

Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği

The Opinion and Commitments of Workers Employed in Accommodation Sector Related to Their Organization

Nuray Selma ÖZDİPÇİNER - Velittin KALINKARA
Pamukkale Üniversitesi, Denizli Meslek Yüksekokulu

ÖZ

Konaklama sektöründe çalışan bireylerin örgüte yönelik düşünce ve bağlılıklarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma Denizli ili Pamukkale ve Karahayıt yerleşim alanındaki 3, 4 ve 5 yıldızlı 4 otelde yürütülmüştür. Bu konaklama işletmelerinde ön büro, kat, mutfak, genel idari hizmetler ve teknik hizmetler birimlerinde çalışan toplam 163 birey araştırmanın örnek kümesini oluşturmaktadır. İş görenlerin örgüte yönelik düşünceleri Likert tipi cümlelere verilen yanıtlarla ölçülmüştür. Cümlelere verilen yanıtlar "kesinlikle katılıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" arasında beş dereceli bir skalaya dayalıdır. Çalışanların örgütün işleyiş biçimine yönelik düşünceleri üzerine yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, hizmet süresi, sektörde çalışma süresi, kariyer, çalışılan departman ve mesleki öğrenim görme durumunun etkisi araştırılmıştır. Önemlilik düzeyinin belirlenmesi için, ikili gruplarda "t testi", üç veya daha fazla gruplarda ise "tek yönlü varyans analizi (F testi)" uygulanmıştır. Varyans analizinde sonucun anlamlı çıkması durumunda, gruplar arası farkı test etmek için "Scheffe testi" uygulanmıştır. Araştırma sonuçları çalışanların örgüte yönelik düşünceleri üzerinde kariyer ve çalışılan departmanın etkili olduğunu ($p<0,01$) ortaya koymaktadır. Örgüte ilişkin düşünce puanları toplamı iş yaşamına yeni başlıyor olsaydı yine bu kuruluştaki çalışmaktan mutluluk duyacağını ifade edenler (84,5) ile çalışabileceği en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünenlerde (88,1) en yüksektir. Bu iki grup ile bu kuruluştaki çalışmak istemeyenler ve kesinlikle bu tür bir kuruluştaki çalışmayacağını belirten denekler arasındaki ilişki önemli ($F=7,186$, $p<0,01$) bulunmuştur. Bu sonuç, örgüt hakkında olumlu düşünce söz konusu olduğunda örgüte bağlılığın artacağını ortaya koymaktadır.

Anahtar sözcükler: İnsan kaynakları yönetimi, konaklama sektörü, Denizli, Türkiye.

ABSTRACT

This study was made at four hotels, having 3, 4 or 5 stars, located at Pamukkale and Karahayıt in Denizli, in order to determine the opinions and commitment of employees in accommodation sector, related to their organizations. A total of 163 individual from the department of front office, housekeeping, food and beverage, general management services and technical services make up the sample of this study. The opinions of the employees were evaluated with the answers given to the Likert type sentences. The answers given to these sentences were based on a five level scale between "I definitely agree" and "I definitely disagree". The effects of age, gender, education level, marital status, laboring time at the same hotel, laboring time in the sector, career, the department worked for and the vocational education level, on the opinions of employees about how the organization operates were investigated. In order to determine the significance level, while "t-test" was applied to the double groups, the "One Way ANOVA" (F test) was applied to the three or more groups. When the result was found to be significant after the variance analysis, the "Scheffe test" was used to examine the difference between the groups. From the results of study, it was determined that the career and the department are effected ($p<0,01$) on the opinions of the employees related to their organizations. The total points of opinions about the organization is the highest for those who express that they would be happy to work for that organization if they just started their career (84,5) and for those who thought that the best organization for them to work is again this organization (88,1). The relation between these mentioned two groups and the employees who don't want to work for this organization and who state that they will never work for that type of organization was found to be significant ($F= 7,186$, $p<0,001$). This result shows that the positive opinions about the organization will increase the loyalties of the employees to their organization.

Keywords: Human resource management, hospitality industry, Denizli, Turkey.

GİRİŞ

Son yıllarda turizm sektörü global ekonomi içinde çok önemli hale gelmiş, ekonominin büyüyen ve gelişen diğer geleneksel sektörlerinin sağlayamadığı iş fırsatları sağlamıştır. Dünya Turizm Örgütü, 2000 yılında on altı milyon insanın global turizm endüstrisi içinde diğer ülkelerde çalışacağını ortaya koymuştur (Baum vd. 1997 ; Keung 2000). Özellikle 1980'lerin başından bu yana hizmet ve ürün kalitesi ile donatılmış turizm endüstrisinde hızlı gelişme kaydedilmiştir. Geleneksel kum-güneş-deniz alternatifi arayan turistlerin ye-

rini, verdiği paranın değeri karşılığında aldığı hizmetin kalitesinde artış bekleyen yeni turist tipi almıştır. Bunun nedenleri günümüz turistlerinin daha bilgili ve kültürlü olmaları; bir tüketici olarak kendi doğrularının daha fazla farkında olmaları, sonuçta kötü kaliteden daha fazla korunmalarındır. Bir diğer neden ise, gittikçe artan rekabetçi çevrenin turizm işletmelerini kalite kaynaklı rekabet avantajına dayalı yeni bir modele doğru götürmesidir. Yalnızca tüketiciler değil, endüstri de onları bu yöne doğru itmektedir. Turizmde hizmet kalitesini sağlamanın anahtarı al-

gılanan ve beklenen hizmet kalitesi arasındaki farkı azaltmaktır. Kalite yönetiminde başarının ilk adımı ise müşterilerden gelen hizmet kalitesini geliştirme talebini algılayıp, onlara cevap verebilmektir. Özellikle bu hizmet sunumunda daha da önemlidir. Bu ise iş görenlerin yetenek ve isteklerine bağlıdır (Sharpley ve Forster 2003). Tüketicinin beklentisine uygun hizmet üretebilmek ve sonuçta müşteri tatminini yaratmak hizmet endüstrisindeki işgöreni odak noktasına getirmektedir. Tüketici ile yüz yüze iletişimin gerçekleştiği hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler için bu faktörün önemi daha da artmaktadır (Küçükaltan 1998).

Hizmette insan unsuru, tüketici beklentisinin sağlanmasını hedef alan turizmde kalite yönetiminin ana unsurudur (Witt ve Muhlemann 1994). Hizmet sektöründe tüketici tatmini, çalışan ile tüketici arasındaki ilişkiden etkilenmektedir (Keung 2000). Bu nedenle yönetim, çalışanın tüketiciye olumlu yaklaşmasını sağlamak için çalışanlarına ve tüketicilere karşı pozitif davranış geliştirmek durumundadır. Kaliteli tüketici hizmeti sağlama ve tüketiciyle ilişkileri geliştirmek için çalışanların harekete geçirilmesi amacıyla çoğu organizasyon bir günlük eğitim sağlamakta, bunun etkisi ise kısa süreli olmaktadır. Çünkü bu kadar kısa süren bir eğitim, tüketici-çalışan ilişkisini çok fazla desteklememektedir (Bowen 1997). Yeterli ve sürekli bir eğitim, yüksek kaliteli bir hizmet için yaşamsal önem taşımaktadır. Eğitimin personelin motivasyonunda ana noktayı oluşturduğunun gözden kaçırılmaması (Ross 1997) ve istekle çalışabilmelerini sağlamak için motive edilmeleri gerekmektedir (Akaş 1989). Motivasyon, yönetimin çalışanlara bakış açısını olumlu yönde geliştiren bireylerin morali ve işi sevmelerinde önemli etkileri olan bir unsurdur (Akoğlan Kozak 1999). İşgören motivasyonu verimliliği etkiler ve iş göreni örgütsel amaçların başarılmasına yönlendirecek motivasyonu sağlamak yöneticinin işinin bir parçasıdır (Daft 1997). İşgören motivasyonu diğer yönetsel araçlardan farklı olarak yalnızca işgören bölümü yöneticilerinin değil, işletmede görev alan bütün yöneticilerin, hatta çalışanların gerçekleştirmesi gereken bir görevdir (Tanrıverdi ve Oktay 2001). Bireysel düzeni, dürüstlüğü, yönlendirmesi ve uyumu olan yüksek motivasyonlu iş görenler, yüksek kaliteli hizmet oluşturabilirler ve tüketicilerle sağladıkları olumlu ilişkilerle sorunların çözümüne odaklanabilirler (Ross 1997).

İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

Ekonomik gelişme için verimliliğin artırılması oldukça önemlidir. İnsan ise verimliliği arttırmanın en önemli ve ümit verici unsuru olarak görülmektedir (Özdipçiner 1999). Değişen tüketici gereksinimleri, artan rekabet,

teknolojik gelişim ve küreselleşme hizmet sektöründe organizasyonun yeniden şekillendirilmesine etki etmektedir. Günümüz hizmet sektöründeki keskin rekabette insan kaynakları yönetimi yaşamsal bir önem taşımaktadır (Blum 1996). Geçmişte makineye verilen önemin yerini bugün insana verilen önem almıştır. Dolayısıyla makineleri kullanacak insanların yönetimi önemli hale gelmiştir (Özdipçiner 1999). Organizasyonlar, yüksek otomasyonla donansalar bile insanlar olmaksızın fonksiyonlarını yerine getiremezler. Aslında organizasyonlar insanlara, insanlarda organizasyonlara bağımlıdır. İşgörenler gereksinim ve isteklerinin karşılanması için organizasyonlara ihtiyaç duyarlarken, organizasyonlar da fonksiyonlarını yerine getirebilmek için insanlara ihtiyaç duyarlar (Cascio 1994). Çoğu işletmenin vazgeçilmez girdisi olan insan kaynağının verimli kullanılması, bu kaynağın çalışma ortamına maksimum düzeyde uyum göstermesi ile gerçekleşebilir (Vural vd. 1999) İnsan kaynakları yöneticileri iş göreni bulmak, işe almak, eğitmek, yetiştirmek ve en iyi şekilde kalmasını sağlamak zorundadır. Yöneticinin en önemli görevi işletmede çalışan her bireyin işletme amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak etkin bir işletme yaratmaktır. Çalışanla çevre arasındaki uyumun sağlanması belki de insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonudur (Blum 1996). Gelecekte yöneticiler, insan kaynakları yönetim becerilerinin daha fazla gelişmesine, özellikle daha arzulu çalışma gücünün nasıl inşa edileceği bilgisine ihtiyaç duyacaklardır (Baum vd. 1997). Gelecekle ilgilenmeye başlayan bir hizmet organizasyonunun temel hedefi çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması olmalıdır (Blum 1996). İnsanlarla ilgili sorunlar, tümünün birbirine benzediği yanlış inancından kaynaklanmaktadır. Hiç kimse bir diğerine tam olarak benzemez, fiziksel ve psikolojik olarak farklılıklar gösterir. Farklı bireyler farklı şeyleri talep ederek doyuma ulaşabilirler. Böylece organizasyonlar etkinliklerini maksimize edebilir ve toplum bir bütün olarak insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilir (Cascio 1994).

İŞ DOYUMU

Tanım olarak iş doyumu bireyin iş ile ilgili önem verdiği değerlerinin gerçekleştirilmesi veya buna olanak tanınmasının birey tarafından algılanması sonucu ortaya çıkan olumlu duygu olarak açıklanmaktadır (Kümbül vd. 2001). Bir diğer tanımda ise bireyin işine veya iş deneyimlerine verdiği değerden kaynaklanan olumlu ya da pozitif bir durum olarak tanımlanmıştır (Locke 1983). İş doyumu, işin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir (http://www.mcozden.com/forum_2_1_bky_.html). İş doyumu yüksek olan bir çalışanın işinden ayrılmak isteme-

si ise istenmeyen bir durumdur. Çünkü çalışan devir hızı, birçok işletmede iş doyumu ölçüsü olarak kullanılmaktadır (Sandra ve Augusta 1996). İş verimliliği ve doyumun bireylerin yeteneği, yaratılış özelliği, algıları ve işin özellikleri ile doğrudan ilişkili olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Ross 1997). İnsana yapılan yatırımın insanların daha huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlayacak fiziksel, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi konusunda yoğunlaşması gerekir. Çünkü, bireye egemen olan gereksinimler doyurulmadıkça iş doyumundan söz edilemez (Ehtiyar 1996). Temelde çalışanların işleri ve işlerinin farklı özellikleri hakkındaki duyguları olan iş doyumu tutumsal bir değişken olarak kabul edilmektedir. Geçmişte araştırmacılar tarafından ihtiyaç giderme özelliği ile incelenen iş doyumu günümüzde bilişsel süreçler ile incelenmektedir (Kümbül vd. 2001). İş doyumu ile ilgili araştırma sonuçlarının değerlendirildiği bir çalışmada iş doyumunun, yaş, işe değer verme, çalışmanın temel yaşam güdüsü olması, başarı güdüsü ve ruh sağlığı gibi bireysel özellikler ile örgütün büyüklüğü, katılımcı iletişim yapısı, katılımcı ve eşitlikçi yönetim yapısı, bireyin örgütsel hiyerarşi içindeki konumu, rol beklentilerindeki açıklık ve uyum, hoş, rahat ve temiz çalışma koşulları, çalışanlar arasında uyum, yapılan işin bireye uygun ve saygın bir iş olması, çalışanlara yaptıkları iş konusunda sorumluluk ve karar verme olanağı tanıyan bir iş düzeninin var olması gibi örgütsel özelliklerle doğru orantılı olarak değiştiği belirlenmiştir. Daha sonraki modeller, çalışanların işe ve örgüte yönelik tutumlarını, onların bireysel ya da çalışma ortamının özellikleri ile açıklamaya çalışmışlardır. Bireysel özelliklerin çalışanların kişilik yapısı ve değer yargılarında yol açtığı değişiklikler yoluyla tutumları etkiledikleri varsayılmıştır. Özellikle çalışanların öznal değerleri bakımından birbirlerinden farklı olduğu, gereksinimlerin ise bu kadar farklılık göstermediği, bu nedenle öznal değerlerin iş tutumlarını etkilemede gereksinimlerden daha önemli bir rol oynadığı düşünülmüştür (Doğan ve Harlak 1991). Son zamanlardaki araştırmalarda iş doyumu, tüketici hizmetlerini ve tüketici tatminini geliştiren bir araç olarak da görülmektedir. İş doyumu ile işten ayrılma ve iş verimliliği arasında ilişki bulunduğu bilinmektedir. İş doyumunun yüksek olduğu yerlerde iş gören devir hızının düştüğü, iş kalitesi ile dış müşteri tatmininin arttığını görülmektedir (Tütüncü 2002). İşgören devir hızı ile ilgili bir çalışmada, iş doyumunun dışında bağımsızlık isteğinin de bunda etkili olduğu ortaya konulmuştur (Sandra ve Augusta 1996). Ayrıca iş tutumlarının büyük ölçüde çalışma ortamındaki diğer bireylerle olan ilişkiler sonucu biçimlendiği ve bu nedenle çalışma ortamının iş tutumları üzerinde bireysel özelliklerden daha etkili olduğu

