

Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri

Total Quality Management and its Effects on Employee Satisfaction in Hotel Businesses

Cemal İNCE

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, işgören tatminini etkileyen faktörlere bakış açıları değerlendirilmiştir. Nevşehir yöresindeki otel işletmelerinde işgören tatmini algısını ölçmeye yönelik 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 425 işgörene anket uygulanmıştır. Anket sonuna göre; iş niteliği ve imaj, çalışma süresi, yönetsel ortam ve ücret faktörlerinin işgören tatminini doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmelerinde çalışan işgörenler Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan otel işletmelerinde çalışan işgörene göre otel işletmelerinin iş niteliği ve imajına ve kariyer çalışmalarının teşvik edilmesine olumlu bakarlar, Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan otel işletmelerinde çalışan işgörenler liderlik faktörüne daha olumlu baktıkları belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler: Toplam kalite yönetimi, işgören, işgören tatmini, otel işletmeleri.

ABSTRACT

The purpose of this research was to identify factors affecting employee satisfaction in hospitality sector. Furthermore, a comparison between employee satisfaction levels at hotels where total quality management is applied and where it is not was accomplished. The research was conducted with four and five star Nevşehir hotel employees. A total of 425 usable questionnaires were used in the data analysis. The research results show that job characteristics and image, longevity of work time, administrative environment and pay factors significantly affect employee satisfaction levels at Nevşehir hotels. Research results also show that employees at hotels where total quality management is applied evaluate job characteristics-image and career planning more positively compared to employees at hotels where total quality management is not applied. On the other hand, results indicate that employees at hotels where total quality management is not applied evaluate leadership factors more positively.

Key words: total quality management, internal customer, internal customer satisfaction and hotel lodging.

GİRİŞ

Kalite, müşterinin var olan duygularını anlatır. Müşteriler, ürün ya da hizmetin gerçek performansını deneyerek, yaptıkları karşılaştırmalar ile beklentilerini ortaya koyarlar ve bu karşılaştırmaların neticesine göre kendilerine uygun olanı satın alırlar. Günümüzde kalite artarken üretim de artmakta ve buna bağlı olarak işi yeniden yapma oranında ve firelerde azalma, işgören performansının kendisini tatmin etmesi ve iş yapma gururunu aşılması ortaya çıkmaktadır (Deming,1994:1). Kalite; müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaktır (Berry 1995:121). Kalite; “çok çeşitli ihtiyaçlara sahip müşterilerin bu ihtiyaçlarını karşılamak için sahip olunan işletme becerisidir” (Yüksel 1998:7). Avrupa Kalite Kontrol Örgütü ve Amerika Kalite

Kontrol Derneğine (EOQC ve ASQC) göre kalite; “Bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme derecesini ortaya koyan özelliklerin bütünüdür” (Taguchi ve Clausing 1990: 66). Philip Crosby’ye (1984:5) göre kalite; ihtiyaçların, ne fazla ne eksik değil tam olarak gereklilik ve şartnamelere uygun olarak karşılanmasıdır. Toplam Kalite Yönetimi, yöneticilerin ve işgörenlerin ortak çalışmak suretiyle kalite ve verimliliği ileriye doğru geliştirmek için yapılan işler bütünüdür (Brown ve Diğerleri 1996:1) Toplam Kalite Yönetimi, “ Örgütsel fonksiyonlar ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılmasıyla yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplama analizine dayandıran, maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan yö-

netim yaklaşımıdır" (Ersen 1997: 20). Diğer bir tanıma göre ise Toplam Kalite Yönetimi, "Uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün işgörenlerin katılımı temeline dayanan bir işletme yönetim modelidir" (Şale 2001: 24). Nurullah Genç'e göre (2004: 205) Toplam Kalite Yönetimi, "uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi işgöreni ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm işgörenlerin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim şeklidir". Toplam Kalite Yönetimi, *işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin en üst düzeyde karşılanması ve işletme mükemmelliğinin sağlanarak topluma hizmet edilmesi amacıyla tedarik aşamasından başlayarak sıfır hata prensibiyle ürünün veya hizmetin son müşteriye kadar sunulması süreci içerisinde mükemmelliğe ulaşmayı ve bunu sürekli kılmayı, kurumsal eğitim ve işbirliği içerisinde gerçekleştiren ve bu yolla rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır.*

Toplam Kalite Yönetimi, her bir işgörenin diğer örgüt üyeleriyle iyi anlaşmak suretiyle, müşterilere iyi hizmetler sunması ilkesine sahiptir (Finn ve Diğerleri 1996: 7). Yapılan akademik çalışmalar sonucunda toplam kalite uygulamalarının benimsendiği otel işletmelerinde rekabetin, işletme bilinci, arkadaşlık bilinci, amaç birliğinin geliştiği ve genel moral düzeyinin arttığı görülmüştür (Sarıçay 2005: 31). Toplam kalite Yönetiminin otel işletmelerinde uygulamasının ortaya çıkardığı sonuçlardan birisi de iş ortamının iyileştirilmesi ve atmosfer değişikliğidir. Otel işletmelerinde aynı ortamı paylaşan işgörenlerde moral motivasyon düzelmesi ve davranış gelişmesi yaşanmaktadır. Toplam kalite ile işletme süreçlerinde verimliliği ve etkinliği artıran değişim mühendisliği, yeniden yapılanma ve benchmarking konularında da gelişmeler yaşanmaktadır (Tavmergen 2000:111). Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmelerinde; yöneticiler, işgörenler ve müşteriler (konuklar) arasında iletişim kalitesinin arttığını, işgörenlerde moral ve motivasyon iyileşmeleri gerçekleştiğini, işgörenlerin katılımcı bir anlayışla kendilerini işletmenin parçası olarak gördüklerini ve bunun verimliliği artırdığını söylemek mümkündür. (Özveren 2000:101)

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN TATMİNİ

Toplam Kalite Yönetiminde işgörenlerin tatminini sağlamak, hedeflenen faaliyetlere ve işletme amaç-

larına ulaşmada en önemli yönetim yaklaşımlarından biridir (Uslu ve Demirel 1996: 53). İşgören tatmini, işgörenin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkidir (Cranny ve Diğerleri 1992:1). İşgören tatmini; işgörenin toplam iş çevresinden, işin kendisinden, yöneticilerden, iş arkadaşlarından ve iş organizasyonlarından elde etmeye çalıştığı rahatlatıcı ve yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin 1972:155). İmalat işletmelerinde ölçülen iş performansı başarının değerlendirilmesi için bir anahtar olarak düşünülürken, hizmet işletmelerinde iş performansının ölçülmesi daha karmaşık olmaktadır. Servis, işgörenler için, işgörenler ile müşteriler arasında bir oyun gibi görülürken, amaç müşteri beklentileri doğrultusunda hizmet kalitesinin iyileştirilmesine odaklanmaktadır (Sureschandrar, Rajendran ve Anantharaman 2002: 71). Yöneticiler, işletmelerin performansının büyük oranda işgörenlerin performanslarına bağlı olduğunu anlamalıdır. Otel işletmeleri, rakip işletmelerden daha iyi bir hizmet zinciri kuramazlar ise rakipleriyle yarışamayacaklarını bilmelidirler. Bu nedenle işgörenler arasında işbirliği, hizmet zincirinden beklenen en iyi performans elde edebilmek için Wong tarafından önemle tavsiye edilmektedir (Wong 2000: 428). Yapılan bir araştırmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin fikir ve önerilerine, otel işletmelerinin % 61'inde kısmen önem verildiği belirlenmiştir (Öztürk ve Seyhan 2005: 128). Otel işletmelerinde hizmet stratejisinin başarısı, örgütteki herkesin en üst düzeyde iletişim kurmalarını gerektirmektedir. Her düzeydeki işgörenin örgütün başarmaya çalıştığı vizyonla kişisel olarak özdeşleşmeleri gerekmektedir (Candiod ve Morris 2000: 467). Otel işletmelerinde, sahiplerin, yöneticilerin işgörenlerin ana amacı, müşteri isteklerine uygun sonuç elde etmek ve fonksiyon süreçlerini iyileştirerek önceden doğru hizmetleri sunarak en iyi garantiyi sağlamaktır (Erto ve Vanacore 2002: 166).

