

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
FALEZ OTEL'DE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

(Yüksek Lisans Tezi)

Arzu ALTUNAY

Eskişehir - 1999

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**  
**-FALEZ OTEL'DE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI-**

**Arzu ALTUNAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Nisan 1999**

# YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

## OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ -FALEZ OTEL'DE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI-

**Arzu ALTUNAY**

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 1999

**Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde süratli değişimlere sahne olan hizmet sektöründe rekabet gücüne sahip olabilmek ve mücadeleden galip çıkabilmek için işletmelerin, amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında ve başarılarında önemli bir etken olan, dolayısıyla da rekabet üstünlüğü saplayan, örgüt kültürü gibi bir güce ihtiyaçları vardır.

Örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren değer, norm, inanç, alışkanlık ve semboller sistemi olarak tanımlanabilen örgüt kültürü, özellikle işletmelerin Toplam Kalite kavramına yöneldiği zamanımızda örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında onlara ışık tutacaktır.

Bunun bir yansıması olarak hizmet sektöründe önemli bir yer işgal eden otel işletmelerinde gelişen kavramlara paralel olarak, hızla ilerleyen teknoloji ile birlikte örgüt kültürü de giderek artan bir değer olmaktadır.

Bahsi geçen anlayış çerçevesinde yapılan bu çalışmada öncelikle genel anlamda oteller ve örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra örgüt kültürü kavramı otel işletmelerine uyarlanmış ve son olarak da, verilen bu teorik bilgiler doğrultusunda Falez Otel'de var olan örgüt kültürü seviyesinin belirlenmesine yönelik bir araştırma yapılmıştır.

## ABSTRACT

In order for enterprises to have the strength to compete and to come out of the struggle as the winner in service sector that's experiencing rapid changes currently due to the information century we are in, a power like organizational culture which is a vital agent not only in forming their purposes, strategies and policies but also in determining their success and which consequently provides them with superiority in competing is desperately needed.

Organizational culture which may be described as the values, norms, beliefs, customs and symbols system that forms the behaviors of the organization members, will enlighten the enterprises to reach their goals especially now when the enterprises are heading for concept of Total Quality.

As a result, with the fast developing technology, organizational culture also becomes a growing value in parallelism with the concepts progressing in hotel enterprises that are of paramount importance in service sector.

In this study – made along the perception mentioned – hotels and organizational culture concept are focused on first, and then the concept of the theoretical information given in order to determine the level of organizational culture available at Hotel Falez.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Üye : Prof.-Dr. Necat BERBEROĞLU

Üye : *Mehmet Ali Kural*

Arzu Altunay'ın Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü – Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması başlıklı tezi ....~~26-5-1999~~..... tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim dalında, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZ .....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYL.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### GENEL OLARAK OTEL İŞLETMELERİ

1. OTEL İŞLETMESİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ.....	3
1.1. Otel İşletmesinin Tanımı.....	3
1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	4
2. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	7
2.1. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri.....	7
2.2. Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmeleri.....	8
2.3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri.....	8
2.4. Bulunduğu Yere Göre Otel İşletmeleri.....	8
2.5. Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri.....	9
2.6. Sunulan Hizmetin Çeşidine Göre Otel İşletmeleri.....	9
2.7. Yasal Açıdan Otel İşletmeleri.....	9
3. OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI.....	10

3.1. Otel İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyonu.....	10
3.2. Otel İşletmeleri Açısından Yönetim Fonksiyonları.....	12
3.2.1. Planlama.....	13
3.2.2. Örgütlenme.....	14
3.2.3. Kadrolama.....	18
3.2.4. Koordinasyon.....	19
3.2.5. Yöneltilme.....	21
3.2.6. Kontrol.....	22
3.3. Otel Organizasyonu Yapılırken Göz Önünde Tutulacak Hususlar.....	24
3.4. Otel İşletmelerinin Organizasyonu.....	28
3.4.1. Gelir Getiren Departmanlar.....	29
3.4.1.a. Konaklama-Odalar Bölümü.....	29
3.4.1.b. Yiyecek-İçecek Bölümü.....	30
3.4.1.c. Yardımcı Bölümler.....	31
3.4.2. Gelir Getirmeyen Departmanlar.....	31
3.4.2.a. Yönetim Departmanı.....	31
3.4.2.b. Muhasebe Departmanı.....	31
3.4.2.c. Teknik İşler Departmanı.....	32
3.4.2.d. Güvenlik Departmanı.....	32
3.4.2.e. Çamaşırhane Departmanı.....	32

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

1. ÖRGÜT KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI.....	33
2. GENEL OLARAK KÜLTÜR KAVRAMI.....	34
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI.....	36
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, OLUŞUMU VE SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASI.....	38
4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	38

4.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna ve Sürekliliğinin Sağlanmasına	
Etki Eden Faktörler.....	41
4.2.1. İşgören Seçimi.....	42
4.2.2. Sosyalleşme.....	23
4.2.3. Liderler.....	45
4.2.4. Diğer Unsurlar.....	46
4.2.4.a. Toplum.....	46
4.2.4.b. Örgütün Geçmişi.....	47
4.2.4.c. Büyüklük.....	47
4.2.4.d. Teknoloji.....	47
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BİLEŞENLERİ.....	48
5.1. Temel Değerler.....	48
5.2. Normlar.....	50
5.3. İnançlar.....	51
5.4. Örgütsel Semboller.....	52
5.4.1. Sözel ve Davranışsal Semboller.....	53
5.4.1.a. Dil.....	53
5.4.1.b. Törenler ve Toplantılar.....	53
5.4.1.c. Kahramanlar ve Hikayeler.....	54
5.4.2. Fiziksel Semboller.....	55
6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ.....	56
6.1. Güç/Otorite Kültürü.....	56
6.2. Bürokratik/Rol Kültürü.....	57
6.3. İş/Görev Kültürü.....	58
6.4. Birey Kültürü.....	58
7. GÜÇLÜ BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLKELERİ.....	59
7.1. Genel İlkeler.....	60
7.2. İnsan ve Motivasyona İlişkin İlkeler.....	62
7.3. Liderliğe İlişkin İlkeler.....	63
7.4. Yapıya İlişkin İlkeler.....	64
8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ.....	65

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

1. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	68
2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA VE SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	71
2.1. İşgören Seçimi.....	73
2.2. Liderler.....	75
2.3. Sosyalleşme.....	77
2.4. Katılım.....	80
2.5. İletişim.....	82
2.6. Motivasyon.....	84
2.7. Diğer Unsurlar.....	87
2.7.1. Teknoloji ve Çevre.....	87
2.7.2. Toplum ve Otelin Geçmişi.....	89
2.7.3. Organizasyon Yapısı.....	89
2.7.4. Müşteriler.....	91
3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BİLEŞENLERİ.....	93
3.1. Temel Değerler, İnançlar, Normlar.....	93
3.2. Örgütsel Semboller.....	96
3.2.1. Sözel ve Davranışsal Semboller.....	96
3.2.1.a. Dil.....	96
3.2.1.b. Törenler ve Toplantılar.....	97
3.2.1.c. Kahramanlar ve Hikayeler.....	98
3.3. Fiziksel Semboller.....	99
4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL İŞLEVLERİ.....	100
4.1. Örgütsel Koordinasyon Aracı Olarak Örgüt Kültürü.....	100
4.2. Örgütsel Kontrol Aracı Olarak Örgüt Kültürü.....	101
4.3. Örgütle Bütünleşme ve Kaynaşma Aracı Olarak Örgüt Kültürü.....	102
4.4. Örgütsel Verimlilik ve Etkililik Aracı Olarak Örgüt Kültürü.....	104

4.5. Örgütsel Sorunların Çözümüne Yöntemi Olarak Örgüt Kültürü.....	105
---	-----

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **FALEZ OTEL'DE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI**

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	107
1.1. Araştırmanın Amacı.....	107
1.2. Araştırmanın Varsayımları.....	107
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	108
2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM.....	108
2.1. Araştırma Modeli.....	108
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	109
2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması.....	109
2.4. Verilerin Çözümü.....	110
3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	112
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	136
<b>EKLER.....</b>	<b>143</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>149</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
ŞEKİL 1: Fonksiyonlarına Göre Bölümlere Ayırma.....	16
ŞEKİL 2: Müşteri İle Olan İlişkilere Göre Bölümlere Ayırma.....	16
ŞEKİL 3: Sorumluluk Merkezlerine Göre Bölümlere Ayırma.....	17
ŞEKİL 4: Gelir ve Gider Merkezlerine Göre Bölümlere Ayırma.....	18
ŞEKİL 5: Kontrol Süreci.....	22
ŞEKİL 6: Sosyalizasyon Süreci.....	44

## GRAFİKLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
GRAFİK 1: Örgüt Kültürüne Uygun İşgören Seçimi.....	113
GRAFİK 2: İnsan İlişkilerinde Başarılı İşgören Seçimi.....	113
GRAFİK 3: Yeni İstihdam Edilen Elemanların Otel Personeli İle Bütünleşmesi.....	115
GRAFİK 4: Personelin Örgüt Kültürüne Göre Eğitimi.....	115
GRAFİK 5: Personele Değer Verme.....	116
GRAFİK 6: Personeli Motive Etme.....	117
GRAFİK 7: Emir Alıp Vermede Belirginlik.....	117
GRAFİK 8: Riske Teşvik.....	118
GRAFİK 9: Personelin Mesleki Açından İlerleyebilmesi İçin Gerekeni Yapma.....	118
GRAFİK 10: Yöneticilere Güven.....	119
GRAFİK 11: Bölümler Arası İletişim.....	120
GRAFİK 12: Yönetime Ulaşabilme.....	120
GRAFİK 13: Görevlerine İlişkin Konularda Personeli Bilgilendirme.....	121
GRAFİK 14: Değer, Norm ve İnançlara Uygun Davranma.....	122
GRAFİK 15: Otel Amaçlarının Personel Tarafından Anlaşılıp Yorumlanması.....	122
GRAFİK 16: Daha İyi Hizmet Verme.....	123
GRAFİK 17: Görevle İlgili Sorumluluk Alma.....	123
GRAFİK 18: Otele Bağlılık.....	124
GRAFİK 19: Tören ve Toplantılar Düzenlenmesi.....	125
GRAFİK 20: Tören ve Toplantılara Katılım.....	126
GRAFİK 21: Geziler, Partiler vb. Düzenlenmesi.....	126
GRAFİK 22: İşle İlgili Özel Dil ve Kelimeler Kullanma.....	127

GRAFİK 23: Örgüt Kültürünün Slogan, Yazışma ve Konuşmalarla Belirtilmesi.....	127
GRAFİK 24: Görevle İlgili Bağımsız Karar Verebilme.....	128
GRAFİK 25: Görevle İlgili Kararlara Katılım.....	129
GRAFİK 26: Genel Olarak Kararlara Katılım.....	129
GRAFİK 27: Yapılan İşin Kurallara Uygunluğunun Denetimi.....	130
GRAFİK 28: Hatalara Karşı Hoşgörü.....	131
GRAFİK 29: Ödüllendirme.....	131
GRAFİK 30: Değişikliklere Uyum.....	132
GRAFİK 31: Yönetici Değişimine Bağlı Olarak İş Yapma Şekillerinin ve Düşüncelerin Değişimi.....	133
GRAFİK 32: Bölümler Arası İşbirliği ve Dayanışma.....	134
GRAFİK 33: Bölüm İçi İşbirliği ve Dayanışma.....	134
GRAFİK 34: Personel Arasındaki Sorunların Çözümü.....	135
GRAFİK 35: Grup Çalışması.....	135
GRAFİK 36: Oluşturulan Kültür Boyutları Açısından Falez Otel'in Mevcut Durumu.....	136
GRAFİK 37: Örgütsel Uygulamalara İlişkin Verilen Yanıtların Dağılımı.....	139
GRAFİK 38: Örgütsel Uygulamalara İlişkin Verilen Yanıtların, Oluşturulan Gruplar Açısından Dağılımı.....	139

## GİRİŞ

Küreselleşme sürecinin yaşandığı, bariz bir biçimde kendini hissettiren hızlı değişim ve gelişime süratle ayak uydurabilmenin, üretilen mal ve hizmette maksimum kalite ve müşteri tatmini sağlayabilmenin, etkin ve verimli bir üretimin hedef alındığı, bütün bunların da işletmeleri yoğun bir rekabetle karşı karşıya bıraktığı bir dönemi yaşıyoruz.

Acımasız rekabet ortamında sürekli olabilmek için işletmeler insan kaynaklarına yönelmiş ve insana yatırım yapmaya başlamışlardır. Çünkü hedeflerine ancak ve ancak en değerli unsurları konumunda bulunan insan kaynaklarını en etkin ve verimli bir biçimde yönlendirerek ulaşacaklardır. İşte bu yönlendirmede neyi, nasıl yapacakları konusunda onlara rehberlik edecek, ortak amaçlar doğrultusunda birleştirici bir rol oynayacak bir güce ihtiyaçları vardır ki, bu güç de örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, bir otelde çalışanların davranışlarına yön veren, onları ortak amaçlar doğrultusunda hareket eden bir bütün haline getiren değer, norm, inanç ve sembollerin oluşturduğu bir sistemdir. Bu sistemi sağlam temellere oturtan unsurların başında iletişim gelir. Etkin bir iletişimin olduğu hizmet işletmelerinde ise işbirliği, motivasyon, katılım, yönetim, organizasyon yapısı ve örgüt kültürü bileşenlerine ilişkin uygulamalar daha akılcı ve seri olarak yerine getirilir. Dolayısıyla da bu düzeyde bir iletişimin olduğu otel işletmelerinde kültürel gelişim de beklenen yönde gelişir.

Hizmet sektörünün önemli bir uzvu konumunda bulunan otel işletmelerinde örgüt kültürünün incelenmesine yönelik yapılan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, genel olarak otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması ile yönetim ve organizasyon yapılarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, genel anlamda örgüt kültürü başlığı altında, örgüt kavramının ortaya çıkışı ve kültür kavramından yola çıkılarak örgüt kültürü kavramına ulaşılmış; örgüt kültürünün tanımı, oluşumu ve sürekliliğinin sağlanmasına etki eden faktörler, örgüt kültürü bileşenleri, türleri, güçlü bir örgüt kültürünün ilkeleri üzerinde durulmuş, son olarak örgüt kültürünün değişimi konusuna yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, otel işletmelerinde örgüt kültürünün önemi, oluşumu ve sürekliliğinin sağlanmasına etki eden faktörler, otel işletmelerinde örgüt kültürü bileşenleri ve akabinde otel işletmelerinde örgüt kültürünün temel işlevleri ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise, ilk üç bölümde verilen teorik bilgiler doğrultusunda, araştırmaya konu olan Falez Otel’de ne düzeyde bir kültür olduğu, yani Falez Otel mevcut örgüt kültürüne ilişkin uygulama yer almıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK OTEL İŞLETMELERİ

#### 1. OTEL İŞLETMESİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

##### 1.1. Otel İşletmesinin Tanımı

Konaklama işletmeleri içinde önemli bir yeri olan otelin tanımlaması yapılırken yeme-içme, konaklama gibi kavramlar konusunda fikir birliği içinde olunurken otellerin ek bölümleri ile ilgili olan hizmet konularında da bazı çatışmalar gündeme gelmektedir. Fakat ortada kesin olan bir gerçek var ki o da, otel işletmelerini konaklama sektöründeki diğer işletmelerden kesin bir çizgiyle ayıran asıl işlevi yani konaklama işlevini yerine getiriyor olmalarıdır. Oteller sundukları konaklama, yeme-içme hizmetlerini belli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar dahilinde yerine getirirler. Bu açıklamalar ışığında otelin tanımını yapmak gerektiğinde; 13-8-1983 tarih ve 1960-20005 sayılı yazı üzerine 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37. Maddesinin (a) bendi uyarınca çıkarılan Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 6-9-1993 tarihinde Bakanlar Kurulunca değiştirilen kısmında oteller “ asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinimlerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bulundurabilen tesislerdir” diyebiliriz.<sup>1</sup>

Tanımda da belirtildiği üzere oteller, asıl amaçları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını karşılayan, bunun yanı sıra yeme içme ve eğlence hizmetleri de sunan işletmelerdir. Sunulan bu hizmetlerin bazıları endüstri işletmeleriyle aynı paralelde yer almakta, bazılarında ise onlardan ayrılan özellikler sergilemektedir. Aşağıda genel hatlarıyla bu özelliklere değinilmeye çalışılmıştır.

---

<sup>1</sup> Dündar Denizler ve diğerleri, *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar* (Ankara: Anatolia Yayınları, 1995), ss. 2-3.

## 1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

- Otel işletmelerinde üretim günün değişik zamanlarında yapılabilmektedir. Örneğin, havuzun klorlanması işlemi konukların havuzda olmadıkları zamanlarda gerçekleştirilir; ya da oda, konuğun odayı terk etmesinden sonra temizlenir.<sup>2</sup>

- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin dayanıksız olmaları, saklanıp stoklanamamaları bir başka özelliği teşkil eder. Yani hizmet üretiminde ortaya çıkan boş kapasite daha sonra kullanılmak üzere saklanamaz. Örneğin, bir otel odası ileride kullanılmak üzere saklanamayacağı için gününde satılmalıdır. Satılmadığı zaman da boş odalar kaybedilmiş kapasite anlamına gelmektedir.<sup>3</sup>

- Otel işletmelerinde üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmektedir. Örneğin, bir hamburgerin yapıldığı zamanla tüketildiği zaman aynıdır.

- Otel işletmelerinin ürettikleri hizmetlerin büyük bir bölümü insanlar tarafından sunulduğu için oteller emek yoğun işletmelerdir. Hizmetler genelde yüz yüze ilişkiler sonucu üretildiğinden ve yapılan faaliyetlerin büyük kısmı yine ilişkiler zincirinden oluştuğundan emeğin yerine geçebilecek unsurlar ancak yardımcı hizmet birimlerinde kullanılmaktadır. Örneğin, muhasebe işlemlerinde bilgisayar kullanılırken yemek masalarının hazırlanması ya da konukların karşılanmasında insan gücüne ihtiyaç vardır.<sup>4</sup>

- Otel işletmelerinde üretim her ne kadar emek-yoğun ağırlıklı gerçekleşse de tekno yoğun özellik de göstermektedir. Yani üretim hem emek hem de çeşitli teknolojik üretim araç ve gereçleriyle yapılmaktadır. Örneğin, temizlik işleri gelişmiş makinelerle yapılmakta ya da rezervasyon işlemlerinde bilgisayar kullanılmaktadır.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 7.

<sup>3</sup> Necdet Timur, **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama** (Eskişehir: 1996), s.102.

<sup>4</sup> Hamdi Dereköy, **Turizm Endüstrisinde Kamu Desteği ve Türkiye Örneği** (Ankara: Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Matbaası, 1993), s.24.

<sup>5</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 8.

- Otel işletmelerinde üretimin büyük bir bölümü hizmet ağırlıklı olarak gerçekleşmektedir. Oysa hizmet somut bir nesne değildir. Hizmetlerin soyut olması da üretilen hizmetlerin her konuk tarafından değişik şekilde algılanmasına neden olmakta bu da hizmetlerin belli bir standart ve kalitede üretimini zorlaştırmaktadır.<sup>6</sup>

- Otel işletmeleri, hizmete açık oldukları dönemde gece-gündüz ayırımı yapmadan konukların her an olabilecek isteklerini karşılayabilmek için sürekli faaliyet halindedir.

- Otel işletmelerinde bütün bölümler birbirleri ile devamlı etkileşim halindedir ve bölümlerde çalışanlar sürekli birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunarak görevlerini yerine getirirler. Otelde işlerin aksamaması ve istenilen biçimde yürütülmesi için otel personeli arasında bir uyum ve yardımlaşma olmak zorundadır. Aksi takdirde personelden birinin istemeden yaptığı bir hata bütün otel çalışanlarını zor durumda bırakabilir. Örneğin, önbüro tarafından, aslında dolu olan bir odanın yanlışlıkla boş oda olarak satışının yapılması ve kat hizmetleri görevlilerinin odayı, müşteriye hazırlamak için odaya girdiklerinde dolu olarak bulmaları durumunda hem odada kalan konuk hem de önbüro personeli hoş olmayan bir durumla karşı karşıya kalabilir ve otel için hiç de iyi olmayan bir izlenim bırakabilir.<sup>7</sup>

- Endüstri işletmelerinde bazı istisnalar dışında personel ile müşteri birebir ilişkide bulunmazken otel işletmelerinde durum tam tersine işlemektedir. Yani otellerde personel ve müşteri yüz yüze gelmektedir. Rezervasyon işlemlerinde, yemek servisi sırasında olduğu gibi.<sup>8</sup>

- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetin stok edilmesi ya da “başka bir yere taşınması”<sup>9</sup> mümkün olmadığından pazarlama faaliyetleri dinamik bir yapıda gerçekleştirilmek zorundadır.<sup>10</sup>

<sup>6</sup> Meryem Akoğlan, **Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2, 1997), s. 2.

<sup>7</sup> Sabah Kozak, **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:868, 1995), s. 12.

<sup>8</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 9.

<sup>9</sup> Ertuğrul Çetiner, **Konaklama Yönetim Muhasebesi** (Ankara: 1989), s. 7.

<sup>10</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 10.

- Hizmetlerin en belirgin özelliğinin elle dokunulmaz oluşu otel işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin soyut bir şekilde yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Yani müşterilerin hizmeti satın almadan önce görmesi mümkün değildir. Ancak daha önceden o hizmeti satın alan kişilerin fikirlerinden, deneyimlerinden yola çıkarak satın alır ya da almazlar.<sup>11</sup>

- Otel işletmelerinde sunulan hizmetin veya üretilen yiyeceğin müşterilerin ayağına gelmesi imkansız olduğundan, müşterilerin o hizmetten ya da maldan yararlanması için kendilerinin otele gelmesi gerekmektedir.<sup>12</sup>

- Otel işletmeleri her ne kadar emek yoğun işletmeler olsa da kuruluş aşamasında büyük miktarda sermayeye ihtiyaç duyarlar. Sermayenin büyük bir kısmı da sabit değerlere bağlanmıştır. Bu da amortisman giderlerini artırıp likidite imkanlarını azalttığından ödemeler tehlikeye girebilir.<sup>13</sup>

- Otel işletmeleri büyük miktarda istihdam alanı yaratır. İşletmenin büyüklüğüne bağlı olmakla birlikte işletmeler genellikle yatak başına 0.5 ile 1.1 arasında değişen oranlarda istihdam yaratma potansiyeline sahiptir.<sup>14</sup>

- Otel işletmelerinde hizmetler belirli bir ücret karşılığında satılır, bu da otellerin ekonomik bir işletme olma özelliğini beraberinde getirir. Bununla beraber oteller toplantı, tören, ziyafet salonlarını da bünyelerinde barındırdıklarından sosyal bir ünite olma niteliğini de ayrıca taşırlar.<sup>15</sup>

- Muhasebe bakımından otel işletmelerinin özellikleri konusunda ise şunlar söylenebilir: Otel işletmelerinde mal ve hizmetlerin üretim ve tüketimi aynı zamanda gerçekleştiği için kira vergileri, sigorta giderleri gibi sabit giderler büyük meblağlar tutmakta, bu da sabit giderlerin kontrolünü güçleştirmektedir. Otel işletmelerinde

<sup>11</sup> Timur, **Ön. ver.**, 1996, s. 100.

<sup>12</sup> Çetiner, **Ön. ver.**, 1989, s. 7.

<sup>13</sup> Çetiner, **Ön. ver.**, 1989, s. 9.

<sup>14</sup> Denizler ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 11.

<sup>15</sup> Hasan Olalı ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği** (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, No:214, 1989), s. 32.

müşterinin her an ayrılabilceği göz önünde tutularak, hesapların istenilen anda hazır olması gerekmektedir. Otel işletmelerinde muhasebe kontrol işlemlerinin saat 24.00'dan sonra gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, hesapların her an hazır olmasındaki zorunluluk muhasebe çalışanlarının iyi bir belge akış düzenini ve raporlama sistemini sağlamalarını gerektirmektedir. Diğer bir özellik ise otel işletmelerinde birden fazla ücret sistemi uygulanıyor olmasıdır. Örneğin, sabit ücret sistemi, yüzdeli ücret sistemi vb.<sup>16</sup>

## 2. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmeleri pek çok araştırmacı tarafından değişik şekillerde sınıflandırıldıklarından bu konuda tam bir birlik bulunmamaktadır. Genel olarak benimsenen sınıflandırmalar otelin bulunduğu yere, verdiği hizmet çeşidine, büyüklüğüne ve çalışma sürelerine göre yapılmaktadır. Aşağıda yapılan sınıflandırma dünyada ve Türkiye'de genel kabul gören sınıflandırma şekline birtakım ilaveler yapılarak oluşturulmuştur.<sup>17</sup>

### 2.1. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri

**Özel Mülkiyete Ait Otel İşletmeleri:** Gerçek ve tüzel kişilerin sahip olduğu otel işletmeleridir.

**Kamu Mülkiyetine Ait Otel İşletmeleri:** Sermayelerinin kamu idareleri tarafından karşılandığı otel işletmeleridir. Örneğin, devlete, il özel idarelerine, belediye ve diğer kamu kuruluşlarına ait olan otel işletmeleri.

**Karma Mülkiyete Ait Otel İşletmeleri:** Sermayelerinin bir bölümü özel sektör tarafından, bir bölümü ise kamu idarelerince karşılanan otel işletmeleridir.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Denizler ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, ss. 9-10.

<sup>17</sup> Denizler ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 3.

<sup>18</sup> Ertuğrul Çetiner, **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi** (Ankara: Tutubay Yayınları, 1995), ss. 12-13.

Yabancı Sektöre Ait Otel İşletmeleri: Sermayeleri yabancı sektörce karşılanan otel işletmeleridir.

## 2.2. Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmeleri

Bu grupta yer alan otelleri mevsimlik ve devamlı oteller olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bazı otel işletmeleri devamlı, bazıları ise sadece belli mevsimlerde hizmet vermektedirler. Örneğin, deniz kıyısında bulunan bir otel için yaz ayları hizmet aylarıdır. Ya da kış sporlarının yapıldığı merkezlerdeki otel işletmeleri kış aylarında talep edilir. Devamlı hizmet veren otel işletmeleri ise gidilmesi zorunlu olan otellerdir. İnsanlar ticari, politik veya herhangi bir amaçla zorunlu olarak yaptıkları seyahatlerde bu otel işletmelerinden faydalanırlar. Oysa belli mevsimlerde hizmet veren otel işletmeleri genellikle eğlenmek ve dinlenmek için gidilen işletmelerdir.<sup>19</sup>

## 2.3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri büyüklükleri bakımından oda sayısına göre 4 gruba ayrılabilir:

Büyük Oteller: 300 veya daha fazla sayıda odaya sahip olan otellerdir.

Orta Büyüklükteki oteller: Oda sayısı en fazla 300 olan otel işletmeleri orta büyüklükteki oteller olarak adlandırılırlar.

Küçük Oteller: En Fazla 100 odaya sahip olan oteller küçük oteller sınıfına dahil edilmektedir.<sup>20</sup>

Çok Küçük Oteller: Oda sayısının 25 veya daha az olduğu otel işletmeleridir.

## 2.4. Bulunduğu Yere Göre Otel İşletmeleri

Bu grupta yer alan oteller kurulu oldukları yerleşim alanı, ulaşım araçları ile olan ilişkileri veya turistik çekiciliği olan kaynakların yakınında bulunmalarına göre gruplandırılmaktadır. Bunlara örnek olarak havaalanı, istasyon, şehir merkezi, deniz ve göl kıyısında, kış turizmine yönelik olarak kırsal kesimde kurulan oteller verilebilir.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Denizer ve diğerleri, *Ön. ver.*, 1995, s. 7.

<sup>20</sup> Fermani Maviş, *Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 843, 1994), s. 58.

<sup>21</sup> Denizer ve diğerleri, *Ön. ver.*, 1995, s. 3.

## 2.5. Konaklama İhtiyacına Göre Otel İşletmeleri

Bu grupta yer alan oteller arasında merkezi oteller, kıyı otelleri, dağ otelleri, termal oteller sayılabilir. Merkezi oteller genellikle iş adamlarının kısa süreli olarak faydalandıkları otellerdir. Kıyı otelleri belirli bir süre dinlenmek, eğlenmek, deniz ve güneşten faydalanmak amacıyla gidilen otellerdir. Dağ otelleri ise hem dinlenmek hem de kış sporu yapmak isteyenlerin tercih ettikleri otellerdir. Kaplıca ve çeşitli banyo kürü olanaklarından faydalanmak isteyenlerin gittikleri oteller ise termal otellerdir.<sup>22</sup>

## 2.6. Sunulan Hizmetin Çeşidine Göre Oteller

Otel işletmelerinin bir kısmı yalnızca konaklama hizmeti sunmaktadır. Oysa konaklamanın yanı sıra örneğin, konferans ve toplantı hizmetleri vermeye yönelik toplantı amaçlı oteller, golf, tenis, kayak vb. spor ve sağlık hizmetlerine yönelik deniz, göl, orman kenarlarında kurulan oteller de bulunmaktadır.<sup>23</sup>

## 2.7. Yasal Açıdan Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri yasal açıdan turistik otel işletmeleri ve turistik olmayan otel işletmeleri olarak gruplandırılabilir.

**Turistik Otel İşletmeleri:** Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, turistik otel işletmelerini yasal açıdan yıldızlara göre bir ayırıma tabi tutmuştur. Bu ayırıma göre de oteller 5,4,3,2,1 yıldızlı oteller olarak ayrılmıştır. Yıldızlara göre, otellerin yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı açısından taşıması gereken nitelikler belirlenmiştir.<sup>24</sup>

**Turistik Olmayan Otel İşletmeleri:** Turizm işletme belgesi olmayan bu tür oteller, turistik olmayan otel işletmeleri grubunda yer alırlar. Bu otellerin

<sup>22</sup> Olalı ve Korzay, **Ön. ver.**, 1989, s. 38.

<sup>23</sup> Timur, **Ön. ver.**, 1996, s. 116.

<sup>24</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, ss. 12-13.

sınıflandırılması, kontrolleri ve fiyatlarının belirlenmesi de yine belediyeler tarafından yapılır.<sup>25</sup>

### 3. OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI

#### 3.1. Otellerin Yönetim ve Organizasyonu

İnsanlar maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak için biraraya gelmek ve işbirliği yapmak zorundadırlar. Bu biraraya gelme ve gruplar halinde çalışma başka insanların yönetiminde çalışmayı gerektirmiş ve yönetim olgusu ortaya çıkmıştır. “Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişimler işletme yönetiminin sosyal sistem içinde önemini son derece arttırmış,”<sup>26</sup> İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve büyümeleri iyi bir yönetimi gerekli kılmıştır.<sup>27</sup> Yönetim hem başkalarıyla birlikte çalışmayı hem de işletme amaçlarına ulaşmada sahip olunan kıt kaynaklardan azami düzeyde faydalanmayı, verimlilik ve etkinliğe ulaşmayı ve de değişen çevrelerde faaliyet göstermeyi gerektirmektedir.<sup>28</sup>

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yönetimin tanımını yapmak gerektiğinde, yönetimi, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için başta insan kaynaklarını, daha sonra da parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve tabii ki de zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin tamamı olarak tanımlamak mümkündür.<sup>29</sup> Otel İşletmelerinin özellikleri dikkate alındığında ise yönetim “örgütsel amaçları başarmada, birey ve grup aracılığıyla”<sup>30</sup> sahip olunan bütün kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanılmasıyla yapılan faaliyetler olarak tanımlanabilir.

<sup>25</sup> Olalı ve Korzay, *Ön. ver.*, 1989, ss. 50-51.

<sup>26</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995), s. 11.

<sup>27</sup> İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon Cilt I* (Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık, 1995), s.3.

<sup>28</sup> Kozak, *Ön. ver.*, 1995, s. 29.

<sup>29</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s. 3.

<sup>30</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 67.

Yönetimin bazı özelliklerinden dolayı yönetim, otel işletmesinden zor fakat önemli bir iş olarak kabul edilir. Otel işletmelerinde yönetimin özellikleri, amaç ve insanlara yönelik olmak ve aktif olmak şeklinde belirtilebilir.<sup>31</sup>

Yönetim mutlaka bir amaca sahip olmalı, bu amaç doğrultusunda nasıl hareket etmesi gerektiğini, nereye gittiğini, ne yaptığını ve ne yapması gerektiğini bilmeli bunun için de planlama ve karar vermede son derece dikkatli olmalıdır. Zira ne derecede başarılı olduğu, ulaşılması gereken hedeflere ne derecede ulaşabildiğine bağlıdır. Ulaşım derecesi de kontrol fonksiyonu kullanılarak ölçülür. Yönetimin insanlara yönelik olması hususu, özellikle üretimin hizmet olduğu ve bu hizmetin de yoğun insan gücüyle yerine getirildiği otelcilik endüstrisinde zirvede yer almaktadır. Bir fabrikayı göz önüne aldığımızda yönetim insan olarak personeliyle daha az ilgilenir; bir perakendeci için ilgilenmesi gereken insan unsuru müşteridir. Oysa otel işletmelerinde yönetim hem iç, hem de dış müşteriyle yakından ilgilenmek zorundadır. Yönetim hiçbir zaman pasif değildir. Bir işletmenin kaynakları ve çevresi devamlı değişmekte, yaşamına devam etmek ve başarılı olmak isteyen örgütlerdeki yönetim yalnızca değişikliği değil, bu değişikliğin nelere yol açacağını da bilmek zorundadır. Bu bağlamda otel işletmeleri de kendini etrafında meydana gelen olaylardan soyutlayamaz. Dolayısıyla da yönetici tarafından alınan her kararda mutlaka dış çevrenin etkisi az ya da çok kendini hissettirir.<sup>32</sup>

Otel işletmelerinin emek-yoğun özellik göstermesi onları diğer işletmelerden ayırmaktaysa da karmaşık bir yapıya sahip olmalarından dolayı amaç birliği sağlanması konusunda birtakım problemlerle karşılaşılması ve yeniliklerin en kısa sürede uygulanmasının beklendiği bir sektör içinde yer almaları konuya daha fazla duyarlı olmayı gerektirmektedir.<sup>33</sup>

Küçük işletmelerde işletme amaçlarını gerçekleştirmek sınırlı olduğundan bütün işler sınırlı sayıda personel ile yerine getirilebilir. Böylece işletme sahibinin işletme amaçlarını belirlemek, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak politikaları kararlaştırmak

<sup>31</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995. s. 19.

<sup>32</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1994, ss. 67-68.

<sup>33</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 19.

ve uygulamak, görev dağılımını, yetki ve sorumluluk alanlarını belirlemek için fazla çaba sarf etmesi gerekmez. Ancak, teknolojik ve ekonomik gelişmenin getirdiği yeniliklere bağlı olarak günümüzde işletmelerin ve yapılan işlerin boyutları büyümüş, bu işleri yapacak personel sayısında önemli bir artış olmuştur. Durum böyle olunca da yöneticinin işletme amaçlarını, politikalarını, görev dağılımını, yetki ve sorumluluk alanlarını belirlemesi önem kazanmış, bütün bunların gerçekleştirilebilmesi için de organizasyonun varlığı gündeme gelmiştir.<sup>34</sup> İşletmenin amacına ulaşabilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesini, bu faaliyetleri yerine getirecek en uygun personelin ve maddesel kaynakların seçilmesini ve bu personelin beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayan bu yapıdır.<sup>35</sup> İşletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere biraraya gelen insanların birarada ve başarılı çalışması organizasyona bağlıdır. Yöneticinin faaliyet alanını genişleten ve verimliliğini arttıran organizasyon, yöneticinin tek başına yapabileceğinden daha fazla iş yapmasını sağlar.<sup>36</sup>

Buraya kadar olan açıklamaların ışığında otel organizasyonunu ise, otelin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak faaliyetlerin belirlenmesi, buna göre temel işbölümünün kararlaştırılması, işbölümü içinde bulunacak bölümlerin, bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi ve bu bölümlerin bir şema halinde sunulmasıdır şeklinde tanımlamak mümkündür.<sup>37</sup>

### 3.2. Otel İşletmeleri Açısından Yönetim Fonksiyonları

Çeşitli yazarların yönetime bakış açılarına göre değişik şekillerde sınıflandırılan yönetim fonksiyonları otel işletmeleri söz konusu olduğunda, otellerin özellikleri de dikkate alınarak 6 başlık altında toplanabilir. Bunlar: 1- Planlama, 2- Örgütlenme, 3- Kadrolama, 4- Koordinasyon, 5- Yönetim, 6- Kontroldür. Sözü geçen fonksiyonların hepsi birbiriyle ilişkilidir. Yani birini diğerinden ayrı düşünmek olası değildir. Hepsi de birbirini tamamlayarak, bir bütün olarak yönetimi oluşturur. Otel yönetiminde başarılı olmak isteyen bir yönetici adı geçen fonksiyonları çok iyi bilmek ve gerektiği şekilde

<sup>34</sup> İlker Birdal ve Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri* (İstanbul: Sistem Yayınları, 1992), s. 10.

<sup>35</sup> Eren, *Ön. ver.*, 1993, s.110.

<sup>36</sup> İnan Özalp, *Ön. ver.*, 1995, s. 167.

<sup>37</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s.108.

uygulamak zorundadır. Aksi takdirde başarısızlık kaçınılmazdır. (Yönetici yönetim fonksiyonlarının oynadığı rolleri otelin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde biraraya getirmeli ve yönetimi gerçekleştirmelidir. Zaten amaç da budur.<sup>38</sup>)

### 3.2.1. Planlama

Yönetim planlamadan başlar. Yönetimin diğer fonksiyonlarına yön veren planlama yönetim tarafından yapılması gereken ilk ve en önemli iştir. Böylesine önemli olmasına rağmen planlama otel yöneticileri tarafından ihmal edilmektedir. Oysa planlama yapmayan bir yönetici oteli nasıl yönetecektir?<sup>39</sup>

Sürekli değişen çevre şartlarına son derece duyarlı olan oteller rekabet karşısında yaşamlarını devam ettirebilmek ve istenilen şekilde varlıklarını sürdürebilmek için planlamaya önem vermek zorundadırlar.<sup>40</sup> Bunun için otel yöneticisi maddi ve beşeri kaynakları en iyi biçimde kullanarak öncelikle nereye ulaşmak istediğini sonra da nasıl gideceğini belirlemelidir.<sup>41</sup> Konuyu daha da açacak olursak planlama aşamasında nereye, nereden, nasıl ulaşılacağı, kimlerle işbirliği yapılacağı, ne zaman ve nerede hedeflere ulaşılacağı saptanır.<sup>42</sup> Bir otel yöneticisi, iç (örneğin, personel devir hızı) ve dış çevre koşulları dikkate alınarak plan ve amaçların belirlenmesinden sonra geriye yalnızca uygulamanın kaldığını düşünebilir. Oysa durum gerçekte böyle değildir. Çünkü devamlı değişen bir çevrede hizmet veren oteller, yapılan planların sürekli gözden geçirilmesini ve günün koşullarına uygun hale getirilmesini zorunlu kılar. Örneğin, otelleri ilgilendiren yeni yasalar, tüketici davranışları yöneticilerin davranışlarını da ister istemez etkileyecektir.<sup>43</sup>

Otelin her bölüm ve kademesinde yapılan, hiyerarşik bir düzen içinde gerçekleştirilen planlamayı stratejik ve taktik planlama olarak ikiye ayırmak mümkündür. Stratejik ya da uzun dönemli planlama, otelin hem zaman içindeki büyüme

<sup>38</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 83.

<sup>39</sup> Kozak, *Ön. ver.*, 1995, s. 31.

<sup>40</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 84.

<sup>41</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 83.

<sup>42</sup> Birdal ve Aydemir, *Ön. ver.*, 1992, s. 8.

<sup>43</sup> Denizer ve diğerleri, *Ön. ver.*, 1995, s. 22.

ve gelişmesini etkileyen hem de işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerin dikkate alınmasıyla yapılmakta ve üst yönetim taktik planlamadan ziyade stratejik planlamayla ilgilenmektedir. Stratejik planlama, otel işletmelerinde mal ve hizmet, personel ve halkla ilişkiler stratejileri olmak üzere 3 alanda yoğunlaşmaktadır. Alt kademelere doğru inildikçe ise planlamanın niteliği değişir ve taktik planlama değer kazanır. Taktik planlama kısa dönemli ve günlük faaliyetlerle ilgili olan, stratejik planlama etrafında ve işletmenin kontrolü altındaki unsurlar dikkate alınarak yapılan bir planlamadır. Örneğin, menü planlaması.<sup>44</sup> Otel işletmelerinde ayrıca bir defalık veya devamlı planlar da yapılır. Bir defaya mahsus olan planlar belli bir durumda izlenecek hareket tarzını belirler ve amaca ulaşıncaya sona erer. Bu planlar genellikle yatırım planlarıdır.<sup>45</sup> Sürekli planlar ise, standart kurallar, ilkeler, felsefeler, standart yöntemler gibi sık sık kullanılan, bu nedenle de devamlılık arz eden planlardır.<sup>46</sup>

Yalnızca üst düzey yöneticiler değil, otelin diğer çalışanlarının da kendilerine ait planlar yapmaları gerekir. Çünkü yapılan iş ne olursa olsun (yiyecek-içecek, ön büro) personel kendi çalışmalarını planladığı zaman işler daha kolay ve hızlı biçimde yerine getirilir. Otellerin başarısı yetenekli ve başarılı yöneticilerle mümkündür. Yöneticinin başarılı olabilmesi için ise otelin amacına uygun gerçekçi ve uygulanabilir planları yapması gerekmektedir.<sup>47</sup>

### 3.2.2. Örgütlenme

Planlama aşamasından sonra gelen örgütlenme, işletmeyi faaliyete geçecek hale getirme aşamasıdır.<sup>48</sup> Bu aşamada planlama aşamasında belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceği kararlaştırılır ve bu amaçla gereken insan gücü, araçlar ve olanaklar uygun miktar ve nitelikte biraraya getirilir; planların verimli ve ekonomik bir şekilde yerine getirilmesi için gereken şartların sağlanması ve sürdürülmesi ile ilgili bütün faaliyetler yine örgütlenme kapsamında yerine getirilir.<sup>49</sup>

<sup>44</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1994, ss. 84-85.

<sup>45</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1994, s. 86.

<sup>46</sup> Birdal ve Aydemir, **Ön. ver.**, 1992, s. 9.

<sup>47</sup> Kozak, **Ön. ver.**, 1995, s. 31.

<sup>48</sup> Kozak, **Ön. ver.**, 1995, s. 31.

<sup>49</sup> Denizler ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 22.

Otel işletmeciliğinde organizasyon yapısının oluşturulmasında çeşitli kriterler kullanılmakta ve bir birlik bulunmamaktaysa da en fazla kabul gören bölümlere ayırma kriterleri ise şöyle sıralanabilir.<sup>50</sup>

- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma,
- Müşteri ile olan ilişkilere göre bölümlere ayırma,
- Sorumluluk merkezlerine göre bölümlere ayırma,
- Gelir ve gider merkezi olmalarına göre bölümlere ayırma.

**Fonksiyonlarına Göre Bölümlere Ayırma:** Otel işletmelerinde verilen hizmetin nitelik ve türüne göre yapılan bir gruplama söz konusudur. Oluşturulmak istene bölümlerin sayısı, otelin büyüklük ve personelin niteliği dikkate alınarak yapılan iş bölümüne ve uzmanlaşma derecesine bağlıdır. Sonuçta odalar, yiyecek-içecek ve güvenlik bölümü gibi bölümler oluşturulur. “Personelin yaptığı işte fonksiyonel uzmanlaşmasına katkıda bulunması örgütsel etkinlik ve verimliliği”<sup>51</sup> artırmakta bu da fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın bir yararını oluşturmaktadır.<sup>52</sup> Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sayesinde ayrıca ana faaliyetlerin otel içindeki yeri ve önemi daha da güçlenmekte, mantıklı ve doğal bir temele dayanmaktadır.<sup>53</sup>

Zararlarına gelince; bölümlere ayırmayla yöneticilerin dikkatleri belirli faaliyetlere yönelecek bu ise otelin bütününe özgü amaçların gözden kaçmasına, bölümler arası düzenleştirmenin güçleşmesine neden olacaktır. Ayrıca bölümler yöneticilerin bilgileri dahilinde bazı işleri de içeriyorsa o taktirde verimin düşmesini sağlayacaktır.<sup>54</sup>

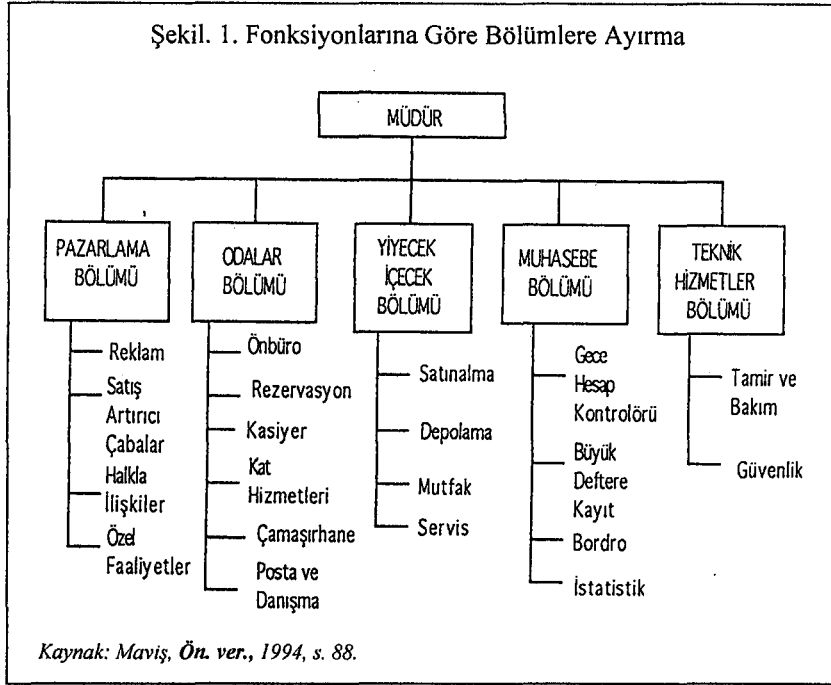
<sup>50</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 23.

<sup>51</sup> Eren, **Ön. ver.**, 1993, s. 28.

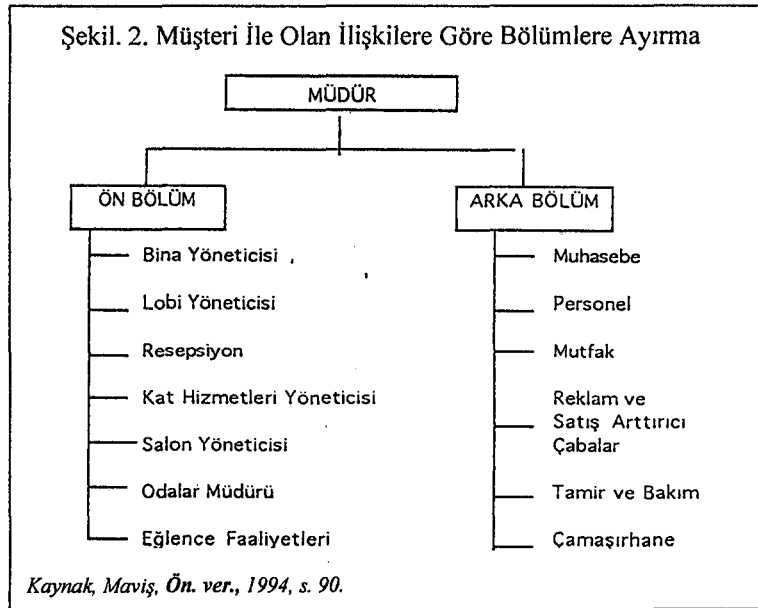
<sup>52</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 23.

<sup>53</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1994, s. 88.

<sup>54</sup> Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 241, 1990), s. 70.