ileri sürülmüştür (Doğan ve Harlak 1991). Değer ve normları arasında uyum olan bir organizasyonun personeli ile de uygunluk sağlayacağı düşünülmektedir. İş görenlerin potansiyel güçlerini açığa çıkarmada yönetimin rolü ise organizasyon içinde uygun ortam yaratmaktır (Ross 1997). Psikolojik ortam üzerindeki araştırmalar örgütsel vizyonun iş doyumunu etkilediği düşüncesini desteklemektedir. Psikolojik ortam, çevrenin bireysel olarak anlamlandırılmasıdır (Testa 1999). Çevrenin anlamlandırılması ise bireyin tutum ve davranışları ile ilintilidir. Çalışanların işlerine ve çalıştıkları örgüte karşı tutumlarının oluşması konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Başlangıçta işe ve örgüte karşı tutumların büyük ölçüde gereksinimlerin doyurulması ile ilgili olduğu ve çalışanların beklentileri doyurulduğu ölçüde işine ve örgüte karşı olumlu tutum geliştireceği düşünülmüştür. Ancak bu düşünce çalışanların doyurulması ile iş doyumu arasındaki ilintinin muğlak ve doğrulanmasının güç olduğu ileri sürülerek eleştirilmiştir (Doğan ve Harlak 1991). Buna karşılık iş doyumu ile işe devamsızlık ve işgücü devri gibi işletme açısından önem verilen kriterler arasında olumsuz yönde ilişki olduğunu destekleyen tutarlı bulgular vardır. O nedenle bireyin işinden doyum sağlayıp sağlamaması yerine, iş yerine bağlılığı konusu önem kazanmıştır. Burada performans düzeyini etkilemede örgütsel bağlılığın daha belirleyici rolü olduğu varsayılmaktadır (Baysal ve Paksoy 1999).

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün amaçlarını kabulü ve bunların gerçekleşmesi için örgüt lehine çaba gösterme isteği olarak tanımlanmaktadır (Subramaniam vd. 2002). İşgörenin çalıştığı kurum ile özdeşleşerek, kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, kurumsal kazançlar için çaba göstermesinin ve kurumda çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak ifade edilmektedir. Kısacası örgütsel bağlılık; çalışanın kuruma karşı olan sadakati ve çalıştığı kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Özsoy vd. Tarihsiz). Literatürde örgütsel bağlılığın temel olarak iki şekildedir. Örgütsel davranışçılar daha çok tutumsal bağlılığın üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Tutumsal bağlılık, genellikle bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılım isteği olarak tanımlanmaktadır. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile bireyin amaç ve değerlerinin zaman içinde uyuması ve bütünleşmesi sürecidir. Davranışsal bağlılık ise bireyin geçmişteki davranışları nedeni ile örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı olma ile ifade edilen, örgütte kalmaya niyetli olma ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır (Topaloğlu

ve Sökmen 2001). Örgütsel bağlılık tutumu, bireysel (yaş, cinsiyet, çalışma süresi, örgüt içi kıdem vs.) ve örgütsel (iş dizaynı, örgütsel eşitlik, güç, yöneticinin liderlik özellikleri) değişkenler ile belirlenmektedir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel davranış arasında güçlü ilişkilerin varlığı araştırmalarla gösterilmektedir (Özsoy vd. Tarihsiz). Yapılan bir araştırmada, işgörenlerin tüketicilerle olan ilişkileri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (LaLopa 1997). Uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk, olumlu örgüt iklimi de çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Mowday ve arkadaşlarının sınıflamasına göre kuruma bağlılığı belirleyen dört faktör bulunmaktadır. Bunlar; bireysel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimidir (Özsoy vd. Tarihsiz). Bireysel perspektife göre bireyin bağlılığı ödül alma ile daha fazla gerçekleşir. Parasal ödüllerin yanı sıra iş doyumunu ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler gerçek ödüllerdir. Örgütsel perspektife göre ise işgören bağlılığı önemlidir. Çünkü iş görenin işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi ve devir hızı ile negatif bağlantılıdır. Bu durum örgütün performansını düşürebilir (Randall 1990). Önceki araştırmalarda iş performansının gelişimi ve devir hızının düşüşünde örgütsel bağlılık önemli bir faktör olarak bulunmuştur (Mathieu ve Zajac 1990). Ayrıca bir çok araştırmada iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif korelasyon belirlenmiştir (Reichers 1986; Yüksel vd. 1998). Örgütsel bağlılık ile sadakat, performans ve prososyal tanımlanmamış rol davranışları arasında da olumlu ilişkiler vardır (Özmen vd. 1997). Bu anlamda örgüte bağlılığın temel koşulu işgören doyumunun gerçekleştirilmesi, kuruma ve işe karşı olumlu tutum geliştirilmesidir.

HİZMET SEKTÖRÜ

Tüketici odaklı pazarlama anlayışına göre işgören doyumunu, müşteri doyumuna neden olacağından işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Hizmet yönetimi, ilişkiler yönetimi anlamına gelmektedir (Kantarci 1997). Emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite ve performans da insana bağlıdır. Hizmet sektörünün başarısı da bütünü ile insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Turizmle ilişkili kamu sektörü, özel sektör, tüketiciler ve otel sahipleri, insan kaynakları entegrasyonundan yarar sağlamaktadırlar (Baum vd. 1997). Bu nedenle konaklama sektöründe işgören tutumları, diğer iş kollarına göre daha fazla önemsenmektedir. Çünkü işten sağlanan tatmin ve bireylerin örgüte karşı olumlu tutum geliştirmeleri özellikle çalışanların verimlilik ve başarısını bireysel olarak sunduğu, insanları tatmin etmeye yönelik işlerde önemlidir. Bunun yanı sıra konaklama sektörünün emek-yoğun olması ve insanın insana mal ve hizmet sunması,

işgören tutumlarının bu mal ve hizmetin oluşma ve sunma sürecini tamamlayıcı ve nihai kaliteyi belirleyici önemde olması, tutum ifadelerinin ölçülmesini gerekli ve zorunlu hale getirmektedir (Kantarci 1997).

Ulusların rekabet avantajı insanların yaratıcılık ve becerilerine dayalıdır. Başarı, tüketici ile ilişki halinde olan işgörenin geliştirilmesi ile sağlanabilir (Şimşek vd. 1998). Bir araştırmada, dünya ölçeğinde bir hizmetin nasıl bir sistemle inşa edileceği tanımlanmış, tüketici yaşam döneminin nasıl planlanacağına örnekleri verilmiştir. Buna göre tüketici ve çalışan girdisine dayalı sürecin yeniden tasarımı, bu sürecin odağındaki ilk adım olduğu, ikinci adımın ise yeni prosese dayalı işgören programlarını geliştirmek olduğu ortaya konmuştur (Barsky 1996). Son derece yoğun bir çalışma ortamında çok farklı özellikli tüketicilere hizmet veren bu tür işletmelerde işten doyum sağlamayan işgörenin verimli olması da mümkün değildir (Kalıncara vd. 2002). Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi, saygı, temizlik, yardımseverlik ve anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanılma biçimi tüketicinin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında oldukça etkilidir. Bu tutum ve alışkanlıkların duygusal kökenli olması iş doyumunu ile ilişkisinin boyutunu ortaya koymaktadır (Kantarci 1997).