İşgören tatminine ilginin nedenleri arasında iş görenden yüksek verim elde etme düşüncesinin yattığını belirten Pfeffer (1993: 4), işgörenlerin etkili bir şekilde yönetilmesi için işgören tatmini ile ilgili uygulamalar üzerinde durmuştur. Bu uygulamalar; iş güvencesi, işe almada çekicilik, yüksek ücret, teşvik primi, işgörenlerin işletmeye ortaklığı, bilgi paylaşımı, katılım ve yetkilendirme, ekipler ve işgörenlerin yeniden planlanması, eğitim, ücretlerin yakınlaştırılması, terfi imkanı, vizyon oluşturma, uygulamaların ölçülmesi ve bütünleşme felsefe-

sidir (Emir ve Baytok 2003: 252–253). İster imalat ister hizmet sektöründe olsun işgören tatmininin, işgörenler açısından çalıştıkları işletmeye bağlılıklarını artırıcı yâda azaltıcı bir rol oynadığı bilinmektedir. Yapılan bir araştırmada iş tatmin düzeyi düşük olan işgörenlerin verimliliklerinin düşük olduğu ve işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu görülmektedir (Ardıç ve Baş 2000:4). Yapılan araştırmalara göre müşteri tatmininin sağlanabilmesi işgören tatmininin sağlanmasına, işgören tatmini de araçlar, politika ve prosedürler, yönetim, takım çalışması, amaç birliği ve uygulamalar gibi faktörlere bağlıdır. (Hallowell 1996: 25) Otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmaya başlamasıyla, işgörenlerde tatmin edilmesi gereken unsurlardan birisi haline gelmiştir. Böylece, müşteri tatmini kavramında olduğu gibi işgören tatmini kavramı da otel işletmeleri yöneticilerinin gündemine girmiştir (Aşkoğlu 1997: 38). Otel işletmelerinde işgören tatmini, sektörün büyük oranda otomasyona izin vermemesi ve hizmetlerin işgörenler tarafından müşterilerle direk iletişim içerisinde sunulması nedeniyle otel işletmeleri için ayrıca önem arz etmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın ilk amacı, Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde önemli bir yere sahip olan işgörenlerin, otel işletmelerindeki iş tatminlerini ve tatminsizliklerini belirleyen faktörleri saptamaktır. Araştırmanın ikinci amacı, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve uygulamayan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerinin karşılaştırılarak, otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamanın işgören tatmini açısından açıklanabilir olup olmadığını ortaya koymaktır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ

İşletmelerde iş tatmini ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda işgören tatminini etkileyen bir dizi faktör ortaya çıkarılmıştır. Pfeffer (1993: 25), iş güvencesi, işe almada çekicilik, yüksek ücret, teşvik primi, işgörenlerin işletmeye ortaklığı, bilgi paylaşımı, katılım ve yetkilendirme, ekipler, eğitim, eşit işe eşit ücret, terfi imkanı, vizyon oluşturma gibi faktörlerin işgören tatminini etkilediğini düşünmektedir. Kuşluvan ve Kuşluvan (2005: 185), Tarlan ve Tütüncü (2001: 8), otel işletmelerinde işgören tatminini etkileyen faktörlerin yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi, çalışma statüsü, işin kendisi, yeni bilgi öğrenme imkanı,

iş güvencesi, fiziki çalışma ortamı, takdir edilme, yönetici adaleti, iş yükü, çalışma saatleri, iletişim, örgüt kültürü, rol belirginliği, iş hayatı-aile hayatı çatışması, çalışma arkadaşları ile uyum, bahşişlerden alınan pay, kararlara katılım gibi faktörler olduğunu belirtmektedirler.

Bu araştırmada, uluslararası çalışmalardan ve Türkiye’de yapılan işgören tatmini araştırmalarından yola çıkılarak, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve uygulamayan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla on temel faktör belirlenmiştir. Bu faktörler, iş niteliği (INI), imaj (I), iş güvencesi (IG), iş ortamı (IO), çalışma süresi (CS), liderlik (L), yönetsel ortam (YO), çalışma arkadaşları (CA) ve Ücret (U) olarak belirlenmiştir. Literatürde genel kabul gördüğü gibi işgören tatmini, genel tatmini etkilemekte, genel tatmin ise tekrar çalışma ve işletmeyi tavsiye etme durumunu etkilemektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında araştırma modeli ve hipotezleri aşağıda sunulmaktadır.

INI: İşin Niteliği

I: İmaj

IG: İş Güvencesi

IO: İş ortamı

CS: Çalışma süresi

L: Liderlik

YO: Yönetsel ortam

CA: Çalışma Arkadaşları

U: Ücret.

IGT: İşgören Tatmini

Belirlenen araştırma modeli ışığında işgören tatmini ile ilgili hipotezler aşağıdaki şekilde sunulmaktadır:

Hipotez 1: Otel işletmelerinde işgörenlerin işin niteliği değerlendirmeleri ile işgören tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

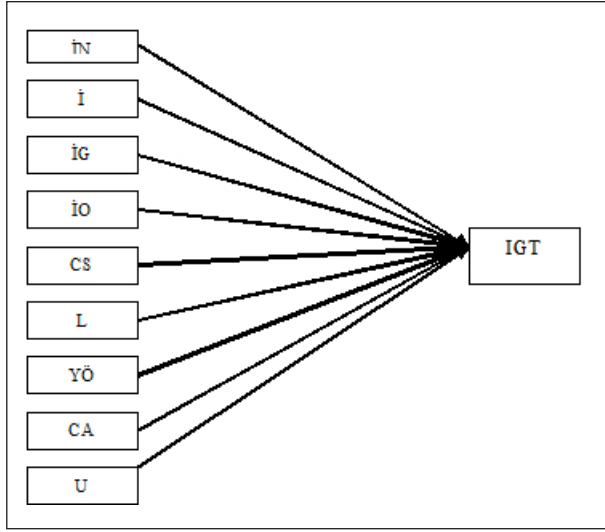
Hipotez 2: Otel işletmelerinde işgörenlerin imaj değerlendirmeleri ile işgören tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Otel işletmelerinde işgörenlerin iş güvencesi değerlendirmeleri ile işgören tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Otel işletmelerinde işgörenlerin iş ortamı değerlendirmeleri ile işgören tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Otel işletmelerinde işgörenlerin çalışma süresi değerlendirmeleri ile işgören tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Şekil 1. Araştırma modeli



Hipotez 6: Otel işletmelerinde işgörenlerin liderlik değerlendirmeleri ile işgören tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Otel işletmelerinde işgörenlerin yönetsel ortam değerlendirmeleri ile işgören tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Otel işletmelerinde işgörenlerin çalışma arkadaşlarını değerlendirmeleri ile işgören tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret değerlendirmeleri ile işgören tatmin düzeyleri arasında olumlu bir ilişki vardır.

