

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TESPİT EDİLMESİ: ANKARA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Yasin BOYLU\*  
Alptekin SÖKMEN\*\*

### ÖZET

Konaklama işletmeleri de, diğer işletmeler gibi rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve gelirlerini arttırmak için insan kaynaklarını daha etkin kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu kapsamda örgüt kültürü, belirtilen amaçları gerçekleştirebilmek için stratejik bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmada, Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde örgüt kültürü uygulamalarının etkinliğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmada öncelikle ölçeğin güvenilirliği test edilmiş, daha sonra işgörenlerin ifadeleri ve boyutlara yönelik cevap dağılımları incelenmiştir. Ayrıca, kültür boyutlarına ilişkin faktörlerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin de t-testi yardımıyla tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, elde edilen bulgulardan kadın işgörenlerin yapmış olduğu değerlendirmelerin, erkek işgörelere oranla daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgüt Kültürü, Otel İşletmeleri, Ankara

### Determining Organizational Culture in Lodging Operations: A Research in 5 Star Hotels of Ankara

#### ABSTRACT

Service firms, just like manufacturing firms try to utilize their human resources more efficiently to be able to boost their income and provide them with a competitive advantage. In that matter, organizational culture comes up as a strategical tool in order to achieve those goals. In the research that has been implemented, it has been aimed to figure out the efficiency of Organizational Culture in the five star lodging operations in Ankara. In the research, first of all, the reliability of the scale has been tested and then the answers of employees according to definitions and dimensions have been evaluated. In addition, it has been aimed to find out if the factors related to culture vary according to the gender with the help of the T-Test. In that scope, it has been found that female employees' evaluations had more positively compared to male employees.

**Key Words:** Culture, Organizational Culture, Lodging Operations, Ankara

#### Giriş

Örgütlerin daha başarılı olabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve genel amaçlarına ulaşabilmeleri açısından insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları, kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda örgüt kültürü, onu benzer örgütlerden ayırmada, misyon ve stratejilerini oluşturmada ve işletme amaçlarının işgörenler açısından anlaşılabilmesinin sağlanmasında önemli bir unsur olarak kabul edilebilir. Konuk tatmininin ve tekrar aynı işletmeyi tercih etmesinin sağlanmasında

\* Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu.

***Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama***

işgörenlerin kritik roller üstlendiği konaklama işletmelerinde etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması, amaçlara ulaşılması kapsamında önemli fayda sağlayabilecektir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmada, öncelikli olarak örgüt kültürü kavramı ve işlevlerinin açıklanması amaçlanmış, örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımlar ve modeller ilgili literatür paralelinde özet bilgi olarak sunulmuştur. İlerleyen kısımlarda, örgüt kültürünün unsurları ve boyutlarından bahsedildikten sonra da, Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde örgüt kültürüne yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen bulguların paylaşılması amaçlanmıştır.

### **Örgüt Kültürü Kavramı ve İşlevleri**

Örgüt kültürü kavramını incelemeden önce, genel olarak kültür kavramını açıklamakta yarar vardır. Kültürün birçok tanımının olduğu ve hiçbir tanımın bu kavramı tam olarak ifade edemediği düşünülür (Kemal, 2002: 1). Bunun nedeni olarak da, kültür kavramının soyut ve yaşamın her alanını etkileyen ve ondan etkilenen bir yapıda olması gösterilir. Bu konuda ilk çalışmaları yapanlardan biri olan Taylor'un kültür tanımının insan, toplum, içerik ve kültürün öğrenilmesi üzerine kurulu olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 1991: 117). Kültür, insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik olarak (Uzunçarşılı ve diğ., 2000: 17) ifade edilebileceği gibi, bir grup insanı diğer bir gruptan ayıran, tarihsel bir süreç boyunca gelişmiş ve öğrenilmiş değerler, inançlar, normlar ve semboller bütünüdür (Robbins, 1996: 679; Gordon, 1996: 470; Koçel, 2001: 25) şeklinde de tanımlanmaktadır.

Yönetim düşüncesinin gelişiminde ilk kez neo-klasik dönemde fark edilen ve günümüzde durumsallıktan öte "mükemmeliyetçi yaklaşım"ın uzantısı olan örgüt kültürü, aslında örgütlerin faaliyete başladıkları ilk günden bu yana var olmuştur (Gürçay, 2000: 1). Kültür kavramı, bir yüzyılı aşkın süredir antropoloji ve sosyoloji araştırmalarında merkezi bir rol oynamasına rağmen, 1970'lerin sonuna kadar örgütlerdeki sosyal sisteme karşı ilgisizlik, bunun yanında paylaşılan normların, değerlerin, varsayımların dikkate alınmamasından ve öneminin dönemin araştırmacıları tarafından göz ardı edilmesinden dolayı, oldukça yakın bir geçmişe sahip olan bir kavram olduğu ifade edilebilir (Schein, 1990: 229-239). Özellikle 1970'li yılların sonunda örgüt kavramları ve araştırmacılar kültür kavramını edate yeniden keşfetmişler