Hizmet sektörünün geleneksel özelliği düşük moral ve yüksek devir hızıdır (Deery ve Shaw 1999). Hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda çalışanın düşük statüde çalışmasının davranış ve iş doyumunu etkilediği ortaya konmuştur. Sektörün en olumsuz yanı ise hizmetin düşük nitelikli görülmesi, beceri gerektirmeyen, vasat, düşük ücretli olarak algılanması ve bu yüzden yalnızca toplumda gençlerin ya da kadınların çalışacağı bir alan olarak değerlendirilmesidir (Guerrier ve Deery 1998). Bu bakış açısı iş doyumunu düşürerek, çalışanın devir hızını arttırmaktadır. Amerikan Otelciler Birliğinin 1997 yılı verilerine göre işgörenlerde devir hızı % 91.7'dir (Iverson ve Deery 1997). Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında konaklama sektöründe devir hızının bu kadar yüksek olması, yöneticiler için de önemli bir sorundur (Sandra ve Augusta 1996; Jenkins 2001). Bu nedenle, devir hızı ile ilintili terfi konusundaki algıların araştırılmasına da gereksinim duyulmaktadır (Hartman vd. 1986). Hizmet eğitimi gören mezun öğrenciler arasında yapılan bir çalışmada, hizmet sektöründe çalışma isteği konusunda bir azalma ve öğrencilerin çalışacakları sektöre yönelik zayıf bir imaja sahip oldukları görülmüştür. Dört yıllık program sonunda yalnızca öğrencilerin % 50'sinin bu sektöre girmeye niyetli olduğu belirlenmiştir. Bu hayal kırıklığının temelinde öğrencilerin sektöre daha az bağımlı olmaları yatmaktadır (Patterson ve George 2001). Dolayısıyla daha öğrenci iken

geleceğin iş görenlerinin motive edilmeye başlanması gelecek yıllar için önemli bir yatırım olacaktır.

Bire bir ilişkilerin yoğun, çalışan devrinin yüksek olduğu konaklama sektöründe iyi hizmet sunabilmek açısından iş doyumunu yüksek çalışanlar daha verimli olacaktır (Tarlan ve Tütüncü 2001). Cruise gemilerinde yapılan bir çalışmada da tüketici tatmini içinde %30'luk bir oranda iş doyumunun etkili olduğu bulunmuştur (Testa 1999). Seyahat acentelerine yönelik yapılan bir çalışmada ise iş görenin özel yeteneği, satış yeteneği ve etkin yüksek standartların önemine değinilmiştir. Bu standartların gerçekleşmesinde seyahat acentesindeki iş görenin eğitim ve motivasyonunun can alıcı nokta olduğu belirtilmiştir. Saygın bir acenteden paranın tek ve baskın bir güdüleyici olmadığı vurgulanarak, gerçek güdüleyicinin iş doyumunu, iş arkadaşları tarafından kabul görme ve başarı kavramları olduğu öne sürülmüştür (Ross 1997). Kıbrıs'ta gerçekleştirilen bir çalışmada da daha fazla paranın çalışanların motivasyonunda önemli olmadığı, iş görenlerin ücretlerinden memnun oldukları ve daha fazla kazanmanın onların istekli çalışmalarına neden olmayacağı ortaya çıkmıştır. Buna dayalı olarak işletmelerin geleceğe yönelik çalışma koşullarının iyileştirilmesinin (çalışma saatleri ve shiftler gibi.) ücretten daha etkili olacağı söylenebilir. İş görene verilecek asıl ödül, organizasyon tarafından sağlanan değerli hissedilme ve başarıma duygusu gibi unsurlardır (Randall 1990).

İş görenlerin konaklama sektöründe çalışmalarına etki eden ana unsurlardan biri yeni insanlarla karşılaşmak olarak belirlenmiştir (Sharpley ve Forster 2003). Tüketici ve iş gören arasında iyi ilişkilerin kurulmasının iş doyumunda önemli olduğu gerçeği dikkate alınarak, organizasyonların ve yönetim biçimlerinin buna uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Mutsuz tüketicilerle ilgilenmek ise iş görenlerin işten nefret etme nedenlerinden biri olarak bulunmuştur. Sonuç olarak araştırmalar turizmde sağlanan hizmetin geliştirilebilmesi için iş gören davranışları üzerine odaklanılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Sharpley ve Forster 2003).

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışma konaklama sektöründe çalışan bireylerin örgüte yönelik düşünce ve bağlılıklarını belirlemek amacıyla Denizli ili Pamukkale ve Karahayit yerleşim alanındaki 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yürütülmüştür. Bölgede bulunan Turizm Bakanlığı belgeli 11 konaklama işletmesinden uygulamayı kabul eden biri 3 yıldızlı, ikisi 4 yıldızlı ve biri 5 yıldızlı olmak üzere toplam 4 işletme araştırma kapsamına alınmıştır. Bu konaklama işletmelerinde ön büro, kat, mutfak, genel idari hizmetler ve teknik hizmetler bi-

rimlerinde çalışan toplam 163 birey araştırmanın örnek kütesini oluşturmaktadır.

Araştırma verilerinin toplanması araştırmacılar tarafından hazırlanan soru formunun uygulanması ile elde edilmiştir. İş görenlerin örgüte yönelik düşünce ve bağlılıkları 24 Likert tipi cümleye verilen yanıtlarla ölçülmüştür. Cümlelere verilen yanıtlar "kesinlikle katılıyorum" ve "kesinlikle katılmıyorum" arasında beşli skalayı içeren bir derecelendirme ölçeğine dayalıdır. Verilen yanıtlar cümlelerin olumlu ya da olumsuz olma durumuna göre 1-5 veya 5-1 şeklinde değerlendirilmiştir. Araştırma öncesi 50 kişi üzerinde bir ön dene yapılarak soruların geçerlik ve güvenilirlikleri araştırılmıştır. Yapılan faktör analizinde modelin yapı geçerliğini test etmek amacıyla "döndürülmüş temel bileşenler analizi" uygulanmış ve tüm cümlelerde faktör yükünün 0.30'dan büyük olduğu, modelin yapı geçerliğini bozacak cümle bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek için madde-toplam korelasyonu (cronbach's alpha) hesaplanmış, madde-toplam korelasyonlarının 0,36-0,74 arasında değiştiği gözlenmiştir. Örgüte yönelik düşünce ve bağlılıkları içeren 24 cümlelik ölçeğin güvenilirliği için alpha değeri 0,923, tek faktörün açıkladığı varyans % 36,9 ve özdeğer 8,865 olarak bulunmuştur. Özdeğerlerin nispi değerleri dikkate alınarak (component matrix, özdeğeri 1'den büyük olan faktörler) analizde 2 faktör seçilmiştir. Bu 24 cümleden "tüm çalışanlar alınan kararlara belli ölçülerde katılmaktadır" ve "örgütte yeterli ve adil bir ücret sistemi bulunmaktadır" cümleleri faktör 2'de, diğer 22 cümle ise faktör 1'de toplanmıştır. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measuring of sampling adequacy) testi sonucunda örnek yeterlilik ölçüsü 0,893 bulunmuş olup, bu durum araştırma örnekleminin iyi bir ölçüt olduğunu ortaya koymaktadır.