YÖNTEM

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

İşgören tatmininin ölçülmesine dair geliştirilmiş çeşitli ölçekler bulunmaktadır. Bunlar arasında uluslararası çalışmalarda Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Weiss, Davis ve England), Porter Gereksinim ve Tatmin Anketi (Porter), Yüz Çizelgesi (Kunin), İş Betimlemesi Ölçeği, Brayfield ve Rothe'nin Çalışan Tatmin Ölçeği, Hackman ve Oldham'ın Çalışan Tatmin Ölçeği, Spector'un Çalışan Tatmin Ölçeği, Ivancevich ve Donnelly'nin Çalışan Tatmin Ölçeği bulunmaktadır. Ülkemizde yapılan çalışmalar arasında, İncir (1998), Ardıç ve Baş (2002) ve Kuşluvan ve Kuşluvan (2005) tarafından geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Ardıç ve Baş (2002) yaptıkları çalışmada üniversite öğretim elemanlarının iş tatmin düzeylerini işin niteliği, imaj, iş güvencesi, iş ortamı, çalışma süresi, liderlik, yönetsel ortam,

iş arkadaşları ve ücretin etkilediğini belirlemişlerdir. Bu çalışmada kullanılan ölçek Ardıç ve Baş (2002) tarafından kullanılan iş tatmin ölçeğinden yola çıkılarak hazırlanmış ve otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla çalışmaya uyarlanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket çalışması için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerle ilgili demografik sorular bulunmaktadır. Bu bölümde otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin demografik yapısı çözümlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde otel işletmelerinde işgören tatminini etkileyeceği düşünülen faktörlerle ilgili işgörenlerin düşünceleri ölçülerek, işgörenlerin tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Otel işletmelerinde işgören tatminini belirlemek için kullanılan 5'li likert ölçeğinde sorularla işgörenlerden "5: tamamen katılıyorum ve 1: hiç katılmıyorum" aralığında değerlendirmeler yapmaları istenilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Nevşehir'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yaklaşık 700 işgören oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemiyle 425 kişiye ulaşılmıştır. Örneklem ana kütleye göre oranı yaklaşık % 60'tır. Araştırmanın kütesini Nevşehir ilindeki 15 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı bu bölgelerdeki 4 ve 5 yıldızlı otellerin tamamına ulaşılması mümkün olmamıştır. Bu nedenle katılımcı sayısı toplam 425'tir. Ulaşılabilen katılımcıların 96'sı housekeeping, 38'ü yiyecek-içecek, 77 servis, 69'u önbüro, 4'ü personel, 4'ü müdürlük, 29'u muhasebe, 68'i mutfak, 29'u teknik servis, 2'si satış pazarlama ve 6'sı da departman belirtmeyen olmak üzere otel işletmelerinin çeşitli departmanlarındandır.

Ön Test

Hazırlanan anket sorularının geçerliliğini test etmek amacıyla hazırlanan 9 faktöre ait 66 değişkenden oluşan sorularla Nevşehir yöresinde bulunan 15 adet otel işletmesinden 96 işgörene ulaşılarak pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS 13.0 paket programı ile güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonucu güvenilir bulunmayan 27 adet soru anket içerisinden çıkarılarak 9 faktör ve 39 soru ile anket çalışması yapılmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların Demografik Analizi

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik analizleri tablo 1’de verilmektedir. Katılımcıların %46,5’i sezonluk ve sözleşmeli olarak çalışmaktadır. Kadrolu olarak çalışanların oranı % 50,2, katılımcıların % 6,9’u 0-11ay, % 48,7’’sı 1-9 yıl, %5,9’u 10-19 yıl, %0,7’si 20-29 yıl, %0,2’si 30 ve yukarısı yıl otel işletmelerinde çalışmaktadırlar. Katılımcıların %32,24’ü sezonluk çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların % 10,4’ü 16-19 yaş grubunda, %52,9’u 20-29 yaş grubunda, %23,5’i 30-39 yaş grubunda, %0,9’u 40-49 yaş grubunda ve % 0,9’u 50 ve yukarısı yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların % 71,8’ini erkekler, %26,1’ini bayanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların % 82,6’sı gelir düzeyine bağlı olarak otomobil sahipliğine hayır derken, %15,3’ü geliriyle birikim yaparak otomobil sahibi olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların %15,3’ü aylık maaş geliri dışında ikramiye, sosyal yardım ve tip (bahşiş) gibi gelirlere sahipken, % 84’ü ise maaş dışında gelire sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 21,2’si hiçbir yabancı dili bilmediklerini, % 16,2’si yabancı dil bilmelerine rağmen konuklarla anlaşmakta zorluk çektiklerini, Katılımcıların % 47,75’i konuklarla rahatlıkla anlaşabildiklerini, % 10,8’i meslekleri ile ilgili yabancı dildeki yayınları takip edebildiklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların % 13,4’ü ikinci bir yabancı dili bilirken, % 85,6’sı ise başka bir yabancı dil bilmediklerini belirtmişlerdir.

İşgören tatminini belirleyen faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinde tüm bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesi kullanılmıştır. Yeni oluşan faktör yapısına göre “İşin Niteliği ve İmaj” birleşerek tek faktör olarak ortaya çıkmıştır. İş ortamı içerisinde yer alan “ işletmemde kariyer çalışmalarım teşvik edilmektedir” değişkeni ayrı bir faktöre yüklenerek “Kariyer Teşvik” ve iş ortamı faktörü içerisinde yer alan “işletmemde hizmet içi eğitime katılmam teşvik edilmektedir ile İşimde yaptığım çalışmalar takdir edilmektedir” değişkenleri ayrı faktörlere yüklenerek “takdir” faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Tablo 2’de görüldüğü gibi veriler yapılan faktör analizlerini desteklemektedir (Hair, Anderson, Tatham ve Black 1998: 92). Örneklemeden elde edilen verilerin yeterliliğinin belirlenebilmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Faktör yük değerinin 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için büyük ölçüdür (Büyüköztürk 2002: 118). Yapılan ölçümlerde elde edilen değerler

0,45’in üzerinde olduğu için yapılan faktör analizi kabul edilebilir düzeydedir denilebilir.

Tablo 3’deki ölçekteki her bir maddenin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmektedir. Bu verilere göre katılımcıların işin niteliği ve imaj ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması göz önüne alındığında, genel olarak katılımcıların otel işletmelerinde işin niteliği ve imajdan memnun oldukları (a.o. : 4,09) söylenebilir. Katılımcıların iş güvencesi ile ilgili cevaplarının aritmetik ortalamasına (a.o.: 2,624) göre olumsuz bir düşünce içerisinde oldukları görülmektedir. Katılımcılar, kariyer geliştirme ile ilgili soruda (a.o.: 3,252) ise kararsız kalmışlardır. Bunun ana nedeni ise, turizm sektöründe çalışma süreleri genellikle haftanın altı günüdür. Diğer gün ise işgörenlerin dinlenmeye vakit ayırmaları ve bu nedenle meslekleri ile ilgili ekstra çalışmalar yapamamalarıdır. Çalışma süresi ile ilgili olarak katılımcıların genel olarak kararsız (a.o.:3,290) oldukları görülmektedir. Katılımcıların liderlik ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına bakıldığında (a.o.:4,178), yöneticilerin liderlik yaklaşımlarından memnun oldukları görülmektedir. Katılımcıların örgütteki çalışma arkadaşlarından memnun (a.o.: 4,324) oldukları görülmektedir. Katılımcıların ücret ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, işgörenlerin ücret ve yan ödemeler konusunda olumsuz düşünceye sahip olduklarını (a.o.: 2,640) göstermektedir. İşgörenler aldıkları maaş ve diğer ödemelerin yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların çalışmalarının takdir edilmesi konusunda (a.o.:3,331) kararsız kaldıkları görülmektedir.