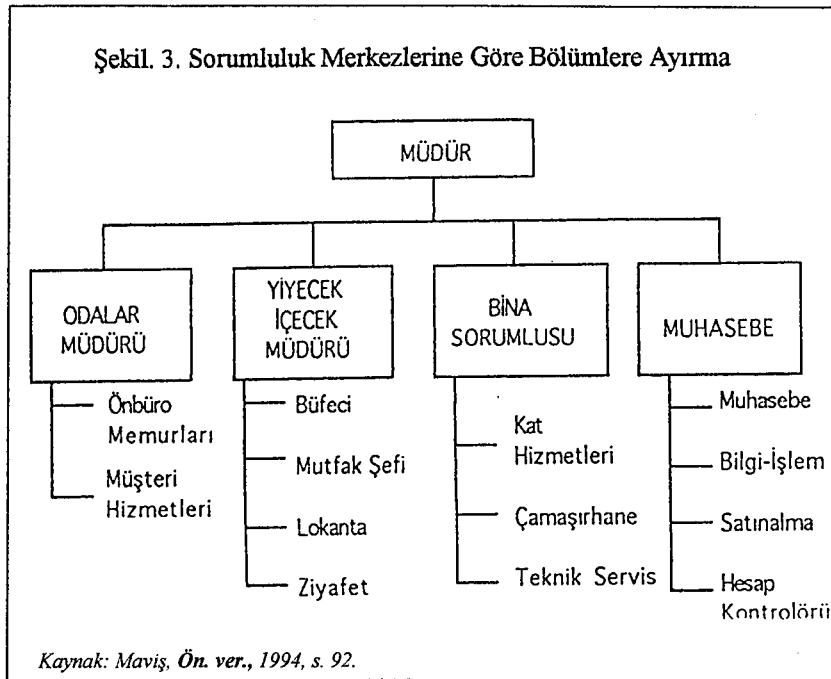


**Müşteri İle Olan İlişkilere Göre Bölümlere Ayırma:** Otel işletmelerinde hizmet ve faaliyetler müşteri ile olan ilişkiler göz önüne alınarak iki gruba ayrılır. Birincisi, otelin ön bölümü, ikincisi ise arka bölümdür. Birinci bölüm yani ön bölümde resepsiyon, kat hizmetleri gibi müşteriyle direkt ilişkilerin yoğun olduğu bölümler yer alır. Arka bölümde ise müşteriyle ilişkilerin direkt olmadığı muhasebe, çamaşırhane, tamir ve bakım bölümleri yer almaktadır.<sup>55</sup>



<sup>55</sup> Maviş, Ön. ver., 1994, s. 89.

**Sorumluluk Merkezlerine Göre Bölümlere Ayırma:** Pek çok otel büyüklük açısından her faaliyet alanı için ayrı personel istihdam edecek kapasiteye sahip değildir. Bu nedenle yönetim bir personel için birden çok faaliyet alanı belirler. Bu bölümlemenin en önemli faydası personelin başarısının belirlenmesinde ortaya çıkar.



Şöyle ki, kurmay personele verilen sorumlulukların etki alanlarının sınırları kesin olarak belirlenip değerlendirildiğinde personelin başarısı kolayca ortaya konur.<sup>56</sup>

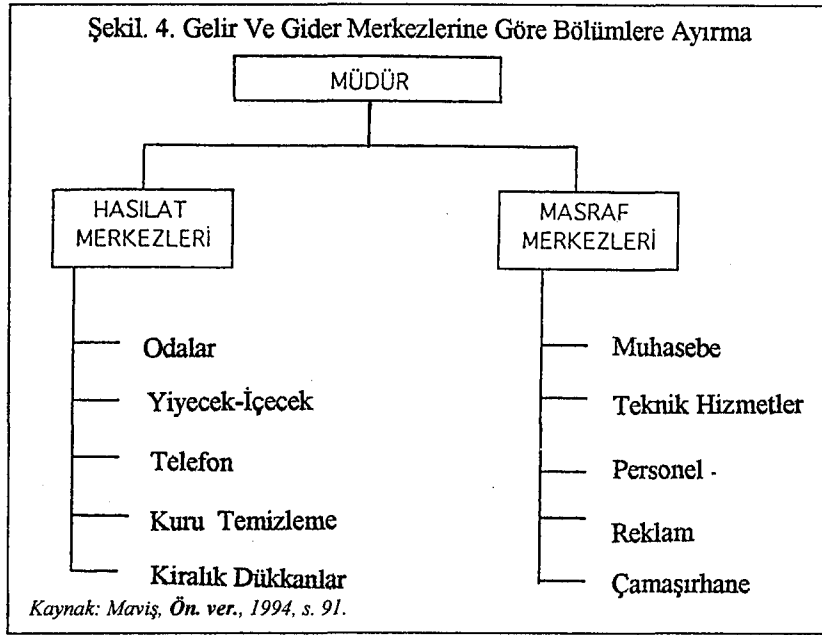
**Gelir ve Gider Merkezlerine Göre Bölümlere Ayırma:** Bu bölümlendirmeye göre otel işletmeleri içinde yer alan bölümler gelir getiren (konaklama-odalar bölümü, önbüro vb.) ve getirmeyen (yönetim, muhasebe, güvenlik vb.) bölümler olarak ikiye ayrılır.

Buradaki örgütsel yapı müşteri ile olan ilişkilere göre bölümlere ayırmadaki yapıya çok benzemektedir. Çünkü, müşteri ile ilişkisi olan bölümler gelir getiren, müşteri ile ilişkisi olmayan bölümler ise gelir getirmeyen bölümlerdir.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Maviş, Ön. ver., 1994, ss. 90-91.

<sup>57</sup> Denizer ve diğerleri, Ön. ver., 1995, ss. 24-25.

Örgütlenme faaliyetleri işletmenin daha önceden saptanan amaçlarına ulaşması için gereken biçimsel yapısının kurulmasına yöneliktir. Örgütlenme fonksiyonu eğer etkili bir biçimde yapılırsa istihdam edilen personel hem üzerlerine düşen görevleri hem de işletmenin diğer bölümlerinde gören yapan personelin görevleriyle olan ilişkilerini daha iyi anlayacak, kim kime karşı sorumlu, kim ne iş yapacak? vb. unsurları en ince ayrıntısına kadar öğrenecektir.<sup>58</sup>



Otel işletmeleri yukarıda yapılan 4 gruptan birini temel alarak örgütün biçimsel yapısını oluşturabilecekleri gibi 4 grubun belli şekillerde birlikte uygulandığı karma örgüt yapısını da seçebilmektedirler.<sup>59</sup>

### 3.2.3. Kadrolama

Otelde yapılacak işler gruplandırıldıktan sonra sıra bu işleri yapacak kişilerin belirlenmesine gelir. Bu kişiler belirlenirken dikkat edilecek nokta işlerin istenilen şekilde yerine getirilebilmesi için istihdam edilecek, çalıştırılacak kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri, tecrübe, ve eğitim düzeyi gibi unsurların belirlenmesidir. Çünkü

<sup>58</sup> Kozak, Ön. ver., 1995, s. 32.

<sup>59</sup> Denizer ve diğerleri, Ön. ver., 1995, s. 25.

otelin başarısı emek-yoğun özellik taşımasından ötürü yetenekli personelin istihdam edilmesiyle mümkün olabilir.<sup>60</sup>

Kadrolama “örgütlenme sonucunda ortaya çıkan pozisyonlara eleman bulmak ve bu elemanların işgal ettikleri kadroların gerektirdiği sorumlulukları en etkin bir şekilde yerine getirebilmesini sağlamak” şeklinde tanımlanabilir.<sup>61</sup>

Otel yöneticisi örgütlenme fonksiyonunun ardından, çeşitli isimler altında yapılan işleri tanımlamak, bu işler için gerekli özellikleri yani iş gereklerini belirlemek ve belirlenen bu hususlara göre uygun nitelikteki personeli istihdam etmek zorundadır.<sup>62</sup>

Konaklama sektöründe personel devir hızının yüksek olması, otel yönetiminin personel seçiminde dikkatli davranması gerektiğini göstermektedir. Aksi takdirde, seçilen elemanların işletmeye olan işgücü maliyeti daha yüksek rakamlara ulaşacaktır. Bu nedenle otel yönetiminin belki de vermek zorunda olduğu en zor kararlardan biri eleman seçimi esnasında verdikleri karardır. Sonuç olarak otel işletmeleri açısından “etkili bir kadrolama faaliyetinin anahtarı, işletme için en iyi personeli seçmek ve onları işletmede tutmaktır denilebilir.”<sup>63</sup>

#### 3.2.4. Koordinasyon

Yönetimin başlıca görevlerinde biri hem işletmeyi oluşturan maddi ve manevi üretim faktörleri arasında hem de işletmenin bütünü ile onu kuşatan çevre arasında bir koordinasyon yaratmaktır. Koordinasyon, kişilerin ve onların oluşturduğu grupların belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için kararlar almada, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerini biraraya getirmektir.<sup>64</sup>

Koordinasyon, bölümler arasında oluşturulan işbirliğinin derecesini ifade eder, kalitesini gösterir. Şayet elde edilen kalitenin derecesi yüksek ise bölümler arasında

<sup>60</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 91.

<sup>61</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 92.

<sup>62</sup> Denizler ve diğerleri, *Ön. ver.*, 1995, s. 25.

<sup>63</sup> Kozak, *Ön. ver.*, 1995, ss. 34-35.

<sup>64</sup> Özalp, *Ön. ver.*, 1995, s. 204.

düzensizlik, çatışma, belirsizlik en aza indirgenmiş ya da tamamen ortadan kaldırılmış demektir. Tutturulan kalite düşük düzeyde ise o zaman da amaçlara ulaşmada büyük zorluklarla karşılaşılacak demektir.<sup>65</sup>

Küçük otel işletmelerinde işler büyük otel işletmelerine göre daha anlık ve basit olduğundan koordinasyon sorunları daha azdır. Oysa büyük otellerde, özellikle de zincir otellerde koordinasyon son derece önemli bir fonksiyon olarak gündemdeki yerini alır. Otellerde koordinasyonun önemini daha da belirgin hale getiren nedenlerden bazıları ise; otellerin farklı hizmetler üreten işletmeler olması, bu farklı hizmet birimlerinin birarada bulunması ve çok çeşitli mal ve hizmet üretiminin gerçekleşmesi, satışların değişik yer ve zamanlarda perakende olarak yapılmasıdır. Örneklendirecek olursak, bir konuğun otele gelmesi ya da ayrılması esnasında resepsiyonun hazırlık yapması veya son hesabın çıkarılması için odalar bölümünü, restoranı, çamaşırhaneyi uyarıp hepsinden de gereken bilgileri alması ve sözü geçen bölümler arasında işbirliğinin sağlanması gibi.<sup>66</sup>

Başarılı bir koordinasyonun diğer yönetim fonksiyonlarının başarısıyla doğrudan ilişkisi vardır. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde gösterilecek özen ve dikkat koordinasyon çabalarını önemli derecede kolaylaştıracaktır. Burada önemli olan, koordinasyonun biçimsel olmasının yanında gönüllü ve istekli bir işbirliği ile oluşturulmasıdır.<sup>67</sup> Fakat koordinasyonun sağlanmasında sadece işbirliği yeterli değildir. Çünkü kişilerin çaba ve arzularının bir yönetici tarafından yönetilmesinden başka, yine yöneticinin ne zaman ve nasıl hareket edileceği hususunda elemanlara yol göstermesi gerekir.<sup>68</sup> Böylece etkin ve verimli bir yönetimle amaca ulaşmak kolaylaşacaktır.

---

<sup>65</sup> Eren, **Ön. ver.**, 1993, s. 193.

<sup>66</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 25.

<sup>67</sup> Denizer ve diğerleri, **Ön. ver.**, 1995, s. 25.

<sup>68</sup> Birdal ve Aydemir, **Ön. ver.**, 1992, s. 13.

### 3.2.5. Yönelme

Yönelme, örgüt elemanlarının, yapılan planlar doğrultusunda bu planlarla uyumlu bir şekilde faaliyette bulunmalarının sağlanmasıdır.<sup>69</sup> Bir diğer ifade ile yönelme, yapılan planlara göre organizasyonu harekete geçiren bir faaliyettir.<sup>70</sup> Bunun için yönetici, astlarına emir ve talimat verir, elemanların performansını değerlendirir,<sup>71</sup> onlara tavsiyelerde bulunur ve performanslarını iyileştirici davranışlarda bulunarak personeli örgütsel amaçlara doğru yönlendirir.

Yönelme, motivasyon, iletişim ve liderlik gibi pek çok konuyla yakından ilgilidir; hatta onlarla iç içe geçmiştir. Bahsedilen konular, astları harekete geçirebilmek için yapılması, bilinmesi, üzerinde iki kat önemle durulması gereken bütün hususları içermektedir. Bir yöneticinin doğru ve yerinde kararlar alabilmesi ve emirler verebilmesi için alt kademelerden gelecek olan bilgilere ihtiyacı vardır ki bu da ancak etkili bir iletişimle mümkündür. Yine, otelin amaçlarına ulaşabilmesi personel başarısıyla doğru orantılı olduğundan bu personelin çok iyi motive edilmesi gerekir ki iyi bir otel yöneticisinin astlarına emir verirken bunu göz ardı etmemesi gerekir. Her zaman söylediğimiz gibi, başarısı ancak insan unsuruna bağlı emek-yoğun olan otel işletmelerinde personel verimliliği ve buna bağlı olarak da personel başarısı ancak ve ancak onları iyi motive etmekle gerçekleşecektir. Astlarla iyi ilişkiler kurmayı başarabilen yöneticiler zaten yarı yarıya onları motive etmiş demektir. Böylece astlar da müşterilerle iyi ilişkiler kurma çabası içine girecek ve yönetimin istediği, gerçekleştirmek istediği etkinlik ve verimliliğe, otelin başarısına ulaşmış olacaklardır. Fakat başarılı bir yönlendirme için bunlar tek başına yeterli değildir. Yöneticiler astların çalışma derecelerine göre bir ödüllendirme sistemi kurmalı, astların katılımını sağlamalı ki yönelme fonksiyonu istenilen şekilde başarıya ulaşsın.<sup>72</sup>

<sup>69</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim* (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994), s. 157.

<sup>70</sup> Kozak, *Ön. ver.*, 1995, s. 32.

<sup>71</sup> Denizer ve diğerleri, *Ön. ver.*, 1995, s. 28.

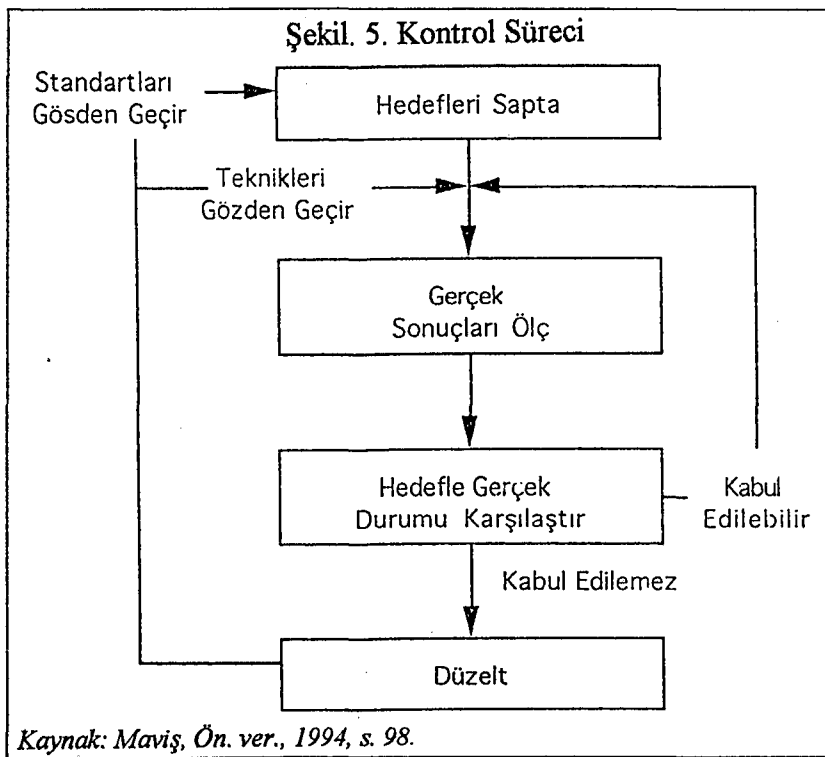
<sup>72</sup> Denizer ve diğerleri, *Ön. ver.*, 1995, s. 28.

### 3.2.6. Kontrol

Kontrol, hedeflenen sonuçların belirlenmesi, ulaşılan gerçek sonuçların ölçülmesi, hedeflenen sonuçlarla ulaşılan gerçek sonuçların karşılaştırılması, böylece nereye ulaşıldığının ve bundan sonra ne yapılması gerektiğinin belirlenmesidir.<sup>73</sup>

Sözü edilen kontrolden kasıt, yapılan faaliyetlerde suçlu aramak değildir. Amaç, standartlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek ve plandan sapmalar varsa en kısa zamanda bunları saptamak ve gerekli tedbirleri almaktır. Yani kontrol fonksiyonu yerine getirilmezse yönetim faaliyeti tamamlanamayacaktır.<sup>74</sup>

Yukarıda yapılan tanıma göre kontrol fonksiyonu da bir süreçtir. Aşağıda bu süreç gösterilmektedir.<sup>75</sup>



<sup>73</sup> Olalı ve Korzay, *Ön. ver.*, 1989, s. 693.

<sup>74</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 98.

<sup>75</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 98.

## **Kontrol Sürecindeki Aşamalar<sup>76</sup>**

Standartları Saptama: Otel işletmelerinde kontrol sisteminin ilk aşaması standartları saptamayla başlar. Ulaşılmak istenen sonuçlar işletmenin yapmış olduğu plan ve programlarda, organizasyon el kitaplarında, yönetmelik ya da çalışma yönergelerinde veya üst yönetimin emirlerinde belirtilir. Standartlar, fiziksel standartlar (örneğin, otelin doluluk oranının ortalama %67 olması), maliyetle ilgili standartlar, finansal standartlar (örneğin, otelin karlılık oranının %28 olması), gelir standardı ve maddesel olmayan standartlar olarak sınıflandırılabilir.

Gerçek Sonuçların Ölçülmesi: Ulaşılmış olan sonuçların ölçülmesidir. Böylece standart sonuçlarla karşılaştırma imkanı doğar.

Standartlarla Gerçek Sonuçların Karşılaştırılması: Ulaşılan sonuçlarla standart sonuçlar karşılaştırılır. Bu karşılaştırma, standartlardan sapmalar olup olmadığını, elde edilen sonuçların "kabul edilebilir" ya da "kabul edilemez" biçimde değerlendirilmesini sağlar.

Düzeltilici Faaliyetler: Eğer karşılaştırma sonucunda , elde edilen sonuçlar "kabul edilemez" şeklinde yorumlandıysa o takdirde düzeltilici faaliyetlere başvurulur. Sonuçta ya teknik değiştirilir ya da standartlar tekrar gözden geçirilir.

## **Denetim Sistemleri<sup>77</sup>**

Otel yöneticisi kontrol fonksiyonunu yerine getirirken gözlemlerden yararlanabileceği gibi otelde bulunan yönetim raporlarından da faydalanır. En önemli yönetim raporları finansal muhasebe ve maliyet muhasebesidir. Yöneticinin faydalandığı finansal muhasebe sonuçlarına dayanan raporlar, bilanço ve gelir-gider tablolarıdır. Maliyet muhasebesinin temel konularını ise yiyecek-içecek maliyet

<sup>76</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1994, ss. 98-99.

<sup>77</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1994, ss. 99-100.

kontrolü ve işçilik maliyet kontrolü oluşturmakta, yönetici bunlara dayanarak denetim yapmaktadır.

Otel işletmelerinde oluşturulacak kontrol sistemlerinin başarıya ulaşması için hem anlaşılır, örgütsel yapıya uygun, hataları anında saptayabilen, hem de yeterli, esnek, ekonomik ve düzeltici olması gerekmektedir.<sup>78</sup>

Kısaca anlatılmaya çalışılan bu fonksiyonlar bir yönetici için işin ana hatlarını oluşturur. Otelde çalışanlar bütün bu alanlarda yöneticilerinin kendilerine yol göstermesini ve önderlik etmesini isterler. Örgüt içinde başarı, moral, uyum, işe bağlılık ve verim büyük ölçüde yöneticinin yönetim fonksiyonlarını bilmesine, onları başarı ile yerine getirebilmesine bağlıdır.<sup>79</sup>

### 3.3. Otel Organizasyonu Yapılırken Göz Önünde Tutulacak Hususlar

Her otel işletmesi kurulduğu andan itibaren geleceğe yönelik büyüme projelerine uygun bir organizasyon yapısı oluşturmak zorundadır. İşletme büyüyüp çalışma koşulları değiştikçe organizasyon yapısı da bu değişmelere uygun olarak çeşitli zamanlarda yapılan araştırmalarla zamanın ihtiyaçlarına cevap verecek duruma getirilmeli ve bunun sağlanabilmesi için de bu şartları en iyi sağlayacak yapı kurulmalıdır. Yapının istenilen şekilde kurulmasında ise aşağıdaki ilkeleri göz önünde tutmak gerekmektedir.<sup>80</sup>

- Amaç Birliği İlkesi: Otel bir bütün olarak düşünüldüğünde bu bütünü oluşturan çeşitli bölümlerin olduğu ve her bölümün açık seçik bir şekilde bazı amaçlarının olduğu görülür. Bu amaçlar alt amaçları oluşturur ve biraraya geldiklerinde otelin genel amaçlarına dönüşürler.<sup>81</sup> O halde oluşturulan organizasyonda öncelikle asıl amacın ne olduğu ve bu amaca ulaşabilmek için gerçekleştirilmesi gereken alt amaçların belirlenmesi ve hepsinin bütün bölümlerce benimsenmesi gerekir.<sup>82</sup>

<sup>78</sup> Denizler ve diğerleri, *Ön. ver.*, 1995, s. 27.

<sup>79</sup> İsmet Sabit. Barutçugil, *Turizm İşletmeciliği* (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1982), s. 86.

<sup>80</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 53.

<sup>81</sup> Eren, *Ön. ver.*, 1993, s. 113.

<sup>82</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 108.

- İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Otel organizasyonunun, amaçlarını etkin ve verimli şekilde gerçekleştirebilmesi için bütün faaliyetlerin, hem işbölümü hem de uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde bölümlere ayrılması gerekir.<sup>83</sup> Bölümlere ayırmanın akabinde her eleman sadece belirli görevleri yerine getirmek üzere görevlendirilmelidir. Eğer herkes her işi yapmaya kalkarsa uzmanlaşamaz, etkin ve verimli olamaz. Dolayısıyla, amaçlara ulaşma zorlaşır. Yani yönetici olsun, işgören olsun her kişiye bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun işler verilmeli, herkesin görevi birbirinden ayrılmalı ve bu görevleri sürekli yaparak uzmanlaşmalarına zemin hazırlanmalıdır.<sup>84</sup> Yapılacak işbölümü, aynı emekle daha kısa zamanda daha kaliteli hizmetin verilmesini sağlayacaktır.<sup>85</sup>

- Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi: Bir yöneticiye yerine getirmesi gereken bir görev verildiğinde bu görevle birlikte yeterli ve eşit yetki ve sorumluluğun da verilmesi gerekir.<sup>86</sup> Verilen yetki ve sorumlulukların sınırları da kesin olarak çizilmeli ve kim kimden emir alacak, kim kime emir verecek açık şekilde belirlenmeli ve herkes bunu bilmelidir. Yöneticilere verilen yetki ve sorumlulukta bir dengesizlik söz konusuysa, örneğin, sorumluluk yetkiden daha az veya fazlaysa görevlerin yerine getirilmesi tehlikeye düşecek ve işler çıkmaza sürüklenecek, organizasyonun işleyişi zor bir duruma girecektir.<sup>87</sup>

- Komuta Birliği İlkesi: Otel organizasyonu otelde komuta birliğini sağlamalı, her ast yalnızca bir üstten emir almalıdır.<sup>88</sup> Yani her ast yalnızca bir üste bağlı olmalı, birden fazla üste rapor vermemelidir. Birden fazla üstten emir alan ve ikisine de rapor vermek zorunda olan ast etkin bir çalışma yapamaz. Ast, tek bir üste karşı sorumlu olduğunda, verilen emirlerde daha az karışıklık yaşanır ve kişisel sorumluluk duygusu daha yüksek olur. Aksi durumda ast hangi üste uyacağını, önce hangi üstün verdiği görevi yerine getireceğini bilemez; üst ise asta ne ölçüde yetki göçerdiğini ya da ne

<sup>83</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 60.

<sup>84</sup> Eren, *Ön Ver.*, 1993, s. 113.

<sup>85</sup> Birdal ve Aydemir, *Ön. ver.*, 1991, s. 54.

<sup>86</sup> Özalp, *Ön. ver.*, 1995, s. 173.

<sup>87</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 59.

<sup>88</sup> Olalı ve Korzay, *Ön. ver.*, 1989, s. 439.

görevler verdiğini tam olarak bilemez.<sup>89</sup> İlke bozulduğu takdirde otorite azalır, düzen bozulur, disiplin tehlikeye girer ve denge tehdit edilir.<sup>90</sup>

- Yetki Devri İlkesi: Bu ilkeyle, gerektiğinde alt kademelerde bulunan kişiler de karar verme hakkına sahip olmakta, bu hem üst yönetimin işini hafifletme hem de astların bir anlamda yetişmelerine sebep olmaktadır. Çünkü bütün kararların üstler tarafından alınması mümkün değildir. Zira astlar tarafından ele alınacak ayrıntılarla uğraşmak üstler için zaman kaybına neden olacaktır.<sup>91</sup>

- Yönetim Alanı İlkesi: Bir üstün uzmanlık alanı, enerjisi ve zamanı belli olduğundan etkin bir şekilde hem yönetip hem de kontrol edebileceği birim ya da insanların sayısı sınırlıdır.<sup>92</sup> Ama bu, bir üste bağlı ast sayısının kesin olarak belirlenebilmesi için bazı kuralların konması demek değildir. Çünkü bir üstün etkin biçimde denetleyebileceği birey sayısı, yapılan işin niteliğine, içinde bulunulan hiyerarşik düzeye ast ve üst arasındaki ilişkinin derecesine, yönetici ve astların bireysel becerilerine ve yönetenlerin coğrafi dağılışına bağlıdır. Sonuçta yönetim alanı sınırlıdır, bu sınırın kesin olarak belirlenmesi, hiyerarşi düzeylerinin azaltılarak artırılması, bunlar yapılırken çeşitli iç ve dış çevre unsurları dikkate alınması gerekmektedir.<sup>93</sup>

- Personel Alımı İlkesi: Özellikle birebir insan ilişkilerinin çok yoğun olduğu otel işletmelerinde, alınacak personel özenle seçilmelidir. Böylece yapılacak işin niteliğine göre eleman alımı verimli sonuçların doğmasına neden olacaktır.

- Hiyerarşi İlkesi: Bir organizasyonda görev yetki ve sorumluluklar açık, kesin, ve zincirleme biçiminde tepe yönetiminden en alt düzeye kadar aktarılmalıdır. Organizasyondaki haberleşme ve karar verme olanaklarının en üst düzeyde tutulabilmesi için en tepedeki yöneticiden en alt kademedeki personele kadar yetki ilişkisi son derece açık ve kesin olmalıdır. Böylece iki kademe arasında tam bir uyum

<sup>89</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 59.

<sup>90</sup> Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış* (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, No: 223, 1990), s. 14.

<sup>91</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 109.

<sup>92</sup> Eren, *Ön. ver.*, 1993, s. 113.

<sup>93</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, ss. 55-57.

sağlanacaktır. Bunlara ilaveten, haberleşme bütün hiyerarşi düzeylerini izleyerek geçmeli, böylece koordinasyonu sağlama olanakları arttırılmalıdır.<sup>94</sup>

- Sorumluluk İlkesi: Sorumluluk ilkesi görevlerin yapıp yapılmamasından sorumlu olma durumunu ifade eder. Üst astı bir iş yapmakla görevlendirdiğinde ast üste karşı sorumlu durumuna düşer. Aynı şekilde asta görev veren üst de görevin yerine getirilip getirilmemesi ve olabilecek sonuçlardan ötürü de bir üstüne karşı sorumludur.<sup>95</sup> Yani üst asta yetki devretmekle sorumluluktan kurtulamaz.<sup>96</sup>

- Ayrıklık İlkesi: Diğer bir adıyla istisnalara göre yönetim, organizasyonda günlük olarak ve sık sık yapılan işlerde alınan kararların astlara devredilmesini savunur. Böylece üstler gereksiz bir sürü ayrıntılardan kurtulacak, daha fazla zaman ve enerjilerini orjinal olan ve o güne kadar rastlanmamış sorun ve konular üzerine eğilerek harcayacaklardır. Çünkü astların, daha tecrübesiz olduklarından olağanüstü olan ve ilk defa alınacak kararlarda yanılma payları daha yüksektir. Bu tip kararların daha tecrübeli üst kademeler tarafından ele alınması organizasyon için daha faydalı olacaktır.<sup>97</sup>

- Yetki Düzeyi İlkesi: Organizasyonlarda, yetki devrinden sonra kendilerine yetki devredilen bireyler kendi yetki sınırlarına giren kararları, üst kademelere yansıtmadan kendileri almalıdır. Fakat verilecek karar yetkisini aşıyorsa ya da olağanüstü bir durum arz ediyorsa o taktirde bir üste danışılmalıdır.<sup>98</sup>

- Görevlerin Tanımlanması İlkesi: Organizasyonda her elemanın görevi, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerinin açık ve yazılı bir şekilde tanımlanması gerektiğini açıklayan bu ilkeye göre örgütte kim, neyi, hangi yetki ve sorumlulukla yerine getireceğini bilmeli, bunu da hazırlanacak organizasyon el kitaplarından öğrenmelidir. Böylece yetki karmaşasının önlenmesi, sorumlulukların kestirilmesi ve yöneticilerin değerlemesi kolaylaşır.<sup>99</sup>

<sup>94</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 116; Eren, *Ön. ver.*, 1993, s. 57.

<sup>95</sup> Birdal ve Aydemir, *Ön. ver.*, 1991, s. 54.

<sup>96</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 58.

<sup>97</sup> Eren, *Ön. ver.*, 1993, s. 118.

<sup>98</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 59.

<sup>99</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 60; Özalp, *Ön. ver.*, 1995, s. 176.

- Denge İlkesi: Organizasyonu oluşturan çeşitli bölümlerin büyüklüklerinde, standardizasyon ya da esnekliğinde ve merkezleşme ile merkezleşmeme arasında bir denge olmasına dikkat edilmelidir. Zira, oluşturulması gereken bu dengeye komuta zinciri ve denetim alanı gibi diğer kuralların uygulanmasında ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>100</sup>

- Esneklik İlkesi: İşletmenin sosyal, teknolojik ve biyolojik açıdan sürekli değişen çevre şartlarında amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturulacak organizasyonun esnek olması gerekir. Tutucu ve kesin yöntem ve kurallarla yönetilen bir işletme ve buna göre oluşturulmuş bir organizasyon yapısı işletmenin yaşamı için tehlike çanlarının çaldığı anlamına gelir. Bir organizasyon için esnekliğini kaybetmek başına gelecek en kötü olaylardan biridir. Yönetici organizasyonu etkileyebilecek çevre şartlarını sürekli izlemek, örgüt yapısında ve yönetiminde gerekli değişiklikleri yapmak zorundadır. Bu da esnek organizasyon yapısıyla mümkündür.<sup>101</sup>

- Önderliğin Kolaylaştırılması İlkesi: Organizasyonun yapısı ve yetki devri yöneticiyi başarılı kılacak çevreyi oluşturup önderlik yeteneğini artırır. Bu nedenle, oluşturulacak organizasyon yapısı bu durumu sağlayacak koşulları yaratacak ve yöneticinin önderlik vasıflarını tam anlamıyla yerine getirebilecek şekilde olmalıdır.<sup>102</sup>

Kısaca bahsedilen ilkeler, yöneticinin karar vermesinde ve faaliyetlerin etkinliğinde önemli rol oynayacak ilkelere aittir. Organizasyon yapısı oluşturulurken bu ilkeler dikkate alındığında, belirlenen amaçlara etkili ve en yüksek verimi alacak şekilde ulaşılabilecek, insan unsurundan en yüksek faydayı sağlayacak şekilde yararlanılacak, ilişkiler basite indirgenecek ve haberleşme kolaylaşacaktır.<sup>103</sup>

### 3.4. Otel İşletmelerinin Organizasyonu

XX. yüzyılın ikinci yarısında otel işletmeciliği alanında meydana gelen gelişmelere bağlı olarak otelcilik endüstrisi de popüler hale gelmiş, bu da beraberinde

<sup>100</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, ss. 111-112.

<sup>101</sup> Özalp, *Ön. ver.*, 1995, s. 176; Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 61; Birdal ve Aydemir, *Ön. ver.*, 1991, s. 55.

<sup>102</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 62.

<sup>103</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 62.

kendini çağın son gelişmelerine uyduran, her türlü ihtiyaca anında ve istenen şekilde cevap verebilen, bina, donanım ve personele sahip yeni ve zincir otelleri getirmiştir. Başlangıçta oldukça basit bir organizasyon yapısına sahip olan oteller artık otelcilik endüstrisinde meydana gelen değişmelerle birlikte bir çatı altında pek çok servis ve bölümleri barındırmaya başlamıştır. Otellerin büyüklüğü, kuruluş yerleri, planları, çalıştırdıkları personel sayısı, izledikleri politikalar ve sundukları hizmetler birbirinden farklı görüntüler sergilemekte bu nedenle de otel işletmeleri için tek tip bir organizasyon şemasından bahsedilememektedir. Yani her otelin kendine özgü bir organizasyon şeması bulunmaktadır. Ama hangi otelin organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın temelde aynı tür faaliyetleri icra ettikleri görülür. Bu açıklamalar ışığında otel işletmelerinde bulunan departmanlar genel olarak gelir getiren ve gelir getirmeyen departmanlar olarak ikiye ayrılır denebilir.<sup>104</sup>

### 3.4.1. Gelir Getiren Departmanlar

Bu departmanlar, adından da anlaşılacağı üzere otelde para karşılığı sunulan hizmetlerin verildiği bölümlerden oluşmaktadır. Bu bölümler, konaklama-odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü ve yardımcı bölümlerdir.<sup>105</sup>

#### 3.4.1.a. Konaklama-Odalar Bölümü

Bu bölüm konukların otelde kaldıkları süre boyunca istedikleri hizmetlerin verildiği temel bölümleri içerir. Bu bölümde, önbüro-resepsiyon, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler yer almaktadır.<sup>106</sup>

**a) Önbüro- Resepsiyon:** Önbüro otelle konuk arasındaki ilişkilerin sağlandığı yerdir. Bu bölümün temel görevleri ise şunlardır: Konukların rezervasyonlarını, yazışmalarını, kayıt ve oda ayırma işlemlerini yapmak, konuklara gelen telgraf, telefon, posta ile ilgilenmek ve konuklara iletmek, turistik yerler, tiyatrolar, özel günler hakkında bilgi

<sup>104</sup> Çetiner, Ö. ver., 1989, ss. 15-16.

<sup>105</sup> Çetiner, Ö. ver., 1989, s. 16.

<sup>106</sup> Yılmaz Benligiray, *Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü* (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 180, 1997), s. 23.

vermek, otelin kapasite ve doluluk oranına göre satış politikasını tespit etmek, üst yönetime önbüro ile ilgili rapor hazırlamak,<sup>107</sup> konukların hesaplarını doğru ve zamanında tutmak, hesapları tahsil etmek.<sup>108</sup>

**b) Kat Hizmetleri:** Müşterilerin konakladıkları odaların, koridorların, çeşitli oturma yerlerinin her türlü temizliğini yapmak kat hizmetleri görevlilerinin sorumluluğundadır. Temizlenen oda ve diğer alanların bakım ve onarım işlerinin düzenli olarak takip edilmesi, onarım ve bakım işlemlerini yapacak kişilerle temasa geçilmesi de bu bölümün görevleri arasındadır.<sup>109</sup>

**c) Üniformalı Hizmetler:** Bu bölüm, konukların geliş ve ayrılışlarında gereken hizmetleri veren üniformalı personelden oluşur. Başlıca görevleri ise şunlardır: Otele gelen konukları karşılayıp önbüroya götürmek, konukların bagajlarını ve müşterileri konaklayacakları odaya götürmek, konuklara ait telgraf ve postaları odalarına götürmek veya postaya vermek, konuk adına harcama yapmak ve bunları önbürodaki müşteri hesabına yazdırmak, konuklara danışma işlerinde yardımcı olmak.<sup>110</sup>

### 3.4.1.b. Yiyecek-İçecek Bölümü

Bu bölüm yiyecek ve içecek malzemelerinin satın alınması, satın alma yöntemlerinin ve yerlerinin belirlenmesi, yiyecek ve içeceklerin muhafaza edilmesi, servisi, stoklanması, hazırlanması, taşınması ve bu fonksiyonlarla ilgili kontrol görevinin yerine getirilmesi gibi görevleri içerir.<sup>111</sup> Bu departman, tek başına çalışması mümkün olmadığından diğer bölümlerle sürekli etkileşim halinde olmalıdır. Örneğin, alınan yiyecek-içecek malzemelerinin bedellerinin ödenmesi ve kontrolü konusunda muhasebe departmanı; temizlik işlerinde kat hizmetleri departmanı ile işbirliği yapmalıdır.<sup>112</sup>

<sup>107</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1994, s. 120.

<sup>108</sup> Kozak, **Ön. ver.**, 1995, s. 23.

<sup>109</sup> Avni Aker, "Otel Bölümleri ve İşlevleri", **Genel Turizm ve Otelcilik Bilgisi**. Ed: Nuray Serter, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 753, 1994), s. 175.

<sup>110</sup> Çetiner, **Ön. ver.**, 1989, s. 19.

<sup>111</sup> Olalı ve Korzay, **Ön. ver.**, 1989, s. 549.

<sup>112</sup> Çetiner, **Ön. ver.**, 1989, s. 19.

### 3.4.1.c. Yardımcı Bölümler

Otellerin büyüklük ve sınıflarına göre farklılık gösterebilen yardımcı departmanlar şunlar olabilir: Telefon hizmetleri, sigara, gazete satış, müşteri çamaşırhanesi, çiçekçi, berber, kuaför vb.<sup>113</sup>

### 3.4.2. Gelir Getirmeyen Departmanlar

Bu departmanlar müşteri ile doğrudan ilişkisi olmayan bölümlerdir ve şu bölümlerden oluşmaktadır: Yönetim, muhasebe, teknik işler, güvenlik ve çamaşırhane bölümü.<sup>114</sup>

#### 3.4.2.a. Yönetim Departmanı

Bu bölüm planlama, organize etme, koordine etme, yöneltme ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmeyi içerir. Bu görevler otel bölümlerinin ve personelin yönetim ve denetimi ile ilgili işlevleri gerektirir.<sup>115</sup> Ayrıca iş toplantıları yapmak, reklam ve kredi konularını denetlemek, otel yazışmalarını yapmak da bu bölümün görevleri arasındadır.<sup>116</sup>

#### 3.4.2.b. Muhasebe Departmanı

Bir otel işletmesinde yer alan muhasebe departmanı otelin finansal faaliyetlerini izlemekle sorumludur. Ayrıca bu bölüm bütçelemeye, otel işletmesinin yapacağı harcamaların sınırlarını belirlemeye, tahmin raporları hazırlamaya ve beklenen satış gelirlerini projelendirmeye yardımcı olur.<sup>117</sup>

<sup>113</sup> Çetiner, *Ön. ver.*, 1989, ss. 19-20.

<sup>114</sup> Çetiner, *Ön. ver.*, 1989, ss. 20-21.

<sup>115</sup> Kozak, *Ön. ver.*, 1995, s. 21.

<sup>116</sup> Çetiner, *Ön. ver.*, 1989, s. 20.

<sup>117</sup> Kozak, *Ön. ver.*, 1995, s. 25.

### 3.4.2.c. Teknik İşler Departmanı

Bu bölümde sunulan hizmetler genelde ikiye ayrılır: Projelendirme ve tatbikat esnasında olan teknik hizmetler ve işletme süresince olan teknik hizmetler. İşletme süresince olan teknik hizmetin amacı, tesisin ısınma, aydınlanma vb. bakımdan sürekli çalışır durumda olmasını sağlamak, gereken zamanlarda bakım ve onarımıyla meşgul olmak ve bunların en ekonomik şekilde yapılmasına özen göstermektir<sup>118</sup>

### 3.4.2.d. Güvenlik Departmanı

Müşterilerin can ve mal güvenliğinin sağlanması ve huzur içinde konaklayabilmeleri için olası bir olumsuzluk anında otel yönetimi ve personelinin her an hazırlıklı olması gerekmektedir.

### 3.4.2.e. Çamaşırhane Departmanı

Bir otel işletmesinin çamaşırhanesi gelir getiren bir bölüm olarak işletilip müşteri çamaşırlarının yıkandığı bir bölüm olabileceği gibi aynı zamanda da otel çamaşırlarının yıkandığı ve gelir getirmeyen bir bölüm olarak da işletilebilir. Ancak genellikle tek bir bölüm olarak hem konukların hem de otel çamaşırlarının yıkandığı bir yer olarak çamaşırhane departmanı şu bölümlerden oluşabilir: Kirli çamaşır bölümü, yıkama-kurutma bölümü, dikiş ve tamir bölümü, ütü ve kola bölümü, temiz çamaşır bölümü.<sup>119</sup>

<sup>118</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1994. s. 133.

<sup>119</sup> Çetiner, **Ön. ver.**, 1989, ss. 21-22.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 1. ÖRGÜT KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

İnsanlar yalnız başlarına fazla bir şey yapamazlar. Bu nedenle de biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için başka insanlarla birarada yaşamak zorundadırlar. İşte örgütler bu noktada ortaya çıkmaktadır. Yani tek başımıza yapamadığımız şeyleri birtakım gruplar oluşturarak yapabilmemiz için. Bu, yüzyıllardan beri devam eden bir süreçtir. Bu açıdan baktığımızda yönetim ve örgüt kavramlarının geçmişi çok eskilere dayanmaktadır. Fakat yönetimin bir bilim olarak incelenmesi yirminci yüzyılın başlarına rastlar.<sup>120</sup> Ancak yirminci yüzyılın ikinci yarısında geliştirilen ilke ve modellerin sadece belirli kültürel sınırlar dahilinde geçerli sayılacağına dikkat çekilmekte “evrensel bir örgüt ve yönetim modelinden söz edilemeyeceği” düşüncesi giderek artmaktadır.<sup>121</sup>

Nitekim her toplumun, her ulusun kendine özgü bir kültürü vardır ve bu özelliğiyle de diğer toplum ve uluslardan ayrılırlar. Aynı şekilde örgütler de toplumda varlıklarını devam ettirmeye çalışan açık sistemlerdir ve içinde buldukları toplumun kültüründen etkilenerken kendilerine özgü bir kültür oluştururlar; hatta bu durum bazen öyle bir hal alır ki aynı toplumda bulunan iki ayrı örgüt aynı kültürden etkilendikleri halde farklı örgüt kültürleri oluşturabilir.

---

<sup>120</sup> Can, **Ön. ver.**, 1994, s. 29.

<sup>121</sup> Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, 1994), ss. 1-2.

## 2. GENEL OLARAK KÜLTÜR KAVRAMI

Örgüt kültürünün ortaya çıkışına geçmeden önce kültür kavramına, anlam ve kapsamına değinmek istendiğinde kültürün insanın ve örgütün çevresiyle ilgili her şeyi kapsadığı görülür. Bunun için örgütlerin temel unsuru olan insanların bütün etkinlikleri ve bu esnada oluşan bütün değer yargılarında kültürden bir parça, bir iz vardır.<sup>122</sup>

Örgütler farklı kültür yapılarına sahip olan insanlardan oluşmakta, bu durum yöneticiler için bazı problemleri de beraberinde getirmektedir. Çünkü değişik kültür anlayışına sahip olan insanların hepsini örgütün istekleri doğrultusunda verimli bir şekilde yönetmek ve örgütün sahip olduğu değerleri onlara benimsetebilmek gerçekten büyük bir çabayı beraberinde getirmektedir. Bunun için de yöneticiler astların kültürel yapılarını bilmeli, ona göre davranmalıdırlar.

Kültür, pek çok yazar tarafından çok değişik şekillerde, çeşitli sınırlar çizilerek tanımlanmıştır. Yapılan tanımların pek çok ortak noktası bulunmasına rağmen tam bir birlik bulunmamaktadır.

Tosun'a göre kültür, kişi, grup veya toplumun inanç, duygu, düşünce, görenek ve alışkanlıklarından oluşan psiko-sosyal özelliklerin tümüdür.<sup>123</sup> Kültür, inanç, düşünce, dil, din, tutum gibi, kişilerin sahip olduğu değerlerden meydana gelir. Kültür, toplumu meydana getiren insanların davranışlarını belirler ve yön verir. Kültür, toplumda ortak olan davranış kalıplarını ve alışkanlıklarını içinde barındırır.<sup>124</sup>

Kültür tanımları içinde en eskilerden biri olan ve diğer yazarlar tarafından sıkça kullanılan tanımlardan biri E.B. Taylor'a ait olandır. Taylor'a göre kültür, insanoğlunun

<sup>122</sup> Güneş Berberoğlu, "Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt:VIII, Sayı:1-2, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990), s. 153.

<sup>123</sup> Kemal Tosun, "Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri", **Organizasyon; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi** Sayı: 10, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982), s. 3.

<sup>124</sup> Çiğdem Kirel, "Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt:VII, Sayı: 1-2, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 357, 1989), s. 350.

ait olduğu topluma bağlı olarak edindiği din, ahlak, bilgi, sanat, gelenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.<sup>125</sup>

Tanımdan da anlaşılacağı üzere bilginin, sanatın, alışkanlık ve diğer unsurların kültüre dahil edilebilmesi ve “kültürden söz edilebilmesi için mutlaka bir kültürü üreten, paylaşan ve iletişim yoluyla gelecek nesillere aktaran bir insan grubunun bulunması gerekmektedir.”<sup>126</sup> Daha dar kapsamlı düşünüldüğünde ise bir toplumda, örgütte ya da grupta paylaşılan alışkanlıkları, duygu ve düşünceleri, inançları ve diğer mantıksal ve ruhsal özelliklerin hepsini kültür olarak ifade etmek yerinde olacaktır. Kişinin doğal yetenek, beceri ve nitelikleri, sonradan kazandığı bilgi ve deneyimler ile doğal ve toplumsal çevre kültürel yapıyı etkiler ve biçimlendirir. Bunun içindir ki kültür doğal, toplumsal, dinsel, hukuksal, ekonomik vb. çevre koşullarının bir ürünüdür.<sup>127</sup> ve büyüklüğü ne olursa olsun her insan grubunun, her örgütün kendine özgü, kendi çapında bir kültürü vardır.

Kültür, insanlar tarafından oluşturulan büyük ya da küçük her grupta kendini gösterir. Yani bir ulusun, bir toplumun, bir örgütün, bir ailenin kendine özgü bir kültürü vardır. Bu da bizi kültür çeşitlenmesine götürmektedir. Yani örgütler de insanlardan meydana gelen bir grup olduğuna göre, örgüt kültürünü de bu çeşitler arasında yer alan bir alt kültür sınıfına sokabiliriz.<sup>128</sup>

Örgütler, temel unsurunun insan olduğu ve insanların meydana getirdiği sosyal sistemlerdir. Nasıl ki insanlar içinde yaşadıkları toplumun üyesi olarak o toplumdaki çeşitli kültürel özelliklerden birtakım girdiler alıp kültürlenerek değişik yapıda kişilik özellikleri gösteriyorlarsa örgütler de zamanla “toplumdan girdiler alıp, topluma çıktılar sunarak hizmet etmekte”<sup>129</sup> ve tıpkı insanlar gibi kültürlenme şekillerine bağlı olarak

<sup>125</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 242, 1991), s. 117.

<sup>126</sup> Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi* (İstanbul: Der Yayınları, 1997), s. 159.

<sup>127</sup> Berberoğlu, *Ön. ver.*, 1990, s. 154.

<sup>128</sup> Tosun, *Ön. ver.*, 1982, s. 3.