ANALİZ

Toplanan verilerin istatistiksel analizinde SPSS 11.0 paket programı kullanılmıştır. Çalışanların örgütün işleyiş biçimine yönelik düşünceleri üzerine yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, hizmet süresi, sektörde çalışma süresi, kariyer, çalışılan departman ve mesleki öğrenim görme durumunun etkisi araştırılmıştır. Önemlilik düzeyinin belirlenmesi için, ikili gruplarda "t testi", üç veya daha fazla gruplarda ise "tek yönlü varyans analizi (F testi)" uygulanmıştır. Uygulanan varyans analizinde sonucun anlamlı çıkması durumunda, hangi gruplar arasında farkın önemli olduğunun belirlenmesi için "Scheffe testi" kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak en düşük 0,05 alınmıştır. Araştırmada ayrıca, iş görenlerin örgüte yönelik düşünceleri ile aynı kuruluşta yeniden çalışma isteğine ilişkin düşünceleri arasındaki ilişki de araştırılmıştır. Buna göre çalışanlar;

"1. İş yaşamına yeniden başlıyor olsaydım, yine bu kuruluştaki çalışmaktan mutluluk duyacağımı rahatlıkla söyleyebilirim,

2. Çalışabileceğim en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünüyorum,

3. Bu kuruluş veya bir başkası benim için fark etmez,

4. İş yaşamına yeniden başlıyor olsaydım, yine bu kuruluştaki çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum,

5. Kesinlikle bu tür bir kuruluştaki çalışmazdım"

ifadelerinden birini işaretleyerek işletmeye ilişkin tercihlerini belirtmişlerdir. Buna göre işletmeye ilişkin olumlu düşüncüler arttıkça aynı kuruluştaki çalışmak istemenin artacağı kabul edilmektedir.

BULGULAR

Çalışanlara yönelik genel bilgiler

Çalışanların örgüte yönelik düşünce ve bağlılıklarını belirlemek amacıyla Denizli ili Pamukkale ve Karahayıt yerleşim alanındaki konaklama işletmelerinde yürütülen bu çalışmada; çalışanların % 68,1'i 4, % 22,7'si 5 ve % 9,2'si ise 3 yıldızlı işletmelerde çalışmaktadır. Deneklerin yarısından çoğu (% 52,1) 21-30 yaşında, % 27,6'sı 31-40, % 12,9'u 21 yaş altında, % 7,4'ü ise 40 yaş üzerindedir. Çalışanların yarısından çoğu (% 57,1) evlidir, diğerleri bekar (41,1) ya da boşanmış (% 1,8)'tir. Alandaki hizmet süreleri yarısından çoğunda (% 50,9) 5 yılın altındadır. İşletmedeki hizmet süresi 1 yılın altında olanlar deneklerin 1/3'ünden daha yüksektir. Yaklaşık 2/3'sinin hizmet süresi 3 yıl ve daha kısadır. Bu sonuçlar işletmelerde çalışan devrinin çok yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Sektörde çalışan elemanların yaklaşık 3/4'ü alanda mesleki öğrenim görmemiştir. Çalışanların öğrenim durumları oldukça düşük olup, % 36,2'si yalnızca ilkökul öğrenimi görmüşlerdir. Ortaokul ve lise öğrenimi görenler % 47,9, yüksek öğrenim görenler ise % 16,0 oranındadır. Deneklerin 1/3'ü mutfak ve servis hizmetlerinde çalışmaktadır, bunu % 28,2 ile kat hizmetleri, % 24,5 genel idari hizmetler, ön büro (% 9,8) ve teknik hizmetler (% 3,7) izlemektedir (Çizelge 1).

Çalışanların örgüte yönelik düşüncelerine ait ortalama puanlar incelendiğinde; 3 yıldızlı otellerde çalışanlarda, 41 ve daha ileri yaş grubunda, evli olanlarda, hizmet süresi 8 yılın üzerinde olanlarda, işletmedeki hizmet süresi 2-3 yıl arasında olanlarda, mutfak / servis departmanında çalışanlarda, yönetici konumunda olanlarda, ilk öğrenim görenlerde ve alanla ilgili mesleki eğitim alanlarda örgüte yönelik olumlu düşüncelerin arttığı görülmektedir. Buna karşılık, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarında, 20 yaş ve altındakilerde, bekar olanlarda, hizmet süresi 5-7 yıl arasında

değişenlerde, işletmedeki hizmet süresi 5 yıldan fazla olanlarda, kat hizmetlerinde çalışanlarda, yönetici statüde olmayanlarda, yüksek öğrenim görenlerde ve alanla ilgili mesleki eğitim almayanlarda örgüte yönelik olumlu düşüncelerin azaldığı belirlenmiştir.

Çalışanların örgüte yönelik düşünceleri

Çalışanların örgüte yönelik düşünceleri üzerinde yaş, öğrenim durumu, medeni durum, hizmet süresi, sektörde çalışma süresi, kariyer, çalışılan departman ve mesleki öğrenim görme durumunun etkisi araştırıldı; çalışanların örgüte yönelik düşünceleri üzerinde kariyer ve çalışılan departman dışındaki bağımsız değişkenlerin etkili olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Çalışanların örgüte yönelik düşünceleri üzerinde kariyerin etkisi araştırıldığında yönetici pozisyonunda olan bireylerin puanları "örgütümüz tüm çalışanlara kendi işleri ile ilgili hedefler göstermiştir", "işinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanakları açıktır" ve "örgütte adil bir disiplin düzeni mevcuttur" cümlelerinde diğer çalışanlara göre daha yüksektir (Çizelge 2).

Yapılan t testi sonuçlarına göre her iki grup arasındaki fark "örgütümüz tüm çalışanlara kendi işleri ile ilgili hedefler göstermiştir ($p<0,022$)", "işinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanakları açıktır" ($p<0,03$) ve "örgütte adil bir disiplin düzeni mevcuttur" ($p<0,03$) cümlelerinde yöneticiler lehine anlamlıdır. Aynı şekilde yöneticilerin örgüte yönelik düşünce puanları toplamı da çalışanlardan yüksek olup, fark önemli ($p<0,04$) bulunmuştur. Diğer cümlelerde ise yönetici ve çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Çalışanların örgüte yönelik düşünceleri üzerinde departmanın etkisi araştırıldığında, işinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanaklarının açık olması ve örgütte adil bir disiplin düzeninin varlığı konusunda mutfak / servis ve teknik hizmetler biriminde çalışanlar hemfikirlerdir. Buna karşılık, her iki cümlede de mutfak çalışanlarının ön büro, kat hizmetleri ve genel idari hizmetler birimlerinde çalışanlara göre puanlarının daha yüksek ve farkın anlamlı ($F=2,512$, $p<0,04$; $F=3,795$, $p<0,01$) olduğu görülmektedir (Çizelge 3). Genel idari hizmetler birimlerinde çalışanlar astların, üstleriyle her konuda görüşebilme imkanına sahip olmadığını belirtirken, ön büro ve mutfak çalışanları ise üstleriyle rahatlıkla görüşebildiklerini ($F=2,407$, $p<0,05$) ifade etmektedirler. Mutfak ve servis hizmetlerinde çalışanlar işletmede istenen davranışı arttırmak için olumlu yaklaşım programları olduğunu ifade etmekte olup, bu departmanda çalışan bireyler kat hizmetleri ve genel idari hizmetler birimlerinde çalışanlara göre olumlu yaklaşım içindedirler ($F=2,385$, $p<0,05$).