Güvenirlilik ve Korelasyon Analizi

Faktörleri oluşturan maddelerin ait oldukları faktörlerle ne ölçüde ilişkili olduklarının belirlenmesi amacı ile güvenirlik analizleri uygulanmıştır. Tablo 4’te faktörlerle ilgili güvenirlik analizi sonuçları verilmektedir. Yapılan güvenirlik analizlerinde tüm değişkenlerin güvenirlik katsayıları 0,60 ‘ın üzerindedir. Bu değerler ölçeğin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Araştırma modelinde yer alan faktörler arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla, faktör analizi sonucu ortaya çıkarılan faktörleri oluşturan ölçek maddelerinin genel aritmetik ortalamalarına dayalı olarak korelasyon indeksleri oluşturulmuştur. Elde edilen korelasyon sonuçları tablo 5’te sunulmuştur. Bu göstergeler ışığında; işin niteliği ve imaj

Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri

Tablo 1. Katılımcıların demografik analizi

<i>Frekanslar</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Frekanslar</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Departman			Masör	1	0,2
Housekeeping	96	22,6	Satış Temsilcisi	2	0,5
Yiyecek-İçecek	38	8,9	Stajyer	5	1,2
Servis	77	18,1	Sucu	2	0,5
Önbüro	69	16,2	Satınalma Memuru	2	0,5
Personel	4	0,9	Toplam	425	100
Müdürlük	4	0,9	Kadro Durumu		
Muhasebe	29	6,8	Evet	213	50,1
Mutfak	68	16	Hayır	197	46,4
Teknik servis	29	6,8	Eksik Veri	15	3,5
Satış Pazarlama	2	0,5	Toplam	425	100
Eksik Veri	6	1,4	Çalışma Süresi		
Toplam	425	100	0-11 Ay	28	6,6
Görev			1-9 Yıl	207	48,7
Cost Control	2	0,5	10-19 Yıl	25	5,9
Asistan	1	0,2	20-29 Yıl	3	0,7
Captain	4	0,9	30 ve Yukarısı	1	0,2
Chef d' Past	1	0,2	Cevapsız	24	5,7
Coffee Girl	2	0,5	Sözleşmeli	137	32,2
Çamaşırhane Görevlisi	4	0,9	Toplam	425	100
Çamaşırhane Şefi	2	0,5	Yaş Durumu		
Demi Chef	6	1,4	16-19 Yaş	44	10,4
Dj	1	0,2	20-29 Yaş	225	52,9
Elektrikçi	6	1,4	30-39 Yaş	100	23,5
Fırıncı	1	0,2	40-49 Yaş	40	9,4
Sanatçı	1	0,2	50 ve Yukarısı	4	0,9
Santral Memuru	1	0,2	Eksik Veri	12	2,8
Güvenlik Görevlisi	9	2,1	Toplam	425	100
Floor Supervisor	8	1,9	Cinsiyet		
Garson	60	14	Bay	305	71,8
Kasiyer	9	2,1	Bayan	111	26,1
Housekeeper	3	0,7	Eksik Veri	9	2,1
Houseman	7	1,6	Toplam	425	100
Kazancı	2	0,5	Otomobil Sahipliği		
Komi	17	4	Evet	65	15,3
Maid	32	7,5	Hayır	351	82,6
Memur	10	2,4	Eksik Veri	9	2,1
Muhasebeci	11	2,6	Toplam	96	100
Pastacı	8	1,9	Ek Gelir Durumu		
Resepsiyonist	30	7	Evet	65	15,3
Rezervasyon Şefi	1	0,2	Hayır	357	84,0
Rezervasyon Memuru	10	2,4	Eksik Veri	3	0,7
Muhasebe Şefi	3	0,7	Genel Toplam	425	100

Tablo 2. İşgören tatmin faktörleri analiz sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans
Faktör 1: İş Niteliği ve İmaj		4,015	10,32
1.Yaptığım İşte Tüm Potansiyelimi Kullanabiliyorum	0,424		
2. Bilgi ve Yeteneklerime Uygun Bir İş Yapmaktayım	0,498		
3. İşim Kişisel Gelişimime Katkı Yapmaktadır.	0,680		
4. Sevdiğim İş Yapmaktayım.	0,555		
5. Yaptığım işte Yetki ve Sorumluluklarım Açık Bir Şekilde Belirlenmiştir.	0,541		
6. Yaptığım İş Beklentilerimi Karşulamaktadır.	0,531		
7. İşletmem Benim İçin Bir İmaj Kaynağıdır.	0,691		
8. İşim Sosyal Yaşamımda Saygınlık Kazandırmaktadır.	0,770		
9. İşletmem Diğer İşletmeler Arasında Saygın Bir Yere Sahiptir.	0,655		
Faktör 2: İş Güvencesi		2,624	9,86
10. İşimi Kaybetme Endişesi Bende Stres Yapmaktadır.	0,880		
11. İşimi Kaybetme Endişesi Performansımı Olumsuz Yönde Etkilemektedir.	0,878		
Faktör 3: İş Ortamı		3,960	8,06
12. İşimi Gerektiği Gibi Yapabilmek İçin Gerekli Teknik Araçlara Sahibim.	0,644		
13. İş Becerilerimi Geliştirmeme Olanak Sağlamaktadır.	0,481		
14. Amirlerimin Tutum ve Davranışları Çalışma İsteğimi Kırmaktadır.	0,857		
Faktör 4: Takdir		3,331	5,62
15. İşimde Yaptığım Çalışmalar Takdir Edilmektedir.	0,845		
16. İşletmemde hizmet içi eğitime katılmam teşvik edilmektedir.	0,532		
Faktör 5: Çalışma Süresi		3,290	7,32
17. Günlük Çalışma Sürem 8 Saatten Fazladır.	0,665		
18. Haftalık Çalışma Sürem 40 Saatten Fazladır.	0,723		
19. Hafta Tatilimiz Dinlenmeye Yeterli Gelmemektedir.	0,672		
20. Çalışma Saatleri Fazla Olduğundan Hata Yapma Olasılığımı Artmaktadır.	0,744		
Faktör 6: Liderlik		4,178	7,06
21. Amirimin Görev ve Sorumluluklarını Tam Olarak Yerine Getirdiğini Düşünüyorum	0,682		
22. Amirimin Adil Olduğu İncındayım.	0,788		
23. Amirimin Dürüst Olduğu İncındayım.	0,716		
24. Amirim İşimle İlgili Meydana Gelen Aksaklıklar Hakkında Bana Bilgi Verir.	0,729		
25. Amirim Sorunlarımla İlgilenir ve Çözümüne Katkıda Bulunur.	0,748		
26. Amirimle Direkt Konuşabilme ve Düşüncelerimi Aktarabilme İmkânım Vardır.	0,632		
Faktör 7: Yönetmelik Ortam		3,668	4,13
27. İşletmemde İşgörenlerin Sorunları Süratle Çözömlenmektedir.	0,696		
28. İşletmemde İşgörenlerin İşle İlgili Teklifleri Dikkate Alınır.	0,759		
29. İşgörenlerin Alınan Kararlara Katılımı Sağlanmaktadır.	0,806		
30. İşletme Yönetim Anlayışı Bana Çalışma Ekibinin Değerli Bir Üyesi Olduğumu Hissettirmektedir.	0,635		
Faktör 8: Çalışma Arkadaşları		4,324	4,59
31. Bölümümdeki Diğer İşgörenlerle Ortak Çalışmalar Yapabilirim.	0,695		
32. Sorunum Olduğunda Çalışma Arkadaşlarım Bana Yardımcı Olurlar.	0,799		
33. Çalışma Arkadaşlarım Fikirlerime Değer Verirler.	0,787		
34. Çalışma Arkadaşlarımla Karşılıklı Saygı, Sevgi ve Güvene Dayalı İlişkiler İçerisindeyim.	0,740		
Faktör 9: Ücret		2,640	4,44
35. Eğitim, Kıdem, İşim ve Piyasa Açısından Hak Ettiğim Ücreti Almaktayım.	0,760		
36. Ücretim Tasarruf Yapabilmeme Olanak Sağlamaktadır.	0,830		
37.Doğum, Ölüm, Kaza, vb. Durumlarda Yapılan Ödemeleri Yeterli Bulmaktayım.	0,753		
38. Tiplerden (Bahşiş) Aldığım Ücreti Yeterli Bulmaktayım.	0,739		
Faktör 10: Kariyer Teşvik		3,252	3,29
39. İşimde Kariyer Çalışmalarım Teşvik Edilmektedir.	0,814		