<sup>129</sup> Vehbi Çelik, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, *Amme İdaresi Dergisi* Cilt: 26, Sayı: 2, (Ankara: TODAİE Yayınları, 1993), s. 135.

farklı kişilikler sergilemekte ve bu durum da "örgüt kültürü" olarak isimlendirilmektedir.<sup>130</sup>

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI

Çağımız, yönetim alanında sürekli değişme ve hızlı gelişmelere sahne olmaktadır. Örgütler de teknolojik, sosyal değişme ve gelişme, sayısal faktörler ve kültürün oluşturduğu çevreye başarılı bir biçimde uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli yeni yönetim teknikleri arayışı içine girmektedirler. Bu arayış her dönemde farklı ağırlık noktalarında kendini göstermiştir. 1980'li yıllara kadar, bahsedilen ağırlık noktalarını yapı, verimlilik, kültür, uyum, strateji ve sistem konuları oluşturmuş; nihayet 1980'li yıllardan itibaren de örgütlerde, her alanda mükemmelliğe ulaşabilmek için örgüt içinde oluşturulacak kültürde mükemmelliği yakalayabilmenin şart olduğu düşüncesi hakim olamaya başlamıştır.<sup>131</sup>

Artık örgüt ve yönetim terimlerini kültürel açıdan ele alma biçimi değer kazanmış, "örgüt kültürü", "işyeri kültürü", "ortak kültür", "iletişim kültürü", "liderlik kültürü", "mesleki kültür", "grup kültürü" gibi kavramlar pek çok bilim adamı ve yönetim bilimcilerin odak noktasını oluşturmuştur.<sup>132</sup>

Örgüt kültürü kavramı yönetimle ilgili terimler arasına çok geç girmiştir. Fakat 1980'li yıllardan itibaren gerek sosyologlar ve psikologlar, gerekse yönetim bilimciler ve yöneticiler tarafından çeşitli boyutlarda ciddi bir biçimde ele alınarak gereken önem gösterilmiş, Ouchi'nin Z Kuramı, Deal and Kennedy'nin Ortak Kültür, Peters and Waterman'ın Mükemmeli Arayış adlı kitaplarının yayınlanmasıyla örgüt kültürüne olan ilgi daha da artmış ve 1990'lı yıllardan bu yana sıkça kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Her geçen gün de örgütsel kültür konusunda yapılan çalışmalara bir yenisi eklenmekte – hatta bu çalışmalar örgütle ilgili araştırmalarda oldukça önemli bir yeri

<sup>130</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 5.

<sup>131</sup> Ferda Erdem, *İşletme Kültürü* (Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, 1996), s. 7.

<sup>132</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 23.

olan “biçimsel yapı”, “örgüt çevre ilişkileri” ve “bürokrasi” gibi konularda yapılan çalışmaları gölgede bırakmaktadır – bu da örgütlerin kültür konusuna ne derece önem verdiklerinin açık bir göstergesi olmaktadır.<sup>133</sup> Örgütlerin yönetiminde kültürün önemini arttıran faktörler de örgütlerin bu konuda haklı olduklarını göstermektedir. Bu faktörler ise şunlardır:

- İnsan bir örgütün temel ve vazgeçilmez bir unsurudur. Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmeleri yine insanlarla mümkündür. İnsanların sahip olduğu beceri ve niteliklerini ise içinde bulunduğu kültür şekillendirmektedir.

- İnsanların da tıpkı örgütler gibi etkin ve verimli bir biçimde yönetilmeleri söz konusudur, bu yönetimde dikkat edilmesi gereken nokta sosyal ve siyasal alanda demokratik ve insancıl değerlerin gittikçe artan önemine layık olduğu değer verilmesi, yani insanların sahip olduğu ve değer verdiği kültürlerini bilme, öğrenme, saygı gösterme ve yönetim sistemlerinin buna göre uygulanması gerektiğidir.

- Örgütler baş döndürücü gelişme ve değişimlere ayak uydurdukları sürece varolmaya devam edecekler, aksi takdirde silinip gideceklerdir. Bu varolma çabalarında karşılımları çıkacak engellerden biri de gerek psiko-sosyal ve gerekse kültürel yapılarıyla insan faktörüdür. Bu nedenle insan unsurunun bu özelliklerinde değişiklik yapmadan yol almak isteyen örgütler bu amaçlarına ulaşamayacaktır.

- Bir bölge veya ülke gibi büyük ölçekli örgütlerin sosyal, ekonomik ve siyasal alanda çağı yakalayarak kalkınmaları söz konusu olduğunda kültür ve kültürel değişimler yine gündeme gelmektedir.<sup>134</sup> Uluslararası işletmecilik alanındaki gelişmeler de kültür ve yönetim arasındaki ilişkinin önemini artırmaktadır.<sup>135</sup>

<sup>133</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, ss. 26-28.

<sup>134</sup> Tosun, **Ön. ver.**, 1982, s. 9.

<sup>135</sup> Berrin Yüksel, “Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt: VII, Sayı: 1, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1989), s. 347.

## 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI, OLUŞUMU VE SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASI

### 4.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

Dar anlamda örgütlerin, geniş anlamda da toplumun ana ögesi olan insanlar örgüte gelirken birtakım maddi ve manevi değerleri de beraberlerinde getirmektedirler. Bu değerler zamanla diğer örgüt üyelerini ve örgütü etkilemekte, kendileri de örgütün ve kişilerin sahip olduğu kültürel yapıdan etkilenmektedirler. Böylece örgütte karşılıklı etkileşim ve iletişim sonucunda getirilenden daha kapsamlı fakat örgüte has yeni bir kavrama ulaşılmaktadır. Örgütün yapabileceklerinin sınırlarını belirleyen bu yeni kavram “örgüt kültürü”dür.<sup>136</sup>

Daha önce de açıklandığı üzere kültürün tanımı konusunda bütün yazarlarca benimsenmiş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bunun içindir ki özellikle 1980’li yıllar boyunca üzerinde ağırlıkla durulan konu olması nedeniyle örgüt kültürü konusu çeşitli şekillerde ele alınmış ve pek çok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanıp açıklanmıştır.

Firma kültürü, işletme kültürü, şirket kültürü gibi çeşitli adlar alan örgüt kültürünü Peters and Waterman “paylaşılan değerler bütünü”; Deal and Kennedy “bir davranış düzenleyici ya da örgütte yapılan herşeyin yapılış biçimi”; olarak tanımlarlar. Bu tanım örgütün çalışma şekli, ücret sistemine, işgörenlere karşı takınılan tavırlara kadar pek çok şeyi içermektedir.<sup>137</sup> Sathe “paylaşılan inanç ve değerler”; Bate “paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar”; yine benzer biçimde de Simircich “örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler” şeklinde örgüt kültürünü tanımlamışlardır. Kilmann ve Others’a göre de örgüt kültürü “bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayıltılar,

<sup>136</sup> Cemile Gürçay ve Güler Tozkoparan, “Örgüt Kültürü ve İklim”, *Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi* Cilt: 2, Sayı: 1, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996), s. 71.

<sup>137</sup> Enver Özkalp, “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, *Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi* Cilt: 1, Sayı: 2, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 777, 1995), s. 60.

değerler, ideolojiler , felsefeler”dir ve “herhangi bir örgütte gözlenen, elle tutulabilen tüm durumların arkasındaki gizli güç ve örgütte yapılan işlerde temel ölçüttür.”<sup>138</sup>

Schein’e göre ise örgüt kültürü “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir”. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen dışsal sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir”.<sup>139</sup> Schein’in bu tanımına göre bireyin kendi içsel sorunlarını çözüme kavuşturabilmesi için kültür;

- Örgütteki bireylere kendilerini ifade edebilecekleri dili ve kavramları sağlar,
- Örgütte oluşturulan grupların ve örgüt elemanlarının örgüt içindeki yerlerini belirler,
- Örgütte güç ve statünün dağılımını, ast üst ilişkilerini, üyeler arası ilişkileri, ödüllendirme ve yaptırım sistemlerinin nasıl işleyeceğini ve
- Örgüt ideolojisini kapsar.

Dışsal sorunlar konusunda ise kültür;

- Örgütün amacını, görevini ve stratejisini,
- Bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yol ve yöntemleri tanımlar.<sup>140</sup>

Örgüt kültürü konusunda çok kabul gören tanımlardan biri de H.S. Becker tarafından yapılan tanımdır. Buna göre “örgüt kültürü, örgüt elemanlarınca paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerden oluşan sistemli bir bütündür”. Tanımda geçen anlam ve özellikler ise örgütün değerlerini oluşturmaktadır. Becker’in bu tanımını benimseyen yazarlar örgüt kültürününün 10 temel unsurdan meydana geldiğini belirtmektedirler. Bunlar:

1- Kişisel Katılım: Örgüt üyesi olan bireylere verilen sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı.

<sup>138</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, ss. 58-59.

<sup>139</sup> Özkalp, **Ön. ver.**, 1995, s. 60.

<sup>140</sup> Erdem, **Ön. ver.**, 1996, s. 28.

2- Risk Toleransı: Kişilerin değişen şartlara uyum sağlayacak kadar yenilikçi, yaratıcı olmasına, riske girmesine olanak sağlanması ve teşvik edilmesi.

3- Yön: Örgütün amaçlarının ve başarı beklentilerinin derecesi.

4- Birleşme: Örgütteki her bölümün koordineli bir şekilde çalışması için gerekenin yapılması.

5- Yönetim Desteği: Örgüt amaçlarına ulaşmada yöneticiler tarafından işgörelere sağlanan destek ve yardımın derecesi.

6- Kontrol: Üstler tarafından astların davranışlarının kontrol ve idare edilmesi için gereken kurallar düzeni.

7- Benlik: Örgüt elemanlarının örgütle ya da iletişimde buldukları diğer kişilerle bütünleşebilmeleri.

8- Ödül Sistemi: Çeşitli şekilleri bulunan ödüllerin örgüt çalışanları arasında adilane biçimde etkinlik ve verimliliklerine göre dağıtılması.

9- Çatışma Toleransı: İşgörelenin bir eleştiriyile karşı karşıya kaldıkları zaman kendilerini savunabileceklerine dair gösterilen desteğin derecesi.

10- İletişim Kalıpları: Astlar ve üstler arasında kurulan iletişim ve sınırları.<sup>141</sup>

Buraya kadar yapılan örgüt kültürü tanımlamalarından sonra örgüt kültürü, “örgütü oluşturan bireyler tarafından örgüte getirilen değerler, inançlar, normlar ve semboller ile örgütte daha önceden yerleşmiş bulunan değerler, inançlar, normlar ve sembollerden oluşan, örgütün yaşama biçimidir” denebilir.

<sup>141</sup> Özkalp, Ö.n. ver., 1995, ss. 61-62.

## 4.2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna ve Sürekliliğinin Sağlanmasına Etki Eden Faktörler

Örgütler insanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayan sosyal birimlerdir. Örgütler sürekli yaşamak için kurulduklarından her geçen zaman diliminden, gelen yeni zaman dilimine maddi ve manevi karakterli unsurlar bırakacaklardır. Örgütte uygulanan gelenekler, politikalar, örgütün amaçları ve sadece o örgüte mahsus faaliyetleriyle örgütün manevi karakteri; bina, kullanılan teçhizat, örgüt elemanları, yerleşim yeri vb. ile de maddi karakteri oluşacaktır. Geleceğe devredilen maddi ve manevi birikim örgütün kültürel yapısı, kültürel mirasıdır.<sup>142</sup>

Bu kültürel yapı genelde örgütün içinde bulunduğu toplumun yapısına benzer; özelde ise örgütün kendisi tarafından oluşturulan unsurları içerir. Toplumdan alınan genel özellikler örgütün hedeflerine, ortamına, çalışmalarına yansyarak örgütün kültürel yapısının sınırlarını çizer. Bu sınırların içi örgüt elemanları tarafından örgütün değerlerine uygun olarak kültürel özelliklerle doldurulur ve genel çizgilerle toplum yapısına benzeyen ama örgütün kendine has özelliklerinden oluşan bir örgüt kültürü oluşturulur.<sup>143</sup> Bu kültürel yapı kolay oluşturulmamış, oluşturulması sırasında pek çok faktörden etkilenilmiş, istenilen kültür oluşturuluncaya dek bu etkilenme sürmüştür. Kurulu bir örgütün zaten bir kültürü vardır ve oluşan bu kültürün sürdürülmesi, geliştirilmesi ve gerekiyorsa da değiştirilmesi söz konusudur. Yeni kurulacak bir örgüt için ise kültürün oluşumu söz konusu olacaktır.

Kültürün oluşumu ve sürdürülmesinde etkili olan faktörler ise şunlar olabilir:

İşgören Seçimi

Sosyalizasyon

Liderler

Diğer Unsurlar

-Toplum

<sup>142</sup> Nurullah Genç, "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt: 10, Sayı: 1-2, (Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Z.F. Fındıkoğlu Araştırma Merkezi Yayınları, 1993), s. 301.

<sup>143</sup> İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış** (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108, 1982), s. 110.

- Teknoloji
- Örgütün geçmişi
- Büyüklik

#### 4.2.1. İşgören Seçimi

Ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda meydana gelen değişmelere paralel olarak işletmelerin, yaşamlarını istenilen düzeyde ve yönde devam ettirebilmelerinde insan unsurunun ne derece önemli bir yer işgal ettiği artık bilinen bir gerçektir. Bu gerçekten yola çıkan işletmeler geldikleri konumu işgören seçiminde gösterdikleri titizlik ve isabetli kararlara borçludurlar.

Örgüt kültürünün oluşum aşamasının ilk basamağında işe ve örgüte uygun kişilerin seçimi yer alır. İşgören seçiminin asıl amacı, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak bilgi ve yeteneğe sahip olduğuna inanan insanlar arasından örgüt değerlerine en yakın olanın, işe alındığında başarılı olabilecek kişilerin seçilerek istihdam edilmesidir.<sup>144</sup>

Örgüt değerlerine en yakın olan diyoruz çünkü etkin bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için seçilecek elemanın yalnızca işin gerektirdiği beceri ve vasıflara sahip olması yetmez. Aynı zamanda örgütte hali hazırda bulunan değerlere de sahip çıkabilecek, o değerleri benimseyebilecek nitelikte olmalıdır. Aksi takdirde örgüte uyumsuzluk söz konusu olur ve bu o personelin işten ayrılmasıyla son bulur.

İşe alınabilecek niteliklere sahip olan insanların birden fazla olduğu durumlar çoğunlukla söz konusu olur ve hangi adayın seçileceği önem taşır.<sup>145</sup> Böyle bir durumda, seçimi yapacak olan kişinin, seçilecek kişinin örgüte ne derecede uyum sağlayacağı konusundaki düşüncesi işe alım kararında son derece etkili olur ve örgütün bütün değerlerine olmasa bile çoğunluğuna sahip olan kişi ya da kişilerin alınmasıyla sonuçlanır. Seçim süreci, başvuran kişinin de örgütü ve işi tanımasını sağlar ve aday

---

<sup>144</sup> Gürçay ve Tozkoparan, *Ön. ver.*, 1996, s. 77.

<sup>145</sup> Özkalp, *Ön. ver.*, 1995, s. 79.

kendi değerleriyle örgütün değerlerini karşılaştırma imkanı bulur; eğer iki değer arasında büyük farklar görürse kendisi işe başvurmadan vazgeçebilir de. Dolayısıyla işgören seçimi çift yönlü bir yol haline dönüşebilir. Yani hem işgörenin adayı beğenmeyip işe almaması, hem de adayın bizzat kendisinin işe başvurmadan vazgeçmesi gibi iki durum ortaya çıkar ve örgütün değerlerine uygun olmayan insanlar seçim dışı bırakılarak varolan kültür beslenir. Böylece örgütlerin, işgören seçim sürecini örgütün değerlerine, geleneklerine , inançlarına , normlarına uyum sağlayabilecek kişilerin seçiminin sağlanacağı, sayılan kriterlere uyum sağlamayıp sistemi bozabilecek adayların da elenebileceği şeklinde kullandıkları ortaya çıkmaktadır.<sup>146</sup>

#### 4.2.2. Sosyalizasyon

Bir örgütte her ne kadar işe uygun eleman seçiminde başarı sağlanmış olunursa olunsun eğer seçilen elemanlara örgüt kültürü tam anlamıyla benimsetilmezse başarılı işgören seçiminin hiçbir anlamı olmayacaktır. Çünkü elemanlar başlangıçta örgütün değer yargılarını bilmediklerinden uyum sağlamada zorlanacaklardır.<sup>147</sup>

Örgütlerin yeni elemanı olan bireylerin örgüte girdikten sonraki aşamalarda karşılaşacakları uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını minimum düzeye indirmek için sosyalizasyon sürecinden geçmeleri gerekmektedir.<sup>148</sup> Bu nedenledir ki örgütler yeni istihdam edilen personele örgütün değer ve norm sistemlerini öğretmek ve uyum sağlamalarına yardımcı olmak isterler. İşte örgüt personelinin, mensup oldukları örgütün kültürünü öğrenip diğerlerine aktarması ya da uyum sağlaması sürecine örgütsel sosyalleşme ya da örgütsel öğrenme adı verilir. Bu sayede elemanlar örgütte geçerli olan davranışları, örgütün diğer personeliyle iletişim kurmayı, kısaca örgütün kültürünü öğrenirler.<sup>149</sup>

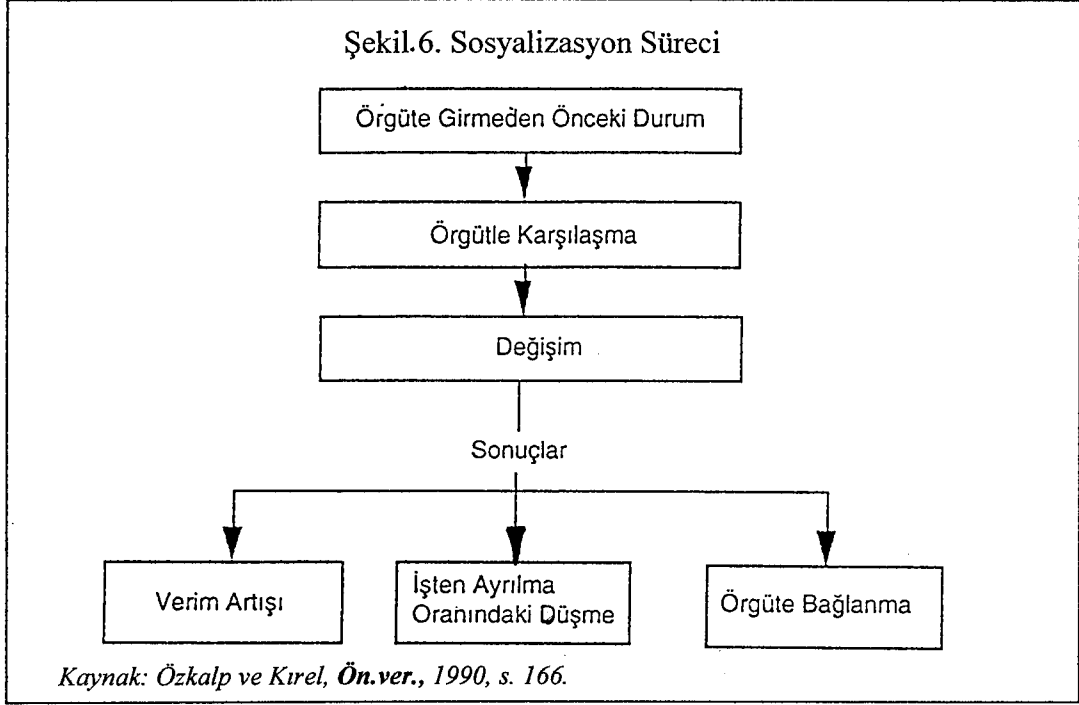
<sup>146</sup> Stephen P. Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri*. Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, 1994), s. 308.

<sup>147</sup> Gürçay ve Tozkoparan, *Ön. ver.*, 1996, s.77.

<sup>148</sup> Berberoğlu, *Ön. ver.*, 1990, s. 160.

<sup>149</sup> Özkalp, *Ön. ver.*, 1995, s. 80.

Sosyalizasyon süreci genelde 3 aşamadan oluşur; örgüte girmeden önce, örgütle karşılaşma ve değişim<sup>150</sup>



**Örgüte Girmeden Önce:** Bu aşama yeni elemanın örgüte girmeden önce öğrendiği bütün bilgileri içerir. Yani kişi önceden edindiği değerler, tutumlar ve beklentilerle dolu olarak örgüte gelir.<sup>151</sup> Seçim aşamasında en uygun kişinin seçildiği düşünülse bile yine de başlangıç aşaması büyük önem taşır. Önemli olan seçilen kişinin örgütsel değerleri kabul etmedeki isteği ve çabasıdır.<sup>152</sup>

**Örgütle Karşılaşma:** Yeni işgören örgüte girişiyle birlikte karşılaşma aşamasına girer. Bu aşamada yeni üye işi, arkadaşları, patronları, örgüt hakkındaki beklentileri ile karşılaştığı gerçekler arasında bir çatışma yaşayabilir. Yani umduğunu bulamama gibi bir durum söz konusu olabilir ve bu, kişinin işten ayrılmasına neden olabilir. Bazen de tam tersi olur, böyle bir çatışmayla karşı karşıya kalan kişi beklentilerini bir kenara

<sup>150</sup> Özkalp, Ön. ver., 1995, ss. 81-82.

<sup>151</sup> Robbins, Ön. ver., 1994, ss. 310-311.

<sup>152</sup> Özkalp, Ön. ver., 1995, s. 81.

birakıp örgütün arzu ettiği şekilde sosyalleşme içine girer ki istenen de budur.<sup>153</sup> Bu konuda örgüt kişiye çeşitli formasyon uygulamalarıyla yardımcı olmaya çalışarak örgüt hakkında ihtiyaç duyduğu bilgileri verir, bilgi ve yeteneklerini geliştirmesini sağlayarak kişiyi örgüt kültürüne duyarlı hale getirir.<sup>154</sup>

Değişme: Yeni eleman işinde kendini rahat hissetmeye başladığında değişim gerçekleşmiş olmaktadır. Artık kişi örgütteki ve mensup olduğu gruptaki değer ve normları kabul etmiş ve özümsemiştir. Çalışma grubunun kendisine güven duyduğunu bilen işgörenin, verilecek işin altından başarıyla kalkabileceğine dair özgüveni de vardır. Yalnızca kendi görevlerini değil, örgütteki kuralları, biçimsel olmayan uygulamaları ve düzenlemeleri yani bütün sistemi anlar. Başarılı bir değişimin işgören üzerinde üç türlü etkisi vardır. Bunlar: İşgörenin verimliliğinin artması, örgüte bağımlılık derecesinin artması ve örgütten ayrılma eğiliminin azalmasıdır.<sup>155</sup>

#### 4.2.3. Liderler

Şirketlerin uluslararası piyasalara açılıp kendi alanlarındaki şirketlerle rekabet edebilmeleri için köklü ve güçlü biçimde oluşturulmuş bir kültüre ihtiyaçları vardır. Bu kültürün oluşumunun en önemli unsurlarından biri de liderlerdir.<sup>156</sup> Başarıya ulaşmış örgütler temel karakter özelliklerini kendilerini yöneten liderlerden almışlardır. “Mükemmel” olarak tanımlanan üstün başarılı örgütlerin özellikle de kuruluş dönemlerinde güçlü liderler tarafından yönetildikleri ve başarılarını bu liderlere borçlu oldukları araştırmalar sonucu belirlenmiştir.<sup>157</sup> Özellikle yeni kurulan bir örgütte kültürün oluşması ve daha sonra da korunmasında önemli olan sosyalizasyon döneminde liderlere büyük görevler düşmektedir. Diğer personelin dikkatleri, rol modelliği yapma, işe alma, seçim, terfi, iletişim sağlama, önemli sorunlara çözüm bulma vb. konularda liderin sergilediği tutumlar, davranışlar ve kararlar üzerinde yoğunlaşır; bu davranışlar zamanla bazı kuralların oluşumunu sağlayacak şekilde

<sup>153</sup> Robins, *Ön. ver.*, 1994, s. 312.

<sup>154</sup> Erdem, *Ön. ver.*, 1996, s. 122.

<sup>155</sup> Robbins, *Ön. ver.*, 1994, ss. 312-313.

<sup>156</sup> Cem Kozlu, *Kurumsal Kültür; Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü* (İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986), s. 90.

<sup>157</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, s. 70.

yorumlanıp bir model ortaya çıkarılır. Yani bilinçli ya da bilinçsiz olarak, liderlerin davranışları çalışanlar için birşeyler ifade ettiğinden dolayı bir örnek teşkil eder. Fakat bu, örgüt kültürü liderin kopyası demek değildir.<sup>158</sup> Çünkü lider dışında pek çok faktör kültürün oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

Yaratıcı bir liderin görevi firmasının devamlı çalıştığı ortama uyumunu sağlamak, onu rasyonelize etmek, her an olabilecek değişikliklerle ahenkli ve verimli<sup>159</sup> çalışacak şekilde elemanlarda dinamizm ve birlik oluşturmak, onların görüş ufkunu genişletmektir.<sup>160</sup> Başarılı liderliğin sırrı karizmatik bir kişiliğe sahip olmak değildir. Kendini samimi, devamlı sebatkar şekilde örgüt kültürüne adanmak, söylediği şekilde davranmak, yaşantısı ile örnek oluşturmak önemlidir. Sonra da çevresinde yarattığı bir kadro ile bu kültürün yaygınlaştırılmasını sistemleştirmek, her adımda yapılan işin coşku ve zevkini vurgulamaktır başarılı liderliğin sırrı.<sup>161</sup>

Peters and Waterman'ın da dediği gibi "liderlik işler aksadı mı gözükmek, yolunda giderken ise görünmez hale gelmektir."<sup>162</sup>

#### 4.2.4. Diğer Unsurlar

##### 4.2.4.a. Toplum

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden unsurlardan bir tanesi de örgüt üyelerinin içinden geldiği toplumdur. Bir örgütte çalışan personel örgüte gelirken tüm kişilik nitelikleriyle beraber kültürel değer sistemini de beraberinde getirir; görevini yaparken gösterdiği davranışlarda, verdiği kararlarda bu değer sisteminin etkisi görülür. Eğer sahip olduğu değerler örgütle uyuyorsa bunları devam ettirir, uyuyuyorsa örgütle

<sup>158</sup> Erdem, **Ön. ver.**, 1996, s.47.

<sup>159</sup> Bengt Karlöf, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri** Çev: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin, (İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayınları, 1996), ss. 104-105.

<sup>160</sup> Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim** Çev: Fikret Üçcan, (Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1993), s. 141.

<sup>161</sup> Kozlu, **Ön. ver.**, 1986, s. 46.

<sup>162</sup> Kozlu, **Ön. ver.**, 1986, s. 82.

arasında çatışma meydana gelir. Uzlaşma noktaları ne kadar fazlaysa her iki tarafın tatmin olma derecesi de o kadar yüksek olur.<sup>163</sup>

#### 4.2.4.b. Örgütün Geçmişi

Örgüt kültürünü oluşturan bileşenler arasında yer alan değerler, inançlar ve semboller örgütün geçmişinde isim yapmış kişiler ve olaylara bağlı olarak edinilip örgütün geçmişine damgasını vurmuştur. Uzun bir geçmişi olan örgütlerde halen bazı değerlerin ve sembollerin oluşturulmasında kurucuların isimleri devam ettirilmektedir.<sup>164</sup>

#### 4.2.4.c. Büyüklük

Büyük örgütlerin yapısal ve kültürel özelliklerinin çoğunlukla formal bir hava sergilemesi iletişimde problemlere ve hatta bölümler arası bir rekabete yol açmaktadır. Dolayısıyla büyüme hızında ve örgütün büyüklüğünde meydana gelecek iyileşme veya kötüleşme istihdam edilen personelin kadrolarında değişmelere yol açacak bu da örgütün yapısı ve kültürünü etkileyecektir.<sup>165</sup>

#### 4.2.4.d. Teknoloji

Teknoloji, işin hacmi, kapsamı, yoğunluğu ve süresi gibi faktörler üzerinde çok yönlü değişimleri de beraberinde getirdiğinden bu özelliklere uyum sağlayacak nitelik ve yeteneğe sahip personelin alınması gerekir.<sup>166</sup>

Yukarıda anlatılan, örgüt kültürünün oluşumu ve yaşatılması konusunda etkili olan faktörlerin hepsi de, etkin örgüt kültürünü oluşturmak, örgüte yerleştirmek isteyen yöneticilerin bilmesi ve önemle üzerinde durması gereken unsurlardır. Ancak bu

<sup>163</sup> Yahya Fidan, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", *Verimlilik Dergisi* Cilt: 25, Sayı: 2, (Ankara: MPM Yayınları, 1996), ss. 25-26.

<sup>164</sup> Berberoğlu, *Ön. ver.*, 1990, s. 157.

<sup>165</sup> Sevinç Köse ve Aylın Gülgün, "Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları", *IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (Ankara: Armoni Yayınları, 1997), s. 282.

<sup>166</sup> Erdem, *Ön. ver.*, 1996, s. 64.

değerler üzerinde ısrar edilerek oluşturulan örgüt kültürüne sahip olan bir örgüt için yaşamak ve rakipleri arasında söz sahibi olmak mümkün olacaktır.

## 5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BİLEŞENLERİ

Her toplumun kendine özgü, onu diğer toplumlardan ayıran, farklılaştıran, kültürlerinin ürünü olan bir yaşama biçimi vardır. Bu farklılık kültürlerinden, dolayısıyla da kültürlerini oluşturan öğelerden kaynaklanmaktadır. Çünkü her ögenin örgütte kabul görüş, algılanış, uygulanış şekli değişiktir. Bu da toplumlar ya da örgütler için farklı yaşam şekilleri demektir. Örgütlere bakıldığında da her örgütün birini diğerinden değişik kılan özelliklerinin olduğu görülür. Bunun nedeni de yine kültürlerinin yaşam biçimlerine yansımaları, onu biçimlendirmesidir.

Kültürü oluşturan pek çok öge vardır ve bunlar biraraya geldiğinde örgütün kişiliğini oluştururlar. Bu öğeler, temel değerler, normlar, inançlar, sözel ve davranışsal semboller (dil, törenler ve toplantılar, kahramanlar ve hikayeler), ve fiziksel sembollerdir.

### 5.1. Temel Değerler

Örgütlerde, örgüt üyelerince benimsenmiş ortak değerlere ve bu değerlerden oluşan bir çerçeveye gereksinim vardır.<sup>167</sup> Lider tarafından oluşturulan bu çerçeve örgüt kültürünün tanımlanmasında anahtar vazifesi görür.<sup>168</sup> Örgüt kültürü ve değerler sürekli etkileşim halindedir ve varlıkları birbirlerine bağlıdır. Yani kültür değerlerden oluşur, değerlerin içeriği de üyelerin kültürüyle bağlantılıdır.

Örgüt bütünlüğünü sağlayan, değerler kişilerin düşünce, eylem ve yapıtlarının ölçüsü olarak ortaya çıkan<sup>169</sup> değerler, bir örgütte neyin istenip neyin istenmediğini belirleyen ve örgüt elemanlarının çoğunluğu tarafından kabul edilen inançlardır. Örgütte

<sup>167</sup> Fidan, *Ön. ver.*, 1996, s. 23.

<sup>168</sup> Erdem, *Ön. ver.*, 1996, s. 38.

<sup>169</sup> Barlas Tolun, *Toplum Bilimlerine Giriş* (Ankara: 1975), ss. 230-231.

insana, nesneye ve olaylara ne gözle bakıldığı, benimsenen değerlerden anlaşılır.<sup>170</sup> Geniş anlamda ise değerler kültürün daha çok gözle görülmeyen içsel yönünü oluşturur ve örgütsel problemlerin nasıl çözüleceğini gösterir.<sup>171</sup>

Başaran'a göre örgütsel değerlerin kaynağı örgütün içinde faaliyet gösterdiği toplumun törel, dinsel, işlevsel sistemlerinden kaynaklanan inançlardır. Törel, dinsel, işlevsel değerler örgütte ulaşılacak hedefleri, birlikte çalışıldığı zaman bu hedeflere nasıl ulaşılacağını, bu süreçte yapılması ve yapılmaması gerekenleri göstermeyi, işgörenleri örgüte bağlamayı, onların çıkarlarını korumayı, yönetimin kolay işlenmesini ve üretimim daha nitelikli ve nicelikli olmasını sağlar.<sup>172</sup>

Pasquale Galgliardi'ye göre bir örgütte değerler 4 aşamadan geçerek oluşmaktadır.<sup>173</sup>

1- Örgüt, kuruluş aşamasında, resmen faaliyete başlamadan önce liderin kafasında zaten yaratılmıştır. Liderin aldığı eğitime, tecrübesine ve çevre hakkında edindiği bilgilere bağlı olarak edindiği birtakım inançları vardır. Bu inançlar örgütün değer sisteminin temelini oluşturur. Bunlardan yola çıkan lider, insanları ve kaynakları biraraya getirerek bir girişimde bulunur. Bu aşamada örgütün diğer elemanları onunla aynı değerleri paylaşmıyor olsalar de liderin, üyelerin davranışlarına istediği şekilde yön verme gücü vardır.

2- Bu aşamada liderin yönlendirmelerine bağlı olarak, diğer üyeler tarafından kabul edilen inançların bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3- Düşüncelerinden emin olan üyelerin ilgileri sonuçlardan nedenlere çevrilir ve sonuçta sadece nedenler ortada kalır bu da örgütte hangi yöntem ve nedenlerin önemli olduğu gerçeğini ortaya çıkarır.

<sup>170</sup> Başaran, **Ön. ver.**, 1982, s. 112.

<sup>171</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, s. 79.

<sup>172</sup> Başaran, **Ön. ver.**, 1982, ss. 112-113.

<sup>173</sup> Çelik, **Ön. ver.**, 1993, s. 140.

4- Kabul edilen değerler örgüt elemanlarınca yaşanmaya çalışılır.

## 5.2. Normlar

Nasıl ki bir toplum, varlığını sürdürebilmek için o toplumu oluşturan bireyler arasındaki ilişkileri sağlayabilecek ve koruyabilecek bazı kurallar yaratmalıysa örgütler de yaşamlarını devamlı kılabilmek için elemanlarının tutum ve davranışlarını bazı kurallar ve standartlara göre örgütlemelidir.<sup>174</sup> İşte sözü geçen kurallar örgütün kültürel değerlerine uygun olarak yine örgütçe geliştirilen, doğruyu-yanlışı, iyiyi-kötüyü belirleyen standartlardan oluşan, elemanların büyük çoğunluğunca kabul edilen davranış kuralları ve ölçütler yani normlardır. Normlar, değerlerden daha dar ve daha somut<sup>175</sup> ama yazılı olmayan kurallardır. Normlar kişilere neyi nasıl yapacaklarını, nasıl konuşacaklarını ve hatta nasıl giyineceklerini gösterir. Normlara aykırı bir davranış ise örgütün tepkisiyle sonuçlanır.<sup>176</sup>

Örgütün normları, bir elemandan beklenen rolleri belirleyip bunları yapmasını sağlayacağı gibi, elemandan haksız yere istenecek rollerin de önüne geçer. Böylece örgütün kültürel normları işgörenlerin hangi rolleri oynayıp hangilerini oynamayacağını belirleyerek davranış öncülüğü görevini de yerine getirir.<sup>177</sup>

Normlar da diğer kültürel unsurlar gibi sosyalleşme süreci içinde öğrenilerek alışkanlıklara dönüşmekte ve zamanla değişebilmektedir. Normların öğrenilmesi ve açıklanmasında hikayeler, kahramanlar, törenler gibi örgüt kültürü bileşenleri önemli yer tutmaktadır.<sup>178</sup>

<sup>174</sup> Tolan, **Ön. ver.**, 1975, s. 233.

<sup>175</sup> Başaran, **Ön. ver.**, 1982, ss. 112-113.

<sup>176</sup> Michael Armstrong, "İnsan Kaynakları ve Kültür Yönetimi", **İnkade**. Çev: Engin Turan, (Sayı: 7, Yıl: 1, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği Yayınları, Şubat 1998), s. 1.

<sup>177</sup> Başaran, **Ön. ver.**, 1982, s. 114.

<sup>178</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, s. 81.

### 5.3. İnançlar

Pek çok bilim adamı bir grup ya da örgütte bazı gizli inançların olduğunu kabul ederler. İnançlar aynı zamanda bir kültürün de iç dünyasını, özünü oluşturur. İnançların tanımında da farklı terminolojiler kullanılıp değişik tanımlar yapılabilmektedir. Bu tanımlardan bir tanesine göre inanç “örgüt üyelerinin, kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi”dir. İnançlar bir grubun elemanlarının durum ve ilişkileri algılama, yorumlama, düşünme, hissetme ve yargılamalarında temel algı dayanağıdır.<sup>179</sup>

İnsanların tutum ve davranışları sahip oldukları inançlara göre şekillenir. İnançlarda değişiklik yapılmadan tutum ve davranışlarda yapılan değişiklik sadece belli bir süre için geçerlidir yani kalıcı olması beklenemez.<sup>180</sup>

Örgüt kültüründeki inanç sistemi çoğunlukla ast-üst ilişkisinin biçiminin belirlenmesinde etkin bir rol oynar. Dinsel ve kişisel inançlar grup içinde grup elemanları arasındaki bağı belirlediği gibi grubun biçimsel lideri olan yöneticinin de tutumlarını belirler; Örgütteki kişilerin aynı konudaki inançları ne kadar benzerse o örgütün kültürel inançları o kadar kuvvetli ve yaygın olur.<sup>181</sup>

İnançlar tıpkı değerler ve normlar gibi bir örgütte çeşitli seçenekler karşısında uzlaşmayı sağlayan, benzer davranışlar oluşmasına sebep olan, elemanların davranışlarını anlamaya, kestirmeye yarayan faktörlerdir. Değerler, inançlar ve normlar örgüt içinde birlik beraberlik ruhunun oluşturulmasında, aynı amaç doğrultusunda çalışmaların yapılmasında, ödül ve ceza sistemlerinin uygulanması vb. uygulamalarda yasalardan daha etkili olabilmekte ve yönetim tarafından bir kontrol aracı olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle örgütte egemen olan değer, inanç ve normları bilen

<sup>179</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, ss. 82-83.

<sup>180</sup> Gürgen, **Ön. ver.**, 1997, s. 166.

<sup>181</sup> İlhan Erdoğan, “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** Cilt: 4, Sayı: 1, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1975), ss. 245-253

yöneticiler örgüt üyelerinin davranışlarını önceden anlayabilir ve yanlış bir davranış olacağını sezindiklerinde zamanında önlem alıp ona göre bir tutum sergileyebilirler.<sup>182</sup>

#### 5.4. Örgütsel Semboller

Bir toplumun kültürünü ortaya koyan değerler ve normlar daha belirgin hale gelebilmek için simgesel bir görünüme bürünürler. Bu semboller bir işaret, bir jest, bir kelime vb. olabilir ve örgütün değer ve normlarını temsil etme, belirtme görevini görür.<sup>183</sup> Bir sembol kültüre ilişkin bir işaret taşır, örgüt içi ve dışı çevreye bir mesaj sunar. Bazen de kendiliğinden iletilen mesajlar söz konusu olur; örneğin telefona cevap verme şekli ilk bakışta basit ve herkes tarafından yapılabilecek birşeydir ama bu o firma ile kurulan ilk temas olduğundan dolayı dış çevre için bir semboldür.<sup>184</sup>

Örgütte bulunan ve örgüte yeni giren bireyler örgütsel yaşamı ve bu yaşama ait kültürü örgütsel semboller vasıtasıyla anlamakta ve öğrenmektedir. Yani semboller bir bakıma iletişim aracıdır ve sosyalleşme sürecinde önemli bir yere sahiptir.<sup>185</sup> Semboller görüldükleri anda insana algılanandan daha fazla mesajlar iletebilirler. Onları çok önemli ve gerekli yapan şey karmaşık mesajları etkin ve ekonomik biçimde sunabilmeleridir.<sup>186</sup>

Örgütsel semboller bir kültürü temsil eden, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan pekçok kültürel öğelerin en kapsamlılarıdır. Bu semboller zengin anlamlar ifade eden, heyecan uyandıran, insanları bir faaliyette bulunmaya yöneltten, sözel ya da davranışsal ifadeler veya fiziksel nesnelere olabilir.<sup>187</sup>

<sup>182</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, ss. 81-82.

<sup>183</sup> Tolan, *Ön. ver.*, 1975, s. 242.

<sup>184</sup> Erdem, *Ön. ver.*, 1996, s. 44.

<sup>185</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 68.

<sup>186</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, No:111, 1990), ss. 172-173.

<sup>187</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 68.

### 5.4.1. Sözel ve Davranışsal Semboller

#### 5.4.1.a. Dil

Kültürün anlaşılması ve edinilmesinde gerekli olan unsurların öğrenilmesine yardım eden,<sup>188</sup> örgütsel davranış bilimciler tarafından “örgütsel kontrol sürecinde temel öge”, Greenfield tarafından “temel yönetim aracı ve bir güç”<sup>189</sup> olarak tanımlanan dil, kültürün önemli bir parçası ve onun iletişim aracılığıyla nesilden nesile iletilmesini sağlayan bir araçtır.<sup>190</sup> Örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil, argo ifadeler, benzetmeler, deyimler, şakalar, selamlaşmalar, mecazlar vb. kavramlardan oluşmaktadır.<sup>191</sup>

Öte yandan her meslek grubunun kendine özgü bir dili vardır. Aynı şekilde her örgütün de kendine has geliştirdiği özel diller olabilmekte bu da mesleksel ve örgütsel terminolojiyi oluşturmaktadır. Pondy, sosyal etkisi oldukça güçlü olan dilden yola çıkarak liderliği “bir dil oyunu” lideri de bir “vaiz” olarak görmüştür. Yani yöneticilerin rollerini iyi yapabilmeleri için yazma, konuşma, jest, mimik gibi kendini ifade etmesinde kullandığı iletişim şekillerini geliştirmeleri gerekli görülmüş ve kullanacakları bazı mecaz, teşbih ve sloganlarla astları eylemde bulunmaya yönelteceklerini belirtmişlerdir.<sup>192</sup>

#### 5.4.1.b. Törenler ve Toplantılar

Törenler ve toplantılar sosyal yaşamda olduğu kadar, örgütsel yaşama bağlı olarak örgüt kültürü içinde de önemli bir yer işgal ederler. Örgütsel tören ve toplantılar arasında, çay, kahve, yemek toplantıları, balolar, kokteyller<sup>193</sup> işe yeni başlayan bir elemanı karşılama ve diğer personelle tanıştırma töreni, terfi etme, statü ve pozisyon değiştirme gibi durumlarda gerçekleştirilen küçük ikramlar ve kutlama törenleri, işletmenin kuruluşu vb. gibi özel günleri kutlama törenleri, emeklilik töreni vb.

<sup>188</sup> Tolan, **Ön. ver.**, 1975, s. 129.

<sup>189</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, ss. 69-70.

<sup>190</sup> Yüksel, **Ön. ver.**, 1989, s.338.

<sup>191</sup> Gürgen, **Ön. ver.**, 1997, s. 160.

<sup>192</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, ss. 69-70.

<sup>193</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, s. 73.

sayılabilir.<sup>194</sup> Sayılan nedenlerden dolayı örgüt içinde düzenlenen tören ve toplantılar örgüt elemanları arasında kaynaşmayı, birlik ve beraberliğin oluşmasını, örgüt kültürünün gelişmesini ve sürekliliğini sağlar.

Trice and Beyer, törenleri “insanların iyi bir biçimde tanımlanmış birtakım rolleri icra ettikleri sosyal dramalar” olarak tanımlamışlar, bu törenlerin en ince ayrıntısına kadar planlanması ve iyi bir şekilde yönetilmesi gereken etkinlikler olduğunu, katılımcılar için yararlı olabilecek sonuçlar doğurduğunu belirterek törenlerin yönetim açısından önemini dile getirmişlerdir. Törenler yönetim açısından önemlidir çünkü, katılımcılar bir yandan örgütün kültürel özelliklerini (dil, jest, törensel davranışlar vb.) zaman, mekan, sorumluluk gibi öğeleri paylaşarak yansıtırlarken diğer yandan da örgütün sahip olduğu değer, norm ve inançları vurgularlar. Törenlerin amaç ve sonuçları değerlendirilmeye tabi tutulduğunda, örgütsel yaşamın görüntüsüyle kültürel öğeler arasındaki ilişki görülebildiği gibi bu törenlerin diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri de ortaya çıkabilir. Bu törenlere katılma oranı, örgütsel bütünleşme konusunda da ipuçları verebilir ve bunlar çözümlenerek yararlı ya da zararlı yönleri açıklanabilir.<sup>195</sup>

#### 5.4.1.c. Kahramanlar ve Hikayeler

Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, örgüt çalışanlarını motive eden, dışarıya karşı örgüt ve kültürünü temsil eden yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir. Kahramanlar ise yönetimin her kademesinden çıkan,<sup>196</sup> o kültür içinde faaliyet gösterenler tarafından büyük ölçüde takdirle karşılanan özelliklere sahip, ölmüş veya yaşayan, gerçek veya hayal unsuru kişiler olabilir.<sup>197</sup> Kahramanlar, örgütün sahip olduğu değerleri kişiliklerinde somutlaştıran, diğer örgüt üyeleri tarafından performans ve başarısı örnek alınan ve aynı zamanda da ulaşılabilir kişilikleri olan insanlardır.<sup>198</sup>

<sup>194</sup> Erdem, *Ön. ver.*, 1996, s. 45.

<sup>195</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 75.

<sup>196</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, s. 67.

<sup>197</sup> Şişman, *Ön. ver.*, s. 72.

<sup>198</sup> Özkalp ve Kirel, *Ön. ver.*, 1990, s. 171.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütler düşünce, hareket, kişilik ve başarıları ile örgüt değerlerini başarılı şekilde temsil eden kahramanlarını sürekli yaşatır, anar ve kutlarlar. Örgütün sahip çıktığı kahramanlarla ilgili anlatılan hikayeler örgüt üyelerine örgütün sahip olduğu bazı değerleri benimsetme, onların örgütle kaynaşıp bütünleşmesinde ve örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir kontrol aracıdır.<sup>199</sup>

İnsanlar sosyal hayatta belli görüşleri pekiştirir ya da belli durumları nitelendirirken deyimlere, atasözlerine, fıkralara, efsanelere, hikayelere sıklıkla başvururlar. Çünkü önemle belirtilmek istenen bir değer, bir anı, bir hikaye veya bir olay ile bütünleştiğinde daha akılda kalıcı ve etkili olabilmektedir. Bu nedendir ki örgütün tarihine ait hikayeler örgüt üyeleri arasında önemli bir yere sahiptir.<sup>200</sup> Tamamen doğru olsun ya da olmasın anlatılan bu hikayeler örgütün genel üslubunu vurgulayıp temel değerleri yayıcı ve yeni nesillere yol gösterici bir niteliğe sahiptir.<sup>201</sup>

Bugünü geçmişe bağlayan hikayeler örgütün temel değerlerini yaşatabilmek amacıyla anlatılırlar. Bu hikayeler geçmişte zor bir durumun nasıl üstesinden gelindiğini, rakiplere karşı kazanılan zaferleri, belli kişilerin gösterdikleri üstün başarıları anlatabildiği<sup>202</sup> gibi işgörenlerin örgütün nasıl bugünlere geldiğini, şu an uygulanmakta olan politikaların niye uygulandığını anlamalarına da yardımcı olur.<sup>203</sup>

#### 5.4.2. Fiziksel Semboller

Örgüt binalarının mimari özellikleri, çalışma ortamlarının düzenleniş şekli, kullanılan mobilyalar, çeşitli araç ve gereçler, örgütte kullanılan teknoloji, elemanların giyim tarzları, örgüte ait flamalar, amblemler, afişler, posterler vb. unsurlar fiziksel semboller arasında yer alırlar. Ayrıca, yönetici odalarının dizayn şekli ve bu odaların yer aldığı katlar da birer statü sembolü olarak işlev görür.<sup>204</sup>

<sup>199</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, s. 73.

<sup>200</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, ss. 70-71.

<sup>201</sup> Kozlu, **Ön. ver.**, 1986, s. 73.

<sup>202</sup> Jülide Kesken, "Türk ve Yabancı Sermayeli Turizm İşletmelerinin Örgüt Kültürleri Üzerine Bir Araştırma", **III. Ulusal Turizm Kongresi** (Kuşadası: Kuşadası Belediyesi Yayınları, No: 5, 1993), s. 93.