Teknik hizmetler biriminde çalışanlar yöneticilerin-

Çizelge 1. Çalışanlara yönelik genel bilgiler ve tutum puanları

Genel bilgiler	Sayı	%	Tutum puanı ortalaması (x)	Standart sapma (S)
<i>Otelin yıldız sayısı</i>				
3	15	9,2	85,733	14,926
4	111	68,1	79,315	18,237
5	37	22,7	79,784	16,435
<i>Yaş grubu</i>				
-20	21	12,9	78,571	17,177
21-30	85	52,1	80,294	16,088
31-40	45	27,6	79,844	20,583
41+	12	7,4	81,167	18,145
<i>Medeni durum</i>				
Evli	93	57,1	81,602	18,676
Bekar	67	41,1	77,448	16,016
Boşanmış	3	1,8	88,000	6,557
<i>Hizmet süresi</i>				
-1 yıl	37	22,7	79,757	19,377
2-4 yıl	46	28,2	79,413	15,815
5-7 yıl	38	23,3	78,158	16,755
8-10 yıl	23	14,1	82,391	18,218
11 yıl+	19	11,7	82,790	19,843
<i>İşletmedeki hizmet süreleri</i>				
-1yıl	60	36,8	80,250	17,964
2-3 yıl	47	28,8	82,638	16,687
4-5 yıl	28	17,2	77,786	14,960
5+ yıl	28	17,2	77,321	20,561
<i>Departman</i>				
Önbüro	16	9,8	80,188	12,802
Kat	46	28,2	77,717	19,805
Mutfak/Servis	55	33,7	85,546	17,452
Genel idari hizmetler	40	24,5	74,375	14,201
Teknik hizmetler	6	3,7	84,000	21,251
<i>Kariyer</i>				
Çalışan	128	78,5	78,539	17,981
Yönetici	35	21,5	85,400	14,969
<i>Öğrenim durumu</i>				
İlk	59	36,2	83,983	18,491
Orta	36	22,1	81,694	20,445
Lise	42	25,8	78,333	14,126
Üniversite	26	16,0	71,385	13,033
<i>Mesleki öğrenim durumu</i>				
Var	42	25,8	80,619	15,059
Yok	121	74,2	79,802	18,406

den şimdiye kadar hep olumlu destek gördüklerini ifade etmekte olup, bunu mutfak / servis çalışanları izlemektedir. Teknik hizmetler biriminde çalışanlar kat hizmetleri ve genel idari hizmetler birimlerindekiyle, mutfak / servis çalışanları ise genel idari hizmetler birimlerindekiyle daha olumlu düşünce-

lere sahip olup fark istatistiki olarak anlamlı ($F=2,456$, $p<0,05$) bulunmuştur. İşletme içinde işinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanaklarının açık olduğunu belirten mutfak / servis ve teknik hizmetler biriminde çalışanların düşünceleri ön büro ve genel idari hizmetler birimindekiyle göre oldukça farklıdır

Çizelge 2. Çalışanların örgüte yönelik düşünceleri üzerinde kariyerin etkisi

Düşünceler	X ₁	X ₂	t	p
5.Örgütümüz tüm çalışanlara kendi işleri ile ilgili hedefler göstermiştir.	3,266	3,743	-2,305	0,022*
6.İşinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanakları açıktır.	3,367	3,857	-2,178	0,031*
15.Örgütte adil bir disiplin düzeni mevcuttur.	3,297	3,771	-2,195	0,030*
Toplam puan	78,539	85,400	-2,069	0,040*

*p<0,05 sd:1 Kariyer: X₁: İşgören X₂: Yönetici

(F=2,886 , p<0,02). Zorlama, kaçamak ve taviz yerine açıklığa dayalı bir yönetim politikası bulunduğunu belirtenlerin oranı teknik hizmetler biriminde çalışanlarda en yüksek olup, bunu ön büro ve mutfak / servis birimlerinde çalışanlar izlemektedir. Kat hizmetleri ve genel idari hizmetler biriminde çalışanlar ise kaçamak ve taviz yerine açıklığa dayalı bir yönetim politikasının izlenmediğini ifade etmişlerdir. Yapılan varyans analizinde teknik hizmetler biriminde çalışanlarla, kat hizmetleri, mutfak / servis birimleri ve genel idari hizmetler çalışanları arasında, mutfak / servis birimleri çalışanları ile genel idari hizmetler biriminde çalışanlar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F= 2,963, p<0,02).

Örgüte yönelik düşünceleri içeren toplam 24 cümleye ilişkin puanlar üzerinde farklı departmanlarda çalışanların düşünceleri incelendiğinde mutfak / servis ve teknik elemanların puanlarının diğerlerinden yüksek olduğu saptanmıştır. Özellikle mutfak çalışanları ile kat hizmetleri ve genel idari hizmetler birimleri çalışanları arasındaki fark önemli (F=2,787, p<0,03) bulunmuştur (Çizelge 3).

İşgörenlere "iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydınız yine bu kuruluşta çalışır mıydınız?" sorusu yöneltildiğinde % 28,2'si iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, yine bu kuruluşta çalışmaktan mutluluk duyacağını, % 16,0'sı ise çalışabileceği en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olacağını düşündüğünü belirtmiştir. Buna karşılık, çalışanların % 36,8'i bu veya bir başka kuruluşta

çalışmanın kendisi için fark etmeyeceğini, % 12,9'u iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, bu kuruluşta çalışmayı pek düşünmeyeceğini, geriye kalan % 6,1'i ise kesinlikle bu tür bir kuruluşta çalışmak istemediğini ifade etmiştir. Buna göre deneklerin % 55,8'inin örgüte bağlılıklarının olmadığı sonucuna varılabilir.

Örgüte olan bağlılık kariyer yükseldikçe düşmekte, yöneticilerin (% 42,9) örgüte bağlılıklarının, diğer çalışanlara göre (% 59,4) düşük olduğu görülmektedir. Aynı şekilde işletmedeki hizmet süresi arttıkça işletmeye olan bağlılık da artmaktadır. Hizmet süresi bir yılın altında olanlarda örgüte bağlılık daha düşük iken (% 39,9), 5 yıl ve daha uzun süredir çalışanlarda % 57,9'a yükselmektedir. Örgüte bağlılık ilkökul (% 47,4) ve lise (% 49,9) öğrenimi görenlerde ortaokul (% 36,1) ve üniversite öğrenimi (% 38,5) görenlere göre daha yüksektir. Mesleki eğitim gören ve mesleği bulunan kalifiye elemanlarda (% 52,4) örgüte bağlılık diğer elemanlara (% 41,3) göre yüksek bulunmuştur. Departmanlara göre de örgüte bağlılık değişmekte, özellikle teknik hizmetler (% 66,8) ve mutfak / servis hizmetlerinde (% 58,2) çalışanlarda diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır. Kat hizmetlerinde (% 32,6) ve genel idari hizmetlerde çalışanlarda (% 32,5) örgüte bağlılık daha düşüktür. Ancak, bağımlı değişken olan örgüte bağlılık ile yukarıda sayılan bağımsız değişkenler arasında istatistik anlamda önemli bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Çizelge 3. Çalışanların örgüte yönelik düşünceleri üzerinde hizmet verilen departmanın etkisi

Düşünceler	Kareler toplamı	Kareler ort.	F	p	Scheffe
6.İşinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanakları açıktır.	13,789	3,447	2,512	0,044*	1-3, 2-3, 3-4
12.Astlar, üstleriyle her konuda görüşebilme imkanına sahiptir.	14,260	3,565	2,407	0,052*	1-4, 3-4
15.Örgütte adil bir disiplin düzeni mevcuttur.	18,675	4,669	3,795	0,006**	1-3, 2-3, 3-4
17.İstenen davranışı arttırmak için olumlu yaklaşım programları vardır.	13,386	3,347	2,385	0,054*	2-3, 3-4
21.Yöneticilerden şimdiye kadar hep olumlu destek gördüm.	12,358	3,089	2,456	0,048*	2-5, 3-4, 4-5
23.İşinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanakları açıktır.	14,169	3,542	2,886	0,024*	1-3, 3-4
24.Zorlama, kaçamak ve taviz yerine açıklığa dayalı bir yönetim politikası bulunmaktadır.	15,289	3,822	2,963	0,021*	2-5, 3-5, 3-4, 4-5
Toplam düşünce	3293,201	823,300	2,787	0,028*	2-3, 3-4