Not: Varimax dönüştürmeli Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Yeterliliği = ,857, Bartlett's Test of Sphericity: p< .000 (Chi-Square=6703,41, df= 741)

Tablo 3. İşgören tatmin faktörleri aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Faktörler	N	A.O	S.S.
İş Niteliği ve İmaj	421	4,015	0,735
İş Güvencesi	424	2,624	1,314
İş Ortamı	425	3,960	0,826
Çalışma Süresi	424	3,290	1,105
Liderlik	424	4,178	0,795
Yönetmel Ortam	425	3,668	0,901
Çalışma Arkadaşları	425	4,324	0,772
Ücret	424	2,640	1,128
Takdir	424	3,331	0,893
Kariyer Teşvik	424	3,252	1,273

ile iş ortamı arasında ($R=0,600$) orta düzeyde pozitif ilişki vardır. İşin niteliğinde meydana gelen her olumlu gelişme aynı zamanda iş ortamını da olumlu yönde etkilemektedir. İş niteliği ve imaj ile liderlik arasında ($R=0,468$) orta düzeyde bir ilişki vardır. İşin niteliği ve imaj ile yönetmel ortam ($R=0,489$), iş niteliği ve imaj ile ücret ($R=0,418$), takdir ile kariyer teşvik ($R=0,304$), iş ortamı ile liderlik ($R=0,403$), iş ortamı ile yönetmel ortam ($R=0,483$), liderlik ile yönetmel ortam ($R=0,471$) ve yönetmel ortam ile ücret arasında ($R=0,412$) orta düzeyde ilişki belirlenmiştir.

Hipotez Testleri (İşgören Tatmini Regresyon Analizi)

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, faktör analizi sonucu belirlenen faktörler ile yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi ile H_1 ile H_9 arasındaki hipotezler test edilmiştir. Çoklu regresyon analizi ile yapılan testlerin sonuçları tablo 6'da sunulmaktadır.

$R=0,600$ ve $R^2=0,360$ olduğuna göre bağımsız değişkenlerin genel tatmin düzeyini % 35,2 lik bir oranda etkilediğini söyleyebiliriz. β değerleri, bağımsız

Tablo 4. Cronbach Alpha katsayıları (Güvenirlik Analizi)

Faktörler	N	Cronbach Alpha
1. İş Niteliği ve İmaj	9	0,85
2. Takdir	2	0,71
3. İş Güvencesi	2	0,84
4. İş Ortamı	3	0,63
5. Çalışma Süresi	4	0,69
6. Liderlik	6	0,86
7. Yönetmel Ortam	4	0,83
8. Çalışma Arkadaşları	4	0,84
9. Ücret	4	0,81
10. Kariyer Teşvik	1	

Not: Kariyer Teşvik tek faktör olduğu için alpha katsayısı almamıştır.

değişkenlerin işgören tatmini bağımlı değişkeni ile ilişkilerindeki göreceli önemi göstermektedir. Tabloda yer alan p değeri, değişkenlerin anlamlılık düzeylerini ve VIF değeri ise, değişkenlerarası ilişkilerde yüksek korelasyonun test açısından bir probleme neden olup olmadığını göstermektedir. Tablodan da görüldüğü gibi 10'un altındaki VIF değerleri problem olmadığını göstermektedir (Duman 2005: 20).

Hipotez 1: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerini yapılan işin niteliği ve imaj doğrudan etkilemektedir ($\beta=0,255$, $t=4,613$ ve $p=0,000$ ve $VIF=1,982$). H_1 ve H_2 başta ayrı ayrı düşünülmesine rağmen yapılan analizler sonucu birleşerek tek faktöre yüklendiği için birleştirilerek H_1 olarak değerlendirilmiştir.

Hipotez 5: Çalışma süresi, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tatmin düzeyini etkilemektedir. Çalışma süreleri arttıkça, işgörenlerin tatmin düzeyleri düşmektedir ($\beta=-0,128$, $t=-3,018$, $p=0,003$ ve $VIF=1,157$). Çalışma süresi ile ilgili hipotezimiz olan H_5 kabul edilmiştir.

Hipotez 7: Yönetmel ortam, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tatmin düzeyini etkilemektedir ($\beta=0,254$, $t=4,965$, $p=0,000$ ve $VIF=1,692$). Otel işletmelerinde, yönetmel ortam olumlu olunca işgörenlerin tatmini artmakta, olumsuz olunca azalmaktadır.

Hipotez 9: Ücret, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerini etkilemektedir ($\beta=0,171$, $t=3,761$, $p=0,000$ ve $VIF=1,335$). İşgörenlerin ücret ve diğer maddi kazançları arttıkça tatmin düzeyleri artmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan ve Uygulamayan Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini Karşılaştırmaları

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmeleri ile Toplam Kalite uygulamayan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, tatmin düzeylerini etkileyen

Tablo 5. Faktörlerarası korelasyonlar

Faktörler	AO	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. İş niteliği ve İmaj	4,13	0,83	1	165**	,038	,600**	-,176**	,468**	,489**	,342**	,418**	,173**
2. Takdir	4,55	0,67		1	,024	,204**	-,004	,106**	,122*	,101*	,044	,304**
3. İş Güvencesi	2,67	1,31			1	-,065	,237**	-,167**	-,139**	-,202**	,036	,033
4. İş Ortamı	4,11	0,81				1	-,175**	,403**	,483**	,347**	,302**	,161**
5. Çalışma Süresi	3,39	1,01					1	-,232**	-,211**	-,016	-,004	-,110*
6. Liderlik	4,17	0,81						1	,471**	,354**	,172**	,097*
7. Yönetmel Ortamı	3,83	1,01							1	,311**	,412**	,105*
8. Çalışma Arkadaşları	4,41	0,75								1	,107*	,026
9. Ücret	2,64	1,28									1	,078
10. Kariyer Teşvik	2,91	1,17										1

* Significant 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

** Significant 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

faktörlere bakış açılarını değerlendirmek amacıyla elde edilen verilere t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda elde edilen analiz sonuçları tablo 7'de sunulmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmelerinde çalışan işgörenler (ao=4,095, sign=0,047), Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan otel işletmelerinde çalışan işgörelere göre yaptıkları işin niteliği ve imajının işgören tatminini daha fazla etkilediğini düşünmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi uygulamayan otel işletmelerinde çalışan işgörenler, liderlik özelliklerinin işgören tatminini daha fazla etkilediğini (ao= 3,378, sign=0,048) ve Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmelerinde çalışan işgörenler işletmelerinde kariyer çalışmalarının daha fazla (ao=3,385,sign= 0,048) teşvik edildiğini düşünmektedirler. Diğer faktörler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 6. İşgören tatmini Regresyon Analizi