<sup>203</sup> Özkalp ve Kirel, **Ön. ver.**, 1990, s. 170.

<sup>204</sup> Gürgen, **Ön. ver.**, 1997, ss. 164-165.

## 6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ

Buraya kadar olan açıklamalarda, büyüklüğü ne olursa olsun grupların ya da örgütlerin bir kültüre sahip oldukları, bu kültürlerin oluşumunu etkileyen faktörleri, örgüt kültürü yansıtıcıları, sahip oldukları kültürü sonraki kuşaklara nasıl aktarıp yaşatmaya çalıştıkları açıklanmaya çalışıldı. Ancak asıl olan, acaba örgütlerde oluşturulan veya oluşturulmak istenen kültür nasıldır, nasıl olmalıdır; hangi kişilik yapıları, hangi nitelikler hangi ortama daha uygundur, hangi tür kültürde daha başarılı olabilirler; örgütler amaçlarına, içinde buldukları rekabet ortamına, piyasa koşullarına vb. etmenlere göre hangi kültür yapısını ya da kültür türlerini oturtmalıdırlar?

Örgüt kültürüne ait değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmalardan biri Charles Handy'e aittir. Handy örgütsel yapıları, yönetim biçimleri ve düşünce yapılarına göre örgütleri 4 gruba ayırır: Güç/Otorite Kültürleri, Bürokratik/Rol Kültürleri, İş/Görev Kültürleri ve Birey Kültürleri.<sup>205</sup>

Her grupta yer alan model, kişisel etkileme gücü ve bu gücün kaynağı, motivasyon unsurları, düşünme ve öğrenme tarz ve yapıları gibi konularda birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılabilen değişik prensipler kabul etmiştir. Bu prensipler beraberinde yönetim, organizasyon, işlemler dizisi, teşvik ve ödüllendirme yöntemlerinde her model için kendine has olması sonucunu doğurur.<sup>206</sup>

Bu açıklamalar ışığında her model ve özellikleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### 6.1. Güç/Otorite Kültürü

Güç kültürünün benimsendiği örgütlerde merkezi yönetim söz konusudur yani yönetim tek elde toplanmıştır. Handy her modeli yunan mitolojisindeki bir tanrı ile özdeşleştirmiştir. Bu modelin tanrısı da Zeus, simgesi ise örümcek ağıdır. Güç ve etki

<sup>205</sup> Bilge Erençül, *Kültür Sihirbazları: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim* (İstanbul: Evrim Yayınları, 1997), s. 26.

<sup>206</sup> Charles Handy, *Süper Yönetim Çev: Seden Hatay*, (İstanbul: İlgı Yayınları, 1986), s. 9.

merkezden uzaklaştıkça azalır. Örgütün yöneticisi yani Zeus'un zayıf düşmesi, gücünü kullanamaması demek ortası parçalanmış bir örümcek ağı demektir ki bu da güç kültürünü benimseyen örgütün yıkılışı anlamına gelir.<sup>207</sup> Yüksek sezgi gücü ve hızlı karar verme bu modelin en belirgin özelliklerindedir ve iletişim sezgi gücüyle sağlanır. Bürokrasi hemen hemen hiç yoktur. Kararlar tepe yönetimi tarafından alınır. Birbirini tanıyan, aynı düşünce tarzına sahip olan insanların kişisel ilişkilerinden oluşan bu modelde sezgi ve güvenini kaybeden yöneticinin yenilgiyi kabul edip sahneden çekilmesi gerekir. Görüldüğü üzere bu sistemde kurallar esnek değil, tam tersine acımasızdır. Modelde merkezle ilişkilerin iyi olması bir ünvan veya mevkiye sahip olmaktan daha önemlidir. Çünkü bu model insana değer verir, çalışanlar emeklerinin karşılıklarını alırlar ve kolaylıkla ödüllendirilebilirler. Kişisel ilişkilerin kurulup geliştirilmesine de ayrıca önem verilir.<sup>208</sup> Politik davranmak, yeni dostlar edinmek ve sosyal bir çevre oluşturmak güç kültürü insanının yaşam tarzıdır. Risk almayı seven bu insanları en iyi ödüllendirme şekli ise yeni sorumluluklar vermektir. Onlara kaynak, fırsat ve güven verip gözlerinin içine bakarak denetleyin, gerisine karışmayın.<sup>209</sup>

## 6.2. Bürokratik/Rol Kültürü

Rol kültürü, adından da anlaşılacağı üzere rol odaklı bir kültürdür. Herşey kurallardan ve sistemlerden meydana gelmiştir. Örgütü amaçlarına ulaştıracak bütün faaliyetler, bunun için oynanacak roller bölümlere ayrılmıştır ve herşey bir mantık çerçevesinde yapılır. Herkesin oynayacağı rol belli, istikrar ve denge olması gereken niteliklerdir; teknoloji insanlara tercih edilir çünkü, istikrarı insanlardan daha iyi sağlayacak şey teknolojidir. Bu modelde kişi ne fazlasını ne de azını sadece kendisine verilen işi yapar o kadar.<sup>210</sup> Kültürün temsilcisi tanrı ise Apollu'dur. Bir Apollo için güç, rolü gereği taşıdığı resmi yetkidir ve onu ödüllendirmenin en iyi yolu yetkisini arttırmak ya da mevkisini yükseltmektir. Şirket arabası, harcama yetkisi, kendilerine verilen çalışma odası gibi mevki sembolleri onlar için son derece önemlidir. Ve bireyler sahip oldukları bu sembollere göre değerlendirilirler.<sup>211</sup>

<sup>207</sup> Erengül, **Ön. ver.**, 1997, s. 27.

<sup>208</sup> Handy, **Ön. ver.**, 1986, ss. 18-22.

<sup>209</sup> Handy, **Ön. ver.**, 1986, s. 57.

<sup>210</sup> Handy, **Ön. ver.**, 1986, ss. 22-23.

<sup>211</sup> Handy, **Ön. ver.**, 1986, ss. 63-64.

Bahsedildiği üzere her şey kurallar dahilindedir ve tanımları yapılmıştır. Bir sürtüşme anında kime başvurulacak, kim kime bilgi verecek, kim kimden emir alacak, sahip olunan yetki ve sorumlulukların sınırları nedir vb. Örgüt içinde işlerin verimli biçimde yürüyebilmesi için herkesin bu kurallara uyması gerekmektedir aksi takdirde uygulanacak cezai müeyyideler de tanımlanmıştır.<sup>212</sup>

### 6.3. İş/Görev Kültürü

Bu örgüt kültüründe ekip çalışması söz konusudur. Önce problem ortaya konur ve sahip olunan kaynaklarla en iyi şekilde nasıl çözüme ulaşılabileceği belirlenir ve elde edilen sonuçlar bir grup insana teslim edilir. Bütün kaynaklar seferber edilerek sorun kesin olarak, başarıyla ve en kaliteli biçimde çözümlenir. Bu modelin tanrısı ise bilgelik tanrısı Athena'dır. Model, gücünü ve etkisini uzmanlıktan alır. Kaç yaşında ya da patrona ne kadar yakın olursanız olun, hizmet süreniz ne olursa olsun bunlar o kadar önem taşımaz. Önemli olan yeteneğiniz, yaratıcılığınız, yeni bir yaklaşımınız ve duyarlı sezgilerinizdir. Bütün bu özellikleri enerjinizle birleştirdiğinizde bir Athena olabilirsiniz. İş kültüründe kararlar ortak alındığından kişisel çatışmalara daha az rastlanır, çünkü ortak amaca hizmet eden bir grupta liderlik savaşı az rastlanan bir durumdur.<sup>213</sup> Belli bir amaç etrafında birleşmiş gruplar bu amaca ulaştıklarında dağılılabirler ya da dağılmazlar ama bu sefer de başka bir projede rol alırlar. Yani "bu kültürün adapte edilebilir bir özelliği vardır. Gruplar ya da proje ekipleri özel amaçlar için iş kültürü oluşturabilirler."<sup>214</sup> Hızlı tepki verme, olayları bir bütün olarak görme ve duyarlılık aranan özelliklerdir.<sup>215</sup>

### 6.4. Birey Kültürü

Şu ana kadar anlatılan üç kültür türünde kişiler örgüt için çalışıyordu. Oysa birey odaklı olan bu kültürde örgütler insan için vardır. Yani örgütler insanların amaçlarını gerçekleştirmek için kurulmuşlardır. Kişisel yeteneğin ya da yapılan işin örgütün en

<sup>212</sup> Gürgeç, Ö. ver., 1997, s. 170.

<sup>213</sup> Handy, Ö. ver., 1986, ss. 28-29.

<sup>214</sup> Gürgeç ve Tozkoparan, Ö. ver., 1996, s. 76.

<sup>215</sup> Gürgeç, Ö. ver., 1997, s. 171.

büyük kaynağı ve geliri olduğu durumlarda birey modeli oldukça başarılı ve kalıcı olur. Birey kültürünün tanrısı varoluşçu Dionisos'tur. Dionisoslar için patron yoktur çünkü onlar kendilerini bir başka kişinin adamı olarak asla hissetmezler. Kişiliklerini ve özgürlüklerini sonuna kadar korurlar. Aynı kafa yapısına sahip Dionisoslar bir araya gelip bir görev alarak yeteneklerini bu görevi yerine getirmek için kullanabilirler. Genellikle profesyonel insanlar tarafından tercih edilen bu modelde<sup>216</sup> hiyerarşi olmadığı için denetim de yoktur. Sadece örgütü oluşturan bireyler arasında bir özdenetim geliştirilebilir.<sup>217</sup>

## 7. GÜÇLÜ BİR ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İLKELERİ

Başarı grafikleri her geçen gün tırmanan şirketlerin başarılarının arkasında, insana değer verip teknolojik gelişmelerden mümkün olan en fazla faydayı sağlayacak şekilde ve bir an önce yararlanmaları ve çalıştırdıkları personele maddi manevi gereken değeri vermeleri yatar. Bu ilkeler doğrultusunda yol alan örgütler gerek yönetimde ve gerekse üretilen ürün, hizmet vb.'de aranan mükemmelliği yakalayacak, 21. Yüzyıla damgasını vuracaklardır. Bu yolda ilerlerken yapmaları gereken, aşağıda kısa maddeler halinde değinilecek ilkeleri mümkün mertebe uygulamak olacaktır.

Bahsi geçen ilkeler 4 grupta toplanabilir:<sup>218</sup>

- Genel İlkeler
- İnsan ve Motivasyona İlişkin İlkeler
- Liderliğe İlişkin İlkeler
- Yapıya İlişkin İlkeler

<sup>216</sup> Handy, **Ön. ver.**, 1986, ss. 33-34.

<sup>217</sup> Gürgen, **Ön. ver.**, 1997, s. 172.

<sup>218</sup> Muharrem Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi** Cilt: XLIV, Sayı: 1-2, (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, 1989), ss. 203-209.

## 7.1. Genel İlkeler

Bu ilkeler 8 madde ile açıklanabilir:

- 1- Eylem Yanlısı Olmak
- 2- Müşteriye Yakın Olmak
- 3- Özerklik ve Girişimcilik
- 4- İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik
- 5- İşin İçinde Olup Değerlerle Yönlenmek
- 6- En İyi Becerilen İşe Bağlı Kalmak
- 7- Yalın Biçim, Az Kurmay / Sade Yapı, Ufak Kadro
- 8- Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Birarada Bulunması<sup>219</sup>

1- Eylem Yanlısı Olmak: Süratli karar verme bu ilkenin ana amacıdır. Uzun sürede verilen kararlar işi yavaşlatır hatta bazen geç alınan kararlar kararsız kalmak kadar kötü sonuçlar doğurabilir de. Karar alma sürecinin uzaması rakip örgütlerin yararına çünkü, bu süre zarfında çoktan kararlarını verip projeyi uygulamaya başlayabilirler de.<sup>220</sup>

2- Müşteriye Yakın Olmak: Başarılı örgütleri başarılı kılan özelliklerden biri de müşterilerine verdikleri önemdir. Bu tür örgütler servis, kalite, güvenilirlik konularında her zaman müşterilerinin istekleri doğrultusunda hareket ediyor bu da müşterilerle aralarında sıkı bir bağ oluşturuyor, uzun dönemde istikrarlı bir satış ve bunun sonucunda da gelir artışı elde ediyorlar. Yani bu tür örgütler için müşteri tatmini son derece önemli.<sup>221</sup>

3- Özerklik ve Girişimcilik: Peters ve Waterman'a göre başarılı örgütler bürokratik işlemleri en aza indirgeyen, yaratıcılığı destekleyen örgütlerdir.<sup>222</sup> Zira teknolojik ve ekonomik gelişmenin hızla ilerlediği bir ortamda bürokratik yönetim modelinin yeterli olmayacağı artık pek çok başarılı örgüt tarafından kabul edilmiştir. Bu

<sup>219</sup> Varol, **Ön. ver.**, 1989, ss. 203-204.

<sup>220</sup> Özkalp, **Ön. ver.**, 1995, s. 73.

<sup>221</sup> Kozlu, **Ön. ver.**, 1986, s. 35.

<sup>222</sup> Özkalp, **Ön. ver.**, 1995, s. 73.

nedenle bürokrasiyi mümkün olduğunca en aza indirmeye eğilimindedirler. Bunun için de çeşitli projeler için gruplar oluşturuyorlar, asıl organizasyon yapısına kıyasla daha özgür ve girişimci çalışmalara teşvik ediyorlar. Amaçlara ulaşılmaya tekrar ana organizasyonla bütünleşiyorlar veya da yapıları değişikliğe uğruyor.<sup>223</sup>

4- İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik: İnsana saygı, başarılı örgüt kültürüne sahip olan örgütlerin değer verdiği özelliklerden biri. Kişiyi örgüt için değerli olduğu hissi verilmesi o kişiden daha verimli, kaliteli bir çalışmanın çıkması anlamına gelir. Neticede bir örgütte işi yapan çoğunlukla insandır, yani örgütün başarılı ya da başarısız olması, amaca istenilen şekilde ulaşıp ulaşılmamasına ve o insanın ne kadar etkin ve verimli olduğuna bağlıdır. Bunun bilincinde olan örgütler insanlara gereken değeri vermeyi, onları hedeflerine ulaştıracak bir anahtar olarak görmektedirler.

5- İşin İçinde Olup Değerlerle Yönlenmek: Şirket yöneticileri, şirketin diğer bölümleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu bölümlerle ilişki halinde bulunmalıdırlar. Bu da örgüt içinde hızlı, içten ve çok yönlü bir iletişimi gerekli kılar. Örgüt içindeki çeşitli uygulama noktalarına inen yöneticiler hem iletişimin seri olmasını sağlıyor hem de pek çok bilgiye anında sahip olabiliyorlar. Bu davranışları aynı zamanda çalışanların da yöneticilere kolaylıkla erişebilmesini, aralarında sıcak ve samimi bir ortamın oluşmasını sağlıyor ki bu da örgüt kültürü oluşumunda ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkıyor.<sup>224</sup>

6- En İyi Becerilen İşe Bağlı Kalmak: Yapılan araştırmalar yalnızca asıl işlerini ya da yine bu asıl işlerinin uzantıları olan konularda yoğunlaşan örgütlerin farklı alanlara kayan örgütlerden daha başarılı olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Değişik alanlarda iş yapmaya çalışan firmalar istedikleri verimi ve başarıyı elde edemeyince hem büyüme inançları yok oluyor hem maddi manevi kayıplara uğruyorlar. Asıl çizgilerinden şaşmayan şirketler ise büyüme hedeflerine ürün çeşitlendirmesiyle ulaşmaya çalışıyorlar ve başarılı da oluyorlar. Böylece sahip oldukları kültürü de korumaya çalışıyorlar.

<sup>223</sup> Kozlu, **Ön. ver.**, 1986, s. 33.

<sup>224</sup> Kozlu, **Ön. ver.**, 1986, s. 33.

7- Yalın Biçim, Az Kurmay / Sade Tapı, Ufak Kadro: Peters ve Waterman'a göre başarılı firmalar çok fazla sayıda yöneticisi olmayan ama sahip oldukları yöneticilerde de belli bir kaliteyi tutturan firmalardır.<sup>225</sup> Yönetim ne kadar yalın olursa çalışanlar tarafından iş akışının ve komuta zincirinin nasıl işlediği çok daha kolay izlenebilir, gereken hız sağlanır, iletişim kolaylaşır, karmaşıklık ve anlaşmazlıklar en alt düzeye indirilir ve doğal olarak da başarı kendiliğinden gelir.<sup>226</sup>

8- Gevşek ve Sıkı Özelliklerin Birarada Bulunması: Örgütü birarada tutan temel değerlere ve inançlara sıkı sıkıya bağlılık başarılı örgütlerin sırlarından biridir. Az sayıda yönetici, kural ve kaideler, çalışanlara tanınan özgürlük örgütün gevşek olması anlamına gelmektedir. Böylece çalışanlar fazla bürokrasi içinde elleri, kolları bağlı kalmamakta, gereksiz ayrıntılarla boğuşmak zorunda olmamakta, kendilerine güvenildiğinin bilincinde olarak verilen görevleri en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmaktadırlar.<sup>227</sup>

## 7.2. İnsan ve Motivasyona İlişkin İlkeler

Örgütlerde kaliteli bir üretimin ve hizmetin verilip yapılabilmesi için gereken faktörlerin hepsinde insan unsurunun oynadığı rol yadsınamaz bir gerçektir ve örgütler de insan aracılığıyla verimliliğe ulaşmanın temel şartının onların rahatı, huzuru için gereken unsurların sağlanması olduğunu ve insana yapılan yatırımın her zaman için fazlasıyla geri döneceğini bilirler.

Örgüt için bu kadar değerli olan bu unsura örgüt de elbette birşeyler verebilmeli, onu motive etmelidir. Yapılacak ilk şey insana o örgütün elemanı olduğu için değil, her şeyden önce insan olduğundan dolayı değerli olduğunu, sonra da o örgüt için vazgeçilmez biri olduğu hissini verilmesidir. Çünkü o olmazsa örgüt bir hiçtir; örgüt için olmazsa olmazdır; her ikisinin de birbirine ihtiyacı vardır. O halde yapılacak şey elden gelenin en iyisini yapmak, ortak hedeflerine ulaşmaktır. Örneğin yönetime

<sup>225</sup> Özkalp, Ön. ver., 1995, s. 74.

<sup>226</sup> Kozlu, Ön. ver., 1986, s. 47.

<sup>227</sup> Özkalp, Ön. ver., 1995, s. 75.

katılmalarını sağlamak onlar için önemsendikleri anlamına gelmekte, kendilerine verilen bu fırsattan dolayı onore olmakta ve işlerine büyük bir hazla devam etmektedirler. Çünkü o zaman “bu işte ben de varım, varlığım, düşüncelerim onlar için gerçekten önemli, bana güveniyorlar.” diyebileceklerdir.

Örgüt çalışanları başarılı bulduklarında ne şekilde olursa olsun bu çabalarının karşılıklarını bir ödülle almak isterler, bu ödül onlar için son derece önemlidir ve kendilerini o örgüte ait hissetmelerini sağlar, örgüt için başarılı bir iş yapmaktan son derece mutlu olurlar. Yapacakları her işte başarılı olmaya çalışırlar, çünkü belki yine ödüllendirileceklerdir. Başarısız olduklarında ise suçlamak yerine başarısızlık nedenlerini görmelerini sağlamak, yıkıcı değil, yapıcı olmak gerekir ki bir daha aynı başarısızlıkla karşılaşmasınlar.

İnsanların çalıştıkları ortam koşullarının iyileştirilmesi, yaratıcılıklarını geliştirmelerine, girişimde bulunmalarına fırsat verilmesi, çeşitli sosyal aktiviteleri yerine getirebilmeleri için sosyal koşulların sağlanması da motive edici, örgüt kültürünü yerleştirici unsurlardandır ve kişinin örgüte bağlanmasını kolaylaştırır.

### 7.3. Liderliğe İlişkin İlkeler

Modern örgüt kültüründe “güç” başıboş bir varlığın, öylesine kullanılan bir unsurun adı değildir; aksine, şartlandırılmış tabiiyet gücünü de hazırlayan ve geçmişe uzanan bir durumu ifade eder. Zaten liderliğin önemi de burada ortaya çıkmaktadır. Bir zamanlar, örgüt personeli dikkate alınmadan herhangi birini örgütün yöneticisi olarak tayin etmek doğal bir şeydi, oysa günümüzde bunu yapmak artık çok zor, bir o kadar da yanlış bir kadardır. Çünkü yıllar öncesini örgüt ortamı büyük bir değişim geçirerek bugünkü halini almıştır.<sup>228</sup> Zamanımızın lideri öyle bir lider olmalıdır ki çalışanlarına rol modeli yapabilsin yani astları da onun gibi olmaya çalışsın, ona gerçekten güven duysunlar. Bir lider bunu sağlayabildiği ölçüde liderdir.<sup>229</sup> Bu açıklamalardan sonra güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmasında lidere şu görevler düşmektedir:<sup>230</sup> Bir liderin

<sup>228</sup> Karlöf, *Ön. ver.*, 1996, s. 104.

<sup>229</sup> Varol, *Ön. ver.*, 1989, s. 208.

<sup>230</sup> Varol, *Ön. ver.*, 1989, ss. 209-214.

en önemli görevi ve “etkin liderliğin temeli, organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri tespit eder, öncelikleri tespit eder, standartları da tespit eder ve bozulmamasına nezaret eder.”<sup>231</sup> Bu amaçlarına ulaşabilmek için sağlam bir kültür oluşturulmalı ve geliştirilmelidir. Ve de gerektiğinde değiştirmelidir. Aşağıda, etkin ve iyi bir liderde olması gereken bazı özelliklere konu itibariyle kısaca değinilmiştir.<sup>232</sup>

Etkin bir lider, kurum kültürünü oluşturan değerler, inançlar vb. unsurların hem yaratıcısı, hem tanıtıcısı, hem de koruyucusudur. Örgüt yapısını canlandıran, harekete geçiren ve ona esneklik kazandıran, yeniliklere açık bir kişidir; davranışları konuşmaları astlara heyecan ve ilham veren bir liderdir.

İyi bir liderin somut işlevlerinden bir diğeri de örgütün kendi içine ve çevresine karşı duyarlı olması gerektiğidir. “Örgüt içi dinamikler, örgütsel değişimler ile iç uyumun sağlanmasını gerektirecektir.” Bunun için de örgütün alt sistemleri arasında olan farklılıkların uyumlu bir şekilde birleştirilmesi, bunun sonucu olarak da uyumlu bir biçimde çalışmalarının sağlanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesinin koşulu da sürekli değişen ihtiyaçların bilinmesidir. Dışa karşı duyarlı olmak ise örgütün sürekli değişen, küreselleşen çevreye uyumunun sağlanabilmesi için çevreye karşı son derece duyarlı olması yani çevrenin isteklerine, olanaklarına, değişimlerine karşılık verebilmesidir. Burada liderden istenen ise uzağı görebilme yeteneğine sahip olmasıdır.

Liderde aranan özelliklerinden biri de iyi bir insan ilişkileri uygulayıcısı olması yani örgüt ve amaçları ile özdeşleşmesi ve astlarının da bunu yapmasını sağlamaya çalışmasıdır. Bunun için de astlarıyla olan ilişkilerinin sınırlarını iyi ayarlamalı, belli bir dengeye oturtmalıdır. Soğuk ve çok mesafeli değil, sıcak ama mesafeli olmalıdır.

#### **7.4. Yapıya İlişkin İlkeler**

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada yapıya ilişkin unsurlar ise şunlar olabilir: <sup>233</sup>

<sup>231</sup> Drucker, **Ön. ver.**, 1993, s. 139.

<sup>232</sup> Varol, **Ön. ver.**, 1989, ss. 210-214.

<sup>233</sup> Varol, **Ön. ver.**, 1989, ss. 214-215.

Örgüt ölçeklerinin giderek küçülmesi ve asıl amacın, büyük ölçekli olmaktan çok çalışmak ve başarı kazanmak düşüncesine sahip olan insanlardan oluşan örgütlerin oluşması;

Katı hiyerarşik kuralların kalkması, insanların kendilerini daha rahat hissedebilecekleri bir kıyafet ve ortamın yaratılması, hatta gereken kuralların bile bütün elemanların katılımıyla oluşması;

Yöneticilerin astların arasına inmeleri, onlarla beraber çalışmaları;

Örgüt yapısının esnek olması, tabakalaşmanın mümkün olduğunca en aza indirgenmesi ve kurmay personelin sayısının az olması;

Hem gevşek, hem de sıkı yapısal niteliklerin bir arada barındırılması ki daha önce anlatılmıştı.

## 8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ

Örgütsel kültürün tanımından bileşenlerine kadar pek çok alanda pek çok araştırmacı, bilim adamı tarafından yine pek çok araştırma yapıldığı, sayısız görüş ileri sürüldüğü ve tamamen ortak bir görüş etrafında birleşilemediği daha önceki açıklamalarda yer almıştı. Örgüt kültürünün değişimi konusuna gelindiğinde ise hiç de yabancı olmadığımız bir durumla yine karşı karşıya gelmekteyiz. Yani değişim konusunda da yine pek çok araştırma, inceleme; yine pek çok farklı görüş, pek çok araştırma.

“Kültürdeki değişme kültürün dinamik yapısıyla ilgilidir.”<sup>234</sup> “Kitle iletişimi ve teknolojinin itici gücü ile insanların bir anlamda çağa ayak uydurma gereksinmesi ortaya çıkmaktadır.”<sup>235</sup> Örgüt kültürü kavramının popülaritesinin arttığı 1980’li yıllardan

<sup>234</sup> İsmail Doğan, *Sosyoloji* (Ankara: Sistem Yayıncılık, 1995), s. 215.

<sup>235</sup> Güneş Berberoğlu, *Karşılaştırmalı Yönetim: Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 467, 1991), s. 38.

bu yana örgüt kültürünün değişmesi konusu da sıkça büyüteç altına alınmaya başlamıştır. Örgüt kültürünün çeşitli amaçlara bağlı olarak nasıl değiştirilebileceği, yönetsel amaçlarla nasıl uygun bir çizgiye oturtulabileceği ve nasıl güçlendirileceği modern örgüt kuramcılarının önemle üzerinde durdukları konular arasında yer almış, çeşitli model ve öneriler geliştirilmiştir. Bu bilim adamlarından Pettigrew'e göre, kültürü liderler oluşturur ve bu liderin değişmesiyle de kültürde bir değişim meydana gelir; Deal and Kennedy'e göre, yeni kahramanlar ve mitler ortaya çıktığında kültür değişir; Louis'e göre ise örgüte yeni giren teknoloji unsurları örgüt kültürünün değişimini etkiler.<sup>236</sup> Stephen P. Robbins'e göre ise örgütün içinde bulunduğu kriz dönemlerinde, liderler değiştiğinde ya da genç ve küçük organizasyonlar söz konusu olduğunda – çünkü bu tür organizasyonlarda yeni değerlerin çıkması ve yayılması daha kolaydır- örgüt kültürü değişir.<sup>237</sup>

Örgüt kültürünün değişmesi konusunda tartışılan konulardan bir tanesi örgütteki kültürün tek başına mı yoksa örgütün sahip olduğu diğer özelliklerle (örgütün amacı, yapısı, uygulanan teşvik sistemleri, stratejisi vb.) birlikte mi değişecektir. Eğer örgüt bir “makine”, kültür de onun bir parçası olarak düşünülürse o zaman sadece bozulan bu parçanın değiştirilmesi makinenin çalışmasına devam etmesi için yeterli olacaktır. Ama eğer örgüt bir organizma olarak düşünülüyorsa o zaman bütüncül bir değişim söz konusu olacaktır. Yapılan açıklamalardan sonra şunları söylemek mümkün olacaktır: Örgüt kültürü bütünüyle olmasa dahi bazı yönleri itibariyle uzun veya kısa sürede değişebilir. Fakat bu konuda en büyük görev üst yönetime düşmektedir.<sup>238</sup> Çünkü kültür değişmesi yalnızca teknolojik değişmeyi değil, bilgi, inanç ve davranış şekillerindeki değişimleri de içerir<sup>239</sup> ve kültür çoğunlukla yerleşmiş bir kavram olduğundan değiştirmek çok güç olabilir ve liderler büyük bir dirençle karşılaşabilirler. Bu dirençleri ortadan kaldırılabilmesi için, elemanlar bilgilendirilip alınacak kararlarda düşüncelerinin sorulması oldukça önemlidir. Kültür değişimi sürecinde örgütteki insan kaynakları yönetimine son derece elzem görevler düşmekte çünkü, bu değişim

<sup>236</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, ss. 117-118.

<sup>237</sup> Erdem, **Ön. ver.**, 1996, s. 77.

<sup>238</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, ss. 119-120.

<sup>239</sup> İlhan Erdoğan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 2060, 1975), s. 67.

esnasında örgüt elemanları aktif rol oynamakta, insan kaynakları yönetimi de bunun bilincinde olarak onları değişim amacı etrafında toplayabilmektedir.<sup>240</sup>

Bir örgüt kültürünün değişiminde, değişimden sonra yeni kültürün oluşumunda ve oluşan kültürün güçlendirilmesinde etkili olan faktörler ise şunlardır: Etkin iletişim, rol modelliği yapma, personel seçme uygulamaları, personel geliştirme ve eğitim çalışmaları, örgüt yapısı, teşvik sistemleri, strateji, sosyalizasyon, yönetime katılma, örgütsel değerler, normlar, inançlar, semboller (sözel-davranışsal semboller, fiziksel semboller). Kültür değişimi sırasında değiştirilmesi en güç olan faktörler inançlar ve değerlerdir yani bunların doğrudan değiştirilmesi zor olabilir fakat semboller ve uygulamalarda yapılacak değişikliklerle inanç ve değerlerin vurgulanması sağlanabilir. Bu durumda iyi bir yöneticiye düşen görev kendi durumlarına en uygun olan kültürel öğeleri bulmak ve kullanmaktır.<sup>241</sup>

---

<sup>240</sup> Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi** (İstanbul: Yön Yayınları, 1996), s. 44.

<sup>241</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, s. 121.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 1. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Bir otelde istihdam edilen personel, taşıdığı kişilik unsurları ve inandığı değerler ile otele gelir ve sorumluluğunu yerine getirirken her aşamada, sahip olduğu değerlerden etkilenir, karar ve davranışları bu sisteme göre oluşur. Ancak görev yaptığı otelin de “teknolojik, örgütsel, yönetsel ve sosyal koşulların eseri olan ayrı bir kültürü vardır.” Personel göreve başladığı andan itibaren otel, kendi yarattığı kültür ile bireyin kültürü arasında bir temas ve çatışma alanı meydana getirecek, ve otel hedeflerine en etkin ve verimli sonucu verecek biçimde hizmet edecek kültürel bir sistemin zorunlu kıldığı bir “uygulama düzenini” bireyin kabul etmesini sağlamaya çalışacaktır. Bu durum karşısında birey de kendi değer sistemini harekete geçirecek ve buna göre, faaliyetlerini yerine getirmeye çalışacak, bir anlamda otelin kültürüne karşı direnecek ve “kültürel çatışma mekanizması” harekete geçecektir. Bu çatışmanın sonunun ne olacağı, nasıl bir anlaşma durumunun sağlanacağı ve tabii ki nasıl bir “ortalama kültür” oluşacağı hususunda net bir şey söylenemez. Böyle durumlarda hangi tarafın sahip olduğu kültür daha güçlü ve sahip olduğu kültürü karşı tarafa benimsetme gücü daha fazla ise onun inançları, yöntemleri, görenekleri, bilgisi ve uygulama şekilleri karşı tarafın tümüne hakim olacaktır. Öbür taraf yani karşı tarafın değer sistemini kabul eden/etmek zorunda kalan taraf da yeni duruma ayak uyduracak, bir başka deyişle boyun eğecek ve belki de kişilik ve varlığından büyük şeyler kaybedecektir. Otelde işgören ve işyeri arasında meydana gelen bu “kültür mücadelesinin” ne derece önemli olduğu akıllarda hiçbir kuşkuyla yer vermeyecek derecede açıktır. Birey ve otelin, diğer bir ifadeyle tarafların “pazarlık gücü”, son derece elzem bir vazife görür. Sonuçta bir taraf diğer tarafa yenik düşecek ve karşı tarafın görüşlerini kabul edecektir. Ancak iş burada bitmemektedir çünkü, belki de asıl sorunlar bundan sonra başlayacaktır. Konunun iki taraf açısından da açıklanması gerektiğinde; diyelim ki birey kendi

kültürünü otele kabul ettirdi. Böyle bir durumda otelin hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştiremez ve yaşama ve gelişme gücü yok olur. Diğer taraftan, otelin kendi kültürünü bireye kabul ettirdiğini varsaydığımızda bu sefer de bireyin/bireylerin kişilikleri ortadan kalkmış, moralleri yok olmuş, adeta zorla çalıştırıldıkları izlenimi meydana gelmiş olacaktır. Bu şartlar altında birey çalışsa dahi hem kendinden verim alınamayacak hem de birey her fırsatta “aktif ve pasif” direnme yollarına başvuracaktır. Burada şöyle bir sorunun akla gelmesi olasıdır: Birey otelin kültürünü kabul ettikten sonra acaba kendi kültürünü unutup otelin kültürüne uygun davranma çabası içine giremez mi? Ulus ve kurumlar düzeyindeki deneyimler böyle bir durumun gerçekleşebileceğini göstermektedir. Yani bireyler oluşturulan belli bir düzeni uzun süre sonra şu ya da bu ölçüde benimsemektedirler. Fakat maalesef bu durum uzun sürmemektedir. Çünkü asırlar da geçse toplumların bazı kültürel değerleri ölmemektedir. Bunun sebeplerinden biri söz konusu değerleri koruyan ve yaşamasını sağlayan ulusların ya da kurumların sürekli varolmasıdır. Uluslar, kurumlar ve insanlar arasındaki temas ve ilişkilerin artıp yoğunlaştığı bir ortamda kültürler, olsa olsa kurumlar ve toplumlar gibi doğal yaşam sürelerinin sona ermesi durumunda yok olabilirler. Bir otelin, değer sistemini tüm olarak personeline empoze ettiği bir durumda, böyle bir otelde kişinin karar verme ve girişim yetenekleri zayıf düşer, değil otele yeni birşeyler verebilmek, normal verimi de düşer hatta yok olur. Dinamizm ve yaratma gücünü kaybetmiş bir otel personelinden ancak “statik, taşlaşmış, yenileme ve değişen çevreye uyma yetenekleri yok olmuş bir kurum ortaya çıkar” ki sürekli dinamik ve yeniliklere açık olması gereken otel işletmeleri için bu, yok oluş demektir. Bu sebepten ötürü otel ile personel arasında olan kültürel çatışmada, her iki taraf için de yaşama ve gelişme olanağı sağlayan “bir bağdaştırma ve optimal bir denge yaratmaya çalışmak” gerekir. Sağlanacak böyle bir denge “çağdaş, siyasal, ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmelere” de son derece uygundur.<sup>242</sup>

Acaba oteller istihdam ettikleri personelin enerji ve yeteneklerini ortaya çıkarmak, kullanmalarını sağlamak ve ortak amaçlarını bulabilmelerine yardımcı olmak için gereken gayreti gösteriyorlar mı? Eğer gösteriyorlarsa neleri nasıl yapıyorlar? İşte, başarıyla başarısızlık arasındaki asıl fark örgütün gösterdiği bu çabayla ilintilidir.

<sup>242</sup> Tosun, **Ön. ver.**, 1982, ss. 7-9.

Olagelen pek çok değişme ve gelişmeye paralel olarak örgüt amacının ve yön duygusunun gelecek nesillere aktarılması için nasıl bir gayret sarfetmektedirler bu örgütler? Uzun süre yaşamayı başarmış örgütlerin bunu nasıl başardıklarına, sahip oldukları kuvveti nereden aldıklarına bakıldığında bahsedilen kuvveti inanç adını verdiğimiz dirençten ve bu inançların insanlar üzerinde bıraktığı etkiden aldıkları görülecektir. Yani örgüt, gücünü yönetim biçimi ya da yönetim konusunda gösterdikleri yeteneklerinden değil sahip oldukları inançlardan almaktadır. Otellerin, varlıklarını başarılı şekilde devam ettirebilmeleri için sağlam inançlara sahip olmaları, ama bu inançların tüm politika ve eylemleri de içermesi gerekir. Önemli olan diğer nokta, sahip olunan bu inançlara otel yönetimi ve tüm personelin sıkı sıkıya bağlı olmaları gerektiğidir. Unutulmaması gereken bir diğer nokta da, son derece dinamik olan otellerin değişen dünya ile başa çıkabilmeleri için sıkı sıkıya bağlı oldukları bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye her an hazır olmaları gerektiğidir. Otelin görelî başarısında ekonomik ya da teknolojik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlama mutlaka çok önemli yere sahiptir ama bunlardan daha da önemli olan şeyler sayılan bu unsurları kullanacak, harekete geçirecek temel felsefeye, ruha ve dürtüye sahip olmalarıdır, istihdam edilen personelin otelin değerlerine ne oranda inandıkları ve sahip oldukları, sayılan unsurlardan çok daha fazla önem taşır.<sup>243</sup>

Temel değerler ve inançların gerek toplumsal hayatımızdaki gerekse örgütsel yaşamımızdaki önemi yadsınamaz. Değişik gruplarda geçen günlük yaşam deneyimlerimize şöyle bir göz attığımızda, kültür bütünü'nün parçalarını oluşturan inançlar, değerler, semboller, hikayeler vb.'nin düşünce ve eylemlerimizi, dolayısıyla da başarımızı nasıl etkilediğini açıklayabiliriz. Bundan da öteye gidecek olursak örgüt kültürünün yaşıtlarımız ve bizden sonra gelecek nesillerin de yaşam ve başarılarını etkilediğini de görmek zor olmayacaktır. En basit açıklamayla, değer vermediğimiz, inanıp güvenmediğimiz, bizim değerlerimizle uyuşmayan kişilerle ilişkilerimizde ne derece başarılı olabiliriz! Hatta sahip olduğumuz değerler ve inançlar öylesine güçlüdür ve bizi öylesine etkilemektedirler ki yarar sağlayıp çıkar elde edebileceğimiz pek çok işi de sırf değer yargularımıza ters düştüğü için geri çeviririz.<sup>244</sup>

<sup>243</sup> Varol, *Ön. ver.*, 1989, s. 199.

<sup>244</sup> Varol, *Ön. ver.*, 1989, ss. 200-201.

Son olarak, örgüt kültürünün önemi konusunda kısaca şunlar söylenebilir:

- Örgüt kültürü, otelin kimliğidir. Otel ve elemanları bu kimlikle tanınırlar.
- Otelde paylaşılan değerlerin gelecek kuşaklarca tanınmasını, böylece otelin devamlılığını sağlar.
- Personel için büyük bir motivasyon unsurudur.
- Alt kademedeki görev alan personel pek çok durumda ne yapmaları gerektiğini bilirler çünkü, kendilerine yol gösterici değerlerin bilincindedirler. Örneğin, herkesin yenilikçi olması gerektiğini, ya da hizmet kalitesinin vazgeçilmezliğini bilmesi gibi.
- Örgüt kültürü onu benimseyen insanların hayatlarına anlam katar hatta zenginleştirir.
- Otelde yapısal bir değişim söz konusu olduğunda kolaylaştırıcı bir rol oynar.
- Kültür, değerler sistemi, çalışanların güvenlik, sağlık ve müşteriye hizmet gibi işlevlerinde bütünleştirici rol oynar.
- Örgütsel amaçların ve kalıcılığın, istikrarın kaynağı olma görevini görür.<sup>245</sup>

## 2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA VE SÜREKLİLİĞİNİN SAĞLANMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak hiçbir zaman kolay bir iş olmayacaktır. “En başarılı şirketleri farklılaştıran hangi sektörde oldukları, yani ne iş yaptıkları değil, o işi nasıl yaptıklarıdır.” Nasıl kelimesinin altını çizip çözümlendiğimizde karşımıza örgüt kültürü kavramı çıkmaktadır.<sup>246</sup>

Asıl amaçları konukların konaklama ihtiyaçlarını karşılamak olan fakat bunun yanı sıra yeme içme ve eğlence birimlerini de bünyelerinde barındıran ve hizmet üreten oteller farklı inançlara, değerlere ve normlara sahip olan insanların biraraya gelerek oluşturduğu işletmelerdir. Bu insanlar azami müşteri tatminini sağlamayı kendilerine hedef edinmiş, otele bazı ihtiyaçlarını gidermek için gelmişlerdir ve bir yandan bu

<sup>245</sup> Varol, Ö.n. ver., 1989, ss. 200-201.

<sup>246</sup> Kozlu, Ö.n. ver., 1986, s. 120.

ihtiyaçlarını gidermekte, bu esnada da üyesi oldukları otelin amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Yani insanlar otelin, otel de insanların hedeflerine ulaşmalarını sağlamakta, süreç böylece devam etmektedir. İnsanları ve oteli böylesine birbirine bağlayan, tek vücut yapan şey de “örgüt kültürüdür”. Yani süreci devam ettiren, örgüt kültürüdür. İnsanlara hedeflerine nasıl ulaşacakları konusunda yol gösteren, akıl veren, neyi nasıl yaparlarsa başarılı, nasıl yaparlarsa başarısız olacaklarını söyleyen, belirten, örgüt kültürüdür.

Yukarıda da belirtildiği üzere otelde görev yapacak personel farklı sosyal gruplardan gelecektir. Bu nedenle işin daha başında inanç birliği konusunda bir anlaşma sağlanarak örgüt kültürü oluşturulmaya başlanır. Oluşacak kültürün gücü ve dayanıklılığı örgüt içindeki farklı inançların bir noktada kesiştirilip kesiştirilememesine yada hangi ölçüde kesiştiğine bağlıdır. Bu amaçla otel personelinin çevresi ne kadar benzer olursa sahip oldukları inançlar da o ölçüde benzer, kesişme noktaları dayanıklı, büyük olur, bu da personel arasında kolayca kültürel bir birlik kurulacağı anlamına gelir.<sup>247</sup>

Hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterebilirler bir örgüt için insan unsuru olmazsa olmazdır. Fakat bu vazgeçilmezlik hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde ağırlığını daha fazla hissettirmektedir. Çünkü otel işletmeleri insan ilişkilerinin en yoğun yaşandığı örgütlerdir. Hizmet çoğunlukla insanlar tarafından birebir ilişkiler sonucunda verilmekte bu da insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Endüstri işletmelerinde üretimi yapan insanlar otel işletmelerinde olduğu gibi müşteriyle temas halinde değillerdir. Bu nedenle otel çalışanları arasında oluşturulacak kültür müşterilerle paylaşılarak yaşanır, oysa endüstri işletmelerinde böyle bir şey söz konusu bile olamaz. Hizmet üretiliyor ve üretilen hizmet örgütün maddi karakterlerinin yardımıyla anında tüketiliyor. Yani üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşirken, bir kültür sehpasında sunuluyor müşteriye. Oluşturulacak örgüt kültürü de işte bu noktada önemini gösteriyor. Öyle güçlü bir kültür oluşturulmalı ve hizmet de bu kültür içinde sunulmalı ki konuk dört dörtlük bir tatminle o işletmeden ayrılınsın.

<sup>247</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3077, 1983), ss. 193-194.

Otel işletmelerinin özelliklerinden dolayı müşteri, hizmetin sunulduğu alana kendisi gelmektedir; dolayısıyla otelde oluşan örgüt kültüründen sadece iç müşteriler değil, dış müşteriler de etkileneceklerdir çünkü, zaten onlar da iç müşterilerle o kültür içinde yaşayacaklardır. Bir otelin barında içkisini yudumlayan bir konuk, barmen ve garson arasında gerçekleşen diyalogdan, birbirlerine yaklaşımlarından kendini soyutlayamaz; o da onlarla birebir ilişki içindeyken farkında bile olmadan o kültürü yaşar, hatta belki de o da kültüre birşeyler verebilir.

İç ve dış müşterinin tatmini ve amaca ulaşılabilmesi için bir otel işletmesinde örgüt kültürünün oluşumunda şu faktörler etkili olabilir:

İşgören Seçimi

Liderler

Sosyalizasyon

Katılım

İletişim

Motivasyon

Diğer Unsurlar

-Teknoloji ve Çevre

-Toplum ve Örgütün Geçmişi

-Organizasyon Yapısı

## 2.1. İşgören Seçimi

Otel işletmelerinde işgören seçim süreci diğer işletmelere göre iki kat daha fazla önem arz etmektedir ki bunun nedeni açıktır; çünkü otel işletmelerinde insan insana hizmet etmekte, her an her saniye personel müşteri arasında bir iletişim olabilmekte ve örgüt kültürü de bu özellikler dikkate alınarak oluşturulmaktadır.

Yeni kurulan bir otel işletmesinde gereken tüm personelin seçilerek işe alınması söz konusudur. Oysa halen faaliyet halinde bulunan bir otel işletmesinde, bazen çeşitli nedenlerle işten ayrılan personelin yerine, bazen otelin gelişmesi, büyümesi gibi

nedenlerden ötürü yeni elemanın alınması gerekir.<sup>248</sup> Bu seçim süreci süreklidir, çünkü çok iyi çalışan otel, restoran ve klüplerde bile personel devir hızı en az %5 olmaktadır.<sup>249</sup> Bu durum, yani işgören devir hızının yüksek oluşu otel işletmelerinde örgüt kültürü oluşumunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Emek- yoğun özellik arz eden otellerin etkili ve verimli bir şekilde hizmet sunabilmelerinde örgüt kültürünün ve buna bağlı olarak da insan etkeninin oynadığı rol küçümsenemeyecek derecede önemlidir, bunun için insan faktörüne gereken önem verilmeli ve bu önem verme de daha personelin işe alınması aşamasında kendini göstermeli, özellikle de işin gereklerine uygun, mesleki formasyona sahip ve pek tabii ki otelde çoğunluk tarafından kabul edilmiş değerlere en uygun kişilerin istihdamına ağırlık verilmelidir.<sup>250</sup> “Zira, otelin amacına,yapısına ve gelişmesine”<sup>251</sup> uygun olarak oluşturulmuş örgüt kültürüne ayak uyduramayacak niteliklere sahip bir personel, mesleki bilgisi ne kadar yeterli olursa olsun çeşitli sorunların çıkmasını önleyemeyecektir.

Otel işletmelerinde işgören seçimi esnasında üst yönetim hem seçilecek elemanın mesleki yeteneklerinden azami derecede yararlanmak hem de örgüt kültürüyle bütünleşecek vasıflara sahip olan elemanların seçimine ve personel seçiminin, konularında uzman kişilerce gerçekleştirilmesine çaba ve özen göstermelidir. Otel işletmelerinin sürekli gelişmesi müşteri tatmininden geçmektedir. Müşteri tatmini ise verilen hizmetin kalitesine ve sıcak insan ilişkilerine bağlıdır. Bu nedenle, seçilecek elemanın “hangi okulu ne derecede bitirdiğinden ziyade”<sup>252</sup> iyi bir insan ilişkileri uygulayıcısı niteliklerine sahip olup olmadığına dikkat edilmelidir. Özellikle de müşteri ile direkt ilişkide bulunan bölümlerde, örneğin önbüroda çalışacak personelde mesleki bilginin yanı sıra insanlarla iyi iletişim kurabilme özelliklerinin aranması ve seçimi gerekmektedir. Bu vasıflara sahip bir kişinin de örgüt kültürüne ne derecede olumlu katkı yapacağı ise gündüz kadar açıktır.

<sup>248</sup> Fermani Maviş, “Otelcilik Endüstrisinde Personel Fonksiyonunun Rolü”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt: 7, Sayı: 1, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1989), s. 217.

<sup>249</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1989, s. 218.

<sup>250</sup> Orhan Batman, “Otel İşletmelerindeki Örgütsel Sorunlar”, **Verimlilik Dergisi** Cilt: 4, Sayı: 3, (Ankara: MPM Yayınları, 1995), s. 109.

<sup>251</sup> Batman, **Ön. ver.**, 1995, s. 104.

<sup>252</sup> Haldun Ersen, **Ön. ver.**, 1996, s. 109.