**p<0,01 *p<0,05 sd: 4, Departmanlar: (1)Ön büro, (2)Kat hizmetleri, (3)Mutfak / Servis, (4)Genel idari hizmetler, (5)Teknik hizmetler

Çizelge 4. Çalışanların örgüte yönelik düşünceleri ile aynı kuruluştaki yeniden çalışma isteğine ilişkin düşünceleri arasındaki ilişki

Düşünceler	Kareler toplamı	Kareler ort.	F	p	Scheffe
6.İşinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanakları açıktır.	21,841	5,460	4,132	0,003**	1-4
9.Ara sıra ortaya çıkan olumsuz davranışlarımız yöneticiler tarafından görmezlikten gelinerek, olumlu davranışlarımız teşvik edilir	24,413	6,103	4,188	0,003**	1-5
10.Örgütte yeterli ve adil bir ücret sistemi bulunmaktadır.	29,998	7,500	4,455	0,002**	2-3, 2-5
19.Örgüt, (konut, servis, yiyecek-içecek gibi) cazip olanaklar sunmaktadır.	22,729	5,682	5,018	0,001**	1-5, 2-5, 3-5
20.Örgütümüzde her bir çalışana uygun farklı ödüllendirme sistemi vardır.	33,323	8,331	5,923	0,000**	2-5, 3-5
21.Yöneticilerden şimdiye kadar hep olumlu destek gördüm.	22,606	5,651	4,738	0,001**	1-5, 2-5
23.İşinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanakları açıktır.	25,220	6,305	5,448	0,000**	1-5, 2-5
24.Zorlama, kaçamak ve taviz yerine açıklığa dayalı bir yönetim politikası bulunmaktadır.	22,907	5,727	4,611	0,002**	1-4, 1-5,
Toplam düşünce	7692,080	1923,020	7,186	0,000**	2-4, 2-5,

**P<0,01 sd: 4

- (1) İş yaşamına yeniden başlıyor olsaydım, yine bu kuruluştaki çalışmaktan mutluluk duyacağımı rahatlıkla söyleyebilirim,
- (2) Çalışabileceğim en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünüyorum,
- (3) Bu kuruluş veya bir başkası benim için fark etmez,
- (4) İş yaşamına yeniden başlıyor olsaydım, yine bu kuruluştaki çalışmak isteyeceğimi pek düşünemiyorum,
- (5) Kesinlikle bu tür bir kuruluştaki çalışmazdım

Çalışanların örgüte yönelik düşünceleri ile aynı kuruluştaki yeniden çalışma isteğine ilişkin düşünceleri arasındaki ilişki incelendiğinde "işinde başarılı olan tüm çalışanların yükselme olanakları açık" olduğunu belirtenler iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, yine bu kuruluştaki çalışmaktan mutluluk duyacağını ifade edenler ve çalışabileceği en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünenler örgüte bağlılık düzeyleri yüksek olanlardır. Ortalama puanlar örgüte bağlılık düzeyi düştükçe düşmekte, özellikle iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, yine bu kuruluştaki çalışmaktan mutluluk duyacağını ifade edenlerle, iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, yine bu kuruluştaki çalışmak isteyeceğini pek düşünemeyeceğini belirtenler arasındaki fark (F=4,132 , p<0,01) önemli bulunmuştur.

"Ara sıra ortaya çıkan olumsuz davranışlarımız yöneticiler tarafından görmezlikten gelinerek, olumlu davranışlarımız teşvik edilir" ifadesinde olumlu düşünmeye bağlı olarak örgüte bağlılığın arttığı görülmektedir. İş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, yine bu kuruluştaki çalışmaktan mutluluk duyacağını ifade edenlerle, bu kuruluştaki çalışmayı pek düşünemeyeceğini belirtenler arasındaki fark (F=4,188 , p<0,01) önemli bulunmuştur. "Örgütte yeterli ve adil bir ücret sistemi bulunduğunu" ifade edenler daha çok çalışabileceği en iyi kuruluşun, yine bu kuruluş olabileceğini düşünenler olup, bu veya bir başka kuruluş benim için fark etmez ve kesinlikle bu tür bir kuruluştaki çalışmazdım diyenlerle arasındaki fark önemli (F=4,455, p<0,01) bulunmuştur. Kesinlikle bu tür bir kuruluştaki çalış-

mayacağını belirten denekler "örgütün (konut, servis, yiyecek-içecek gibi) cazip olanaklar sunmadığı" m ifade etmişlerdir. Bu grup ile iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, yine bu kuruluştaki çalışmaktan mutluluk duyacağını ifade edenler, çalışabileceği en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünenler ve bu veya bir başka kuruluş benim için fark etmez diyenler arasındaki fark % 1 düzeyinde (F=5,018) önemlidir.

"Örgütlerinde her bir çalışana uygun farklı ödüllendirme sistemi bulunduğunu" belirtenler en çok çalışabileceği en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünenler ile bu veya bir başka kuruluş benim için fark etmez diyenlerdir. Bu ikisi ile kesinlikle bu tür bir kuruluştaki çalışmayacağını belirten denekler arasında anlamlı bir ilişki (F=5,923 , p<0,01) bulunmaktadır. İş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, yine bu kuruluştaki çalışmaktan mutluluk duyacağını ifade edenler ile çalışabileceği en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünenler "yöneticilerden şimdiye kadar hep olumlu destek gördüklerini" (F=4,738, p<0,01), "işinde başarılı olan tüm iş görenlerin yükselme olanakları açık olduğunu" (F=5,448, p<0,01) ve "zorlama, kaçamak ve taviz yerine açıklığa dayalı bir yönetim politikası bulunduğunu" (F=4,611, p<0,01) belirtmişlerdir. Bu ikisi ile iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, bu kuruluştaki çalışmak istemeyenler ve kesinlikle bu tür bir kuruluştaki çalışmayacağını belirten denekler arasındaki ilişki önemli bulunmuştur.

Örgüte ilişkin düşünce puanları toplamı iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, yine bu kuruluştaki çalış-

maktan mutluluk duyacağını ifade edenler (84,478) ile çalışabileceği en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünenlerde (88,077) en yüksektir. Bu iki grup ile bu kuruluşta çalışmak istemeyenler ve kesinlikle bu tür bir kuruluşta çalışmayacağını belirten denekler arasındaki ilişki önemli ($F=7,186$, $p<0,01$) bulunmuştur. Bu sonuç, örgüte bağlılık arttıkça, örgüt hakkında olumlu düşüncelerin arttığını ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İyi eğitilmiş ve güdülenmiş çalışan mutlu çalışandır, bu durum performansın geliştirilmesini sağlayacak yeni yöntemler bulma biçiminde işletmeye geri döner. Bu görüş Schlesinger ve Heskett (1991) tarafından da desteklenmektedir. Araştırmacılar iyi eğitilmiş ve açıkça ödüllendirilmiş, becerili çalışanların daha iyi hizmet sağlayacağını, daha az denetim gerektireceğini, iş yerinde daha uzun süreli çalışacaklarını ve bu durumun da işletme için bir rekabet avantajı yaratacağını ileri sürmektedirler. Bu bilgiler her zaman her yerde kabul gören gerçeklerdir. Araştırma bulguları da bu görüşü destekler niteliktedir. Özellikle alanında mesleki eğitim almış ve mutfak / servis departmanında çalışanlarda işgörenlerde örgüte karşı olumlu düşüncenin artması statü ile doğrudan ilintilidir. Dolayısıyla bu çalışanlar iş yaşamına yeniden başlıyor olsaydı, yine bu kuruluşta çalışmaktan mutluluk duyacağını ifade etmekte, çalışabileceği en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünmektedirler.