Değişkenler	β Değeri	t-değer	P değeri	VIF
İşin Niteliği ve İmaj	,255	4,613	,000	1,982
İş Güvencesi	-,041	-,981	,327	1,129
İş Ortamı	,046	,872	,384	1,768
Çalışma Süresi	-,128	-3,018	,003	1,157
Liderlik	-,078	-1,605	,109	1,532
Yönetmel Ortam	,254	4,965	,000	1,692
Çalışma Arkadaşları	,051	1,148	,252	1,302
Ücret	,171	3,761	,000	1,335
Takdir	-,029	-,684	,495	1,151
Kariyer Teşvik	,047	1,123	,262	1,149

Not: R=,600, Düzeltilmiş R2 = ,323, R2 = 360. VIF: Variation Inflation Factor

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmada işgören tatminini etkileyen faktörler on bölümde incelenmiştir. Bu faktörler; işin niteliği ve imaj, iş ortamı, iş güvencesi, çalışma süresi, liderlik, yönetmel ortam, çalışma arkadaşları, ücret, takdir ve kariyer teşvik gibi faktörlerdir. Yapılan çalışmada da görüldüğü gibi otel işletmelerinde çalışan işgörenler, yaptıkları işin niteliği ve imajından memnundurlar. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma hayatındaki en büyük sorunlarının iş güvencesi olduğu görülmektedir. Bu alanda hizmet veren otel işletmelerinin büyük kısmı sezonluk çalışmakta ve ölü sezonda işgörenlerin çoğunu işten çıkarmaktadırlar. Normal sezona döndüğünde ise ayrılan işgörenlerin bir kısmı aynı işletmede çalışmaya başlamakta, bir kısmı da başka işletmelerde çalışmaktadırlar. İşgörenler bu nedenle dokuz ay çalışmakta geriye kalan ayları işsiz geçir-

Tablo 7. İşgören tatmini T-Testi Analizi sonuçları

TKY Uygulamaları		N	AO	SS	T	DF	Sign. (2 tailed)
İş Niteliği ve İmaj	Evet	187	4,095	,732	1,993	419	,047
	Hayır	234	3,951				
İş Güvencesi	Evet	186	3,401	,926	1,517	418	,130
	Hayır	231	3,269				
İş Ortamı	Evet	187	2,511	1,268	1,745	415	,082
	Hayır	233	2,736				
Çalışma Süresi	Evet	187	4,016	,782	1,124	418	,262
	Hayır	234	3,925				
Liderlik	Evet	187	2,164	1,029	-1,979	419	,048
	Hayır	233	3,378				
Yönetmelik Ortam	Evet	187	4,205	,759	,653	418	,514
	Hayır	233	4,155				
Çalışma Arkadaşları	Evet	187	3,748	,856	1,606	418	,109
	Hayır	234	3,606				
Ücret	Evet	186	4,334	,737	,194	419	,846
	Hayır	234	4,319				
Takdir	Evet	187	2,700	,912	,912	418	,101
	Hayır	234	2,599				
Kariyer Teşvik	Evet	187	3,385	1,914	1,984	418	,048
	Hayır	233	3,137				

mektedirler. Ayrıca turizm sektörü ekonomi, terör, siyaset, uluslararası ilişkiler, uygulanan turizm politikaları ve rekabet gibi faktörlerden oldukça fazla etkilendiğinden, işgörenler için iş güvencesi açısından olumsuz bir görüntü arz etmektedir. Bu sıkıntıyı aşabilmek için otel işletmeleri, bilgi, tecrübe, yetenek ve kişiliklerine güvendikleri işgörenlerle uzun süreli sözleşme yapabilirler. Bu onlara rakiplerine karşı kalifiye işgörene sahip olma ve kaliteli hizmet sunma üstünlüğü sağlayacaktır. Ayrıca, işgörelere iş güvencesi sağlanırken aynı zamanda otel işletmelerine işgören devrinden kaynaklanan ekonomik kayıpları ortadan kaldırma fırsatı sağlayacak ve konuklar nezdinde meydana gelebilecek imaj kayıplarını da ortadan kaldıracaktır. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları ortamdan tatmin oldukları görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma ortamları ile müşterilere hizmet sunulan ortamlar büyük oranda aynı mekânlar olduğu için iş ortamındaki fiziki ve sosyal şartlar en üst seviyede hazırlanmaktadır. Bu ise işgörenlerin iş ortamından tatmin olmaları sonucunu doğurmaktadır. Otel işletmelerinde normal çalışma süreleri 8 saat olmasına rağmen işgörenlerin 8 saatten fazla çalıştıkları bilinmektedir. Haftalık çalışma süresinin çokluğu ve işlerin hareketli

ve yorucu olması işgörenleri zorlamaktadır. Ayrıca, işgörenlerin hafta sonları tatil sürelerinde de çalışmaları ve dinlenme günlerinin hafta içi olması ve genellikle bir gün şeklinde gerçekleşmesi onları zorlayan bir diğer faktördür. Çalışma saatlerinin günlük dört vardiya haline getirilmesi ve tatil günlerinin haftada iki gün olarak düzenlenmesi otel işletmelerini çalışma süresi açısından daha cazip hale getirecektir. Liderlik konusunda otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin olumlu düşüncelere sahip olduklarını görmekteyiz. İşgörenler ile amirlerinin aynı ortamda çalışmaları ve işbirliği halinde ekip çalışması uygulamaları birbirlerini anlamalarına ve yardımcı olmalarına neden olmaktadır. İşgörenler ile amirler arasında dostane, sıcak ve samimi ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu ise otel işletmelerinde işgörenlerin tatmin düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Otel işletmelerinin çoğunda işgörelere temel ücret düşük verilmekte olup, tip (bahşiş) yardımıyla açıklar kapatılmaya çalışılmaktadır. Bu ise eğitilmiş işgörenlerin otel işletmelerinde çalışma oranlarını azaltmaktadır. Turizm eğitimi almış işgörenlerin yaklaşık % 10 gibi bir kısmının sektörde çalışmasının başlıca nedeni bu olmaktadır. Bu sıkıntının giderilebilmesi için işgörelere ülke standartlarına uygun bir ücret öden-

mesi ve bahşış (tip) gelirlerinin temel ücrete ilave olarak yapılması gereklidir. Çalışma hayatında işgörenleri ücretten sonra motive eden ve onların tatmin düzeyini direk etkileyen ikinci unsur takdir edilmektir. Yöneticilerin bu anlayışla işgörelere yaklaşmaları gerekmektedir. Takdir çalışmaları pahalı bir ödüllendirme yöntemi de değildir. Yapılan anket çalışmalarında işgörelerin en fazla değer verdiği ödüllendirme yöntemi, kendi amirleri tarafından anında ve kişiye özel olan ödüllendirme olduğu görülmektedir. Otel işletmeleri emek yoğun çalışan işletmeler olduğu için işgörel tatmini daha fazla önem kazanmaktadır. Yöneticiler sahip oldukları olanaklarla işgörel tatminini gerçekleştirmek yeteneğine sahiptirler. Otel işletmelerinde işgörelerin tatmin düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan birisi de, kariyer çalışmalarının teşvik edilmesidir. Kariyer geliştirmenin önemli bir boyutunu eğitim çalışmaları yerine getirmektedir. Eğitim ödülleri hem işgörelerin işletme içinde istenilen davranış biçimlerini geliştirir hem de işgörelerin kazanacakları yeni bilgi ve tecrübelerle kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu şekilde otel işletmeleri gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetici ihtiyacını yetenekli işgöreleri aracılığıyla karşılamış olur. Aynı zamanda bu çalışmalarla işletmenin hizmet performansı artar. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işgöreleri yaptıkları işin mesleki bilgilerine, sahip oldukları bilgi ve yeteneklere daha uygun olduğunu ve çalıştıkları işletmelerin diğer işletmeler arasında saygın bir yere sahip olduğunu ve bu işletmelerde çalışmanın kendilerine saygınlık kazandıracığını düşünmektedirler. Otel işletmelerinde çalışma süreleri genellikle günde 8 saatten 3 shift halinde gerçekleşmektedir. Çalışmalar sürekli ayakta ve hareket halinde gerçekleşmektedir. Kurumsallaşmış ve işgörel politikalarını yerleştirmiş olan otel işletmeleri bu sisteme dikkat ederek işgörelin performansını artırmaya çalışırken, kurumsallaşmayı başaramayan ve sistemini yerleştiremeyen otel işletmelerinde bu süre genellikle aşılmaktadır. Çalışma sistemlerini kurumsallaştıran otel işletmelerinde işgörel ortalama 8 saat çalışmakla ertesi güne kadar dinlenmeye zaman ayırabilmektedirler. Çalışma sistemlerini oluşturamayan otel işletmeleri az işgörelle daha çok çalışma gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu nedenle işgörel ertesi güne tam olarak dinlenememiş olarak başlamaktadır. Ayrıca, haftalık dinlenme günleri hafta içerisinde 1 gün olarak belirlendiği için yeterli gelmemektedir. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletme-