## 2.2. Liderler

Bir işletme kaynakları içinde yönetilmesi ve anlaşılması en karışık ve bir o kadar da zor olan, insan kaynağıdır. Bu zorluğa karşın pek çok işletme için işgücünü oluşturan insan, hayati önem taşımakta, özellikle hizmet sektöründe yer alan otellerin verimli çalışmasında insan gücünün önemi, buna bağlı olarak da liderlerin yönetim yetenekleri zirveye çıkmaktadır.<sup>253</sup>

Otelin şekli ve yapısını; planlamanın sınırlarını ne belirleyecek ve nasıl olacaktır? Emirlerin ve personele inisiyatif tanınımının ölçüsü nedir? Çalışma saatleri, giyim kuşam nasıl olacak, kişisel problemlerin çözümünde nasıl bir yol izlenecek? vb. soruların yanıtları örgüt kültürünün bir bölümünü oluşturur. Otelde çalışan personelin kişisel özellikleri, yükselme istekleri, eğitim düzeyleri vb. özellikler de örgüt kültürü yansımalarıdır. Örgüt kültürünün parçaları ve yansımaları olan bu faktörleri oluşturmak ve yönetmek yöneticilerin görevleri arasındadır. Bunu yapabilmeleri için ise örgüt kültürünün bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini bilmeli ve örgüt kültürünün kendi örgütsel stratejilerine nasıl destek vereceğinin çarelerini araştırmalıdır.<sup>254</sup> İyi bir iletişim sistemi kurmak, personele kişisel ve grup ihtiyaçlarını gerçekleştirmeleri için gereken ortamı sağlamak da yapmaları gereken diğer işlerden biridir.<sup>255</sup> Otellerin, genellikle insanın psikolojik tatmin duygusu sağlanmasına yönelik hizmetler üreten işletmeler olduğu dikkate alınırsa liderlerin birtakım özel beceri ve yeteneklere sahip olmaları gerektiği açıktır. Liderlerin, gerek üretim girdilerinin nitelik ve niceliğini belirlerken, örgütler, yöneltir ve denetlerken sürekli olarak hizmetin insancıl yönünü göz önünde bulundurmaları gerekir ki kültürü oluşturma ve sürdürmede doğru adımlar atabilsinler.<sup>256</sup>

Bir işletme olarak otelin belirlediği stratejileri gerçekleştirerek amaçlarına ulaşmasında örgüt kültürünün payı büyüktür. Başarılarından dolayı genel kabul görmüş

<sup>253</sup> Bahar Taner, "Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma", *Anatolia: Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi* Yıl: 5, Sayı: 4, (Ankara:1994), s. 41.

<sup>254</sup> Genç, *Ön. ver.*, 1993, s. 302.

<sup>255</sup> R. D. Agarwal, *Organization and Management* (New Delhi: Mc Graw Publishing Company, 1982), s. 227.

<sup>256</sup> Barutçugil, *Ön. ver.*, 1982, s. 81.

çalışma yöntemleri ve geliştirilen davranış biçimleri örgüt kültürünün bir parçası olarak yöneticiye ışık tutar.<sup>257</sup> Yukarıda belirtildiği üzere insan, yönetilmesi çok zor bir varlıktır. Bu nedenle liderler örgüt kültürünü oluştururken ya da devamlılığını sağlarken kendisine ışık tutan çalışma yöntemlerini ve davranış biçimlerini iyice özümsemeli ayrıca personelin sahip olduğu kültürel özellikleri iyi bilmeli, ona göre rol modeliği yapmalıdır.

Bir otelin devamlılığını ve başarısını sağlayabilmek için liderin/yöneticinin yapabileceği en etkin şey kalıcı, yenilikçi, büyümeye açık fakat bunları yaparken de temel değerlerden asla taviz vermeyen bir örgüt kültürünü oluşturmak ve sağlamlaştırmaktır.<sup>258</sup>

Emek yoğun ve insanın direkt olarak insana hizmet sunduğu konaklama işletmelerinde yapılan araştırmalara göre bölüm yönetici ve şeflerinin üstlerinden, özellikle genel müdürlerinden beledikleri liderlik davranışları şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Kendi çalışma takımını oluşturması,
- İyi bir yönetim takımı kurması,
- Motive edici olması,
- İyi bir temsilci olması,
- İletişimde iyi olması,
- Dikkatli, güvenilir olması ve davranışlarında süreklilik taşıması,
- İyi bir problem çözücü olması,
- İnsan ilişkilerinde iyi olması.<sup>259</sup>

Örgüt kültürünün oluşması için insanların buna yönlendirilmesi<sup>260</sup> gerekir ki bunu yapacak tek kişi de liderdir. Liderler kendi otellerinin örgüt kültürünü diğer oteller karşısında temsil eden, ona sahip çıkan, yüceltmeye çalışan, çalışanları motive eden, “yönetime, mevcut yapıya uygun insan kaynakları strateji ve politikaları oluştururken

<sup>257</sup> Erençül, **Ön. ver.**, 1997, s. 25.

<sup>258</sup> Kozlu, **Ön. ver.**, 1986, s. 67.

<sup>259</sup> Eddyston C. Nebel, **Managing Hotels Effectively** (New York: Von Nostrand Reinhold, 1991), s. 230.

<sup>260</sup> Berberoğlu, **Ön. ver.**, 1990, s. 159.

rehberlik edebilecek ideolojiler oluşturan,<sup>261</sup> problemlere çözüm önerileri getiren, oteli ve personeli amaçlara en etkin, verimli ve zevkli biçimde ulaştırma olanaklarını ellerinde bulunduran ve örgüt kültürü bileşenlerini yaratan, örgüt kültürünün oluşumuna katkısı gerçekten fazla olan hatta, insanları bu oluşumu meydana getirmek üzere birarada tutan kişilerdir ve lider gibi liderlik yapmalıdırlar.

Sonuç olarak etkin bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için bir liderin taşınması gereken özellikler şunlardır:

- Astları yeniliklere teşvik, ve destekleme konusunda öncülük etme,
- Personelin ortak bir vizyona sahip olabilmeleri için bireysel etkilemeyi sağlama,
- Personelin çaba ve becerilerini destekleme,
- İyi bir rol modelliği yapma,
- Duygu ve akli beraber kullanarak başarıların takdir edilmesini sağlama.<sup>262</sup>

### 2.3. Sosyalizasyon

Otellerde faaliyet gösteren personelin etkileşimleri sonucunda sosyal bir doku oluşmakta, kültür de bu sosyal dokunun ürünü olarak ortaya çıkmakta ve otel personeline beraber paylaştıkları bir sosyal gerçeklik sunmaktadır. Sözü geçen bu sosyal gerçeklik insanlar için ortak bir dünya kurup onları bireysel olmaktan çıkararak sosyal bir bütün haline getirir.<sup>263</sup> Bu bütünün oluşması da sosyalizasyondan geçer. Sosyalizasyon, karşılıklı olarak birbiriyle yardımlaşma amacına sahip olan otel işletmelerinde kabul gören, ortak değer sistemleri olan, birbirlerini yakın hissedilen biraraya gelmiş insanların ya da otel personelinin meydana getirdiği gruplarla ilgilidir.<sup>264</sup> Otel işletmesi, işletmede yerleşmiş olan kültüre uyumlu olan ya da azami uyumu sağlayacak, sağlamış kişi ya da kişileri işe aldıktan sonra örgüt kültürünü

<sup>261</sup> Armstrong, *Ön. ver.*, 1998, s. 1.

<sup>262</sup> Duygu Altuğ, *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde* (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997), s. 61.

<sup>263</sup> Olgun Kırçıl, *Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri* (Ankara: MPM Yayınları, No:315, 1985), s. 20.

<sup>264</sup> Michael Hoff, *Sosyal Psikolojik Açıdan Grupta Bütünleşme*. Çev: Aliye Mavili Aktaş, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1997), s. 81.

korumak ve aktarmak, alınan personeli kendi kültürlerinin bir parçası haline getirebilmek için bir sosyalizasyon sürecine tabi tutacaktır.<sup>265</sup>

İstihdam edilen personel ilk günde kazanılır veya kaybedilir denilmektedir. Otel işletmelerinde işi bırakmanın %90'ı ilk bir ay içinde olmaktadır.<sup>266</sup> Bu açıdan sosyalizasyon süreci otel işletmeleri için çok daha önemli olmaktadır. Çünkü sosyalizasyon süreci boyunca personel işini sevecek ya da sevmeyecek dolayısıyla da kültüre uyum sağlayacak ya da sağlayamayacaktır.

Sosyalleşme sürecinde personel oteldeki hakim kuralları öğrenir, telkin edilir, bahsedildiği üzere eğitilir, otelde, özellikle ve öncelikle kendi çalışacağı sonra da ilişkide bulunacağı diğer birimlerde nelerin önemli olduğunu öğrenir. Sosyalizasyon süreci temelde değişim ve öğrenimi kapsar fakat otelle ilgili her çeşit öğrenmeyi kapsamak demek değildir bu. Kapsadığı şeyler sadece otel ya da beraber çalıştığı personel açısından her personelin öğrenmesi, bilmesi gereken değer, norm ve davranış biçimleridir.<sup>267</sup>

Sosyalizasyon sürecinde üç psikolojik süreçten söz edilebilir: Değerlendirme, Bağlanma ve Rol Geçişi. Değerlendirme sürecinde, kişi, hayatının geçmiş ve şimdiki dönemleriyle gelecekte beraber yaşayabileceği örgüt yaşantısını gözden geçirir ve doyum sağlayacağı ilişki potansiyelini değerlendirmeye alır. Aynı şekilde otel de bireyi bu örgüt yaşantısına yapacağı katkı açısından değerlendirir. Karşılıklı değerlendirmelerde birey ve otel amaç ve ihtiyaçlarının –ki bu ihtiyaçları maddi ve manevi olabilir- karşılanıp karşılanmadığına bakar ve sonuç olumlu ise her iki taraf da birliktelikten doyum sağlar, sonuç olumsuz ise karşılıklı olarak tatminsizlik başlar, bu da işten ayrılmayla ya da çıkarılmayla son bulur. Bağlanma sürecinde ise kişi otelin amaç ve değerlerine sahip çıkmakta, otele bağlanmakta, beklentileri gerçekleştirme isteği içinde otelin bir üyesi olmaktan mutluluk duymakta ve üyeliği devam ettirme arzusu ön plana çıkmaktadır. Rol geçişi kişinin ya da örgütün rol ilişkilerindeki değişimler olarak tanımlanabilir. Personel tamamiyle otelle bütünleşmiş olarak örgütün

<sup>265</sup> Köse ve Gülgün, **Ön. ver.**, 1997, ss. 284-285.

<sup>266</sup> Maviş, **Ön. ver.**, 1989, s. 221.

<sup>267</sup> Can, **Ön. ver.**, 1994, ss. 310-311.

bütün haklarından faydalanmakta bütün sorumluluklarını yerine getirmektedir. Otel personelinin bağlanma (bağlanma, kişiler arasındaki anlaşma, bütünleşme, karlılık ve sürekliliği içerir) dereceleri birbirine ne kadar benzerse oteldeki rol geçişi o kadar rahat ve kolay olur. Fakat bunun tersi söz konusuysa yani bağlanma düzeylerinde bir dengesizlik, ortak kararlar alınma konusunda bir çatışma varsa o taktirde rol geçişinin olup olmamasıyla ilgili bir çatışma ortaya çıkar. Bunun için rol geçiş ve değişikliği genellikle formal hale getirilir, yazıya dökülür ve herkesin bu kuralları öğrenmesi sağlanmaya çalışılır.<sup>268</sup>

Kişinin değerleri ve otelin kültürü arasındaki uyumun yükseklik derecesi oteldeki personel devir hızının azalması, otele daha fazla bağlanma, daha fazla performans gibi davranışsal sonuçlarla göz ardı edilemez şekilde ilişkilidir.<sup>269</sup>

İşe alıştırma ve yerleştirmeyi içeren sosyalizasyon sürecinde personelin örgüt kültürüne göre eğitimi için düzenlenen toplantılar son derece etkilidir.<sup>270</sup> Burada şunu belirtmeden geçmemekte fayda vardır: Otel işletmeleri her ne kadar elemanlarını teknolojiye ve rol aldıkları sektördeki değişim ve gelişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirmeye çalışsalar da bu eğitimde üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin sadece işin teknik kısmını değil davranış yönünü de içermesi, müşteriye hizmet ve davranış eğitiminin de verilmesi gerektiğidir. Çünkü, personel ve müşteri etkileşiminin önemi otellerde doruğa çıkmaktadır.<sup>271</sup>

Personelin örgüt kültürüne göre eğitiminin yanı sıra, kariyer gelişimi, performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, otelin önemli değerlerine bağlılık, otel içindeki geleneklerin güçlendirilmesi, personele değer verilmesi gibi hususlar da

<sup>268</sup> Hoff, **Ön. ver.**, 1997, ss. 83-84-85.

<sup>269</sup> Köse ve Gülgün, **Ön. ver.**, 1997, s. 286.

<sup>270</sup> Gürçay ve Tozkoparan, **Ön. ver.**, 1996, s. 78.

<sup>271</sup> Turhan Erkmen ve Hüner Şencan, "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** Cilt: 23, Sayı: 2, (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1994), s. 110; Maviş, **Ön. ver.**, 1989, s. 221.

sosyalizasyon sürecinde yer almakta, otel kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında bu hususlara önem verilmesi gerekmektedir.<sup>272</sup>

## 2.4. Katılım

Son yıllarda dikkat çekici ve önemli tüketici yönelimlerinden birisi müşterilerin kalite arayışı içine girişi olmuştur. Oteller de hem müşterilerde yüksek tatmin oluşturmak hem de ulusal ya da uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için kaliteli hizmet vermeleri gerektiğinin bilincine varmışlardır.<sup>273</sup>

Kaliteli hizmet verebilmenin temelinde yatan unsurlardan biri de otel personelinin hepsinin katılımıyla oluşturulacak örgüt kültürüdür. Yani “genel müdüründen temizlik işçisine kadar tüm otel çalışanlarının kendi alanlarında kaliteli hizmet ve sürekli daha iyisini sunma çabaları”<sup>274</sup> içinde bir örgüt kültürüne ulaşma ve sürdürmedir. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için mutlaka bütün otel çalışanlarının ve birimlerinin bu amaca hizmeti, katılımı gerekir.

Bir otelde oluşmuş veya oluşturulacak kültürel ortam hiç şüphe yok ki personel ve otelin daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. Alınacak kararlara üyeler de katıldığında başarılı kararlar alınacaktır. Çalışan personelin benimsemeyeceği kararlar onların isteksizce çalışmalarına neden olacağından işletmeye bir yararı olmayacaktır. Kaliteli hizmet verilmek ve konukla daha iyi bir ilişki kurulmak isteniyorsa eğer, bunun iyi eğitilmiş ve takım ruhunu kavramış personelle gerçekleşeceği unutulmamalıdır. Personelin takım halinde çalışmasını sağlayan değerler ve onu otelle bütünleştiren, uyumunu sağlayan ilkeler ancak oluşturulacak kültür ile sağlanacaktır. Böyle bir kültürel ortama şöyle bir örnek açıklama yapılabilir: Bir oteldeki ön büro departmanı ile kat hizmetleri departmanında çalışan personelin aralarında çıkan bir anlaşmazlık durumunda iki taraf da sorunu öncelikle kendi aralarında çözmeye çalışacaklar, ancak kendileri bir çözüme ulaşamazlarsa konuyu bir üst görevlilerine götüreceklerdir.<sup>275</sup>

<sup>272</sup> Gürçay ve Tozkoparan, *Ön. ver.*, 1996, s. 78.

<sup>273</sup> Seyhmus Baloğlu, “Total Kalite Yönetimi: Kuralları, Yararları ve Turizm Sektörüne Uygulaması”, *Anatolia: Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi* Yıl: 5, Sayı: 4, (Ankara: 1994), s. 34.

<sup>274</sup> Baloğlu, *Ön. ver.*, 1994, s. 35.

<sup>275</sup> Fidan, *Ön. ver.*, 1996, s. 27.

Katılım, hem personeli yönetimle, hem de yönetimi personelle yakınlaştıracaktır.<sup>276</sup> İstenen kalitede hizmet verebilecek örgüt kültürünü oluşturabilmek için otelde çalışan herkesin mutlaka katılımının sağlanması gerekir. Bulaşıkçısından en tepe yöneticisine kadar herkes yapılan hataları önlemeye ve değişkenleri minimum düzeye indirmeye çalışmalıdırlar. Eğer;

- pazarlama departmanı müşterinin tam olarak nasıl bir hizmet beklediğini belirlemezse,

- muhasebe departmanı müşteri hesaplarını zamanında ve doğru olarak çıkarmazsa,<sup>277</sup>

- rezervasyon bölümü rezervasyon işlemlerini doğru ve zamanında yapmazsa,

- kat hizmetleri bölümü odaların ve diğer mekanların temizlik ve düzenini tam olarak sağlayamazsa,

- yemek servisleri zamanında ve tam olarak yapılmazsa, personelde otelin amaçlarına ulaşmasını sağlayan değerler tam olarak yerleşmemiş, dolayısıyla da istenen örgüt kültürü oluşmamış demektir. Sayılan işlerin eksiksiz olarak yerine getirilmesi personelde bazı değerlerin yerleştiği, işine bu yüzden önem verdiği anlamına gelir. Bu açıdan, örgüt kültürü oluşumunda katılımın büyük payı vardır.

Katılım, personel arasında çatışmaları ve sürtüşmeleri engelleyecek, onları güdüleyecek, otelle kaynaşmalarını sağlayacak, kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçlarını dengelemesini öğretecek; personele üstün moral seviyesi sağlayacağından personel devir hızını azaltacak; kalite yönünden daha yüksek bir hizmet düzeyi elde edilmesini sağlayacaktır. Sayılan bütün bu hususlar ise örgüt kültürünün oluşturulması açısından büyük katkılar sağlayacaktır.<sup>278</sup>

Katılım sayesinde personelde önemli olduğu duygusu oluşur ki bu da, onun otel değerlerine sıkı sıkıya bağlanmasını, sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek için ekstra çaba sarf etmesini, çalıştığı bölümde daha da üretici olmasını sağlar. Yönetime katılması personelin psikolojik açıdan işten tatminini sağlayacak, güçlü bir örgüt kültürü oluşması için gereken zemin böylece hazırlanmış olacaktır. “Katılımın

<sup>276</sup> Anıl Çeçen, *Kültür ve Politika* (Ankara: Gündoğan Yayınları, 1996), s. 334.

<sup>277</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi* (İstanbul: Kalder Yayınları, 1996), s. 54.

<sup>278</sup> Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), ss. 264-266.

olmadığı ve örgütün genel istekleriyle bütünleşmediği ortamlarda ne ciddi bir kültür yaratılabilir ne de insanların düşünceleri olumlu yönden etkilenebilir.”<sup>279</sup>

## 2.5. İletişim

Önceki açıklamalarda da belirtildiği üzere otel çeşitli alt kültürlerden gelen insanlardan oluşmakta ve bu alt kültürlerden gelen insanların ortak bir kültür etrafında birleştirilmesi, yeniden sosyalleştirilmesi, örgütsel bütünleşmenin sağlanması gerekmektedir. Bunlar sağlanmadıkça her zaman otel içinde çatışmaların meydana gelmesi olasıdır. Bir otelde ne kadar çok alt kültür olursa otel, amaçlarına o kadar geç ulaşır ve otel içi iletişim de o kadar zor olur. İletişim ise paylaşılan bazı anlamlar ve anlamlı semboller üzerine kurulur.<sup>280</sup> Yani iletişim ve örgüt kültürü birbirine son derece bağımlıdır. Etkin bir iletişim olmadan güçlü bir örgüt kültürü oluşamaz. Güçlü bir örgüt kültürü olmadan da iletişimden söz edilemez.

Yukarıdaki açıklamalardan dolayı etkin örgüt kültürü oluştururken dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de iletişimdir.<sup>281</sup> Hem yönetenler hem de yönetilenler arasında hızlı, doğru ve açık bilgi alış-verişinin çok yönlü olarak yerine getirilmesi, güçlü örgüt kültürünün oluşması ve paylaşılması için son derece elzem olan bir unsurdur iletişim.

Otellerin her geçen gün büyümeleri ast ve üstler arasında gerek maddi gerekse psikolojik mesafenin artması, kolektif işgücünün bireysel işgücüne tercih edilmesi, özetle otel içinde oluşan ilişkileri bir düzene oturtmak gerekliliği iletişimi zorunlu kılmıştır. Bunun için iletişim, otel bölümleri arasındaki ilişkiyi geliştiren, yapılan iş ile bu işten faydalananlar arasındaki örgüt kültürünü oluşturan bir fonksiyondur.<sup>282</sup>

<sup>279</sup> Çeçen, *Ön. ver.*, 1996, s. 336.

<sup>280</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 51.

<sup>281</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, s. 123.

<sup>282</sup> Maviş, *Ön. ver.*, 1994, s. 97.

Örgütsel iletişim eğer dürüst ve doğru yapılırsa, oteldeki ilişkileri geliştirir,<sup>283</sup> örgüte yeni katılan elemanların örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanal olarak vazife görür. Otel elemanına kendi işinin sınırları dışında ve bilgisini genişletecek bilgiler verilmelidir. Her işgören genel olarak otelin amaçlarını, temel bölümlerin amaç ve faaliyetlerini kendisinden ve beraber çalıştığı kişilerden neler istenildiğini bilmelidir. Bu da ancak iletişimle mümkündür.<sup>284</sup> Örgütsel kültür yeni elemanların formal ve formal olmayan iletişimini sağlar. Formal iletişimden kasıt iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, formal olmayan iletişimden kasıt ise hikayeler ve dadikodulardır. Örgütsel kültürün anlamlı kılınması, iletişimin sağlanmasıyla gerçekleştirilir. Bunun için örgütsel kültürle iletişim arasında yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, hikayeler, gelenekler ve diğer unsurlar öğrenilip yorumlanabilir.<sup>285</sup>

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden söz edilebilir. Bunlardan biri otel elemanlarına örgüt kültürü hakkında bilgi vermesi diğeri de otel elemanlarının örgüt kültürü ile bütünleşmelerini sağlamasıdır. Örgüt kültürü otel elemanları arasındaki iletişimi sağlar, örgüt içinde oluşan informal mesajlar, formal yollarla işleyen mesajlar, elemanlar arasında anlatılan hikayeler, sloganlar, örgütsel dokümanlar, yapılan grup toplantıları ve halka dönük toplantılar ancak ve ancak iletişim sürecinin işleme konulmasıyla bir anlam kazanır. Bir otelin kimliğinin oluşması, örgüt elemanlarının dünü, bugünü ve yarını yorumlamasına, örgütsel yaşam hakkında doğruları ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Otel hakkındaki bu doğrular ve hikayeler konu olarak otelin geleceğe dönük gelişimine ve grup çalışmasının güçlenmesine yardım eder. Sözü edilen örgütsel kimlik, örgüt kültürünün benimsenmesi yaşanmasıyla elde edilir.<sup>286</sup>

Otel yöneticisinin örgütsel amaçları başarabilmesi öncelikle beraber çalıştığı bireylere amaçların neler olduğunu iletebilmesine bağlıdır. Otelerde amaçlar ile başarılanlar arasında bir farklılık varsa bunun en büyük sebepleri arasında iletişim

<sup>283</sup> Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından** Çev: Bintiğ Aytek ve Salim Şen. Ed: Bintiğ Aytek ve Salim Şen, (Ankara:Turhan Kitabevi, 1979), s. 235.

<sup>284</sup> Hicks, **Ön. ver.**, 1979, s. 408.

<sup>285</sup> Çelik, **Ön. ver.**, 1993, s. 141.

<sup>286</sup> Çelik, **Ön. ver.**, 1993, ss. 140-141.

kopukluğu gelir. İletişim kopukluğunun olduğu bir otelde güçlü bir örgüt kültürü oluşturulamaz. İletişim otel amaçlarının gerçekleştirilmesinde aracılık görevi yapar. Yani amacın gerçekleştirilmesine yönelik planları bu planları uygulayacak kişilere iletilmesini onun bilgilendirilmesini sağlar ve otel elemanları yine iletişim yoluyla örgütsel planları isteyerek ve büyük bir hevesle yerine getirmek üzere canlandırılır.<sup>287</sup> Bütün bunların yerine getirilmesi ise kültürel unsurlar çerçevesinde olur.

İletişim, problemlere çözüm getirdiği gibi açığa da çıkarır. Örneğin, otel elemanlarının değerlerinde bir çatışma iletişim sayesinde açığa çıkar.<sup>288</sup> Ayrıca iletişim “başkalarını etkilemenin”<sup>289</sup> ve “örgütteki ilişkileri geliştirmenin”<sup>290</sup> yani örgüt kültürünün temel unsurudur. İletişim, bireyleri biraraya getiren, grup çalışması için taban oluşturan, işletmedeki tüm birimleri birbiriyle haberli kılan bir yönetim unsurudur. Etkin iletişim prosedürleri olmaksızın, hiçbir otel işletmesinde etkin örgüt kültürü oluşturulamayacağı, dolayısıyla işletmenin yaşamının uzun sürmeyeceği ve zorluklarla karşılaşacağı gün gibi aşikardır. Bunun içindir ki iletişim örgüt kültürünün oluşumunda, yönetiminde ve devamında yaşamsal değere sahiptir.<sup>291</sup>

## 2.6. Motivasyon

Otellerin sahip oldukları güçleri sınıflandırdığımızda karşımıza üç tür çıkar. Bunlar, fiziksel/bedensel güç, ekonomik güç ve inanç gücüdür. Örgüt kültürünü bu türlerden birine dahil etmek gerektiğinde ise tabii ki üçüncü güç olan inanç gücü kapsamına almamız gerekecektir. Yani örgüt kültürü inanç gücünü oluşturmaktadır. Günümüz modern endüstri toplumlarında inanç gücü diğerlerine oranla daha önemli görülmekte ve kurumların ve örgütlerin yoğun çabaları bu güç üzerinde odaklaşmaktadır. Kültür, örgütleri yönlendiren, bir eylemde bulunmaya sevk eden sosyal bir enerji olarak düşünülürse bu enerjinin kaynağının örgüt elemanlarının paylaştığı kültürel öğeler olduğu da rahatlıkla söylenebilir. Güçlü örgüt kültürüne sahip

<sup>287</sup> Can, **Ön. ver.**, 1994, s. 238.

<sup>288</sup> Daniel Katz ve Robert L. Kahn. Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar, (Ankara:TODAİE Yayınları, No: 167, 1977), s. 246.

<sup>289</sup> Blair J. Kolasa, **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. Çev: Fulya Aykar ve diğerleri, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No: 42, 1979), s. 523.

<sup>290</sup> Hicks, **Ön. ver.**, 1979, s. 235.

<sup>291</sup> Kozak, **Ön. ver.**, 1995, s. 36.

otellerin üyelerinin morallerinin ve güdülenme düzeylerinin yüksek, personel devir oranının, işten ayrılmaların ve işe devamsızlık gibi olayların da az olması beklenir.<sup>292</sup>

Günümüz yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan motivasyon sadece verimin artmasını sağlayan basit bir teknik ya da araç değil, aynı zamanda insanların istekleri ve ihtiyaçları üzerine inşa edilmiş bir felsefe, bir düşünce ve yaşama şeklidir<sup>293</sup> ve yöneticilik sanatının yalnızca bir bölümünü oluşturur.<sup>294</sup>

“Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”<sup>295</sup> olarak tanımlanabilir. Bireyin davranış biçimi ne kadar güdülendiğini gösterir “çünkü motivasyon sistemi, çalışanların davranışlarını şekillendirir.”<sup>296</sup> Dolayısıyla yöneticiler bireylerin davranışlarını yorumlamalı, elde ettikleri sonuçlara göre kişileri motive edecek model ve uygulamalar geliştirmelidirler.<sup>297</sup> Konuyu daha da açacak olursak bir örgüt olarak otel işletmesinin personelinden beklediği şeyler, öncelikle yönetim kademesinde bulunanların insan davranışlarıyla ilgili temel varsayımlarından kaynaklanacaktır. İnsanların nasıl varlıklar olduğu, nasıl güdüleneceklerine ilişkin yöneticilerin sahip olduğu inançlar ve bilgiler bazı amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş örgütün insan unsurunu nasıl kullanması gerektiğinin temellerini oluşturacaktır. Bir başka deyişle, insanla ilgili algılama, bireyin otel üyesi olarak “kendisi için tanımlanan rolleri”<sup>298</sup> yerine getirmesi için yapması gerekenler ve ona karşı olan davranışın ne olacağı konusunda yapılması gerekenlerin cevabı, oluşturulan örgüt kültüründe saklıdır.<sup>299</sup>

<sup>292</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 149.

<sup>293</sup> İnan Özalp, “Motivasyon Teorilerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi”, *Adana İ.T.İ.A. İşletme Enstitüsü Dergisi* Yıl: 1, Sayı: 1, (Adana: İ.T.İ.A.D. Yayınları, 1977), s. 18.

<sup>294</sup> John Finnigan, *Doğru İşe Doğru Eleman*. Çev: Mehmet Kılıç, (İstanbul: Rota Yayın Dağıtım, 1995), s. 75.

<sup>295</sup> Halil Can ve diğerleri, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi* (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995), s. 318.

<sup>296</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Timaş Yayınları, 1995), s. 251.

<sup>297</sup> Koçel, *Ön. ver.*, 1995, s. 383.

<sup>298</sup> Refik Çulpan, “Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli”, *Amme İdaresi Dergisi* Cilt: 11, Sayı: 1, (Ankara: TODAİE Yayınları, 1978), s. 15.

<sup>299</sup> Nurettin Kaldırım, “Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 1, Sayı: 1, (Kayseri: 1987), s. 124.

Otel, personelinden öncelikle otel amaçlarını, örgüt kültürünü benimsemesi ve bunların gerçekleşmesi için de çaba göstermelerini bekler. Otel, elemanının vaktini işi ile ilgili faaliyetleri en iyi şekilde yaparak geçirmesini, otelin varlıklarına sahip çıkarak korumasını, otelin huzurunu bozacak unsurlara meydan vermemesini, görevlerini yerine getirmesini engelleyecek çalışmalara girmemesini, üstlerine itaat etmesini, diğer personelle uyum içinde olmasını, kamuoyunda otelin sergilediği imaja ters düşecek açıklama ve tehditleri umursamamasını, kısaca otelin kültürüne sahip çıkmasını, kültüre aykırı bir harekette bulunmamasını bekler ve bu beklentisine ulaşabilmesi de personeli etkin bir şekilde motive etmesine, onları etkilemesine bağlıdır. Bu da öncelikle bir iletişim sorunudur. Etkin bir iletişim süreci işgörenleri otelin amaçlarına hizmet edecek şekilde yönlendirmek açısından zorunludur. Örneğin, düşük ücret politikası uygulayan veya astlarına insan olarak değer vermeyen bir otel örgüt-işgören uyumunu etkili bir iletişim sistemiyle dahi sağlayamaz. Oysa tatmin edici bir maddi ve psikolojik ortamda etkili bir iletişim sistemi olumlu pekiştirici unsuru olacak, önemli başarılar elde edilecektir.<sup>300</sup>

Otel işletmelerinde personelin işten duyduğu tatmin oranının düşük olmasına bağlı olarak işten ayrılma oranları yüksek boyutlara ulaşmakta, bu da hizmeti sunan personelin müşteriyle yoğun etkileşimi ve hizmetin kalitesi üzerindeki rolü itibariyle insan unsuruna bu kadar bağımlı bir endüstri için oldukça düşündürücü olmaktadır. Zira bu sektördeki işletmelerin başarısı büyük oranda, çalıştırdıkları işgücüne bağlıdır. Hoş olmayan fiziksel çevre şartları, demode olmuş yönetim biçimleri, kariyerde ilerlemenin kısıtlılığı, elverişsiz çalışma şartları, düşük ücret, iş yükünün ağır, ödüllendirme sisteminin yetersiz oluşu vb. unsurlar<sup>301</sup> bireyin moralini son derece düşürmektedir. “Personel devir hızı işletmedeki morale,”<sup>302</sup> moral de motive edilme derecelerine bağlıdır. İyi bir motivasyon olmazsa moral olmaz, moralsiz çalışan bir birey örgüt kültürüne hiçbir katkıda bulunamaz. Sonuç, işgören devir hızının artması, bu ise örgüt kültürünün oluşumunda olumsuz katkı demektir.

<sup>300</sup> Kaldırımcı, **Ön. ver.**, 1987, ss. 125-126.

<sup>301</sup> Bahar Taner, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi”, **Anatolia: Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi** Yıl: 4, Sayı: 3, (Ankara: 1993), ss. 22-23.

<sup>302</sup> Fermani Maviş, “Otel Personelini Motive Etmek İçin Yeni Bir Model: Teori M”, **A.Ö.F. Dergisi** Cilt: 2, Sayı: 1, (Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996), s. 67.

Başarılı bir örgüt kültürü oluşturmak için motivasyon temel şarttır. Örgüt kültürünü bireyler oluşturduğuna göre kişinin öncelikle buna inanması gerekir sonra devam eden süreçte motivasyon unsurlarının da yöneticiler tarafından en uygun yer, zaman ve şekilde devreye sokulmasıyla birey inandığı, elde etmek istediği amaçlar doğrultusunda güdülenecek ve böylece hem kendi hem de otel adına istediği bir işi, isteyerek yerine getirmenin ve bunda başarılı olmanın hazzını duyacak, sonraki görevlerinde de bu yolda ilerleyecektir.

Örgüt kültürü kapsamında yer alan geçerli değer ve normlar sayesinde işgörenler işlerinde bir anlam bulacaklar, kendilerini güvende hissedecekler, yeni fikir denemelerinde kendilerine verilen özgürlükten yararlanarak kendilerini gerçekleştirme imkanı bulacaklar, böylece otelle özdeşleşmelerini, kararların daha çabuk ve etkin şekilde uygulamaya dönüşmesini sağlayacaklar, bütün bunları da etkin bir güdülemeyle gerçekleştireceklerdir.<sup>303</sup>

Sonuç itibariyle şunları söylemek mümkündür: İnsan çeşitli “psikolojik, sosyolojik ve toplumsal”<sup>304</sup> ihtiyaçlarını karşılamak için otele gelir. Otelin de birtakım ihtiyaçları yani amaçları vardır. Otel, bu amaçları gerçekleştirmek için güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışır. Otelin bireyden beklediği, bu oluşumu sağlamasıdır. Yani bireyin otelden, otelin de bireyden bazı beklentileri vardır. Otel bireyin beklentilerini karşılarsa birey de onun amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Bunun için otel yönetimine düşen görev bireyi motive etmektir. Etkin şekilde motive olmuş, birey de üzerine düşen görevleri otelin istediği doğrultuda gerçekleştirecektir.

## 2.7. Diğer Unsurlar

### 2.7.1. Teknoloji ve Çevre

Teknolojik gelişmenin toplum yaşamı üzerindeki etkileri inkar edilemez. Kişinin içinden geldiği toplum ve otelin içinde yer aldığı toplumun teknolojik gelişmesi kişinin

<sup>303</sup> Mustafa Yaşar Tınar, “Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** Cilt: 5, Sayı: 1-2, (İzmir: 1990), s. 86.

<sup>304</sup> Ersen, **Ön. ver.**, 1996, s. 123.

değer yargılarını etkileyip değiştirebileceği gibi, aynı teknolojik değişiklikler aynı bireyin yaşam düzeyi, ilişkileri ve anlayışlarını da etkileyecek, bireyde bir dizi değişiklik meydana getirecektir. Bunun akabinde otelin yaşam tarzı yani kültürü ile etkileşimde bulunarak kültürün oluşumuna ve sürdürülmesine katkıda bulunacaktır. Toplum, bir otelin kültürü de dahil olmak üzere pek çok şeyini etkileyecektir. Ne tür işlerin yapılacağı, bu işleri yapacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri, personelin yaptığı işten tatmin olması, hizmetin kalitesi, kişisel ya da birlikte çalışma, iletişim vb. hususlar otelde kullanılan teknolojiye mutlaka etkilenecektir. Genel olarak ifade etmek gerekirse teknoloji bir otelde kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri, yönetim tekniklerini kısaca örgüt kültürünü etkileyecektir.<sup>305</sup>

Otel işletmeleri tekno-yoğun özellik göstermezler. Aksine emek-yoğun olan ve çoğunluğu insan gücüne dayanan hizmetlerin sunulduğu otellerde kullanılan teknolojik aletler işgörenlerin işini kolaylaştırır yani bir hizmet sunmalarına yardımcı olur. Özellikle de müşterilerle birebir ilişkiler yüz yüze iletişim sayesinde gerçekleştirilir. Bir müşteri bir robotun kendisine hizmet etmesinden belki hoşlanabilir ama belli bir düzeyden sonra yine insanların kendisine hizmet etmesini isteyecektir. Ancak bu anlatılanlardan otel işletmelerinde ileri teknoloji kullanılmadığı sonucu çıkarılmamalıdır. Çünkü, bazı müşteri işlemleri yerine getirildikleri zaman sürecince değer kazanırlar. Örneğin, rezervasyon işlemlerinin bir an önce halledilmesi gibi.

Otel işletmeleri örgüt kültürlerini oluştururken ya da sürekliliğini sağlarken içinde buldukları çevrede meydana gelen değişikliklerden de ister istemez etkileneceklerdir. Peki nelerden etkilenebilirler yani çevrede neler değişebilir? Sunulan hizmet çeşidinde değişiklikler olur; teknolojilerde çeşitli değişiklikler olur; müşterilerin ve rakiplerin sayısı, nitelik, istek ve davranışlarında değişiklikler olur;<sup>306</sup> toplumun değer yargılarında değişiklikler olur vb. Oteller kendilerini bu değişikliklerin dışında asla bırakamazlar çünkü bu, yok olmaları anlamına gelir. Aslen dinamik bir yapıya sahip olan oteller ister istemez kendilerini, meydana gelen değişikliklere adapte etmeye

<sup>305</sup> Koçel, *Ön. ver.*, 1995, ss. 184-185.

<sup>306</sup> Koçel, *Ön. ver.*, 1995, s. 238.

çalışacaklardır. Gerekirse örgüt kültürlerini değiştirecek ama yoğun rekabet ortamında illa ki ayakta kalmaya çalışacaklardır.

### **2.7.2. Toplum ve Otelin Geçmişi**

Otel işletmesine gelen her birey mutlaka bir kültürel örüntüyle bezenmiş olarak gelecektir. Bu bezenmenin mimarı da kişinin yaşadığı toplumdur. Kişi içinde yaşadığı toplumun bir ürünüdür. Sahip olduğu kültürel özelliklerin yaşam tarzına yansımaları insanı çeşitli şekillerde tanımlamaya ya da çözümlenmeye yarar. Bu bir bakıma onun toplumunun da çözümlenmesi demektir. İşte insan otele geldiği andan itibaren kendi sahip olduğu kültürel değerleri ve otelin sahip olduğu kültürel değerleri karşılaştırmaya başlar, kendi değerlerini uygulamaya çalışır., bu değerlerle otelin değerleri uyuyorsa sorun çıkmaz, uyuyuyorsa çatışma başlar; otelin değerlerini kabul edip kendi değerlerini bir kenara bırakırsa sorun çözülür, bırakmazsa otelden ayrılır. Kültürün oluşumunda toplum bu açıdan önemlidir. Çünkü toplum kendi değerlerini bireye vermiştir. Bu değerler kişinin ya otelde kalmasını sağlayacak ya da tersi olacaktır. Bu tamamen kişi ile otel arasındaki iletişimle çözümlenecek bir olaydır.

Belli bir geçmişi olan otellerin kültürü onu oluşturan bileşenlerin geçmişe ne ölçüde damgalarını vurduklarına bağlıdır. Bu bileşenler ister değerler, ister normlar, ister dil olsun bütün kültür bileşenleri bir şekilde belli bir yoğunluğa gelmişler ve örgütün hayatı boyunca onunla beraber olmuşlardır. Otel yaşadığı sürece de otel yöneticileri ve personel onları devam ettirecekler ve sonraki kuşaklara eğer gerekiyorsa değişikliklere uğratarak, belki eklenecek yeni liderler ve kahramanlarla geliştirilerek fakat temeli sarsmadan aktarılacak, yine yaşatılacaktır.

### **2.7.3. Organizasyon Yapısı**

Bir işletmenin yapısı, işletmeyi yaşatan güçlerin (haberleşme, kurallar, bilgi, üst-üst ilişkileri, çeşitli uygulamalar vb.) dayanacağı iskelettir. Bir başka deyişle bir otelin yapısı örgüt kültürünün dayanacağı iskelettir. Sözü geçen güçlerin etkin biçimde kullanılmasını sağlayan insan faktörünün yerleştirilmesi, kullanılması için belli bir

hiyerarşik düzen ile fonksiyonel düşünce sistemi içinde ilerleyişini sağlayabilecek bir yapı kurulmalı ve uygulanmalıdır. yönetiminin üzerinde önemle durduğu konulardan biri karşılıklı bağımlılık ve işbirliği ilişkilerinin düzenlenmesidir. Bu düzenlemenin başarılı olması için örgütün yapısının incelenmesi gerekir. Örgüt yapısı, işletme işlerinin yapılması ve faaliyetlerin gruplandırılması için yapılır. Ancak bu yapı yani iş ve faaliyetler otel amaçlarına göre değişik şekillerde düzenlenebilir. Yine yapı, anlatılanlardan ötürü örgüt kültürünün oluşması ve devamında son derece önem arz eder.<sup>307</sup> Yapılan araştırmalara, göre örgütsel yapılar, otelde yapılacak iş karakteristiklerine ne kadar uyum sağlıyorsa bireysel hatta iş grubu güdülemesi de o ölçüde fazla olmaktadır. Otelin başarı derecesinin bu güdüleme ölçüsüne bağlı olduğu varsayımı kabul edildiğinde ve güdülemenin de örgüt kültürü oluşumu üzerindeki etkisi düşünüldüğünde örgüt yapısının örgüt kültürü oluşumundaki önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.<sup>308</sup>

Bütün otellerin mutlaka bir yapıya ihtiyaçları vardır. Organizasyon yapısının oluşturulmasında ilk basamak gerekli kişilerin seçimi, sonra görevlerin dağılımı olacaktır. Otelin daha kuruluş aşamasında büyüklüğüne, faaliyetlerine, içeriğine, geleceğe ilişkin planlarına ve örgüt kültürüne yani “işletmenin sergilediği karakteristik” özelliklerine<sup>309</sup> en uygun organizasyon yapısının oluşturulması gerekir. Yöneticileri başarıya ulaştıran önemli nedenler arasında, oteli tanınması, kültürünü yerleştirmesi, ve bu kültüre göre oluşturulmuş bir organizasyon yapısına sahip olması sayılabilir. Yalnızca yönetici değil diğer otel elemanları da otelde görev yapan herkesin neyi niçin yaptığını, otelin amaçlarına ulaşmasında herkesin oynadığı rolün ne olduğunu, oteldeki yerinin önemini bilmesi kültürün oluşumu açısından en uygun yapının kurulmasında büyük önem taşır. Ayrıca otelde öyle bir yapı oluşturulmalı ki otelin büyümesi, çalışma şartlarının değişmesi durumunda bu değişikliklere kolayca uyum sağlanabilsin.<sup>310</sup>

<sup>307</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, s. 50.

<sup>308</sup> Vahdet Aydın, *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları* (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:402, 1977), s. 84.

<sup>309</sup> Osman Kemal Ağaoğlu, *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması* (Ankara: MPM Yayınları, No:457, 1992), s. 24.

<sup>310</sup> Ülgen, *Ön. ver.*, 1990, ss. 50-51.

Örgütsel yapı ne kadar sağlam olursa, belirli işlerin bölüştürülüp dağıtılmasında, yürütülmesinde, bir düzene oturtulmasında, değerlendirilmesinde ve kontrolünde etkinliğin sağlanmasını o ölçüde kolaylaştırır. Öte yandan, ayrıntılı bir planlama yapılmasında ve düzenlenmesinde, görev ve sorumlulukların dağıtılmasında, işlerin yürütülmesinde ve otelin her bölümünün etkinliğinin ölçülüp başarının elde edilmesinde örgüt yapısı önemli bir rol oynar.<sup>311</sup> Sayılan bütün eylemler örgüt kültürünün içinde yer alır; bu nedenle örgütün yapısı bu eylemlerin istenen şekilde yerine getirilmesinde büyük rol oynadığı için doğal olarak örgüt kültürünün oluşumunda da önemli bir yere sahip olacaktır.

Organizasyon ilkeleri arasında yer alan hiyerarşi, yetki devri, sorumluluk, yetki ve sorumluluk denkliği, yetki düzeyi, ve kumanda birliği ilkeleri organizasyon yapısının oluşturulmasına ilişkin ilkelere<sup>312</sup> ve örgüt kültürü kapsamı içinde yer alırlar. Bir başka deyişle örgüt kültürü oluşturulurken bu ilkeler dikkate alınır; oluşmuş bir örgüt kültürünü ayrıştırdığımızda ise her ilkedden bir parça görmek mümkündür.

Örgüt kültürü, amacı itibariyle, otelin amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek üzere biraraya gelen insanları bütünleştirmek olduğuna göre bu bütünlüğün sağlam temellere oturtulması için güçlü bir iskelete ihtiyaç vardır, bu iskelet örgütün yapısıdır. Yapı ne kadar kuvvetli olursa oluşturulan kültür de o kadar kuvvetli olur.

#### 2.7.4. Müşteriler

Başarılı otelleri aynı sektörde faaliyet gösteren diğer otellerden farklı kılan temel özelliklerden biri müşterilerine daha doğrusu konuklarına karşı olan yaklaşımlarıdır. Konuklarını sadece gelip geçici bir müşteri olarak görmeyen oteller onların maksimum tatmin ile otelden ayrılmaları için her şeyin en kalitelisini yapmaya özen gösterdikleri zaman başarıya ulaşabilirler. Bu nedendir ki müşteri tatminlerini kültürlerinin bir unsuru haline getirmelidirler.

<sup>311</sup> Barutçugil, **Ön. ver.**, 1982, s. 94.

<sup>312</sup> Ülgen, **Ön. ver.**, 1990, s. 62.

Başarıyı yakalamış otellerin hemen hepsi konuk güdümlüdür. Onlar için asıl olan, verilen hizmetin, konuğun sadece o anki ihtiyaçlarını karşılamak değil, sunulan o hizmetle konuğun ikinci kez o oteli tercih etmesini sağlamaktır. Bu nedenle potansiyel konuklarla devamlı iletişim halinde olunmalı, yapılacak anket, görüşme vb. yollarla sürekli onların fikirlerinden yararlanılmalıdır.

Müşteri üzerinde yoğunlaşmanın istenilen şekilde sonuçlanabilmesi yapılan araştırma ve incelemelere bağlıdır. Müşterinin neyi, hangi kalitede, nasıl, hangi kriterlerle değerlendirdiği saptanmalıdır. Çünkü, müşteriye göre kalite göstergesi olan unsurlar otelin daha önce dikkate almadığı bir nokta olabilir. Bu ise müşteri tatminini ölçen araştırmalarla belirlenebilir.<sup>313</sup>

Böylece tüm gelişme ve yenilikler müşterilerin halihazırda ve gelecekteki beklentileri doğrultusunda gerçekleştirilebilecek, ayrıca kendi dışındaki gelişme ve yenilikleri yakından takip ederek kendisi için gerekli dersleri çıkarabilen, kendine uyarlayabilen, kendisi yenilik yaratabilen, bu şekilde de konuklarını mutlu kılarak bağlılıklarını sürdürmelerini sağlayan oteller, varlıklarını gelecekte de devam ettirebilmek için önemli bir avantaj elde edeceklerdir.<sup>314</sup>

Hizmette kaliteyi yakalamak ve sürekli hale gelebilmek yalnızca yöneticilerin isteği veya faaliyetleri ile sağlanabilecek bir şey değildir. Yöneticilerin asıl yapmaları gereken, kalite tutkusunu otelin genel kültürünün bir parçası yapıp her düzeyde kabulünü sağlamaktır. Belki yüzde yüz tatminkar hizmet vermek istatistiksel olarak mümkün değildir fakat ideali hedef almak her zaman daha iyiye doğru gitmekle eş anlamlıdır. Bu yaklaşımın faturası ilk bakışta pahalı gözükebilir ancak müşteriye verilen hizmette kaliteye öncelik veren oteller uzun dönemde rekabet edilemeyecek düzeye geleceklerdir.<sup>315</sup>

<sup>313</sup> Yahya Fidan, "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Geliştirme Stratejileri", *Verimlilik Dergisi* Cilt: 24, Sayı: 4, (Ankara: MPM Yayınları, 1995), s. 60.