Bu nedenle konaklama sektöründe istihdam edilecek bireylerin alanında mesleki öğrenim görmüş olmaları kurumun işleyişi ve müşteri tatmininin artırılması anlamında olumlu sonuçlar getirecektir. Kurum hakkında olumlu düşünme ve bağlılık arttıkça çalışanın kurumu kendisinin gibi algılamalarına neden olacağından müşterilere de olumlu yaklaşımlardır. Benzer şekilde, alanında mesleki eğitim almamış elemanların da uzun süreli başlangıç eğitimi almaları ve zaman içinde sürekli eğitime tabi tutulmaları da kurumsal işleyişin sağlıklı yürütülebilmesi bakımından önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Akoğlan-Kozak, M.(1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
 Aktaş, A. (1989). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Ankara.: Ofset Matbaacılık.
 Barsky, J.D. (1996). Building a Programme for World Class Service, *The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 37(1):17-27.
 Baum, T.; Amoah, V. ve Spivack, S. (1997). Policy Dimensions of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries, *International Contemporary Hospitality Management*, 9(5-6):221-229

Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, *İstanbul Ün. İşletme Fak.Dergisi*, 28(1): 7-15
 Blum, S.C. (1996). Organizational Trend Analysis of the Hospitality Industry: Preparing for Change, *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 8(7): 20-32.
 Bowen, J.T. (1997). A Market-Driven Approach to Business Development and Service Improvement in the Hospitality Industry, *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 9(7): 334-344.
 Cascio, W.F. (1994). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life Profits*. New York : McGraw Hill.
 Daft, R.L. (1997). *Management*. Forth Worth : The Dryden Press.
 Deery, M.A. ve Shaw, R.N. (1999). An Investigation of the Relationship Between Employee Turnover and Organizational Culture, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(4): 387-400.
 Doğan, H.Z. ve Harlak, H. (1991). Turizm İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Etmenler, 3. *Ulusal Ergonomi Kongresi*, Ankara : MPM Yayınları:147-158.
 Ehtiyar, R. (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, *Verimlilik Dergisi*, (4):109-122.
 Guerrier, Y. ve Deery, M. (1998). Research in Hospitality Human Resource Management and Organizational Behaviour, *Hospitality Management*, (17):145-160.
 Hartman, S.; Grigsby, D.W.; Crino, M.D. ve Chokar, J.S. (1986). The Measurement of Job Satisfaction by Action Tendencies, *Educational and Psychological Measurement*, (46):317-329.
 Iverson, R.D. ve Deery, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry, *Human Resource Management*, 7(4):71-82.
 Jenkins, A.K. (2001). Making a Career of in? Hospitality Students' Future Perspectives: An Anglo-Dutch Study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1):13-20.
 Kalıncara, V.; Özdiçiner, N.S. ve Ceylan, S. (2002). Konaklama Sektöründe Çalışanların Örgütsel Yapıya Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma, *First Tourism Congress of Mediterranean Countries*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi: 649-659.
 Kantarcı, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri (*Basılmamış Doktora Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
 Keung, S.W.C. (2000). Tourists' Perceptions of Hotel Frontline Employees Questionable Job-Related Behaviour, *Tourism Management*, 21:121-134.
 Küçükaltan, D. (1998). Türkiye'deki Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama, *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9:51-59.
 Kümbül, B.; Kapız, Ö.S. ve Pazarlıoğlu, M.V. (2001). Birey-İş Uyumu Açısından İş Doyumu ve Tükenmişlik Etkileşimi (Hemşireler ve Bayan Polisler Üzerinde Yapılan Karşılaştırmalı Bir Uygulama), 8. *Ulusal Ergonomi Kongresi*, İzmir: 172-182.
 LaLopa, J.M. (1997). Commitment and Turnover in Resort Jobs, *Hospitality Research Journal*, 21(2):11-26.
 Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2):171-194.
 Özdiçiner, N.S. (1999). Türk Turizmde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulanabilirliği Üzerine Bir Örnek Çalışma (*Basılmamış Doktora Tezi*). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu.

- Özmen, Ö.T.; Arbak, Y. ve Saatçioğlu, Ö. (1997). Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi, 3. *Verimlilik Kongresi*, Ankara: 490-505.
- Özsoy, S.A.; Ergül, Ş. ve Bayık, A. (Tarihsiz). Bir Yükseköğül Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *İnsan Kaynakları*, 6(2), www.ısguc.org.
- Patterson, D.K. ve George, C. (2001). Securing Graduate Commitment: An Exploration of the Comparative Expectations of Placement Students, Graduate Recruits and Human Resource Managers within the Hospitality, Leisure and Tourism Industries, *Hospitality Management*, (20):311-323.
- Randall, D.M. (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation, *Journal of Organizational Behaviour*, (11):361-378.
- Reichers, A.E. (1986). Conflict and Organizational Commitments, *Journal of Applied Psychology*, (71):508-514
- Ross, G.F. (1997). Travel Agency Employment Perceptions, *Tourism Management*, 18(1):9-18.
- Sandra, J.H. ve Augusta C.Y. (1996). Can the Hobo Phenomenon Help Explain Voluntary Turnover? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(4):11-16.
- Sharpley, R. ve Forster, G. (2003). The Implications of Hotel Employee Attitudes for Development of Quality Tourism: The Case of Cyprus, *Tourism Management*, (24):687-697.
- Subramaniam, N.; McManus, L. ve Mia, L. (2002). Enhancing Hotel Managers' Organizational Commitment: An Investigation of The Impact of Structure, Need for Achievement and Participative Budgeting, *Hospitality Management*, (21):303-320.
- Şimşek, Ş.M.; Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tanrıverdi, H. ve Oktay, K. (2001). Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma, *Turizm Akademik*, 1(2): 33-41.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarımların Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Ün. SBE Dergisi*, 3(2):141-163.
- Testa, M.R. (1999). Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation, *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3):154-161.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen, A. (2001). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12: 34-43.
- Tütüncü, Ö. (2002). Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2):129-138.
- Vural, T.; Gürcüm, B.H. ve Ağaç, S. (1999). İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma, 1. *Ulusal Kalite Kongresi*, Ankara: TODAİE :163-186.
- Witt, C. ve Muhlemann, A. (1994). The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines, *Tourism Management*, 15(6): 416-424.
- Yüksel, İ., Kurt, M. ve Önder, H.H. (1998). İş Güçlüğü'nün İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Stepwise Regresyon Analizi ile Belirlenmesi, *Verimlilik Dergisi*, 98(2):43-52.
- http://www.mcozden.com/forum2_1bky.html, Erişim tarihi: 7.5.2003.

Gönderilme tarihi : Eylül 2004

Birinci düzeltme : Kasım 2004

İkinci düzeltme : Kasım 2004

Kabul : Aralık 2004

Yrd. Doç. Dr. Nuray Selma Özdiçiner, Pamukkale Üniversitesi, Denizli Meslek Yüksekokulu, Kayalık Cad., Uluçarşı İşhanı, Kat. 6, Denizli

Prof. Dr. Velittin Kalınkara, Pamukkale Üniversitesi, Denizli Meslek Yüksekokulu, Kayalık Cad., Uluçarşı İşhanı, Kat. 6, Denizli
E-posta: nselma@pamukkale.edu.tr