leri işgöreleri bu nedenle çalışma süresine daha olumsuz bakmaktadırlar. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmeleri işgöreleri, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmeleri işgöreleri göre kariyer çalışmalarının daha fazla teşvik edildiğini düşünmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmeleri, seçtikleri işgörelin genellikle mesleki eğitim almış işgörel olması tercih etmektedirler. Bu işgörel, mesleki bilince sahip oldukları için mesleklerinde kariyer yaparak uzmanlaşmayı ve yükselme olanaklarına sahip olmayı düşünmektedirler. Toplam Kalite Yönetimi de sürekli eğitim, gelişme ve işgörel tatminine önem verdiği için Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmeler işgörelin kariyer çalışmalarına destek vermektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda işgörel tatmininin sağlanması ve yüksek tutulması için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır;

1- Otel işletmeleri Toplam Kalite Yönetimi uygulamak için uygun bir yapıya sahiptirler. Bunun için otel işletmelerinin ilk olarak kurum kimliğini açık bir şekilde ortaya koymalıdırlar. Sözlerinde ve uygulamalarında samimi ve gerçekçi olmalıdırlar. Vizyon, misyon ve stratejilerini bu doğrultuda belirlemelidirler. Bu şekilde örgüt ve işgörel, belirlenmiş politikalar doğrultusunda amaçlara doğru yörekl ve istekli bir şekilde işbirliği yapabilirler. Tüm işgörel, otelin misyonunu ve üst yönetim felsefesini anlamalıdırlar. Kendilerini geçekten otel kültürünün bir parçası olarak hissetmeleri için, tüm işgörelin otelin varoluş nedeni, temel prensipleri ve konuklara ne şekilde yardımcı olduğu hakkında bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi gereklidir.

2- İşgörel alımında profesyonel davranmalı, iş analizleri, iş gereklerine uygun mesleki eğitimi almış işgörel tercih edilmelidir. İşgörelin psikolojik yapısı önceden incelenmeli ve yoğun çalışma ortamına uygun işgörel seçilmelidir. Çünkü meslek temeli insan ilişkilerine dayanmaktadır.

3- Otel işletmeleri, yapıları ve hizmet alanları otomasyona izin vermediği için demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. İşgörelin kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmelidir. İşgörelin işleri ile ilgili konularda görüş ve önerileri dikkate alınmalı ve kararlara katılımı sağlanmalıdır. Terfi ve ödüllendirmeler için objektif kriterler belirlenmeli ve bütün işgörelere eşit olarak uygulanmalıdır. Yöneticiler işgörelle çok iyi bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. İşgörelere sorumluluk ile orantılı yetki devri gerçekleştirilmelidir.

4- İşgörenin kendisini geliştirmesine ve iyileştirmesine olanak tanıyan eğitim sağlanmalıdır. Bu eğitim, hizmet içi eğitim şeklinde olabileceği gibi bu alanda faaliyette bulunan eğitim kuruluşları ile işbirliği gerçekleştirilerek sağlanabilir. Eğitim sayesinde işgörenler arasında dostluk, arkadaşlık ve meslektaşlık bilinci geliştirilebilir. Saygı ve sevgi ile aile ortamı elde edilerek, işletmede ekip ruhu geliştirilebilir.

5- İş güvencesi bütün işgörenler için hayati önem taşımaktadır. İşgörene zorunlu durumlar haricinde işletmede çalışma garantisi sağlanarak, çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği anlatılmalıdır. İş güvencesinin, tatmin sağlayan önemli unsurlardan biri olduğu unutulmamalıdır.

6- İşgörenler, yaşamlarını sürdürebilmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için çalışmaktadırlar. Sağlıklı bir iş değerlemesi yapılarak, yapılan işe göre ücret uygulaması yapılmalıdır. Yapılan ücret ödemeleri işgörenin zorunlu giderlerini karşıladığı gibi gelecek için tasarruf yapabilmesine de olanak tanınmalıdır. Ücret ödemelerinin yanı sıra, maddi olmayan ödüllendirmeler ile motivasyon artırıcı uygulamalar gerçekleştirilmelidirler.

7- Otel işletmeleri yöneticileri, işgörenleri bir araç olarak değil bir tatmin edilmesi gereken bir amaç olarak görmelidir. İşgörenlerin tatmin düzeylerini ölçen, örgüt atmosferini, işletmenin aksayan yönlerini belirlemeye yönelik bilgi sağlayıcı çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca, yöneticiler işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini öğrenebilmek için mutalaka zaman ayırmalıdır. Bu şekilde işgörenlerin başarısızlık durumları minimum düzeye düşecek ve işgörenlerin otel işletmesinden ayrılması önlenebilecektir. İşgören devir hızı minimuma indirgenebilecektir. Bu da otel işletmelerine sektörde rekabet avantajı getirecektir.

8- Yöneticiler işgörenlerin kariyer çalışmalarını desteklemelidir. İşgörenlerin kendilerin geliştirebilmeleri amacıyla eğitim kurumları ile birlikte hareket edilmeli, çalışanlara eğitim desteği verilerek kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır. Yöneticilik yeteneği olan işgörenler, uzman yöneticilere yardımcı olarak verilerek bu alanda kendilerini yetiştirmeleri sağlanmalıdır. Bu şekilde işletmenin ihtiyaç duyacağı orta kademe yönetici ihtiyacı karşılanmış olacaktır.

9- Başarılı ve tatmin olmuş işgörelere sahip olmak isteyen işletmeler en önemli görevin yöneticilere düştüğünü unutmamalıdır. Yöneticilerin uygulamış olduğu politikalar ve geliştirmiş olduğu davranışlar işgörenlerin tatmin düzeyini önemli

derecede etkileyecektir. Yöneticilerin başarılı işgörenleri uygun zamanda ve yerinde mutlak surette takdir etmesi işgören tatmini açısından ücretten sonra gelmektedir. İşgörenler; tebrik telefonu açma, bir akşam yemeği ısmarlama, ödül rozeti verme, ayın işgöreni yazılı plaket verme, görev tercihi yapma hakkı gibi çeşitli takdir şekilleri uygulamak suretiyle takdir edilmelidir. Sezon içerisinde bir günü "*birliktelik günü*" olarak belirleyerek, yöneticilerin işgörenlerin yaptığı hizmetleri yapmaları sağlanmalıdır (porter, bellboy, garson, resepsiyon memuru vb.). Bu uygulama yöneticilerin, işgörenlerin hangi şartlar altında çalıştığını anlamalarına yardımcı olacaktır. Başarılı işgörelere başarılı oldukları ayda, bir gün süreyle otelin sunduğu tüm hizmetlerden ücretsiz olarak yararlanmasını sağlamak şeklinde takdir yöntemleri uygulanmalıdır.