<sup>314</sup> İhsan Babak, *İş Yaşamı Cangılında Hayatta ve Ayakta Kalmanın Yolları Ya Da Meraklısına Pratik Yönetim Dersleri* (İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş., 1997), s. 149.

<sup>315</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, s. 38.

Müşterinin istediği kalitede hizmet verebilmenin gereklerinden biri de otel yönetiminin elemanların yeni fikirlerini değerlendirmeye alarak deneme fırsatı vermeleridir. Bu düşünceden yola çıkan oteller alınan kararları, geliştirilen ürünleri, oluşturdukları stratejileri müşteri gruplarında denemekte, sonuç olumlu olursa bu hizmet ya da ürünleri yaygınlaştırmaktadırlar.<sup>316</sup>

### 3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BİLEŞENLERİ

Örgüt kültürünü tanımlamaya yarayan kültür bileşenleri yapı, faaliyetler, zihniyet ve yönetime ait çeşitli alanları içerir. Örneğin, işlerin bölüştürüldüğü ve planlandığı, ödül ve kontrol sistemlerinin neler olduğu, inisiyatif ve itaatin hangi oranlarda birleştiği gibi. Ayrıca resmiyet, çalışanların dış görünüşü, mekan seçimi, dekorasyon tarzı, personelin toplumsal konumu ve mobiliteleri de kültürü yansıtır. Bir hastana ile bir otelin kültürü farklı olup buralardaki görevliler adeta farklı kabileler gibi kendilerine has davranış kalıpları geliştirirler.<sup>317</sup>

Oteli tanımamızı, hakkında fikir yürütmemizi, sektörde belli bir yere oturtmamızı sağlayan otele özgü olan değerler, normlar, inançlar, kahramanlar, fiziksel semboller, toplantılar, törenler, dil, hikayeler bir araya geldiklerinde örgüt kültürü bileşenleri adını alır ve otele bir kişilik verip diğer otellerden ayırt edilmesini sağlar. Oteller arasındaki farklılığın kaynağını örgüt kültürlerinde aramak gerekir. Nasıl ki her insan görünüş olarak birbirinden farklıdır, oteller de sahip oldukları kültürden ötürü birbirlerinden farklıdırlar. Çünkü sahip oldukları kültür de onlara bir kişilik ve görünüş vermiştir.

#### 3.1. Temel Değerler, İnançlar, Normlar

Otel elemanlarınca paylaşılan, yaratılan ve uygulanan değerler, inançlar ve normlar otel personeli arasında ortak bir tutum yaratır, tek bir vücut olarak hareket

<sup>316</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, s. 34.

<sup>317</sup> Erengül, *Ön. ver.*, 1997, s. 26.

etmelerini, birbirlerini anlamalarını sağlar. Değerler, inançlar ve normlar bir zincirin halkalarını oluşturur. Adeta birbiri içine geçmişlerdir. Bireylerin sahip oldukları değerler ve normlar sahip oldukları inançlara göre şekillenir. Normlar ise değerlere göre daha katıdır. Normlar, otel personelinin kişiliklerinin, durumunun, görevlerinin ve geleneklerinin bir bileşkesinin sonucudur ve personelin duygularından ziyade davranışlarını düzenlerler.<sup>318</sup>

Otel işletmelerinin sahip olduğu değerler personeli ortak bir tutuma yönlendirirken motivasyon için de güçlü bir kaynak yaratır. İş stresini azaltan, insanları uygun davranışlarda bulunmaya iten, özgüvenlerini bu sayede kazanmalarına neden olan değerler otelin amacı, strateji ve eylemleri için kılavuzluk yapar. Diğer işletmeler için de olduğu gibi otellerin sürekli başarılı olabilmeleri, çalışan bütün personelin etrafında toplanabilecekleri anahtar değerleri yaratma yeteneğine bağlıdır.<sup>319</sup>

Çalışma temposu ve üslubu ile müşteriye gösterilen ilgi, verilen önem konusundaki inancını otel her fırsatta gerek sloganlar, gerek konuşma veya yazışmalarla vurgulamalıdır. Bu tür inançları çalışanlara aşılamanın en etkin yolu kuşkusuz daha tecrübeli kuşağın genç idarecilere örnek olmasıdır.<sup>320</sup>

Yöneticinin davranışları, yılların yarattığı efsaneler, genç idarecileri yetiştirme şekilleri, tayin ve terfilerde uygulanan kriterler değer yapısının geliştirilip sağlamaştırılmasında kullanılan araçlar olup, personelin enerji ve yaratıcılıklarını harekete geçiren gücü oluştururlar.<sup>321</sup>

Önemli olarak kabul edilen inançlardan oluşan değerler otel işletmelerinde şu alanlarda ifade edilebilirler:<sup>322</sup> Personele yardım ve ilgi, müşterilere ilgi, çalışanlara eşit davranma, “alanında en iyi olma inancı ve bununla gurur duyma, insanların, elemanların, önemli oldukları inancı, işin yapılmasında ayrıntıların da önemli olduğu

<sup>318</sup> Özkalp ve Kirel, *Ön. ver.*, 1990, s. 204.

<sup>319</sup> Erdem, *Ön. ver.*, 1996, s. 38.

<sup>320</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, s. 66.

<sup>321</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, s. 45.

<sup>322</sup> Armstrong, *Ön. ver.*, 1998, s. 1.

inancı,<sup>323</sup> müşteri odaklılık, performans odaklılık, grup çalışması, verimlilik, eşit fırsat tanıma, yeniliklere açık olma, “ilişkilerde süreklilik, güleryüzlülük, dostluk, profesyonel hizmet”<sup>324</sup> ve hizmette kalite.

Otel personeline paylaşılan değerler ve normlar oteli diğer otellerden ayırıp ona bir kimlik verir, oteli tanımlamaya yarar. Bundan ötürü, çalışanlarda da diğer otellerden farklı bir otelde çalışmaktan dolayı kendilerinin özel olduğu düşüncesi oluşacak, onlar da bir kişiliğe bürüneceklerdir. Paylaşılan temel değerler, inançlar ve normlar personeli ortak amaçlara yöneltmedeki başarıları derecesinde etkindirler.<sup>325</sup>

Her otel işletmesinde faaliyetlerin yürütülmesi konusunda belirgin bir felsefenin varlığı ve sürekliliği olmalıdır. Süreklilikten kasıt her yönetim değişikliğinde değer, norm ve inançların tekrar oluşturulmaya kalkışılmamasıdır. Bunun yerine zaten otelde halihazırda bulunan felsefenin geliştirilmesine çalışmak daha yerinde olacaktır. Ayrıca, yönetim sözü geçen bileşenleri otel tabanına kadar yaymalı, bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek açısından sürekli gözden geçirmeli, bütün çalışanların otel felsefesini bilmesi ve paylaşmasına çalışılmalıdır. Nitekim, Peters ve Watermen “basit ama güzel değerlerin, kusursuzluğa giden yolda insanlar için asıl özendiriciler olduğunu” belirtmektedirler.<sup>326</sup>

Gönüllere işlenen değerler, inançlar ve normlar “çok dayanıklı bir manevi doku” yaratmakta, günlük yönetimde, hizmetlerde bir aksama ve bozukluk olsa dahi işlerin oluşturulan kültür çerçevesinde yürütülmesine neden olmaktadır. Böylece oteli başarıya götüren kararlar alınacak, istenen sonuçlara ulaşılabilecektir. Üstelik de otelin canlılığının sağlanması mümkün olacaktır.<sup>327</sup>

<sup>323</sup> Varol, *Ön. ver.*, 1989, s. 198.

<sup>324</sup> Kesken, *Ön. ver.*, 1993, s. 97.

<sup>325</sup> Kesken, *Ön. ver.*, 1993, s. 92.

<sup>326</sup> Varol, *Ön. ver.*, 1989, ss. 201-201.

<sup>327</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, s. 66.

## 3.2. Örgütsel Semboller

### 3.2.1. Sözel ve Davranışsal Semboller

#### 3.2.1.a. Dil

Kültür mecazı örgütü, elemanlarının etkileşimleri sonucunda oluşturulan sosyal doku olarak anlatır. Örgüt yalnızca, yapı, kullandığı teknoloji, sistem, insan ve onun gözlemlenebilir hareketlerinden oluşan objektif gerçeklik alanından oluşmamakta, yine elemanların etkileşimleri sonucu ortaya çıkan ve örgüte has sosyal yapıyı temsil eden subjektif gerçeklik alanını da kapsamaktadır. Aynı örgütte faaliyet gösteren insanlar, durumları anlama ve yorumlamada sosyal gerçekliğin sembolik düzeydeki kavramlarını ve değerlendirmelerini kullanırlar.<sup>328</sup>

Her örgütün olduğu gibi otel işletmelerinin de yazılı ve sözlü bir dili, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, şakalar, metaforlar, deyimler, benzetmeler, sloganlar, selamlaşmalar gibi sözel sembollerden oluşan bir dili vardır. Her meslek grubunda olduğu gibi her otelin de hatta karmaşık yapıya sahip otellerde her alt birimin kendine has, kullandığı özel dilleri vardır. Örgüte has olan bu dil mesleksel ve örgütsel terminolojinin de kaynağıdır.<sup>329</sup> Örneğin büyük bir oteldeki mutfak personeli, otelde kendi alanları dışındakilere yabancı olan bir terminoloji kullanır.”<sup>330</sup>

Bir otel dili içinde yer alan birtakım metafor ve teşbihler, personelin, diğer örgüt personeline, olaylara, eylemlere ve dünyaya bakış açılarındaki tutumlarını farkında olmadan ve derinlemesine etkilemektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi bir otelde de yöneticiler ve personel birbirleriyle olan ilişkilerinde, birbirlerini, bazı durum ve eylemleri adlandırmada ya da nitelendirmede bazı metafor ve benzetmeleri kullanmaktadırlar.<sup>331</sup> Örneğin, otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada yöneticiler

<sup>328</sup> Ferda Erdem ve Çiğdem Şatır, “Metaforlarla Örgüt Kültürü Analizi, Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Çalışma”, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (Eskişehir: 1998), s. 439.

<sup>329</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 69.

<sup>330</sup> Robbins, *Ön. ver.*, 1994, s. 319.

<sup>331</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, ss. 69-70.

hakkında öğretmen, hakem, kral, koç, baba benzetmeleri; iş dışındaki yöneticiler hakkında, buzul, yönetici, yaren, tanıdık benzetmelerinin kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin gözünde çalışanlar için ise piyon, mücevher, köle, yıldız benzetmeleri kullanılmıştır. Yine aynı araştırmada liderler konusunda ise efsane, ata, sönmüş bir yıldız metaforlarıyla karşılaşılmıştır. Oteldeki genel işleyiş konusunda, tıkr tıkr işleyen saat, külüstür araba; genel atmosfer konusunda, cehennem, ana kucağı, hapisane, dalgalı deniz; aidiyetlik açısından, aile, okul, vatan, çiftlik, garnizon benzetmeleri kullanılmıştır.<sup>332</sup> kullanılan bu benzetmelerle vurgulanmak istenen anlamlar, otelin havasını ve işgörenlerin ilişkilerini derinden etkilemekte metafor ve teşbihlerin, örgütsel açıdan “güçlü bir kontrol mekanizması” olduğu ifade edilmektedir.<sup>333</sup>

Ortak kaynağı ne olursa olsun paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda yaratmada dil önemli bir vazife görür. Diğer bir anlamıyla dil, kültürün paylaşılan değer ve fikirlerini anlatır. Pek çok otel işletmesinde çalışanlar kullandıkları dil ile otelin kültürünü ifade ederler ve dilin birbirleri arasında birleştirici bir rol oynadığını da bilirler.<sup>334</sup>

### 3.2.1.b. Törenler-Toplantılar

Her sabah TV’de izlenen istiklal marşı ve bayrak töreni, ilkokullarda her sabah içilen ant, camide kılınan namaz, kutlanılan milli ve dini bayramlar “ortak yaşam kavramını simgeleyen öğelerdir”<sup>335</sup> ve nasıl ki bu öğeler kişileri milli ve manevi değerlerine, ulusal kültürlerine bağlıyorsa güçlü örgüt kültürleri de bu törenler, semboller aracılığıyla zenginleştirilip pekiştirilebilir.<sup>336</sup> Diğer işletmelerde olduğu gibi otellerde de bu tür çeşitli törenler yapılmaktadır. Otel işletmesi tarafından düzenlenen personel geceleri, çalışanların kendi aralarında düzenledikleri personel eğlenceleri, ayın ve yılın personelini seçmeye yönelik düzenlenen törenler, Ramazan ve Kurban Bayramlarında düzenlenen bayram törenleri, yılbaşı eğlenceleri, otelde 5-10-15 yılını

<sup>332</sup> Erdem ve Şatır, *Ön. ver.*, 1998, s. 439.

<sup>333</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 70.

<sup>334</sup> Özkalp ve Kirel, *Ön. ver.*, 1990, s. 173.

<sup>335</sup> Şerif Mardin, *İdeoloji: Bütün Eserleri 3* (İstanbul: İletişim Yayınları, No:191, 1993), s. 97.

<sup>336</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, ss. 73-74.

dolduran personele sertifika, şilt, rozet dağıtım törenleri, çocuklara yönelik kampanyalar, en iyi servis elemanının seçilmesi için düzenlenen törenler,<sup>337</sup> doğum günü partileri, otelin kuruluş yılı ya da belli bir yılı doldurması münasebetiyle yapılan törenler otelde çalışan personelin ve yönetimin birbirlerine yakınlaşmalarını sağlayacaktır. Törenlere katılanların örgüt kültürünü daha iyi anlayıp yorumlamaları, kendi sergiledikleri davranışlarla da bir bakıma örgüt kültürünü diğer elemanlara göstermeleri, yaymaları ve devamını sağlamaları açısından son derece önemli olan tören ve toplantılara otel yönetiminin ince ayrıntılara inecek kadar önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü bu tür tören ve toplantılar “örgüt kültürünün yeşereceği,”<sup>338</sup> otel felsefesinin yayılacağı bir ortam yaratmaktadır. Ayrıca, düzenlenen tören ve toplantılara personelin katılım derecesi de otelin örgüt kültürünün bir göstergesi olacak, yönetim, elemanlarına otel değerlerini ne derece benimsetip benimsetemediğini de ölçme fırsatını elde edecek, kültürü daha da benimsetmek açısından bundan sonra neler yapılabileceğini düşünmeye bağlayacaktır. Bu açıdan, düzenlenen tören ve toplantılara katılım oranı bir bakıma örgüt kültürünü kontrol aracı olarak kullanılabilir.

### 3.2.1.c. Kahramanlar ve Hikayeler

Başarılı oteller, bir yenilik getiren, bir buluş yapan, yaratıcı bir strateji, taktik, fikir ve yöntem öneren kişilere kahraman muamelesi yaparlar. Bir kahraman yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilir ve illa ki bir dahi olması ya da orijinal fikirler ortaya koyması gerekmez.; önemli olan kendisinin olmasa dahi bir fikri pratik şekilde ele alıp kullanılabilecek hale getirmesidir. Kahramanlar kaçınılmaz olarak risk altına girmek yani kumar oynamak zorundadırlar. Çünkü henüz haritası çizilmemiş bir arazide pusulasız ilerlemektedirler. Bu nedenle başarısızlıkla karşılaşmaları doğaldır. Fakat otelin her alanda kahraman adaylarına tam destek vermesi fakat fahiş hatalar yapmalarına da imkan vermemeleri gerekiyor. Yani onlara bağımsızlık ortamı sağlayacaklar ama bu, denetim ve sorumluluğun olmadığı anlamına gelmeyecek.<sup>339</sup> Böylece belki de yeni pek çok kahramanın ortaya çıkmasına sebep olacaklardır. Örgüt kültürünü benimsetme ve gelecek kuşaklara aktarma açısından önemli bir bileşen olan

<sup>337</sup> Kesken, *Ön. ver.*, 1993, s. 98.

<sup>338</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, s. 68.

<sup>339</sup> Kozlu, *Ön. ver.*, 1986, ss. 42-43.

kahramanlar ve onların nasıl kahraman olduğuna dair anlatılan hikayeler personelin otele daha sıkı değerlerle bağlanmalarını sağlayacaktır. Bu nedendir ki bazı oteller kahramanları olmasa bile “varmış imajı yaratma çabası”<sup>340</sup> içine girmektedir.

Otelin kurucuları ile ilgili olarak kuruluş yıllarında neleri nasıl yaptıkları, üstesinden geldikleri zorlukları anlatan hikayeler, aynı veya benzer problemlerle karşılaşıldığında nasıl davranılması gerektiğine dair ipuçları vermekte ve aynı problemlerle karşılaşan kişilerin kendilerini geçmişteki kişilerle özdeşleştirmesini sağlamakta, nasıl davranacağını kafasında biçimlendirmekte, otele olan manevi bağlılığı daha da sağlamlaştırmaktadır.

### 3.3. Fiziksel Semboller

Fiziksel sembolleri, otel personeli için bazı özel anlamlar taşıyan, çağrıştıran, onlara çeşitli mesajlar ileten kültürel öğeler şeklinde tanımlayabiliriz.<sup>341</sup>

Otel bina ve alanının mimari şekli, materyal düzenlemesi, renk kullanımı;<sup>342</sup> otel içinde yer alan mobilyalar, teknoloji, koridorların döşenme tarzları, kullanılan malzemeler; yönetim kademelerindeki kişilerin odalarının yer aldığı katlar, dizayn şekli, büyüklüğü, odada kullanılan teknoloji; her bölümde görev yapan personelin giyim tarzı; müşteri odalarının, yemek salonunun, havuz ve çevresini vb. otel bölümlerinin düzenleniş şekli, vb. unsurlar otelin ve yöneticilerinin sahip oldukları değerleri, statüleri yansıtmaları açısından önemlidir.

<sup>340</sup> Kesken, *Ön. ver.*, 1993, s. 98.

<sup>341</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 76.

<sup>342</sup> Erdem, *Ön. ver.*, 1996, s. 44.

## 4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL İŞLEVLERİ

### 4.1. Örgütsel Koordinasyon Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Personel çabalarının ortak bir amaca doğru yöneltildiği, yapılması gereken işler arasındaki ilişkilerin açık ve kesin olarak belirlendiği durumlarda koordine edilmiş personel ve işlerden bahsedilir. Koordinasyon fonksiyonunun başarılı şekilde gerçekleştirilmesi için bahsedilen işlerle ilgili gerekli malumatın birbirleriyle uyum sağlayacak bölüm ve kademelere iletilmesi gerekir. Bu iletimdeki bilgi alış-verişi ise otel içindeki biçimsel ya da biçimsel olmayan ilişkilere bağlıdır. Otel içinde ya da gruplardaki bireyler arası ilişki tamsa, örgüt kültürü tam olarak oturmuşsa bilgi alış-verişi kolaylaşacak, bireyler arası koordinasyon sağlanmış olacaktır. Oteldeki gruplar kendi biçimlerine göre uyumlu oldukları diğer gruplara ve üst kademelere istenilen, gerekli bilgiyi zamanında verebiliyorlarsa kademeler arası koordinasyon da sağlanmış demektir. Kültür gerek bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların gerekse örgütlerin ürünü olarak düşünülür. Dolayısıyla otel içinde bulunan grupların ve kişilerin, sahip oldukları kültür öğeleri arasındaki benzerlik ya da yakınlık, gruplar arası koordinasyonun temel ve ilk şartı olacaktır. Bu nedenle tepe yöneticisi, örgüt kültürünün oluşturucusu olarak personelin uyumlu kültür öğelerini biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla ön plana çıkarıp gruplar arasında kesin ilişkiler kurmalıdır.<sup>343</sup>

Otelde yer alan grupların uyumunu sağlayan koordinasyonun önemi, yeni tekniklerin gelişmesi, iş hacmindeki değişimler ve geleneksel işgörme yöntemlerinin değişmesiyle artmıştır. Oteller çevresel, sosyal, ekonomik ve kültürel gruplarla onun sürekliliğini sağlayacağından otel ile dış çevre şartları arasındaki koordinasyon da önemli hale gelmektedir. Kültürel değerler, personelin otel içi sosyal tatminini sağladığı sürece, koordinasyon fonksiyonunun uygulanması kolaylaşacaktır.<sup>344</sup>

Eğer otelde etkin bir kurumsal kültür varsa koordinasyon işlevi yerini “kendiliğinden koordinasyona” bırakacaktır. HOFSTEDE'nin dediği gibi “düşüncelerin

<sup>343</sup> Erdoğan, Ö. ver., 1975, ss. 113-115.

<sup>344</sup> Yüksel, Ö. ver., 1989, s. 342.

kollektif programlanması,” karışıklığı azaltıp koordinasyonu kolaylaştıran bir unsurdur.<sup>345</sup>

Benzer inançlara sahip olan ve aynı değer yargılarına sahip olan yani aralarında kültür birliği olan kişilerin gruplaşması daha kolay olduğundan grup içi haberleşme de kolay olacak ve grup içi koordinasyon sağlanacaktır.<sup>346</sup>

İnsanları biraraya getiren, onların birlikte hareket etmelerini sağlayan kültür, dayanışma ve amaç birliğinin oluşmasını sağlar. Otel üyeleri kendileri için uğrunda zahmete katlanılmasında fayda gördükleri amaçlara ulaşmak için birlikte hareket ederler. Onların bu çabaları sosyal dayanışmaya katkıda bulunur. Kültürün kişilere verdiği ortak amaç ve sosyal dayanışma duyguları, otel içindeki personelin amaçlar yönünden anlaşmasını sağlarken soyut ilişkileri düzenleyip kişiler arası koordinasyonu sağlayacaktır. Grup kültürü, beraberliği düzenleyen kültürel yaptırımlar aracılığıyla koordinasyon fonksiyonunu uygulanmasını olumlu yönde etkiler. Kişinin kültürünün geleneksel değerleri, kültür kurumları ve otel içi prensipler arasındaki olumlu ilişki, koordinasyon fonksiyonunun etkinliğini arttıracaktır. Grubun ya da önceki grupların denemeleri sonucu oluşan gelenekler, grubun çıkarları için bazı görenekleri etkiler; örgüt içi gelenek ve görenekler şekilci ve bağlayıcı bir inanış ve davranış sistemi oluşturmuşsa, otel içinde amaçlara uygun biçimleşmiş davranışların oluşturulmasını ve koordinasyon fonksiyonunu uygulanmasını olumlu yönde etkileyecektir.<sup>347</sup>

#### 4.2. Örgütsel Kontrol Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Otelin teknolojik yapısı, kontrolde kullanılacak araçları ve yolları tayin ederken otelin kültürel değerleri, tutum ve tavırlar da kontrolü ya zorlaştıracak ya da kolaylaştıracaktır. Otelde yapılan kontrol yalnızca maddi unsurların kontrolü şeklinde değil otel personelinin de kontrolü biçiminde şekillenecektir. Kontrol fonksiyonu ile, yapılan çalışmaların verilen emirlere, kaide ve kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığı incelenir. Personelin idaresi açısından yapılacak kontrol ise yapılan

<sup>345</sup> Tınar, *Ön. ver.*, 1990, s. 86.

<sup>346</sup> Erdoğan, *Ön. ver.*, 1975, s. 116.

<sup>347</sup> Erdoğan, *Ön. ver.*, 1975, ss. 118-119.

çalışmaların belirlenen personel planlarına uygun şekilde yürütülmesinin sağlanmasıdır. Grubun kültürel özellikleri bilindiği takdirde kontrolde kullanılacak kıstas şekilleri ve yollarının belirlenmesi daha kolaylaşır. “Çünkü, kontrolün her safhası özellikle ölçüm teknikleri ve standartları kültürün etkisi altındadır.”<sup>348</sup> Birey görevini yerine getirirken kültürden bağımsız hareket edemeyecektir. Bu nedenle de onun kontrolü de kültür öğelerinin sınırları dahilinde olmalıdır. Maddi kültür unsuru olan teknoloji ise kontrol fonksiyonunun uygulanmasını kolaylaştıracak ya da zorlaştıracaktır. Kişilerin tutum ve davranışları kültürden etkileneceği için onların davranışlarını etkilemede kullanılacak kontrol kıstasları öyle seçilmelidir ki bireyleri etkileyen kültür özelliklerinin ağırlık noktalarına isabet etsin. Eğer kültürün manevi yönü ağırlıklıysa manevi kültürün yaptırımları ile verilen emirler arasında uygunluk varsa, kontrol kolaylaşır. Örgüt kültürü personelin çalışma şekli üzerinde düzenleyici bir etkiye sahipse ve otel içindeki uyumu sağlıyorsa o zaman kültür kontrol aracı olacaktır.<sup>349</sup> Yani güçlü örgüt kültürüne sahip otellerde kültürel öğeler davranış düzenleyicisi olmakta bu da gerek yapısal ve gerekse yakından kontrole olan ihtiyacı en aza indirgemekte; emirle iş yaptırma gibi bürokratik kontrol tekniklerinin yerini alarak sosyal kontrol aracı vazifesi görmekte böylece yöneticiler açısından yazılı ilke ve kurallardan daha faydalı olabilmektedir.<sup>350</sup>

Sonuç olarak, etkin bir örgüt kültürüne sahip otellerde yönetimin, kontrol fonksiyonu açısından büyük bir rahatlığa kavuşacağı varsayımı öne sürülebilir. Belirli davranış standartları ve normlarını geliştirmiş personel otel çıkarlarına ters düşmedikçe ayrıntılı bir denetimi gerekli kılmayacaktır. Böyle bir durumda ise denetimin “kendiliğinden” olduğu düşünülebilir.<sup>351</sup>

### 4.3. Örgütle Bütünleşme ve Kaynaşma Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Bütünleşme, yani bireyin otelle bütünleşmesi kişinin, üyesi bulunduğu grupta amaç ve yöntem birliğine varmış olması ve grubu kabul etmesi biçiminde açıklanabilir.

<sup>348</sup> Yüksel, *Ön. ver.*, 1989, s. 342.

<sup>349</sup> Erdoğan, *Ön. ver.*, 1975, ss. 130-131.

<sup>350</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 147.

<sup>351</sup> Tınar, *Ön. ver.*, 1990, s. 86.

Bütünleşmenin bir diğer yönü de yalnızca kişinin grubu değil, diğer grup elemanlarının da karşılıklı olarak birbirlerini kabullenmeleridir.<sup>352</sup>

“Bireyin örgütle olan psikolojik bağı” şeklinde de tanımlanabilen bütünleşme, kişinin işe katılma ve otele bağlılık durumu ile oteldeki hakim değerlerle inançlarını da içermektedir. Otel elemanları paylaştıkları inançlar, değerler, normlar vb. aracılığıyla grup ve otelle, otelin amaçlarıyla bütünleşip kaynaşırlar. Güçlü örgüt kültürleri otel çalışanları arasında dostluk, sevgi, saygı gibi insancıl duyguları da geliştirip “birimiz hepimiz için hepimiz birimiz için” duygusunu oluştururlar.<sup>353</sup>

Personel ve iç yapısı açısından duygusal içerikli olan beklentilerle, biçimsel örgüt ve yönetim açılarından ussal özellik taşıyan hedeflere yönelik faaliyetler bağdaştırılabildiği ölçüde bütünleşmeden söz edilebilir.<sup>354</sup> Daha da açacak olursak; bireyle otelin amaçları ne kadar çok birbirine yaklaşıyorsa kişi bulunduğu otelin sosyal ve teknolojik yapısına azami uyum sağlıyorsa ve otelde bulunan diğer kişiler ile otelin yönetim biçimini ne kadar çok benimsiyorsa otelle bütünleşmesi o ölçüde sağlam olacaktır ve bu bütünleşmenin getireceği olumlu sonuçlardan hem otel hem de kişi kendi paylarına düşeni alacaklardır. Yani kişi otelle bütünleştiğinde, bir başka deyişle otelle uyum içinde çalıştığında çalışmalarının verimi artacak, yönetim uygulamaları kolaylaşacaktır.<sup>355</sup>

Kişinin otelle bütünleşmesi ile örgüt kültürü arasında doğru bir orantı vardır. Bütünleşme ne kadar yoğunsa otele bağlılık, örgüt kültürünü benimseme o kadar yoğun olacak; örgüt kültürü ne kadar güçlü ise kişinin otelle bütünleşme ve kaynaşması da o ölçüde güçlü olacaktır. Bahsedilen iki unsur, örgüt kültürü ve bütünleşme arasında birbirlerini olumlu şekilde etkileyecek ve birbirlerinden ayrılamayacak kadar yakın bir ilişki vardır. Bütünleşme ve kaynaşma boyutunun örgüt kültürüne bağlı olarak yüksek olması ise otel başarısını artıracak en önemli unsurlardandır. Çünkü çok güçlü örgüt kültürüne sahip olan otelerde kişilerin otelle bütünleşmemesi mümkün değildir; zira

<sup>352</sup> İhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik* (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, No: 243, 1990), s. 16.

<sup>353</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 148.

<sup>354</sup> Aydın, *Ön. ver.*, 1977, s. 135.

<sup>355</sup> Erdoğan, *Ön. ver.*, 1990, ss. 16-18.

bütünleşme otelin asıl amacıdır. Bütünleşme sağlandıktan yani örgüt kültürünün temeli atıldıktan sonra hedeflere yönelinecektir. Özellikle otel işletmelerinde personelin iş tatmini oranının az olmasına bağlı olarak işten ayrılma oranlarının yüksek olduğunu düşündüğümüzde otelle bütünleşmenin önemi daha açığa çıkacaktır. Otelle bütünleşebilen bir birey işinden tatmin olmuş demektir. İşinden tatmin olması işten ayrılmaması anlamına gelmektedir. İşte örgüt kültürü bütünleşmeyi sağladığı oranda bu sorunlar en aza indirgenecektir.

#### 4.4. Örgütsel Verimlilik ve Etkililik Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün, örgüt verimlilik ve etkililiği üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, örgüt kültürünün örgütsel etkililik, verimlilik ve performansın sağlanmasında temel etkenlerden biri olduğunu göstermektedir.<sup>356</sup> James Price'ye göre örgütsel etkililik ölçütlerinden biri de örgüt normlarının personel tarafından benimsenme derecesidir.<sup>357</sup> Örgüt kültürü, elemanların bazı anahtar değerler üzerinde yoğunlaşmasını ve bütün personelin en önemli olanı anlayıp kavramasını sağlamakta, böylece günlük emir ve talimatlara gerek kalmadan verimli çalışmasını sağlamaktadır.<sup>358</sup>

Verimliliğin artırılabilmesi ve geliştirilebilmesi büyük oranda bunun sağlanacağı ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Bu ortam genel olarak üç başlık altında incelenebilir: Yapısal, fiziksel ve sosyal ortam. Yapısal ortamdan kasıt, formal ortamdır ve örgütsel yapı ile yönetim sistemlerini içermektedir. Fiziksel ortam ise, mekansal seçim ve düzenlemeleri açıklamakta, çalışma koşullarının fiziksel yönlerini kapsamaktadır. Sosyal ortamdan kasıt ise informal ortam olup birbirleriyle etkileşimde bulunan birey ve gruplar arası ilişkileri içermektedir. Verimlilik ortamının geliştirilmesi için yapılacak çalışmalar sonunda kişi ve grup motivasyonu yükselecek böylece performans artacak ve verimlilik ortamı geliştirilebilecektir.<sup>359</sup>

<sup>356</sup> Şişman, **Ön. ver.**, 1994, ss. 149-150.

<sup>357</sup> Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri** Cilt: 1, (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993), s. 38.

<sup>358</sup> Fidan, **Ön. ver.**, 1996, s. 38.

<sup>359</sup> Ersen, **Ön. ver.**, 1996, ss. 78-79.

Örgüt kültürü personel çalışmalarını saran, yönlendiren, anlamlı hale gelmelerini ve amaçlara daha verimli sonuçlar alınarak ulaşılmasını sağlayan özelliklere sahiptir. Eğer kültür çok hızlı değişen çevre koşullarına da uyumluysa personelin daha bir arzu ve istekle çalışması, başarılı ve verimli olması sonucu doğar. Eğer oluşturulan kültür personelin arzu ve isteklerine cevap vermiyorsa o zaman personelin verimli olması zaten beklenemez. Örgüt kültürü, kurallar, adetler, gelenekler, değerler, tutumlar vb. unsurlardan meydana gelir. Kültür, otel içindeki güçleri birbirine bağlayan tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; bunun için kişinin, grubun ve bir bütün olarak otelin verimliliğine etki eder.<sup>360</sup>

Çok güçlü örgüt kültürüne sahip otellerde örgütsel verimlilik ve performans yüksek, zayıf örgüt kültürüne sahip otellerde ise bahsedilen verimlilik ve performans düşüktür.<sup>361</sup> Bir oteli meydana getiren personelin kültürel değerleri arasındaki farklar ve ayrıntılar, insanları etkili ve verimli yönetmeleri gereken yöneticiler için çeşitli problemlerin kaynağını teşkil ettiğinden, otel yöneticilerinin öncelikle elemanlarının değer yargılarını sonra da örgüt kültürünü oluşturan değer, inanç ve normları çok iyi bilmeleri ve aralarında bir bağ oluşturarak verimliliği arttırmaları gerekmektedir.<sup>362</sup>

#### 4.5. Örgütsel Sorunların Çözümüne Yöntemi Olarak Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütsel yaşamla ilgili olan durum ve olayların hem açıklığa kavuşmasında hem de otele ait problemlerin çözüme kavuşturulmasında otel elemanları açısından temel algı dayanağını oluşturur.<sup>363</sup> Yani kültür organizasyon üyelerinin otelde neler olup bittiğini anlamasını ve yorumlamasını sağlayan bir kod sunar. Bu algı ve yorum şekli ise yine otelde, zamanla edinilen deneyimlerin otel elemanlarına çeşitli şekillerde aktarılması sonucunda oluşur. Örneğin, açık ya da gizli kurallar, olaylar arasında benzerlik kurma ya da başarı veya başarısızlıklardan alınan dersler gibi. Örgüt kültürü otel elemanlarına bir sorunla karşılaştıklarında nasıl davranacaklarına ilişkin yol

<sup>360</sup> Fidan, *Ön. ver.*, 1996, s. 18.

<sup>361</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 150.

<sup>362</sup> Fidan, *Ön. ver.*, 1996, ss. 78-79.

<sup>363</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 148.

da gösterir. Örneğin, bir müşterinin, bir servisin ya da bir yöneticinin isteği yerine getirilirken olası bir gecikme hoş görülebilir mi ya da ne ölçüde hoş görülebilir? gibi.<sup>364</sup>

İnsanlar örgüt yaşamlarında da düzen ve uyum isterler. Bir otelde karşılaşılan sorunlar uyum ve bütünleşme konularıyla ilgili olduğundan otel elemanlarının dış çevreye uyum sağlayabilmesi ve iç bağlılıklarını kolaylaştırmada karşılaşılabilecek problemlere çözüm bulabilmeleri sahip oldukları kültürel ölçütlere bağlıdır; ve sözü geçen bu ölçütler kullanılarak problemler çözülebilmektedir.<sup>365</sup> Çözüm yöntemleri de bu kültürün içinde saklıdır.

Dış çevreye uyum sağlayabilmek için çevresel gerekliliklerle mücadele edilebilmesinde, otellerin sahip olduğu kültür, mücadelede başarılı olabilmeleri için bir anahtar ya da başarısızlıkların kaynağı olabilmektedir. Katı ve içine kapalı kültürler değişen çevreye uyum sağlayamadıklarından yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Oysa esnek ve yeniliklere açık, değişikliklere kolayca uyum sağlayabilen ve kendini devamlı geliştirebilen kültürler başarı için ideal kültürlerdir. Öte yandan örgüt kültürü, öngörülme, beklenmedik olaylarla karşılaşıldığında alınacak kararları da belirler, çünkü her zaman kullanılmaya hazır bilgileri içerir. Bu bilgiler ise inançlarda, tabularda, normlarda, otelin geçmişinde ya da kahramanlarının davranışlarında stoklanmıştır.<sup>366</sup>

---

<sup>364</sup> Erdem, *Ön. ver.*, 1996, s. 28.

<sup>365</sup> Şişman, *Ön. ver.*, 1994, s. 148.

<sup>366</sup> Erdem, *Ön. ver.*, 1996, s. 29.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **FALEZ OTEL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI**

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI, VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

##### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek her işletmenin bir kültürü vardır ve sahip olduğu bu kültür onu aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerden farklı kılar. Hizmet sektörü içinde önemli payı olan oteller pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak otel işletmelerinde örgüt kültürü konulu bir araştırmaya rastlanılmamış olması bu konu üzerinde çalışma isteğini doğurmuş ve yapılan bu araştırma ile Falez Otel’de nasıl ve hangi oranda bir kültür oluştuğu, otel personelinin otelde süregelen örgütsel uygulamalara ilişkin algılarından yola çıkılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Daha önceki bölümlerde verilen teorik bilgiler doğrultusunda yapılacak bu durum saptaması çalışmanın temel amacıdır.

##### **1.2. Araştırmanın Varsayımları**

- Falez Otel’in mevcut bir örgüt kültürü vardır.
- Araştırma modeli konuya ve amaca uygundur.
- Veri toplama aracında yer alan sorular nitelik ve nicelik açısından mevcut örgüt kültürünü belirlemek için yeterlidir.
- Araştırmada kullanılan istatistiki analiz yöntemleri yeterlidir.
- Veri toplama aracı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.
- Seçilen örneklem araştırma evrenini temsil edebilme açısından yeterlidir.

### 1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma Falez Otel'de araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan personel ile sınırlıdır.
- Araştırmada belirlenmeye çalışılan Falez Otel'in mevcut örgüt kültürü, araştırmanın yapıldığı zamandaki örgütsel uygulamalar ile sınırlıdır.
- Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği veri toplamada kullanılan görüşme ve anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.
- Zaman ve mekan sınırlılıkları da uygulamayı zorlaştırıcı bir faktör olarak rol oynamıştır.
- Sosyal bilim araştırmalarına has genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

## 2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Falez Otel'in mevcut örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik bu alan araştırmasında tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte veya halen mevcut olan bir durumu olduğu biçimiyle tanımlamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır ve "durum nedir?" sorusuna cevap arar.<sup>367</sup>

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmış, ayrıca anketi desteklemek amacıyla görüşmeler yapılmıştır. Anket ile toplanan nicel verilerin çözümlenmesinde ise tekil tarama modeli kullanılmıştır. Bu yaklaşımda, ilgilenilen olay, madde, kurum, konu vb. birim ve duruma ilişkin değişkenler ayrı ayrı betimlenmeye çalışılır. Bu betimleme geçmiş ya da şimdiki zamanla sınırlı olabileceği gibi, zamanın bir fonksiyonu olarak gelişimsel de olabilir<sup>368</sup>.

<sup>367</sup> Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler** (7. Basım. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1995), s.77.

<sup>368</sup> Karasar, **Ön. ver.**, 1995, s. 79.

## 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın konu olan Falez Otel, Antalya-Konyaaltı Plajı'nda 18.6.1990 tarihinde, işletmeye açılan 5 yıldızlı bir otel olup Örsa Şirketler grubuna dahil Falez Turizm İşletmecilik A.Ş. tarafından işletilmektedir. 250-300 personelin görev yaptığı otelde çoğu Avrupa ülkelerinden gelen konuklar konaklamaktadır.

Araştırmanın evrenini Falez Otel personeli oluşturmaktadır ve araştırmanın yapıldığı süre içinde otelde çalışan kişi sayısı toplam 265'tir. Basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 150 kişi ise araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Hazırlanan 150 adet anket, bölümler arasında eşit miktarda dağıtımına özen gösterilerek Falez Otel personeline dağıtılmıştır. Geri alınan anket sayısı 104 olmuş bunların tek tek incelenmesi sonucu 85 tanesinin değerlendirmeye alınabileceği belirlenmiş, bu rakamın istatistiksel olarak evreni temsil edebileceği öngörülmüştür. Diğer anketlerin değerlendirmeye alınmayışı, anketlerin eksik ya da istenen şekilde doldurulmamasından kaynaklanmıştır. Anketlerin uygulanması ve sonuçların alınması 15 günlük bir sürede gerçekleştirilmiştir.

## 2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Falez Otel'in mevcut örgüt kültürünün belirlenmesini amaçlayan bu araştırmada Likert tipi derecelendirme ölçeğinden yola çıkılarak hazırlanan soruların yer aldığı anket formları kullanılmıştır. Ankette yer alan sorular örgüt kültürü araştırmalarında kullanılan anket sorularından da yararlanılarak geliştirilmiştir.

Ankette toplam 40 soru bulunmaktadır. (Anket formu Ek-2'de verilmiştir) İlk 5 soru anketi yanıtlayan kişinin profilini çıkarmaya yönelik olup cevap veren kişilerin cinsiyeti, eğitim seviyesi, çalışma süresi, hangi bölümde çalıştığı ve görevi hakkındaki bilgilerin edinilmesine ait demografik sorulardan oluşmaktadır. Diğer 35 soru ise örgütsel uygulamalara ilişkin durumun belirlenmesine yönelik hazırlanmış, cevaplayan kişiden, sorularda belirtilen durumların kendi otellerinde hangi düzeyde gerçekleştiğini,

sıklık derecesine göre, en az gerçekleşenden en çok gerçekleşene doğru düzenlenmiş beşli ölçek üzerinde göstermeleri istenmiştir.

Hazırlanan soruların anlaşılabilirliğini kontrol etmek amacıyla anket, araştırmaya konu olan Falez Otel dışında başka bir otelde farklı bölümlerde görev yapan kişilere uygulanmış, anlaşılması zor olan sorular ifade yönünden değiştirilmiş ve son hali verilmiştir.

Örgüt kültürünün düzeyini belirlemeye ilişkin sorular; işgören seçimi, sosyalleşme, değerlerin algılanma düzeyi, iletişim, işbirliği, kararlara katılım, bağımsız karar verebilme, hoşgörü, ödül, değişikliklere uyum, grup çalışması, amaç birliği, esneklik, örgütsel semboller ve yönetimin uygulamalarının belirlenmesine yönelik hazırlanmıştır.

#### 2.4. Verilerin Çözümü

Araştırma sonucunda elde edilen nicel verilerin çözümlenmesi, işlenmesi, değerlendirilmesi ve grafiklerin oluşturulmasında EXCEL, WORD ve SPSS paket programları kullanılmıştır. Çözümlemede örgütsel kültür uygulamalarına ait her bir soru tek tek ele alınmış ve her soruya ait frekans dağılımı ve yüzde belirlenmiş, sonra da oluşturulan boyut ortalamaları alınmıştır. Her sorudaki seçeneğin gerçekleşme yüzdesi dairesel grafiklerle gösterilmiştir.

Likert tipi derecelendirme ölçeğinde yer alan seçenekler Hiçbir Zaman, Çok Az, Bazen, Çoğunlukla ve Her Zaman şeklinde belirlenmiş ayrıca her birine 1'den 5'e kadar puan verilmiştir. Daha sonra 1'den 5'e kadar olan derecelendirme ölçeği beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşı gelen puan aralıkları aşağıda görüldüğü şekilde belirlenmiştir. Her boyuta karşılık gelen ortalama bahsi geçen boyutun uygulamada gerçekleşme düzeyini göstermektedir.<sup>369</sup>

<sup>369</sup> Şişman, Ön. ver., 1994, s. 167

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1	1.00 - 1.79
Çok Az	2	1.80 - 2.59
Bazen	3	2.60 - 3.39
Çoğunlukla	4	3.40 - 4.19
Her Zaman	5	4.20 - 5.00

Boyutlar oluşturulurken örgüt kültürünün mevcut durumunun belirlenmesine ilişkin sorular arasında ilişki göz önüne alınmış ve 10 boyut elde edilmiştir. Bu boyutlar ve içerdiği sorular şunlardır.

1. İşgören Seçimi Boyutu (36. ve 37. soru)
2. Sosyalleşme Boyutu (17. ve 26. soru )
3. Yönetim Boyutu (13., 23., 27., 38., 29. ve 11. soru)
4. İletişim Boyutu (15., 33. ve 16. soru)
5. Takım Ruhu Boyutu (14., 32., 35., 28. ve 22. soru)
6. Örgütsel Semboller Boyutu (8., 9., 18., 19. ve 40. soru)
7. Bağımsız Karar Verebilme-Kararlara Katılım Boyutu (10., 30. ve 31. soru)
8. Hoşgörü ve Ödül Boyutu (24., 34. ve 21. soru)
9. Değişikliklere Uyum Boyutu (20. ve 39. soru)
10. İşbirliği Boyutu (6., 7., 12. ve 25. soru)

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Falez Otel örgüt kültürünün mevcut durumunu ve belirgin niteliklerini saptamayı amaçlayan bu araştırmada sorulan sorular ve sorulma amaçları ile, araştırmada elde edilen sayısal veriler, bu verilerle ilgili grafikler ve açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Sonuçların değerlendirilmesi, oluşturulan boyut başlıkları altında, her boyuta giren soruların verilmesi, tek tek yorumlanması ve yine her soruya ait nicel verilerin tek tek grafikler halinde gösterilmesi şeklinde yapılmıştır. Verilen cevaplar değerlendirilirken **d** seçeneğinde yer alan “çoğunlukla” ve **e** seçeneğinde yer alan “her zaman”, olumlu cevap; **a** seçeneğinde yer alan “hiçbir zaman” ve **b** seçeneğinde yer alan “çok az” olumsuz cevap olarak nitelendirilmiş, **c** seçeneğinde yer alan “bazen” ise kendi başına değerlendirilmeye alınmıştır.

#### İşgören Seçimi Boyutu

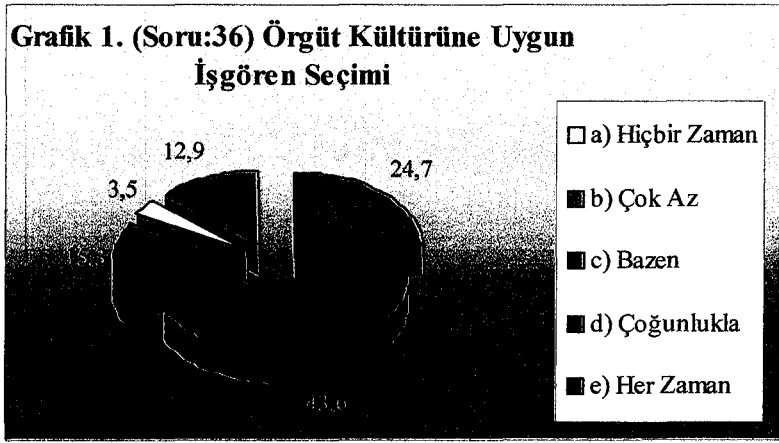
Güçlü bir örgüt kültürünün oluşması ve sürdürülmesinin ilk adımı işgören seçimi ile atılır. Bu nedendir ki işgören seçiminde işe ve örgüte en uygun elemanın seçimine özen gösterilmelidir. Elemanın işe uygunluğu, işin gerektirdiği mesleki bilgiye sahip olması, otele uygun olması ise otelde benimsenmiş değerlere uyum sağlayabileceği anlamına gelir. Örgüt kültürünün devamı ve güçlendirilmesi, seçilen elemanın örgütte yerleşmiş kültüre adapte olmasıyla gerçekleşir.

Otel işletmelerinin başarısı ve sürekliliği müşteri tatmininden geçer. Müşteri tatmini ise verilen hizmetin kalitesi ve otel personelinin davranışlarına bağlıdır. Yani seçilecek elemanda aranması gereken özelliklerden biri de iyi bir insan ilişkileri uygulayıcısı vasıflarına sahip olması gerektiğidir. Bunun için seçim, hem işe, hem otelin amacı, yapısı gelişmesine uygun olarak oluşturulan örgüt kültürüne en uygun hem de insan ilişkilerinde başarılı kişinin işe alınması ile sonuçlanmalıdır.

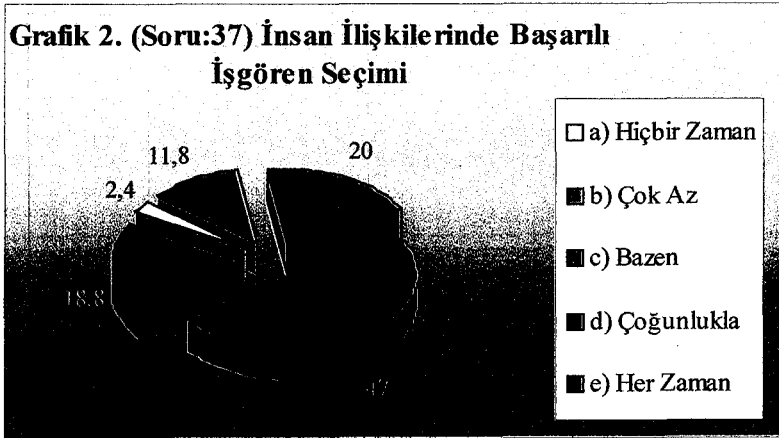
Araştırmaya konu olan Falez Otel’de yukarıdaki açıklamalara ne oranda önem verildiği hususundaki uygulamaları belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur. Sorulara ilişkin numaralar soruların ankette soruldukları sıraya aittir.

36. Yönetim işe yeni eleman alırken otelde çoğunluk tarafından benimsenen düşüncelere en fazla uyumu sağlayacak kişiyi seçer.

37. Yönetim işe yeni eleman alırken kişinin mesleki bilgisinin yanında insan ilişkileri konusunda başarılı olup olmadığına bakar.



Verilen grafikten de anlaşılacağı üzere Falez Otel’de yönetimin, işgören seçiminde otelde benimsenen değerlere en fazla uyumu sağlayacak kişiyi seçtiğine ilişkin görüşe personelin büyük kısmı katılmaktadır. Soruya, bazen seçeneğini işaretleyerek yanıt verenlerin oranı ise yaklaşık %25 olmuştur.



Yönetimin işgören seçiminde bireyin mesleki bilgisinin yanında insan ilişkileri konusunda başarılı olmasına da baktığı görüşüne personelin çoğu olumlu yanıt vererek katılmıştır. Olumsuz yanıt verenler küçük bir oran teşkil ederken, bazen cevabında birleşenler %20 olmuştur.

### **Sosyalleşme Boyutu**

Bir otelde işgören seçiminde ne kadar başarılı olunursa olunsun, seçilen elemanlar iyi bir sosyalizasyon sürecinden geçirilmezse ve örgüt kültürü benimsetilemezse en uygun eleman seçiminin bir anlamı olmayacaktır çünkü, kişinin otelde bütünleşmesi ya da bütünleşmemesi sosyalizasyon aşamasında gerçekleşir.

Falez Otel'de sosyalizasyona ilişkin şu sorular sorulmuştur:

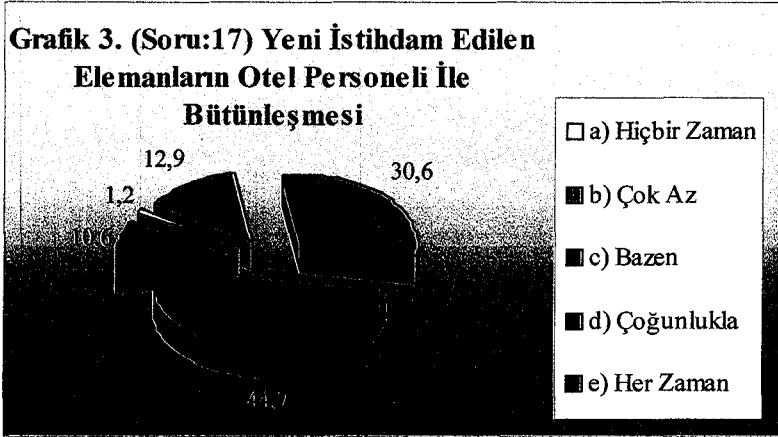
17. Otele yeni alınan personel kısa sürede otel yöneticileri ve personelle kaynaşır.

26. İşe yeni alınan personeli işe alıştırmak ve otelde genel kabul gören kuralları ve düşünceleri personele öğretmek amacıyla personel eğitimleri düzenlenir.

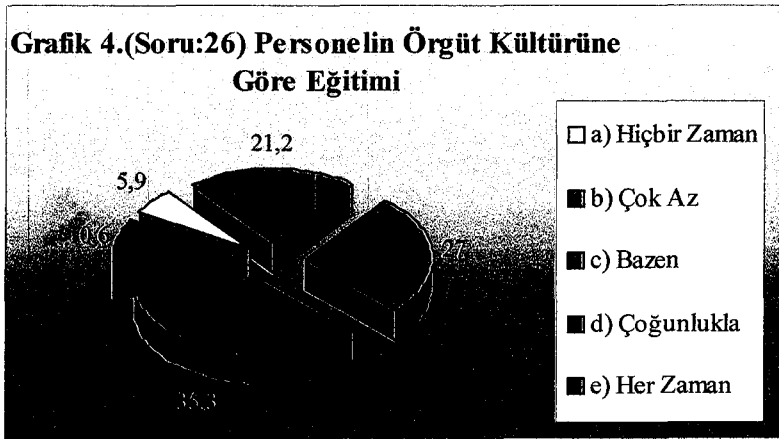
Sorulan bu sorularla aşağıdaki açıklamalarda yer alan hususlara ne derece önem verildiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

İşe yeni alınan bireyin kısa sürede diğer personelle kaynaşması otelin amacına ve değerlerine sahip çıkmaya, otele bağlanmaya başladığı, işini ve arkadaşlarını sevdiği, kısaca örgütle bütünleştiği anlamına gelir.

Sosyalizasyon süreci, örgüt kültürünün öğrenilmesinde temel basamak vazifesi gördüğünden bu sürede, yeni istihdam edilen personelin örgüt kültürüne göre eğitimi son derece önemlidir. Çünkü birey otelde yerleşmiş değerler, normlar ve davranış biçimleri hakkındaki bilgileri bu aşamada öğrenmeye başlayacaktır.



Otele yeni alınan personelin kısa sürede otel yöneticileri ve personelle kaynaşmasına ilişkin konuda büyük çoğunluk olumlu düşüncelere sahiptir. Ankete katılanların yaklaşık %31'lik bir kısmı ise bazen yönünde görüş bildirmiştir. Soruya ilişkin bir başka saptama, otelde çalışma süresi arttıkça konu hakkındaki olumlu görüşlerin de arttığıdır. Ayrıca soruya verilen cevaplar personelin eğitim düzeyi açısından irdelendiğinde ilkökul mezunlarının daha olumlu görüşlere sahip olduğu belirlenmiştir. Buradan, eğitim arttıkça beklentilerin de arttığı düşünülebilir.



Otelde örgüt kültürünü öğretmeye yönelik eğitimlerin verildiği hususunda, personelin yarıya yakını olumlu açıdan görüş bildirirken, %27'si eğitimin bazen verildiği görüşünde birleşmiş, geriye kalan kısmı bu tür eğitimlerin ya hiç verilmediği, ya da çok az verildiğini belirtmiştir.

## Yönetim Boyutu

Güçlü bir örgüt kültürünün oluşumu ve devamının sağlanmasında personelin buna yönlendirilmesi gerekir ve bunu yapmak da yönetime düşer. Bu yönlendirme ancak personelin moral ve güdülenmesini yüksek tutmakla gerçekleştirilir. Bunun için yönetim, personele değer verdiğini her fırsatta hissettirmeli, ortak amaçlara ulaşmak için gereken maddi ve manevi ortamı hazırlamalıdır. İyi bir organizasyon yapısı oluşturmak, personel üzerinde güven uyandırmak ve astları yeniliklere teşvik için riske girmelerine olanak sağlamak da yapmaları gereken diğer yönlendirme hususları arasında sayılabilir. Yapılan bu açıklamalar ışığında yönetime ilişkin mevcut uygulamaları belirlemek üzere 6 soru sorulmuştur. Bunlar:

13. Otel yöneticileri personele önem verdiğini sözleriyle ve davranışlarıyla gösterir.

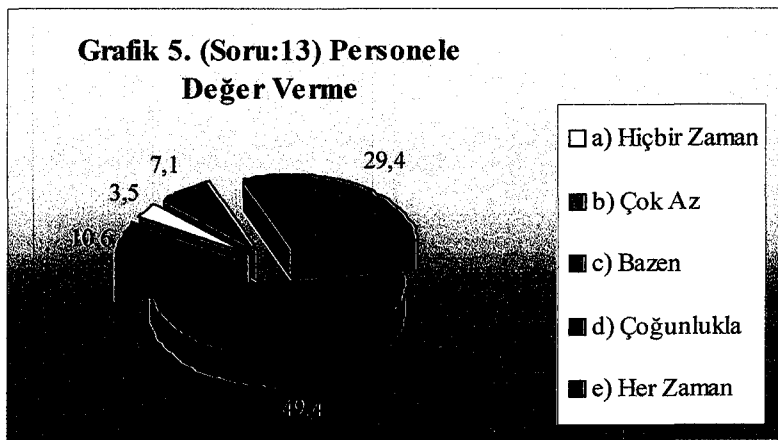
23. Otel yöneticileri personelin yüksek moralle çalışması için ellerinden geleni yaparlar.

27. Otelde kim kimden emir alabilir, kim kime emir verebilir açıkça bellidir.

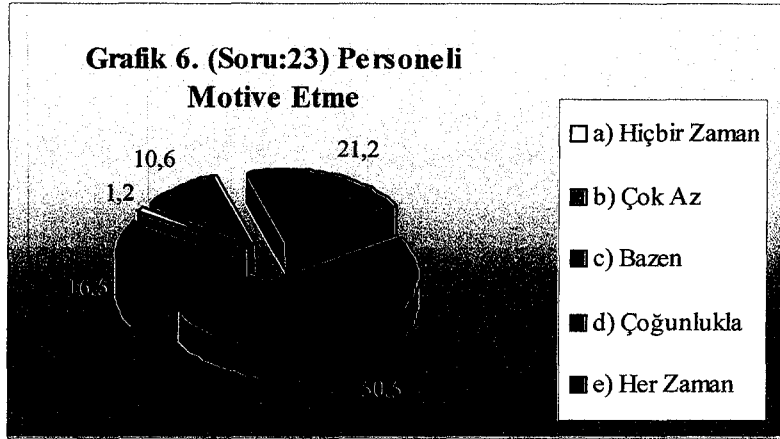
38. Yönetim, personelin yaptıkları işle ilgili konularda riske girmelerini destekler.

29. Otel yöneticileri personelin mesleki açıdan günün koşullarına uyum sağlayabilmeleri için eğitim, teçhizat vb. her türlü desteği sağlar.

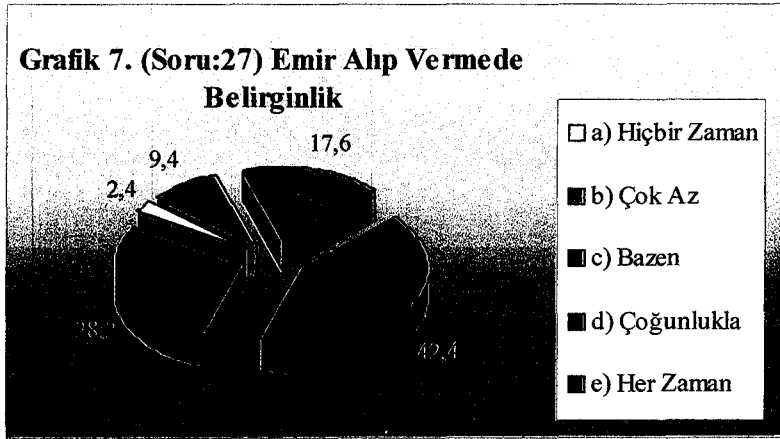
11. Otel personeli yöneticilerine güvenir.



Otel yöneticilerinin personele önem verdiğini sözleri ve davranışlarıyla gösterdiğine ilişkin görüşe büyük çoğunluk katılmıştır. Olumsuz görüşe sahip olanlar çok az bir oran teşkil etmiş, bazen cevabı verenler ise yaklaşık %30'luk bir oranda kalmıştır. Konuya ilişkin görüşlerin yönüne deneyim açısından bakıldığında otelde çalışma süresinin artmasına paralel olarak olumlu görüşlerin de arttığı görülmüştür.

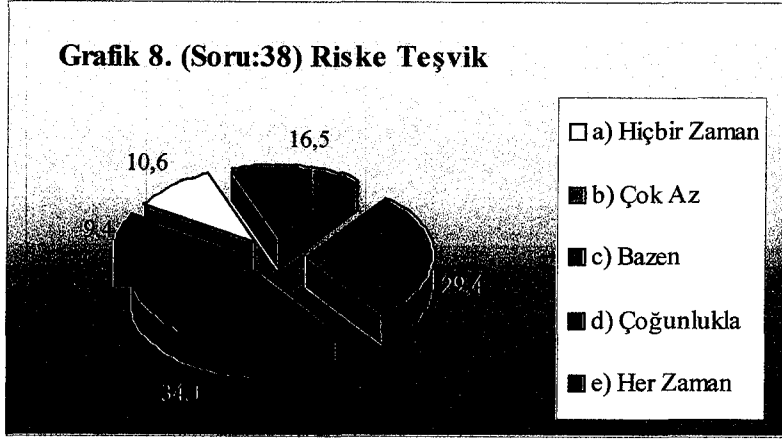


Personelin yüksek moralle çalışması için yöneticilerin gerekeni yaptıkları konusunda yine büyük çoğunluk (%67) olumlu açıdan görüş bildirirken %21,2'lik oranı teşkil edenler bazen cevabında birleşmişlerdir.

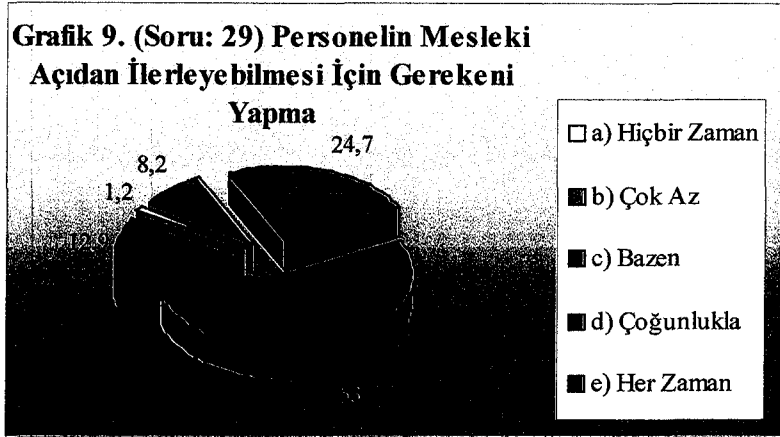


Falez Otel'de emir alıp vermede belirginliğe ilişkin yaklaşık %69 oranına sahip kişi olumlu fikir beyan etmiştir. Yetki ve sorumluluğun eşit olarak dağıtıldığı bir ortamda kargaşa ortamı oluşmayacak, zaman kaybı olmadan görevler yerine getirilecektir. %69'luk oran bize Falez Otel'de görevlerin çoğunlukla böyle bir ortamda

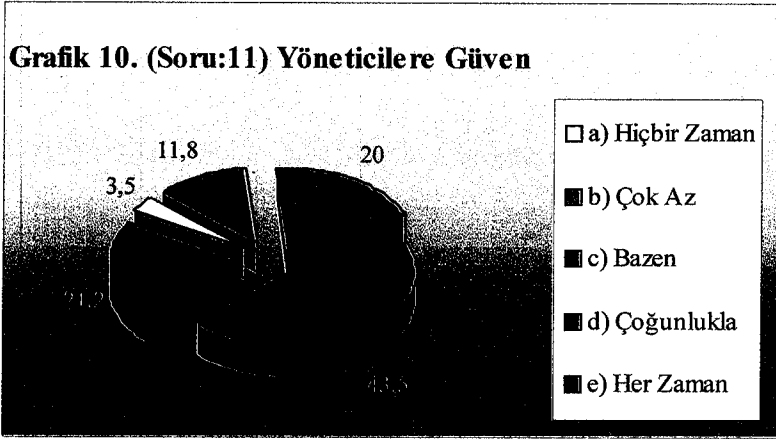
yerine getirildiğini göstermektedir Soruya bazen cevabını verenler ise %17,6'da kalmıştır.



Personelin yeniliklere teşvik edilmesinde yapılması gerekenlerden biri risk almalarını desteklemektir. Yönetimin, personelin yaptıkları işle ilgili konularda riske girmelerini desteklemelerine ait olumlu görüşe ankete katılan personelin yaklaşık %44'ü katılmaktadır. Kalan kısmın yarısı bazen, diğer yarısı da olumsuz yönde görüş bildirmiştir.



Falez Otel yönetiminin, personelin mesleki açıdan günün koşullarına uyum sağlayabilmeleri için teçhizat, eğitim vb. her türlü yardımı sağladıklarına ait görüşe personelin %66'sı katılmaktadır. Bu görüşe katılmayanlar %9,4 gibi küçük bir oranı oluşturmakta, bu tür yardımların bazen sağlandığını belirtenler ise yaklaşık %25'lik bir oranı teşkil etmektedir.



Falez Otel personelinin çoğu yöneticilerine güvenme açısından olumlu görüşlere sahiptir. Personelin, yöneticilerine güvenmesi yöneticilerin davranışlarının süreklilik gösterdiği ve astlara iyi bir rol modelliği yaptıkları anlamına gelir. Bu, personelin çalışma motivasyonu ve örgüt kültürünü benimsemesi açısından önemlidir. Güven duygusunun bazen olduğuna ilişkin görüşe katılanların oranı ise %20'dir. Ayrıca personelin otelde çalışma süresi ile yöneticilerine duydukları güven arasında doğru bir orantı görülmüştür. Buna göre çalışma süresi arttıkça güven duyma oranı da artmaktadır. Falez Otel açısından bir başka saptamaya göre de bayan çalışanlar yöneticilerine daha fazla güvenmektedirler.

### İletişim Boyutu

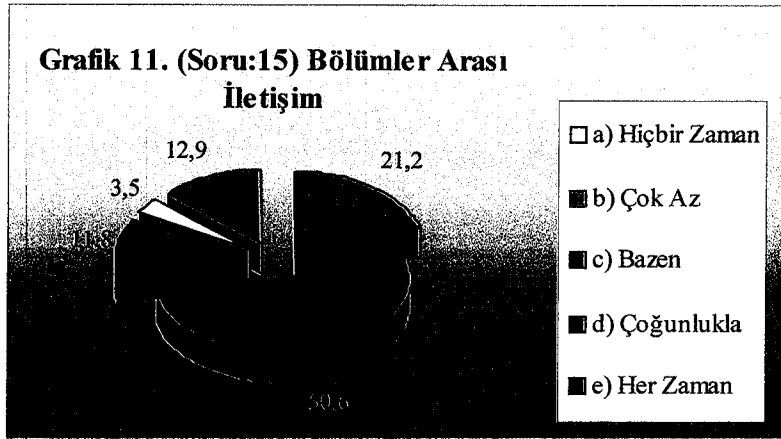
Otel bütünleşmesinde, oteli tanımada önemli bir kanal vazifesi gören iletişim güçlü örgüt kültürüne sahip olabilme bakımından vazgeçilmez bir unsurdur. Etkin bir iletişim olmadan güçlü bir örgüt kültürünün oluşamayacağı düşünüldüğünde, yöneten ve yönetilenler arasında hızlı, doğru ve açık bilgi alış-verişinin çok yönlü olarak yerine getirilmesi gerektiği sonucu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Böylece örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler ve diğer unsurlar öğrenilecek, otelin birey tarafından tanınması sonucuna ulaşılacaktır.

Araştırmanın yapıldığı Falez Otel'de iletişim uygulamalarını belirlemek üzere aşağıdaki sorular sorulmuştur.

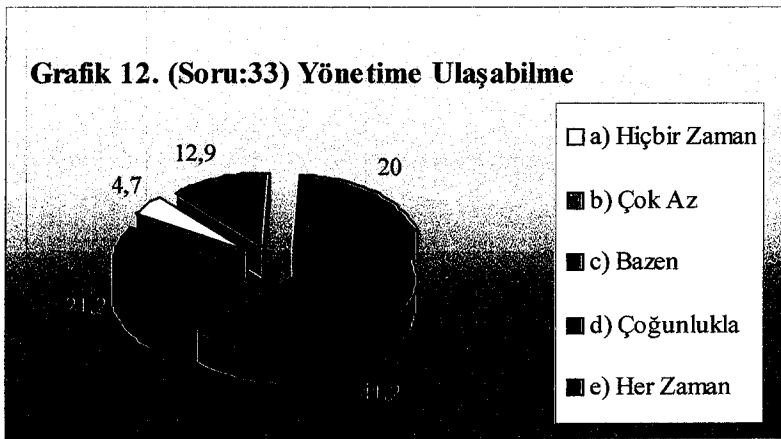
15. Otelde bölümler arası iletişim görevlerin tam olarak yerine getirilmesi için yeterlidir.

33. Otel personeli görevleri ile ilgili konularda kolaylıkla yönetime ulaşabilir.

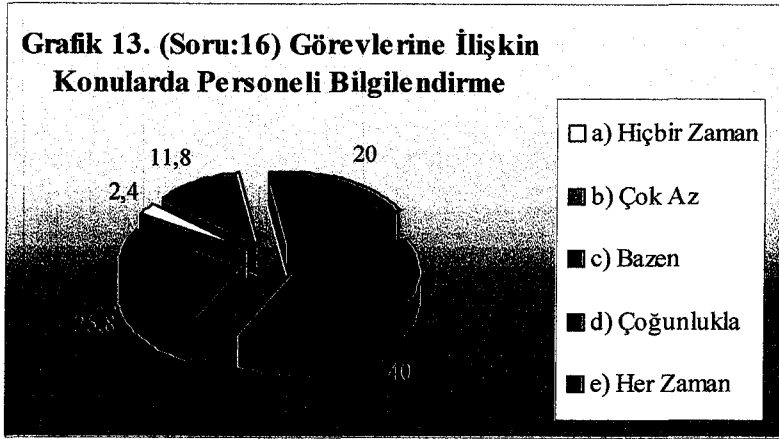
16. Otel yöneticileri görevlerin daha iyi yapılması için bilmeleri gereken her şeyi onlara söyler.



Otelde bölümler arası iletişimin görevlerin tam olarak yerine getirilmesi için yeterli olduğunu söyleyen personel %62,4'lük bir oranı oluşturmaktadır. İletişimin yetersiz olduğunu söyleyen personel %16,4'te kalırken gerekli iletişimin bazen sağlanabildiğine ilişkin görüşe personelin %21,2'si katılmıştır.



Falez Otel personelinin çoğunluğu görevleri ile ilgili konularda kolaylıkla yönetime ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Çok az görüşen ya da hiçbir zaman görüşemeyenler yaklaşık %18'de kalırken bazen görüşebildiklerini söyleyenler %20'lik bir oran teşkil etmiştir.



Otel yöneticilerinin görevlerin daha iyi yapılabilmesi için personele bilmeleri gereken her şeyi söylediklerini belirten görüşe personelin çoğu katılmıştır. Bu görüşe katılmayanlar %14,2, bazen söylediklerini belirtenler ise %20'lik bir oranı oluşturmuştur.

### **Takım Ruhu Boyutu**

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma açısından önemli bir boyut da takım ruhunu kavrayıp, otelle bütünleşme, otele bağlılıktır. Hizmette kalite, müşterilerle iyi iletişim, görevde başarı, aynı amaç etrafında birleşmiş, düşünceleri, değerleri, davranışları ve kuralları benimsemiş, otele bağlanmış kısaca takım ruhunu kavramış personelle mümkündür.

Araştırmaya konu olan Falez Otel'de takım ruhunun ne ölçüde oluştuğu ve buna ilişkin uygulamalar konusunda personelin algılarını belirlemeye yönelik şu sorular sorulmuştur:

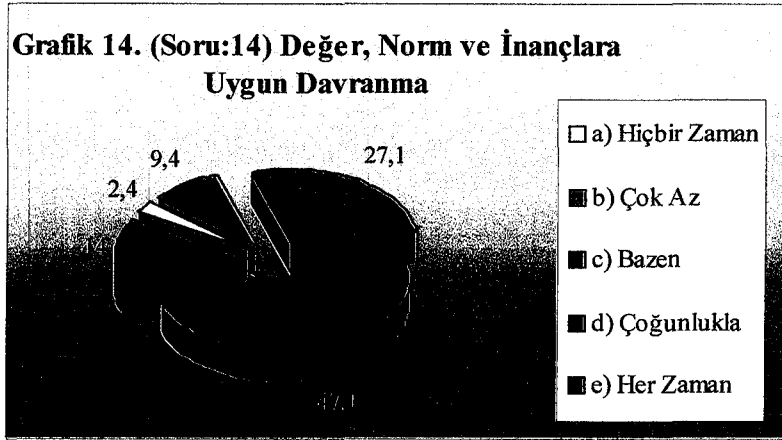
14. Otelde benimsenen düşünceleri, değer yargılarını ve davranışları otel yöneticileri ve personel bilir ve ona göre davranır.

32. Otelin amaçları otel personeli tarafından aynı biçimde anlaşılıp yorumlanmaktadır.

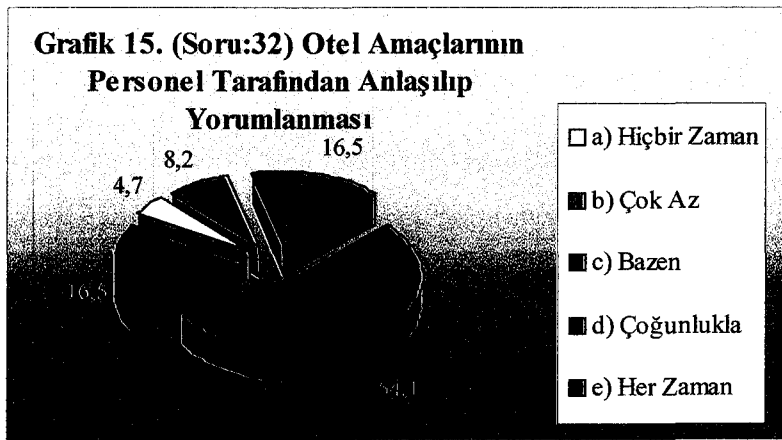
35. Personel ve yöneticiler her seferinde daha kaliteli hizmet verebilmek için ellerinden geleni yaparlar.

28. Tüm otel personeli görevleri ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.

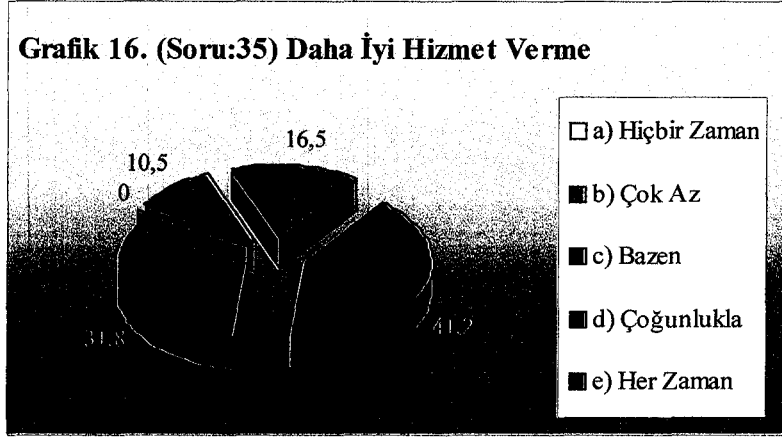
22. Falez Otel'de çalışmak bir ayrıcalıktır.



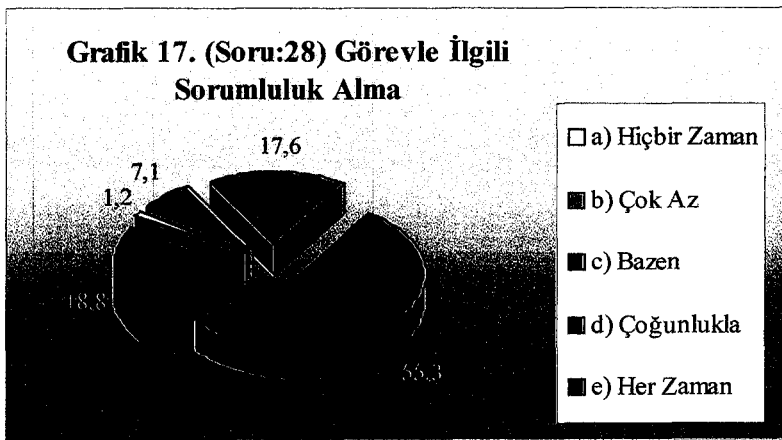
Otelde birlik ve beraberlik ruhunun oluşturulmasını sağlayan değerleri, inançları ve normları yöneticilerin ve personelin bildiği ve davranışlarını buna göre ayarladığı görüşüne personelin %61,1'i katılmaktadır. %27,1'liklik orana karşılık gelen personel bazen yönünde görüş bildirirken, soruda belirtilen görüşe olumsuz yönde katıldıklarını bildirenlerin oranı ancak %11,8 olmuştur. Ayrıca otelde çalışma süresi arttıkça değer, inanç ve normlara uygun davranış sergileme oranı da artmaktadır.



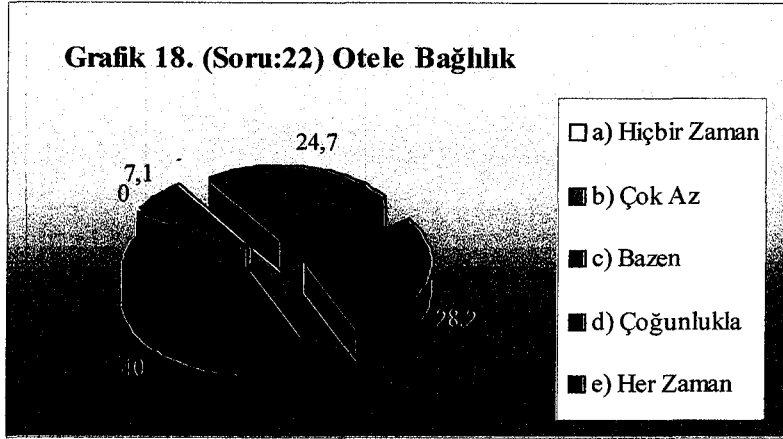
Paylaşılan temel değerler, inançlar ve normlar personeli ortak amaçlara yöneltmedeki başarı derecesinde etkendirler. Personelin büyük çoğunluğu (%70,6) otelin amaçlarının personel tarafından aynı şekilde algılandığı yönünde görüş bildirmişlerdir. %16,5 gibi küçük bir kısım bazen yönünde fikir beyan ederken, kalan kısım olumsuz cevap vermiştir. Yine çalışma süresi arttıkça olumlu algıların da arttığı görülmüştür.



Tüm otel personelinin her seferinde daha kaliteli hizmet verebilmek için ellerinden geleni yaptıklarına ait görüşe büyük çoğunluk (%73) olumlu yönde katılarak cevap vermiştir. Böylece Falez Otel personelinin otele olan bağlılığı da ortaya çıkmaktadır. Ankete katılanların %16,5'i bazen yönünde, %10,5'i ise olumsuz yönde fikir bildirmişlerdir.



Otel personelinin işbirliği ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmadıklarına ait görüşe %74,1 oranında olumlu katılım söz konusudur. Sorumluluk almaktan kaçınmamak personelin otelle bütünleşmesinin bir göstergesi sayılabilir. Bazen görüşünde birleşen personelin oranı ise %17,6 olarak belirlenmiştir.



Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın en önemli göstergelerinden biri de kendini otelin bir parçası olarak görmek ve kendi otelinin diğer otellerden ayrıcalıklı olduğu düşüncesine sahip olmaktır. Falez Otel personelinin çoğu Falez Otel’de çalışmanın bir ayrıcalık olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Bazen cevabını verenlerin oranı ise %24,7’dir. Ayrıca çalışma süresi arttıkça otele bağlılığın olumlu yönde arttığı da saptanmıştır.

### Örgütsel Semboller Boyutu

Örgüt kültürünün önemli unsurlarından biri de örgütsel sembollerdir. Örgüt kültürüne ait değer, norm ve inançlar bu semboller aracılığıyla belirginleşir ve örgüt kültürüne ait mesajlar verir. Bireyler de örgütsel semboller vasıtasıyla otel yaşamına ilişkin bilgiler edinirler; bir bakıma örgüt kültürünü öğrenirler. Ankette bu boyuta ilişkin aşağıda yer alan 5 soru ile Falez Otel’de örgütsel semboller boyutuna ait uygulamaların ne oranda yapıldığı belirlenmeye çalışılmıştır.

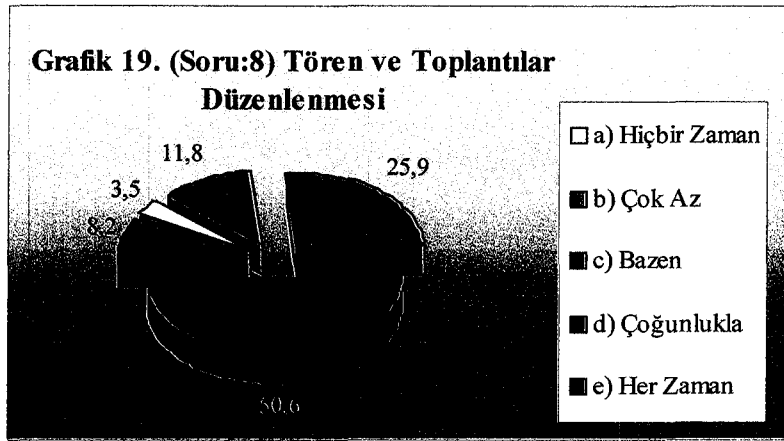
8. Otelde çeşitli amaçlarla tören ve toplantılar yapılır.

9. Otelde yapılan tören ve toplantılara otel yönetici ve personelinin büyük çoğunluğu katılır.

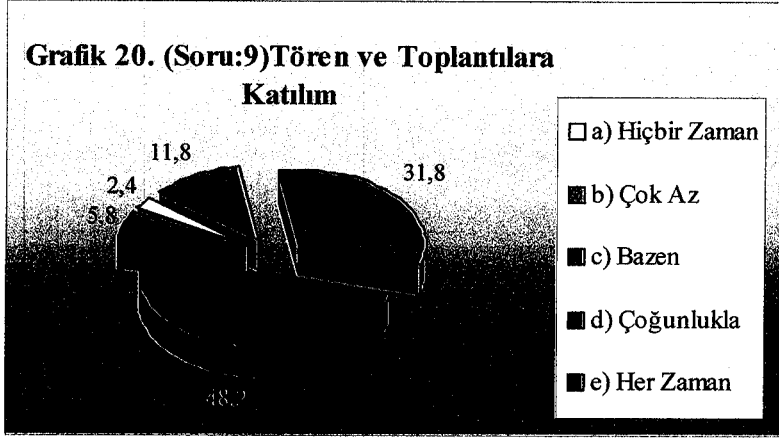
18. Belirli aralıklarla yönetici ve personeli biraraya getiren geziler, partiler vb. eğlenceler düzenlenir.

19. Otel personeli yaptıkları işle ilgili özel bir dil ve kelimeler kullanır.

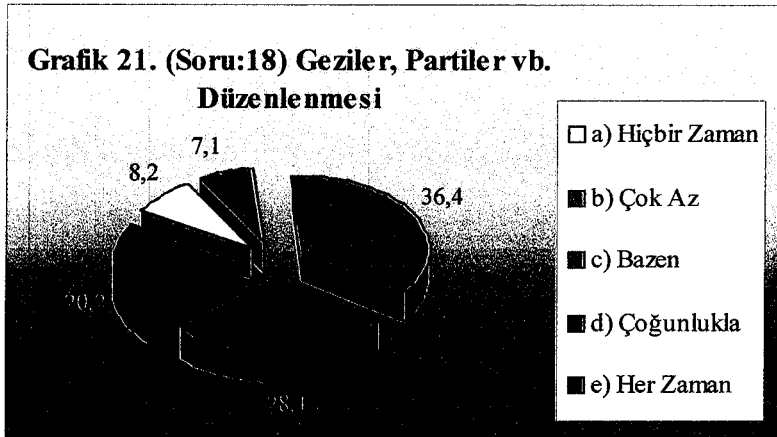
40. Otelde kabul gören değer yargıları, (personele yardım, müşterilere ilgi, grup çalışması vb.) ve kurallar konusundaki inançlar her fırsatta sloganlar, yazışma ve konuşmalarla belirtilir.



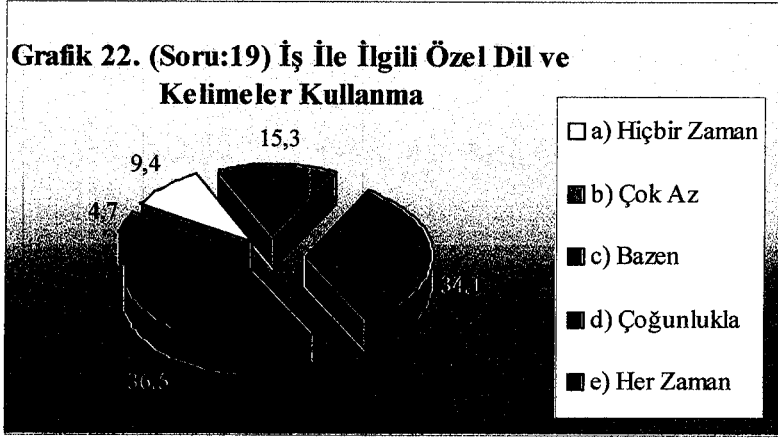
Tören ve toplantıların örgütsel yaşam içinde önemli bir yeri vardır. Düzenlenen tören ve toplantılar sayesinde otel çalışanları arasında birlik ve beraberlik duygusu oluşur ve güçlenir; personel birbiriyle kaynaşır; bunlar da örgüt kültürünün güçlenmesini ve sürekliliğini sağlar. Falez Otel’de çeşitli amaçlarla tören ve toplantıların düzenlendiğine ilişkin görüşe %58,8 oranında bir katılım söz konusudur. Personelin yaklaşık %26’sı bazen cevabını verirken olumsuz yönde görüş bildirenlerin oranı sadece %15,3 olmuştur.



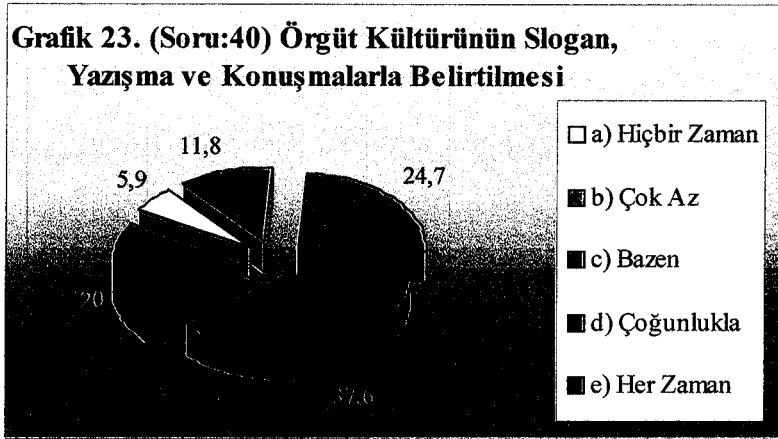
Otelde yapılan tören ve toplantılara katılım oranı örgütsel bütünleşmeye ilişkin bazı fikirler verir yani kişilerin otelle ne kadar bütünleştiğini ya da hiç bütünleşemediğine dair birtakım ipuçları sunar. Ayrıca bu katılım otelin örgüt kültürünün bir göstergesi olacak böylece yönetim, personeline otele ait değerleri ne oranda benimsetip benimsetemediğini ölçme fırsatını da elde edecektir. Falez Otel’de düzenlenen tören ve toplantılara katılım konusuna ait görüşe personelin yarısından fazlası katılmaktadır. Bazen görüşüne katılanlar ise yaklaşık %32’lik bir orana sahiptir.



Belirli aralıklarla personeli bir araya getiren geziler, partiler vb. eğlenceler düzenlendiğine ilişkin görüşe personelin yaklaşık yarısı katılmıştır. %36,4 oranına sahip olan personel bazen yönünde, geri kalan kısım ise olumsuz yönde fikir belirtmişlerdir.



Otel personelinin yaptıkları işle ilgili özel bir dil ve kelimeler kullandıklarına ilişkin görüşe personelin %41,2'si katılmış, %34,1'i de bazen cevabını vermiştir. Olumsuz yönde görüş bildirenlerin oranı ise %24,7 olmuştur.



Otelin sahip olduğu değerler, kurallar ve inançlar otel personelinin ortak bir hedef etrafında birleştirip onları ortak davranışlarda bulunmaya iter. Otellerin devamlı başarısı ise bütün personelin etrafında toplanabilecekleri anahtar değerleri yaratma kabiliyetine bağlıdır. Bu nedenle otelde kabul gören değer yargıları ve kurallar her fırsatta sloganlar, yazışmalar ve konuşmalarla belirtilmeli, vurgulanmalıdır. Falez Otel personelinin çoğu, otelde bu tür uygulamaların yapıldığı görüşüne katılmıştır. Bazen cevabını verenler %24,7'lik bir oranı oluşturmuştur. Olumsuz yönde görüş bildirenlerin oranı ise %17,7 olmuştur.

## Bağımsız Karar Verebilme-Kararlara Katılım Boyutu

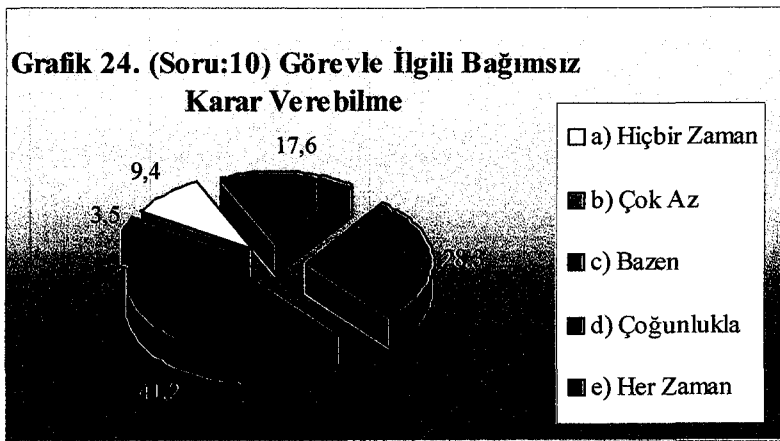
Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilmenin önemli bir unsuru da bağımsız karar verebilme-kararlara katılım boyutudur. Çalışanlara tanınan özgürlük örgütün gevşek olması anlamına gelir ve bireylere güvenildiğini gösterir. Böylece bireyler kendilerine verilen özgürlükten yararlanıp kendilerini gerçekleştirme imkanı bularak otelle özdeşleşecekler, kararların etkin ve daha çabuk uygulamaya dönüşmesini sağlayacaklardır. Ayrıca çalışanların katılımıyla alınan kararlar personel arasındaki çatışmaları engelleyecek, katılımın verdiği moralle istekli ve verimli çalışacaklardır.

Bahsedilen unsurların Falez Otel'de hangi oranda uygulandığını belirlemek amacıyla aşağıdaki sorular sorulmuştur:

10. Otel personeli görevlerini yerine getirirken belirsiz bir durumla karşılaştığında karar verme özgürlüğüne sahiptir.

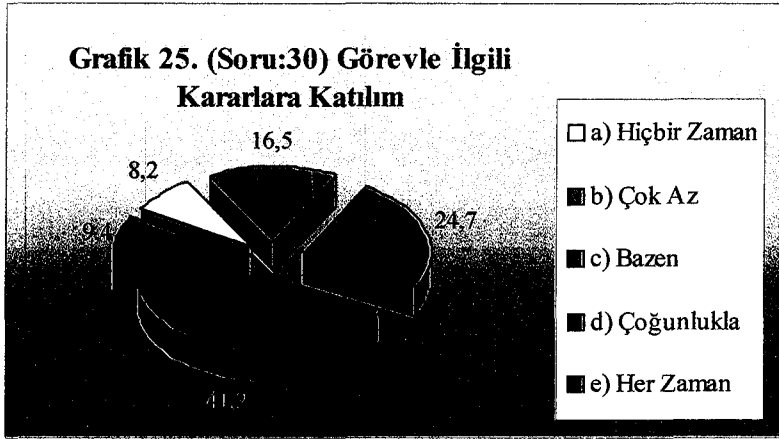
30. Otel yöneticileri personelin görevleri ile ilgili konularda karar verirken onların fikirlerini de alır.

31. Otel yöneticileri herhangi bir konuda karar verirken her bölümün ilgili kişilerinin de fikirlerini alır.

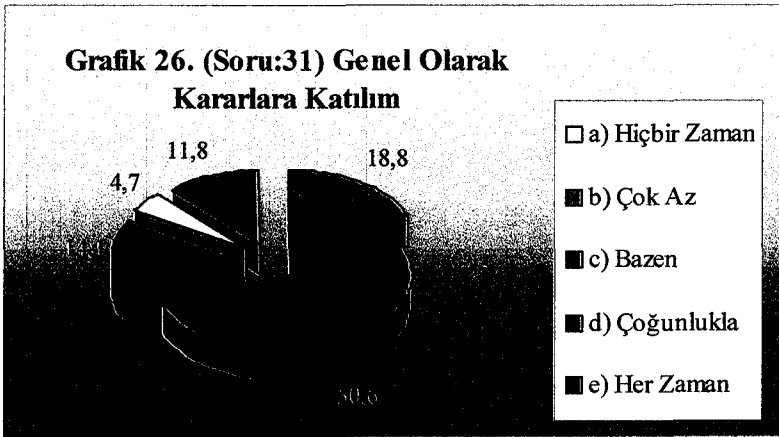


Falez Otel personelinin yaklaşık %45'i görevlerini yerine getirirken belirsiz bir durumla karşılaştığında karar verme özgürlüğüne sahip olduklarını söylemiştir. Kalan

personelin yarısı bu özgürlüğe bazen sahip oldukları yönünde görüş bildirirken diğer yarısı da olumsuz açıdan fikir belirtmiştir.



Personelin görevleri ile ilgili kararlara katıldığına ilişkin görüşe personelin yarısının katılımı söz konusudur. Diğer yarısının %24,7'si bazen yönünde, kalan %24,7'si ise olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir.



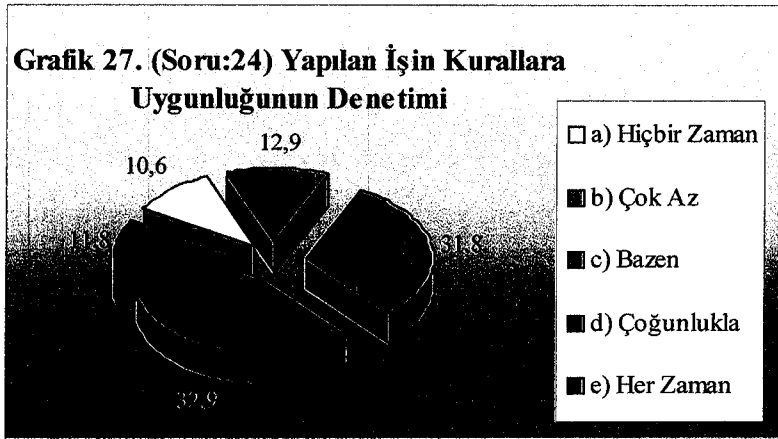
Otel yöneticilerinin herhangi bir konuda karar verirken her bölümün ilgili kişilerinin de fikirlerini aldığına dair görüşe personelin çoğu katılmıştır. Soruya olumsuz cevap verenler %16,5, bazen cevabını verenler ise %18,8 olarak belirlenmiştir.