10- Başarılı çalışmalar yapan işgörenleri otel müdürü ile tanıştırmalı ve böylece işgörenlerin başarılı çalışmalarının fark edildiğinin anlaşılması sağlanmalıdır. Bu şekilde işgörenin daha başarılı çalışmalar gerçekleştirmesine ortam hazırlanmış olunur. Başarılı işgörelere sahip olmak otel işletmelerinin yüksek performans ortaya koyabilmesi için gereklidir.

11- Başarılı işgören tatmini elde etmek ve örgüt kültürü gerçekleştirmek isteyen işletmelerin kurumsallaşmaya önem vermeleri gereklidir. Kurumsallaşmış işletmelerde işgörenler değişse bile süreçle aynen devam edecek, politikalar işgörelere bağlı olmaktan çıkacak ve işletmede devamlılık sağlanacaktır.

12- Son olarak yöneticiler, işgörenleri konuklarına hizmet sunan ev sahipleri olarak görmelidirler. Böylece işgören tatminini sağlamak için gerekli olan en önemli uygulamayı başlatmış olacaktır. Ev sahibi gelen konuklarını nasıl ağırlamaktan mutluluk duyarsa, tatmin olmuş işgörenler de konuklara hizmet etmekten ve onları ağırlamaktan mutluluk duyarlar.

Otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda çalışma yapan araştırmacıların; Toplam Kalite Yönetimi uygulayan otel işletmeleri işgörenlerinin iş niteliği ve imaj, çalışma süresi ve kariyer teşvik çalışmalarının teşvik edilmesi konularında niçin daha olumlu düşünceye sahip olduklarının sebepleriyle birlikte ortaya konulması için bu konularda çalışmalar yapmaları yerinde olacaktır. Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ve uygulamayan otel işletmelerinde iş güvencesi, iş ortamı, liderlik, yönetsel ortam, ça-

İşma arkadaşları ve ücret konularında da farklı bir düşüncenin ortaya çıkmaması da araştırmacıların ilgilendikleri konular arasında yer alabilir. Bu konularda yapılacak çalışmalar otel işletmelerinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının başarılı bir şekilde uygulanmasında yöneticilere yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akçadağ, S.ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma, *Kocaeli Ü. S.B. Enstitüsü Dergisi*, (10) 2: 167-193.
- Akıncı, Z. (2002).Turizm Sektöründe İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, (4):1-25.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2002). Yükseköğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği, *İktisat İşletme Finans Dergisi*, 17 (Eylül): 72-81.
- Aşıkoğlu, Ş. (1997). Otel Sektöründeki Personelin İş Tatmin Analizi (Magosa Bölgesi Örneği), *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8: 38-45.
- Berry, H. Thomas. (1994). *Managing The Total Quality Management*. Newyork,: McGraw-Hill Inc.
- Başaran, B. ve Aydemir, M. (2004).Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 23 (Temmuz-Aralık): 97-113.
- Brown, D. ve Diğerleri, (1996), The ADA and Total Quality Management, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/edicollect>, 29:1-4.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınclık.
- Candido, C. ve Morris, D.S. (2000). Charting Service Quality Gaps, *Total Quality Management*, 11 (4/5 ve 6): 463-472.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y.H.(2006). Rol Belirsizliği Rol Çatışması İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 48-58.
- Cranny, C.L.Smith, P. ve Stone, F.F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance*. Newyork: Lexington Books.
- Cribbin, J.J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. New York: American Management Association.
- Crosby, P. (1984). *Quality Without Tears*. Cambridge:McGraw-Hill Book Com pany.
- Deming, W. E. (1994). *Out of Crisis* (9. Baskı). Cambridge: University Press.
- Doğan, H.Z. ve H.H.(1991). Turizm İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Etmenler, *Verimlilik Dergisi*, 147-158.
- Duman, T. (2005). Yerli Turistlerin Mersin Kızkalesi Destinasyonu ve Tekrar Ziyaret Niyetleri İle İlgili Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1):9-23.
- Emir, O.ve Baytok, A. (2004). Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği, *1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, 251-267.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erto P. ve Vanacore A. (2002). A probabilistic Approach to Measure Hotel Service Quality, *Total Quality Management*,13(2): 165-174.
- Eskildsen, J. ve M. L. Nüssler (2000). The Managerial Drivers of Employee Satisfaction and Loyalty, *Total Quality Management*, 11(4/5 ve 6): 581-588.
- Finn ve Diğerleri. (1996). Total Quality Management and Internal Customers: Measuring Internal Service Quality, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 36-50.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hallowell, R. (1996). International Service Quality Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications For Management, *Human Resource Planning* 19 (2):20-31.
- Nunnaly, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Kozak, M. (2001). Repeaters' Behavior at Two Distinct Destinations, *Annals of Tourism Research*, 28 (3): 784-807.
- Hacıoğlu, N. (1986). *Rekreasyon ve Animasyon*. Balıkesir: Ders Notları
- Kuşluyan, Z. Kuşluyan, S.(2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2): 183-203.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 25: 1-2.
- Örücü, E. ve Diğerleri (2002). Otel İşletmelerinde Hizmetçi Eğitim ve Yöneticilerin Hizmetçi Eğitime Bakış Açıkları (Marmaris Örneği), *Yönetim ve Ekonomi*, 9(1-2): 87-101.
- Örücü, E. ve Diğerleri (2006a). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, 13(1): 39-51.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1):121-139.
- Özveren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Pfeffer, J. (1989). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan. Çeviren: Sinem Gül. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Sarıçay, N.Y.(2005). Turizm Sektörü Genel Değerlendirmesi Ve Sektörde Çalışanların İş Tatmini, *İzmir Ticaret Odası Ar&Ge Haziran Bülten*: 1-3
- Sureschandar G.S. Rajendran, C. ve Anantharan, R.N. (2002). The Relationship Between Management's Perception of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality, *Total Quality Management*,13(1): 69-88.
- Şale, İ. (1996). *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Taguchi, G.ve Clausing, D. (1990). Robust Quality, *Harvard Business Review*:65-75
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama işletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2): 141-163.
- Tavmergen, İ. P.(2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri

- Tayfun, A. ve Kösem, H.A. (2005). Katımlı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi*, 2: 113-127.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki 4 ve 5 Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1): 92-107.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3): 1-12.
- Uslu Ş. ve Demirel, Y. (1996). Toplam Kalite Yönetiminde Çalışan Tatmini Ve Bir Uygulama, *Standart Dergisi*: 52-59.
- Wong, A. (200). Integrating Supplier Satisfaction With Customer Satisfaction, *Total Quality Managemet*, 11(.4/5 ve 6): 427-432.
- Yazıcıoğlu, Y.ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, İ. (2002). Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2002/1: 67-78.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gönderilme tarihi : 22 Ocak 2007
Birinci düzeltme : 06 Mart 2007
İkinci düzeltme : 10 Temmuz 2007
Üçüncü düzeltme : 26 Temmuz 2007
Dördüncü düzeltme : 11 Eylül 2007
Kabul : 15 Eylül 2007
- Yrd. Doç. Dr. Cemal İNCE, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Zile 60400 Tokat
E-posta: cemalince@gop.edu.tr