## Hoşgörü-Ödül Boyutu

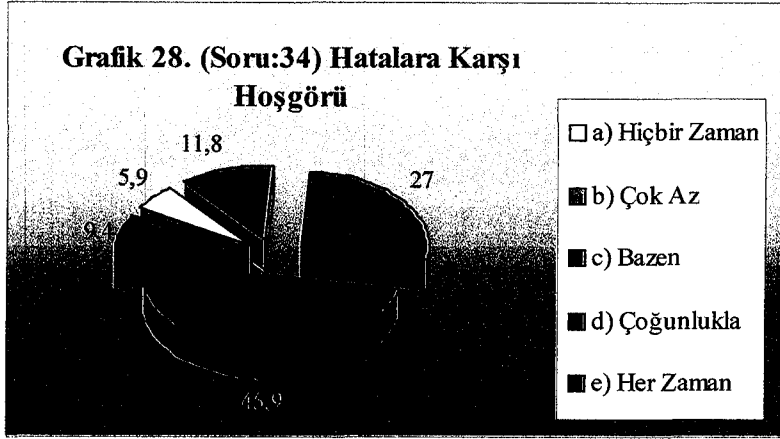
Güçlü bir örgüt kültürünün göstergelerinden biri de çok fazla kural ve kaideler içinde boğulmadan, gereksiz ayrıntılarla uğraşmadan ve zaman kaybına yol açmadan işlerin seri biçimde yerine getirilmesi ve bu esnada yapılan hatalara karşı hoşgörülü olmaktır. Hoşgörü boyutuna ilişkin bu uygulamaların Falez Otel’de gerçekleşme sıklığının ölçülmesinin amaçlandığı iki soru sorulmuştur. Bunlar:

24. Otel yöneticileri, personel tarafından yapılan işin kurallara uygun olup olmadığına değil, sonucuna bakar.

34. Otel yöneticileri, personelin görevleri sırasında yaptığı hatalara karşı hoşgörülüdür.



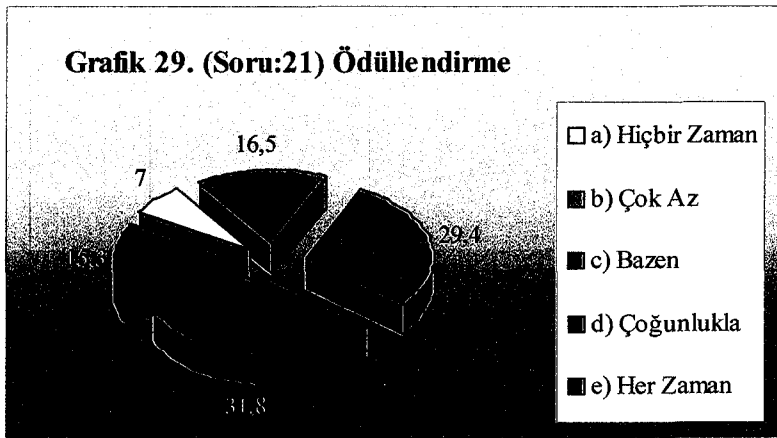
Yöneticilerin, yapılan işin kurallara uygun olup olmadığıyla değil sonucuyla ilgilendiği görüşünü personelin %44,7’si paylaşmaktadır. Bu görüşü paylaşmayanlar %23,5’lük bir orana karşılık gelirken, bazen cevabını verenler %31,8 olmuştur.



Yöneticilerin görev sırasında yapılan hatalara karşı hoşgörülü davrandığını personelin çoğu (%55,3) kabul etmektedir. Soruya bazen cevabını verenler olumlu görüşe katılanların yarısı (%27) kadardır. Olumsuz görüş bildirenler ise %17,7 oranına sahiptir.

Personeli motive edip örgüt kültürüne uygun davranışlar sergilemesine neden olan unsurlardan biri de onu ödüllendirmektir. Falez Otel'in bu konuya ne oranda önem verdiğini belirlemek için şu soru sorulmuştur:

21. görevinde üstün başarı gösteren her personel maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.



Personelin yaklaşık yarısı maddi ya da manevi olarak ödüllendirildiklerine ilişkin görüşü paylaşmaktadır. Ödüllendirmenin bazen olduğunu söyleyenler %29,4 oranına sahip olurken olumsuz yönde görüş bildirenler %23,5'lik bir oranı teşkil etmiştir.

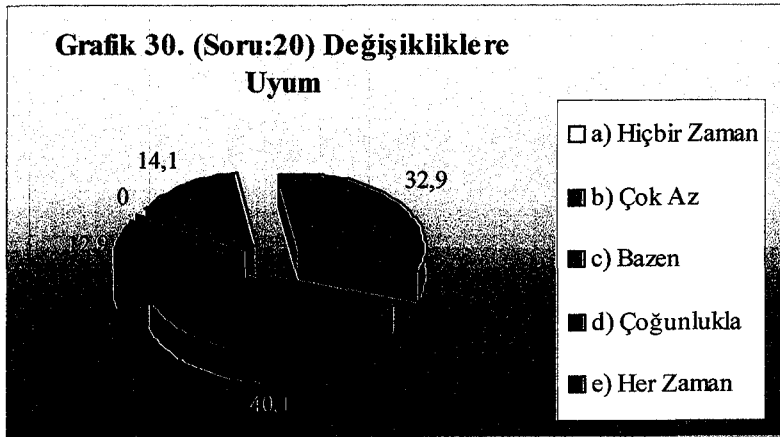
### Değişikliklere Uyum Boyutu

Otelin, dolayısıyla da kültürünün devamını sağlamak için oteli etkileyebilecek çevre şartları sürekli izlenmeli ve buna göre örgüt yapısında ve yönetiminde gerekli değişiklikler yapılmalıdır. Bu da ancak organizasyon yapısının esnek olmasıyla mümkündür. Yeni değişikliklere kolayca uyum sağlayabilecek bir organizasyon yapısının oluşturulmuş olması gerekir ki, örgüt kültürünün unsurlarından biri de budur.

Araştırmaya konu olan Falez Otel'de değişikliklere uyum boyutunun seviyesini belirlemek üzere şu sorular sorulmuştur:

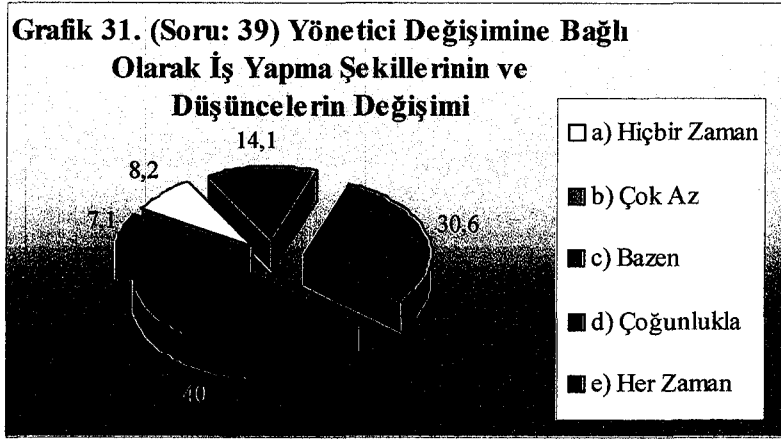
20. Otel personeli ve yöneticiler otelde olabilecek her türlü değişikliğe kolayca uyum sağlarlar.

39. Otelde yöneticiler değiştiğinde otelde kabul gören düşünceler ve iş yapma şekilleri de değişir.



Otelde olabilecek her türlü değişikliğe kolayca uyum sağladıklarına ilişkin görüşe personelin %53'ü katılmaktadır. Ankete katılanların %32,9'u değişikliklere

bazen uyum sağlandığı görüşünde birleşirken %14,1'lik oranı teşkil eden küçük bir kısmın olumsuz görüşlere sahip olduğu belirlenmiştir.



Her otel işletmesinde faaliyetlerin yapılmasına ilişkin belirgin bir felsefenin bir varlığı ve sürekliliği olmalı yani her yönetim değiştiğinde otelde benimsenen değerler, inançlar ve normlar yeni baştan oluşturulmaya çalışılmamalı ancak değişen koşullara uyum sağlayabilmek açısından sürekli gözden geçirilmelidir.

Falez Otel personelinin yaklaşık yarısı yöneticiler değiştiğinde otelde benimsenen düşünceler ve iş yapma şekillerinin de değiştiği görüşünü paylaşmaktadır. Personelin %30,6'sı bazen derken, %2,3'ü de olumsuz yönde fikir belirtmişlerdir.

### İşbirliği Boyutu

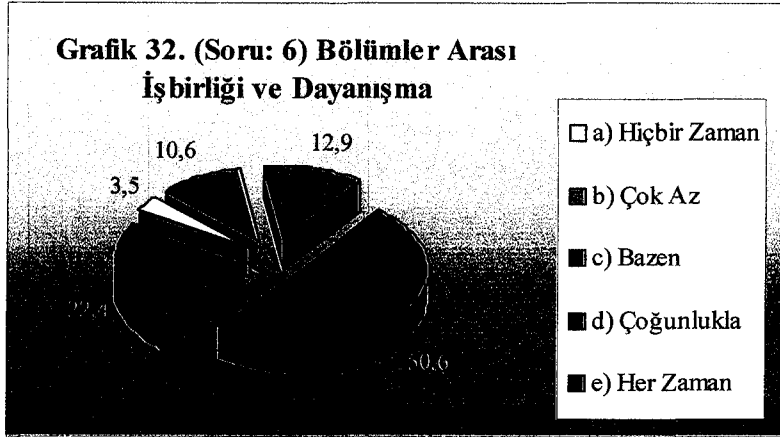
İşbirliği güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın temel unsurlarından biridir. İşbirliği derecesinin yüksek oluşu oteldeki iletişimin de güçlü olduğu anlamına gelir. Gerek bölüm içi gerekse bölümler arası işbirliği ve dayanışma ve grup çalışması düzensizlik, çatışma ve belirsizlikleri en aza indirgeyerek amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Falez Otel'deki işbirliği ve dayanışmanın hangi oranda gerçekleştiğini belirlemek için şu sorular yöneltilmiştir:

6. Otelin farklı bölümlerinde görev yapan otel personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalışır.

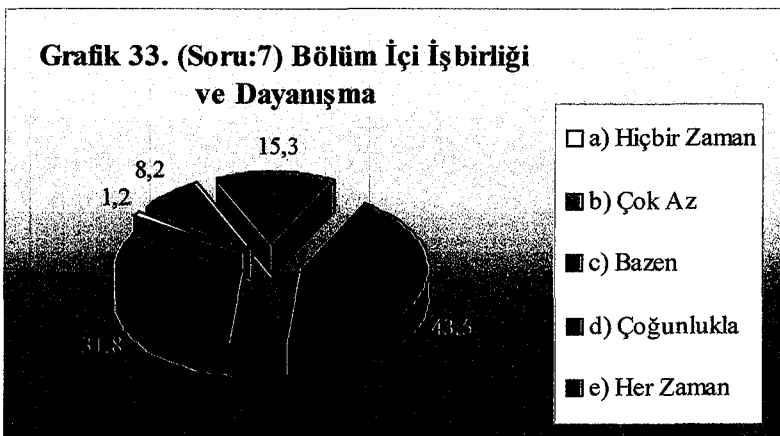
7. Otelin aynı bölümlerinde görev yapan otel personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalışır.

12. Personel kendi arasındaki sorunları yöneticilere başvurmada yine kendi çözer.

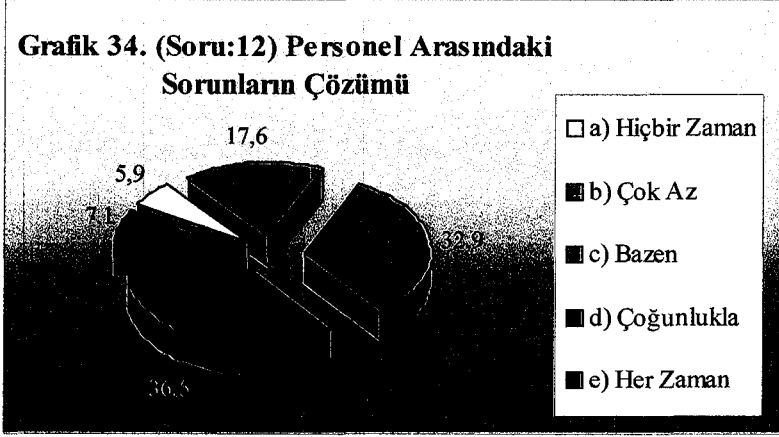
25. Otel personeli arasında grup çalışması yaygındır.



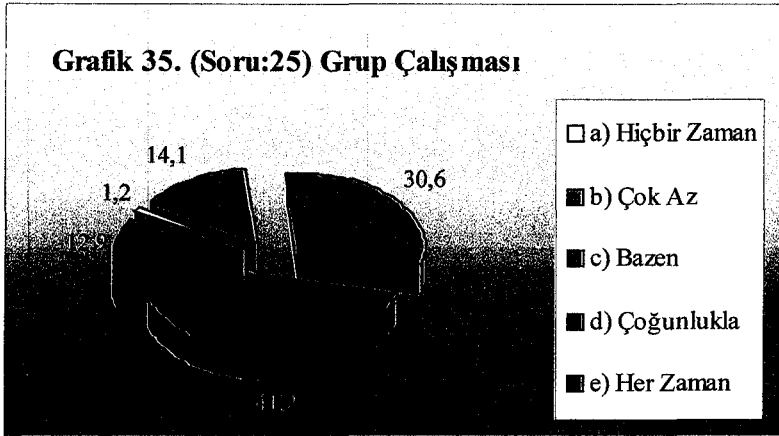
Otel personelinin büyük çoğunluğu farklı bölümlerde görev yapan personelin işbirliği ve dayanışma içinde çalıştığına ilişkin görüşe katılmaktadır. Soruya bazen cevabını verenler %12,9, olumsuz cevap verenler ise %14,1 olmuştur.



Otelin aynı bölümlerinde görev yapan personel arasında işbirliği ve dayanışma olduğu görüşüne büyük oranda katılım söz konusudur. İşbirliği ve dayanışmanın bazen olduğu görüşünü savunanlar ise ancak %15,3 olmuştur.

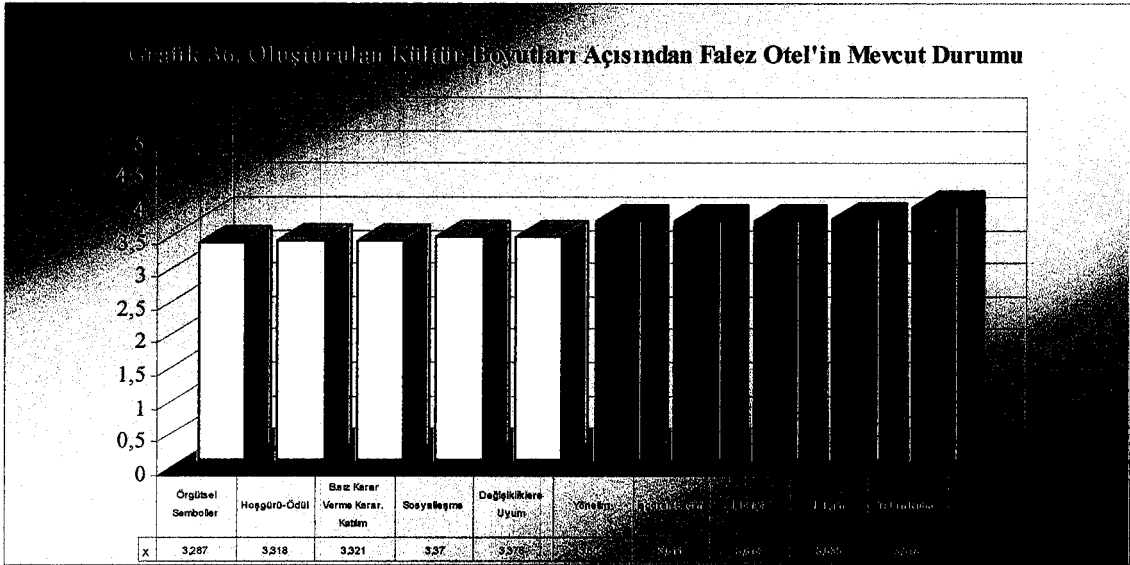


Personelin kendi arasındaki sorunları yöneticilere başvurmadan kendisinin çözdüğü görüşüne personelin %43,6'sı katılmakta, %23,5'i ise katılmamaktadır. Personelin %32,6'sı da bu tür çözümlerin bazen olduğunu belirtmişlerdir.



Otel personeli arasında grup çalışmasının yaygın olduğu görüşüne %54,1 oranında bir katılım söz konusu olurken personelin %15,3'ü karşıt görüş belirtmiştir. Grup çalışmasının bazen yapıldığı görüşünde birleşenler ise % 30,6'lık bir oran teşkil etmiştir.

Her sorunun tek tek incelenmesinden sonra, oluşturulan boyutlar açısından mevcut durumu görebilmek için aşağıdaki grafik oluşturulmuştur. Grafik oluşturulurken, örgütsel uygulamalara ilişkin her boyuta giren soruların ortalamalarından yola çıkılarak alınan boyut ortalamalarına göre en az gerçekleşen boyuttan en çok gerçekleşene doğru bir sıra izlenmiştir. Buna göre Falez Otel'in en zayıf olduğu boyut örgütsel semboller, en güçlü olduğu boyut ise takım ruhu boyutudur.



Buraya kadar elde edilen açıklama ve bulgulardan hareketle, güçlü bir örgüt kültürünün özellikleri arasında yer alan yönetim, işgören seçimi, işbirliği, iletişim ve takım ruhunun oluşturulması konusundaki uygulamaların Falez Otel örgütsel yaşamında birinci sırayı teşkil ettiği; örgütsel semboller, hoşgörü, ödül, bağımsız karar verebilme, kararlara katılım, sosyalleşme ve değişikliklere uyum konusundaki uygulamaların ise ikinci planda kaldığını söyleyebiliriz.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Üstün başarı gösteren örgütlerin bu başarılarının ardında yatan gücü sahip oldukları örgüt kültürüne borçlu oldukları yapılan araştırmalar sonunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak söylenebilir. Örgütlerin sahip oldukları bu kültürel güç, işlerini yapma şekillerini yani başarıyı nasıl yakaladıklarını göstermektedir. Örgüt

kültürü ise örgüt elemanlarının davranışlarına şekil ve yön veren değerler, normlar, inançlar, semboller ve liderlerden oluşmakta, aynı zamanda da örgüt amaçlarına ulaşmada onlara kılavuzluk yapacak unsurları barındırarak rakipleri karşısında bir bütün olarak hareket etmelerini sağlayacak bir kimlik vermektedir. Güçlü örgüt kültürlerine sahip örgütlerin en önemli özelliği insan kaynaklarına “en değerli varlıkları” muamelesi yapmalarıdır. Özellikle de insan unsurunun öneminin zirvede yer aldığı otel işletmelerinde konunun önemi daha da belirginleşmektedir. Bu nedendir ki insan kaynaklarının örgütlerin en değerli varlığı kabul edildiği günümüz toplumunda acımasız rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütler, sahip oldukları bu kaynakları, yine sahip oldukları örgüt kültürü çerçevesinde en etkin ve verimli şekilde kullanarak amaçlarına ulaşacaklardır.

Başarılı oteller bu başarılarını yönetimlerine borçludurlar. Sahip oldukları kaynakları harekete geçiren, onlara yön veren, örgüt ve kültürünün devamını sağlayan, yönetimdir çünkü. Personele her şeyden önce insan oldukları için önem veren, onların yüksek moralle çalışması için gerekeni yapan, iyi bir iletişim sistemi kuran, yetki ve sorumluluğun eşit dağıtıldığı, emir alıp vermede belirginliğin olduğu örgüt yapısını oluşturan, risk almayı teşvik eden yönetimler mükemmel sonuçlara ulaşabiliyorlar. Yani örgüt kültürünün gücü, gerektiği gibi kullanıldığında başarı kaçınılmaz oluyor. Bu bağlamda Falez Otel yönetiminin personeli risk alma konusunda yeterince teşvik etmediği, ancak bahsi geçen diğer uygulamalarda başarılı olduğu görülmüştür.

Kültürel bir değere dönüştüğünde, yönetim aracı olan iletişimde, hızlı, doğru ve etkin bir sistemi oturtabilen otel, örgüt kültürünün oluşumu, yayılması, yaşanması ve öğrenilmesi için gerekli zemini hazırlamış olur. Falez Otel'in bölüm içi ve bölümler arası iletişimde başarılı olduğu söylenebilir ancak kültürün bir parçası ve iletişimde önemli bir yer teşkil eden örgütsel sembollere ilişkin uygulamalarda yetersiz bulunmuş; mesleksi terminolojilerinin de tam anlamıyla oluşmadığı belirlenmiştir.

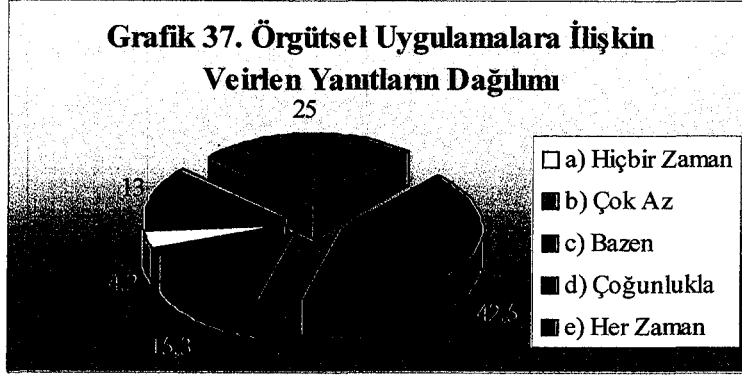
Otelin kültürel profilini oluşturma ya da sürdürmede ilk adım işgören seçimiyle atılmakta, bilinçli ve isabetli bir işgören seçimini iyi değerlendirmek ise sosyalizasyon sürecine kalmakta. Otelin kültürel değerlerinin öğretildiği, bireyi örgütle bütünleştiği ya

da bütünleşemediği bu süreç kültürün öğrenilmesi açısından son derece önemlidir. Falez Otel yönetimi işgören seçimine verdiği önemi sosyalizasyon sürecine vermemekte, personelin örgüt kültürüne göre eğitimi uygulamaları yetersiz kalmaktadır.

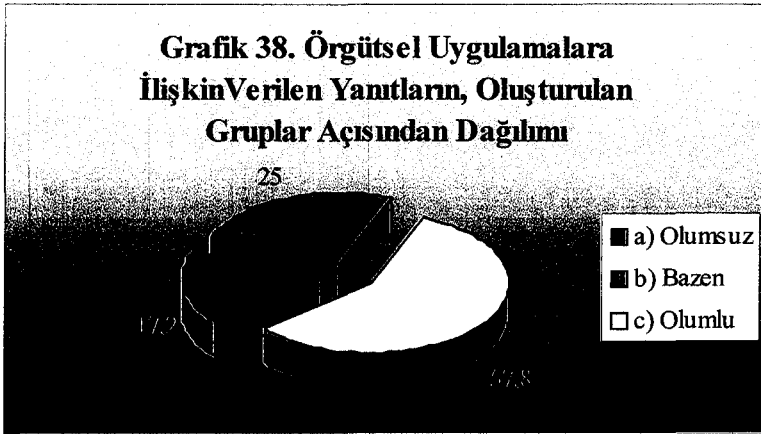
Başarıya otellerin önemli özelliklerinden bazıları da başarısızlığa hoşgörü, başarıya ödülle yaklaşmak; personeline karar verme özgürlüğü tanıyıp gerektiğinde onların da katılımıyla gerçekleşecek kararlar almaktır. Yenilikler açık olabilmenin, yenilik yapabilmeyenin şartlarından biri başarısızlığa katlanmaktır. Yakalanan başarının devamı için ise ödüllendirme şarttır. Falez Otel yönetiminin sözü edilen uygulamalar konusunda eksikleri olduğu açıktır. Yeniliklere açık olamamak beraberinde değişikliklere uyumsuzluğu getirir ki Falez Otel'in değişikliklere uyum konusunda yine eksiklikleri vardır.

Kendilerini örgüte adanmış kişilerin oluşturduğu bir otelde işbirliği ve takım ruhu herhangi bir zorlamaya yer vermeden kendiliğinden oluşur. Çalışanların takım ruhunu kavramaları, otelin değerlerini, amaçlarını iyi bildikleri, daha kaliteli hizmet için çabaladıkları, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri, işbirliği ve dayanışmaya her an hazır oldukları anlamına gelir. Bu açıklamalara paralel olarak, araştırma yaptığımız Falez Otel'de işbirliği ve takım ruhunun oluşmasına ilişkin uygulamalarda başarılı olduğu belirtilebilir. Ancak personelin kendi aralarındaki problemleri kendilerinin çözmeleri konusunda birtakım eksiklikleri vardır.

Sonucu daha görsel hale getirebilmek için aşağıdaki grafik oluşturulmuştur. Grafikteki oranlar ankete verilen tüm cevaplar içinde her seçeneğin ne kadar yanıtlandığını göstermektedir. Buna göre en çok yanıtlanan seçenek %42,5 ile "çoğunlukla", en az yanıtlanan seçenek ise %4,2 ile "hiçbir zaman" olmuştur.



Verilen cevaplardan yola çıkılarak kendi aralarında gruplar oluşturduğumuzda, olumlu cevaplar, olumsuz cevaplar ve bazen yönünde verilen cevaplar şeklinde üçlü bir grup karşımıza çıkmakta. Olumlu cevaplar grubuna, d seçeneğinde yer alan “çoğunlukla” ve e seçeneğinde yer alan “her zaman”; olumsuz cevaplar grubuna ise a seçeneğinde yer alan “hiçbir zaman” ve b seçeneğinde yer alan “çok az” girmekte, c seçeneğinde yer alan “bazen” kendi başına bir grup oluşturmaktadır. Böylece ankete verilen olumlu cevapların oranı %57,8, olumsuz cevapların oranı %17,2, bazen cevabının oranı ise %25 olmaktadır.



Bu rakamlardan yola çıkarak, Falez Otel’in çok güçlü olmasa bile güçlü bir örgüt kültürü olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Emek-yoğun özellik arz eden otel işletmelerinde insan unsuruna gereken önemi ve saygıyı gösteren bir personel politikası uygulanmalı, personel hak ettiği yer ve zamanda maddi ya da manevi gerektiği şekilde ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirmeler yalnızca bireysel olmamalı, grup halinde çalışmayı desteklemek ve özendirme amacıyla grup ödüllendirmelerine de yer verilmelidir.

Oteli başarıya ulaştıracak kültürü süratle oluşturmanın ve devamını sağlamanın en etkin yolu, işgören seçiminde otelin kültürel profiline uygun kişinin istihdamı, sosyalizasyonda ise kişinin otelin kültürel kimliğini tanıtmaya yönelik yoğun bir eğitimden geçirilmesidir.

Törenler ve biçimsel olmayan toplantılar personeli otelin kültürüne ve manevi değerlerine bağlayan önemli öğelerdir. Otel yönetimi bu tür unsurlara gereken önemi vermeli, düzenli bir biçimde bu tür etkinlikleri gerçekleştirmelidir. Bu bağlamda, aşağıda belirtilen etkinlikler yapılabilir:

- En iyi servis elemanı seçimi,
- Personelin doğum günlerini kutlama,
- Hafta sonu piknikleri vb. düzenleme,
- Ayın, yılın personeli seçimi,
- Bayram, otelin kuruluş yılı ve yılbaşı eğlenceleri,
- Personel geceleri,
- Otelde 5-10-15 yılını tamamlayan personele sertifika, rozet vb. dağıtım törenleri.

Otel personeline yeterince kişisel görüş ve önerilerini açıklama ve karar verme olanağı veren katılımcı yönetim politikası uygulanmalı, katılımı kültürün bir parçası haline getirip bireyin otele bağlılık seviyesinin arttırılmasına çalışılmalıdır.

Amansız rekabet, hızlı ve sürekli değişimin yaşıandığı günümüz toplumunda oteller yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için değişime ayak uydurmak zorunda olduklarından değişikliklere kolayca uyum sağlayacak esnek ve basit örgüt yapıları oluşturmak zorundadırlar. Böylece karışıklıklar en aza indirgenip hız elde edebileceklerdir.

Baş döndürücü gelişmelere sahne olan hizmet sektörünün önemli bir uzvu konumunda bulunan otel işletmeleri personelini yenilikçi ve yaratıcı olmaları yolunda yönlendirmeli, risk almalarını desteklemelidir. Örneğin, mutfakta çalışan bir personele yemeğin sunumunun daha eğlenceli ve ilginç hale getirilmesine ilişkin fikrini deneme fırsatının verilmesi gibi. Böylece işler ve hayatlar daha anlamlı hale gelecek, manevi açıdan kendilerini güçlü hissedeceklerdir.

Otel işletmelerini aynı sektörde yer alan diğer otellerden ayrı kılan özelliklerden biri de özel dil ve kelimeleri kullanarak oluşturdukları mesleksi terminolojileridir. Bu açıdan eksikleri olan Falez Otel'in kendini farklı kılacak mesleksi terminolojilerini oluşturma konusuna önem vermesi gerekmektedir.

Otel işletmeleri içinde buldukları sektör gereği sürekli yeniliklere açık olmalı, bunun için de insan unsuruna bağlı olarak kaçınılmaz şekilde olagelen hataları kabullenmesini, hoşgörülü olmasını bilmek zorundadırlar. Başarılı ve yeniliklere açık olmak başarısızlığı kabul etmeyi gerektirir çünkü.

Örgüt kültürünü anlamlı kılan iletişim süratli, doğru ve çok yönlü olarak yerine getirildiği sürece değer kazanır. Amaç ve işbirliğini beraberinde getiren etkin bir iletişim sistemi olmaksızın güçlü bir örgüt kültüründen söz edilemez. Bu nedenle otel işletmeleri iletişim ve paralelinde işbirliği ve takım ruhunun oluşturulması için daha fazla çaba sarf etmelidirler.

Yetki ve sorumluluğun en alt kademelere kadar eşit olarak dağıtıldığı yalın ve yatay organizasyon yapıları oluşturulmalı. Bu sayede bilgi en kısa şekilde herhangi bir değişikliğe uğramadan gereken yere ulaşabilecektir. Böylece, yapılan her işte katedilen

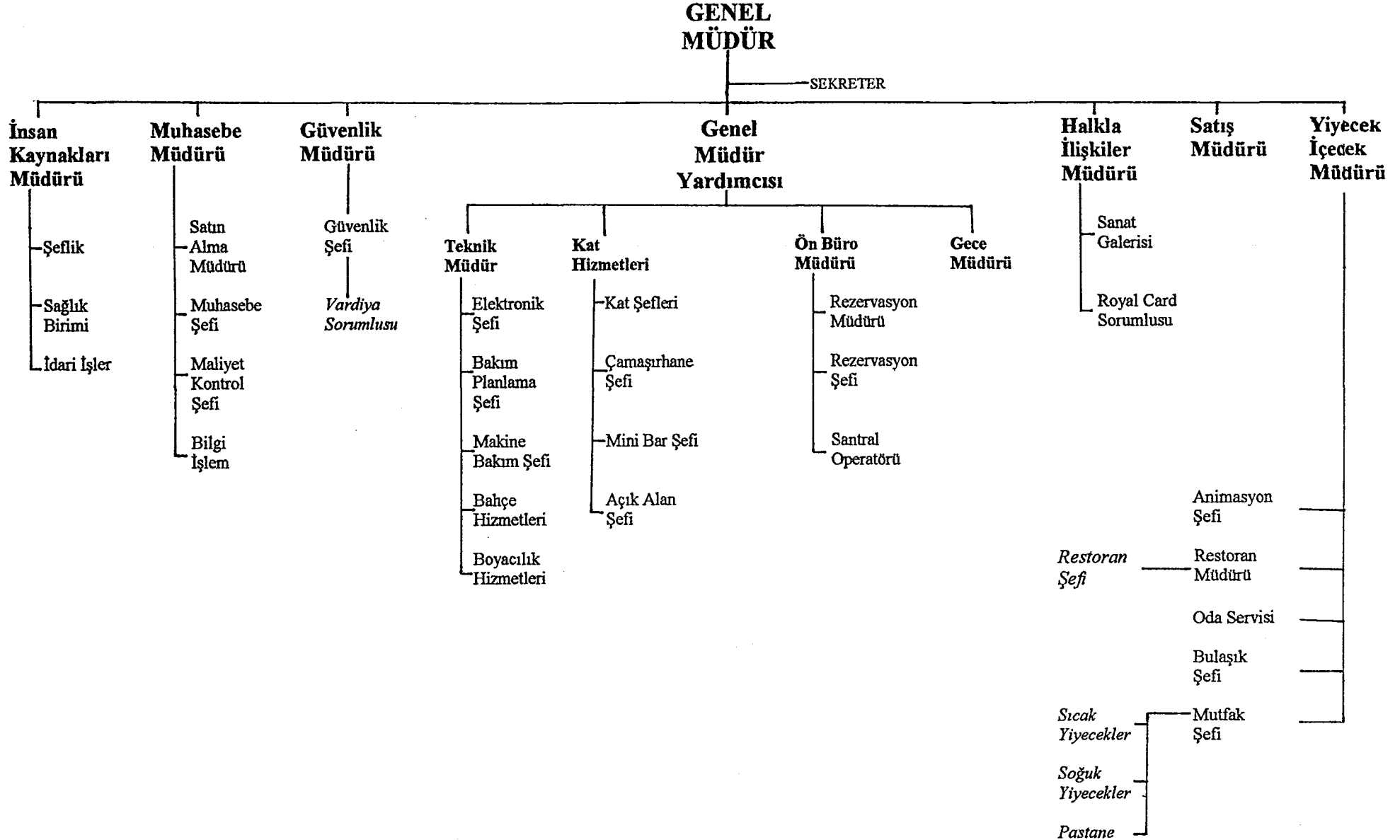
yol daha kısa sürede daha fazla olacaktır. Bu ise hem örgüt kültürünü öğrenme sürecini kısaltacak hem de daha sağlam temellere oturtacaktır.

Otelde kullanılan teknoloji, hem bilginin istenilen yönde en hızlı şekilde akışını sağlayacak; otel donanımında (personel kullanım alanları, personelin görev yaptığı her yerin fiziksel donanımı vb.) kullanılan bütün maddi unsurların personelin daha rahat, istekle çalışabileceği şekilde olması personeli motive edip otele bağlılığını arttıracığından gerek teknoloji, gerekse bahsedilen diğer maddi unsurların istenen şekilde düzenlenmesine otel yönetimi gereken önemi vermelidir.

**EKLER**

	<b><u>Sayfa No</u></b>
EK-1 FALEZ OTEL ÖRGÜT ŞEMASI.....	144
EK-2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ.....	145

# EK-1 FALEZ OTEL ÖRGÜT ŞEMASI



## EK-2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Bu anket, otelinizdeki mevcut örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik olarak yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevapların değerlendirilmesiyle otelinizdeki örgüt kültürü ile ilgili uygulamaların saptanması amaçlanmaktadır. Söz konusu anketin sonuçları, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Lütfen ilk beş soruyu, durumunuzu ifade edecek şekilde doldurunuz. Altıncı sorudan itibaren ise her soruda belirtilen uygulama ya da durum hakkındaki düşüncenizi en doğru biçimde ifade eden seçeneği işaretleyiniz.

- 1) Cinsiyetiniz:.....
- 2) En son bitirdiğiniz eğitim kurumu:.....
- 3) Ne kadar süredir bu otelde çalışıyorsunuz?.....
- 4) Hangi bölümde çalışıyorsunuz?.....
- 5) Yöneticilik göreviniz var mı? Cevabınız evetse nedir?.....
  
- 6) Otelin farklı bölümlerinde görev yapan otel personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalışır.  
 a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman
  
- 7) Otelin aynı bölümlerinde görev yapan otel personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalışır.  
 a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman
  
- 8) Otelde çeşitli amaçlarla tören ve toplantılar yapılır.  
 a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman
  
- 9) Otelde yapılan tören ve toplantılara otel yönetici ve personelinin büyük çoğunluğu katılır.  
 a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman
  
- 10) Otel personeli görevini yerine getirirken belirsiz bir durumla karşılaştığında karar verme özgürlüğüne sahiptir.  
 a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

11) Otel personeli yöneticilerine güvenir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

12) Personel kendi arasındaki sorunları yöneticilere başvurmadan yine kendisi çözer.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

13) Otel yöneticileri personele önem verdiğini sözleriyle ve davranışlarıyla gösterir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

14) Otelde benimsenen düşünceleri, değer yargılarını ve davranışları otel yöneticileri ve personel bilir ve ona göre davranır.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

15) Otelde, bölümler arası iletişim görevlerin tam olarak yerine getirilmesi için yeterlidir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

16) Otel yöneticileri görevlerin daha iyi yapılması için personelin bilmesi gereken her şeyi onlara söyler.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

17) Otele yeni alınan personel kısa sürede otel yöneticileri ve personelle kaynaşır.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

18) Belirli aralıklarla otel yöneticileri ve personeli biraraya getiren geziler, partiler vb. eğlenceler düzenlenir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

19) Otel personeli yaptıkları işle ilgili özel bir dil ve kelimeler kullanır.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

20) Otel yöneticileri ve personel otelde olabilecek her türlü değişikliğe kolayca uyum sağlarlar.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

21) Görevinde üstün başarı gösteren her personel maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

22) .....otelinde çalışmak bir ayrıcalıktır.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

23) Otel yöneticileri personelin yüksek moralle çalışması için ellerinden geleni yaparlar.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

24) Otel yöneticileri, personel tarafından yapılan işin kurallarına uygun olup olmadığına değil, sonucuna bakar.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

25) Otel personeli arasında grup çalışması yaygındır.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

26) İşe yeni alınan personeli işe alıştırmak ve otelde genel kabul gören kuralları ve düşünceleri personele öğretmek amacıyla personel eğitimleri düzenlenir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

27) Otelde kim kimden emir alabilir, kim kime emir verebilir açıkça bellidir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

28) Tüm otel personeli işleri ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

29) Otel yöneticileri, personelin mesleki açıdan günün koşullarına uyum sağlayabilmeleri için eğitim, teçhizat vb. her türlü desteği sağlarlar.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

30) Otel yöneticileri personelin görevleri ile ilgili konularda karar verirken onların fikirlerini de alır.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

31) Otel yöneticileri herhangi bir konuda karar verirken her bölümün ilgili kişilerinin de fikrini sorar.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

32) Otelin amaçları otel personeli tarafından aynı biçimde anlaşılıp yorumlanmaktadır.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

33) Otel personeli görevleri ile ilgili konularda kolaylıkla yönetimle görüşebilir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

34) Otel yöneticileri, personelin görevleri sırasında yaptığı hatalara karşı hoşgörülüdür.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

35) Personel ve yöneticiler her seferinde daha kaliteli hizmet verebilmek için ellerinden geleni yaparlar.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

36) Yönetim işe yeni eleman alırken otelde çoğunluk tarafından benimsenen düşüncelere en fazla uyumu sağlayacak kişiyi seçer.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

37) Yönetim işe yeni eleman alırken kişinin, mesleki bilgisinin yanında insan ilişkileri konusunda başarılı olup olmadığına da bakar.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

38) Yönetim, personelin, yaptıkları işle ilgili konularda riske girmelerini destekler.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

39) Otelde yöneticiler değiştiğinde, otelde kabul gören düşünceler ve iş yapma şekilleri de değişir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

40) Otelde kabul gören değer yargıları ( personele yardım, müşterilere ilgi, grup çalışması vb.) ve kurallar konusundaki inançlar her fırsatta sloganlar, yazışma ve konuşmalarla belirtilir.

- a) Hiçbir zaman      b) Çok az      c) Bazen      d) Çoğunlukla      e) Her zaman

Yapılan bu bilimsel araştırmaya zaman ayırarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Arzu Altunay

## KAYNAKÇA

- Agarwal, R.D. **Organization and Management**. New Delhi: Mc Graw Publishing Company, 1982.
- Ağaoğlu, Osman Kemal. **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**. Ankara: MPM Yayınları, 1992.
- Aker, Avni. "Otel Bölümleri ve İşlevleri", **Genel Turizm ve Otelcilik Bilgisi**. Ed: Nuray Serter. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.
- Akoğlan, Meryem. **Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1997.
- Altuğ, Duygu. **Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Anlayışı İçinde**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.
- Armstrong, Michael. "İnsan Kaynakları ve Kültür Yönetimi", **İnkade**. Çev: Engin Turan. Y: 1, S: 7, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği Yayınları, Şubat 1998.
- Aydın, Vahdet. **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1977.
- Babak, İhsan. **İş Yaşamı Cangılında Hayatta ve Ayakta Kalmanın Yolları Ya Da Meraklısına Pratik Yönetim Dersleri**. İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş., 1997.

Baloğlu, Seyhmus. "Total Kalite Yönetimi: Kuralları, Yararları ve Turizm Sektörüne Uygulanması", **Anatolia: Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**. Y:5. S:4, Ankara: 1994.

Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri Cilt I**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993.

Barutçugil, İsmet Sabit. **Turizm İşletmeciliği**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1982.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982.

Batman, Orhan. "Otel İşletmelerindeki Örgütsel Sorunlar", **Verimlilik Dergisi**. C: 4, S: 3, Ankara: MPM Yayınları, 1995.

Benligiray, Yılmaz. **Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü**. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları, 1997.

Berberoğlu, Güneş. **Karşılaştırmalı Yönetim: Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1991.

\_\_\_\_\_. "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. C: 8, S: 1-2, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1990.

Birdal, İlker ve Nilgün Aydemir. **Yönetim Teorileri**. İstanbul: Sistem Yayınları, 1992.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.

Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.

Çeçen, Anıl. **Kültür ve Politika**. Ankara: Gündoğan Yayınları, 1996.

Çelik, Vehbi. "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi", **Amme İdaresi Dergisi**. C: 26, S:2, Ankara: TODAİE Yayınları, 1993.

Çetiner, Ertuğrul. **Konaklama Yönetim Muhasebesi**. Ankara: 1989.

\_\_\_\_\_. **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**. Ankara: Tutibay Yayınları, 1995.

Çulpan, Refik. "Bireysel ve Örgütsel Davranış: Beklentiler Dengesi Modeli", **Amme İdaresi Dergisi**. C: 11, S: 1, Ankara: TODAİE Yayınları, 1978.

Denizer, Dünder, Nilüfer Tetik, Meryem Akoğlan, Mehmet Yeşilbağ ve Metin Kozak. **Otel İşletmeciliği Kavramlar Uygulamalar**. Ankara: Anatolia Yayınları, 1995.

Dereköy, Hamdi. **Turizm Endüstrisinde Kamu Desteği ve Türkiye Örneği**. Ankara: Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Matbaası, 1993.

Diñçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş Yayınları, 1995.

Doğan, İsmail. **Sosyoloji**. Ankara: Sistem Yayıncılık, 1995.

Drucker, Peter F. **Gelecek İçin Yönetim**. Çev: Fikret Üçcan. Ankara: Sistem Yayıncılık, 1995.

Erdem, Ferda. **İşletme Kültürü**. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, 1996.

Erdem, Ferda ve Çiğdem Şatır. “Metaforlarla Örgüt Kültürü Analizi. Otel İşletmelerinde Uygulamalı Bir Çalışma”, **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Eskişehir: 1998.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1983.

\_\_\_\_\_. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.

\_\_\_\_\_. **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

\_\_\_\_\_. **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1975.

\_\_\_\_\_. “Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. C: 4, S: 1, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1975.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

\_\_\_\_\_. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.

Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları: Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim**. İstanbul: Evrim Yayınları, 1997.

Erkmen, Turhan ve Hüner Şencan. “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. C: 23, S: 2, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1994.

Ersen, Haldun. **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul: Yön Yayınları, 1996.

Fidan, Yahya. "Hizmet İşletmelerinde Verimlilik İçin Alternatif Sürekli Gelişme Stratejileri", **Verimlilik Dergisi**. C: 24, S:4, Ankara: MPM Yayınları, 1995.

\_\_\_\_\_. "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", **Verimlilik Dergisi**. C: 25, S: 2, Ankara: MPM Yayınları, 1996.

Finnigan, John. **Doğru İşe Doğru Eleman**. Çev: Mehmet Kılıç. İstanbul: Rota Yayın Dağıtım, 1995.

Genç, Nurullah. "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. C: 10, S: 1-2, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Z.F. Fındıkoğlu Araştırma Merkezi Yayınları, 1993.

Gürçay, Cemile ve Güler Tozkoparan. "Örgüt Kültürü ve İklim". **A.Ö.F. Dergisi**. C: 2, S: 1, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.

Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Handy, Charles. **Süper Yönetim**. Çev: Seden Hatay. İstanbul: İlgı Yayınları, 1986.

Hicks, Herbert G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Çev: Bintuğ AYTEK ve Salim ŞEN. Ed: Bintuğ AYTEK ve Salim ŞEN. Ankara: Turhan Kitabevi, 1979.

Hoff, Michael. **Sosyal Psikolojik Açıdan Grupta Bütünleşme**. Çev: Aliye Mavili Aktaş. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1977.

- Kaldırımçı, Nurettin. “Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram: Psikolojik Sözleşme”,  
**Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt: 1, Sayı: 1,  
Kayseri: 1987.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**.  
Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1995.
- Karlöf, Bengt. **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri**. Çev: Ziya  
Kütevin ve Eshar Kütevin, İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayınları, 1996.
- Katz, Daniel ve Robert L. Kahn. Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar, Ankara:TODAİE  
Yayınları No: 167, 1977.
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kalder Yayınları, 1996.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları,  
1990.
- Kesken, Jülide. “Türk ve Yabancı Sermayeli Turizm İşletmelerinin Örgüt Kültürleri  
Üzerine Bir Araştırma”, **III. Ulusal Turizm Kongresi**. Kuşadası: Kuşadası  
Belediyesi Yayınları, 1993.
- Kırçıl, Olgun. **Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri**.  
Ankara: MPM Yayınları, 1985.
- Kırel, Çiğdem. “Anadolu Üniversitesinin Kültürel Yapısında Meydana Gelen  
Değişmeler”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt:VII, Sayı: 1-2  
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1989.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**.  
İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1995.

Kolasa, Blair J. **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**. Çev: Fulya Aykar ve Diğerleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1979.

Kozak, Sabah. **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Kozlu, Cem. **Kurumsal Kültür; Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**. İstanbul: Bilkom Yayınları, 1986.

Köse, Sevinç ve Aylin Gülgün, "Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları". **IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Ankara: Armoni Yayınları, 1997.

Mardin, Şerif. **İdeoloji: Bütün Eserleri 3**. İstanbul: İletişim Yayınları, 1993.

Maviş, Feri. **Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.

\_\_\_\_\_. "Otelcilik Endüstrisinde Personel Fonksiyonunun Rolü", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 7, Sayı: 1 Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1989.

\_\_\_\_\_. "Otel Personelini Motive Etmek İçin Yeni Bir Model: Teori M", **A.Ö.F. Dergisi**. Cilt: 2, Sayı: 1, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.

Nebel, Eddyston C., **Managing Hotels Effectively**. New York: Von Nostrand Reinhold, 1991.

Olalı, Hasan ve Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1989.

Özkalp, İnan. "Motivasyon Teorilerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkisi", **Adana İ.T.İ.A. İşletme Enstitüsü Dergisi**. Yıl: 1, Sayı: 1, Adana: İ.T.İ.A.D. Yayınları, 1977.

\_\_\_\_\_. **Yönetim ve Organizasyon Cilt I**. Eskişehir: Metin Ofset Matbaacılık, 1995.

Özkalp, Enver. "Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler", **Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi**. Cilt: 1, Sayı: 2, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1995.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, 1990.

Robbins, Stephen P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, 1994.

Şişman, Mehmet. **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.

Taner, Bahar. "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi", **Anatolia: Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**. Yıl: 4, Sayı: 3, Ankara: 1993.

\_\_\_\_\_. "Konaklama Endüstrisinde Yönetim Biçimleri: Beş yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma", **Anatolia: Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi**. Yıl: 5, Sayı: 4 Ankara: 1994.

Tınar, Mustafa Yaşar. "Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: 5, Sayı: 1-2, İzmir: 1990.

Timur, Necdet. **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama**. Eskişehir: 1996.

Tolan, Barlas. **Toplum Bilimlerine Giriş**. Ankara: 1975.

- Tosun, Kemal. "Kültürel Niteliklerimizin Organizasyon Uygulamasına Etkileri", **Organizasyon; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi**. Sayı: 10, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982.
- Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Varol, Muharrem. "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. Cilt: XLIV, Sayı: 1-2, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, 1989.
- Yüksel, Berrin. "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Cilt: VII, Sayı: 1, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1989.