Kennedy (1982) konuyu kapsamını genişleterek incelemişler ve bulgularını “Kurumsal Kültür” adlı eserde yayınlamışlardır (Kesken, 1993: 90). Soyut bir kavram olan “kültür” ile “örgüt” birleştiği zaman bir kavram kargaşası yaşandığı ve literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da adlandırılan örgüt kültürüne ilişkin çok sayıda tanım olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

Konunun öncülerinden ve otoritelerinden birisi olarak kabul edilen Edger Schein örgüt kültürünü; “bir grupta bulunan, keşfedilen veya geliştirilen, dışsal adaptasyon ve dahili entegrasyonlar ile ilgili problemi çözmeye kullanılan ve değerli sayılacak kadar iyi çalışan, bu yüzden de yeni üyelere bu problemlerle karşılaştıklarında doğru hareket, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen örnek durumlar” olarak tanımlamıştır (Schein, 1990: 112).

Peters ve Waterman’a göre örgüt kültürü, “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır” (Özkalp ve Kirel, 1996: 142).

Farklı yaklaşımlara rağmen, Deshpande ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgüt kültürünü, “kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” şeklinde tanımlamışlardır (Eren, 2000: 119).

Literatüre göre, örgüt kültürünün birçok işlevinden söz etmek mümkündür. Bu işlevler aşağıda özetlenmiştir:

- Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa, bir işletme hakkındaki değerlendirmeler de, o işletmenin kültürü ile yapılır (Özdevecioğlu, 1995: 126; Erenler, 2001: 10) ve her örgütün kültürü, onu diğer örgütlerden ayıran özgün kimliğini ifade eder (Erdem, 1996: 29; Robbins, 1996: 692).
- Örgüt kültürünün sınırları belirleyici bir rolü vardır ve örgüt ile diğerleri arasındaki farkı yaratır (Robbins, 1996: 692; Gordon, 1996: 483).
- Örgüt kültürü, içtenlikle inanılan ve bağlanılan inançlara

*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*

bunlara yönelik bütünleşik davranışlar içinde olunmasını sağlar (Berberoğlu ve diğ., 1998: 269).

- Örgüt kültürü yol göstericidir ve kişiler arası bağı güçlendirerek paylaşılan değerleri artırır (Uzunçarşılı ve diğ., 2000: 5), bazı durumlarda patron ölse dahi, kültür ve buna bağlı değerler devam eder (Özdevecioğlu, 1995: 126).
- Örgüt kültürü, işletmenin genel atmosferini oluşturur ve işgörenlerin nasıl davranacağına ilişkin kuralları koyar (Koontz ve Wehrich, 1988: 281). Tutum ve davranışlar konusunda işgörelere yol gösterir (Berberoğlu ve diğ., 1998: 270), çalışanlara neyin nasıl yapılacağını ve neyin önemli olduğunu anlatarak belirsizlikleri azaltır (Robbins, 1996: 693).
- Kültür, örgütsel bağlılığı geliştirir ve işgören davranışlarının tutarlılığını artırır (Robbins, 1994: 304). Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı artırarak, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar (Özkalp ve Kirel, 1996: 161).
- Örgüt kültürünün insan davranışlarını şekillendiren ve işletmenin performansını belirleyen önemli bir işlevi de vardır (Uzunçarşılı ve diğ., 2000: 4; Erenler, 2001: 12).
- Örgüt kültürü, örgütteki bazı kişisel farklılıkları ve çatışmaları azaltarak, işgöreleri işletmenin amaçları doğrultusunda tek bir çatı altında toplayıp bütünleştirmekte ve işgörelere rehberlik etmektedir (Akıncı, 1997: 30).
- Örgüt kültürü işgöreleri motive eder (Akıncı, 1998: 54). Schein'a göre örgüt kültürü, işgörelerin örgütü daha iyi anlamalarını sağlamakta ve bireysel davranışı etkileyerek örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Akıncı, 1998: 52; Erenler, 2001: 12).

**Örgüt Kültürü İle İlgili Yaklaşımlar ve Örgüt Kültürü Modelleri**

Örgüt kültürü ile ilgili olarak iki temel yaklaşım gözlemlenmektedir. Birinci grup yaklaşım, kültürü bir değişken olarak görmekte, ikinci grup ise kültürü örgütün kendisi olarak ele almaktadır. Örgütü değişken olarak gören

alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu düşünülmektedir (Eren, 2000: 124).

Kültürü bir dış değişken olarak gören yaklaşım, örgüte yönelik değerlere, inançlara, eğilimlere ve bir kültür içinde yer alan insanların çalışma ve otoritelerine dikkat çeker (Schneider, 1990: 321). Bu değerler, inançlar ve eğilimler, örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle, aileleriyle, arkadaşlarıyla, diğer kişi ve gruplarla girdikleri sosyal etkileşimler gibi dışsal etkilerle gelişecektir. Bu bakımdan bir örgüt, kendi etkisi dışında çalışanların eğilimleri ile şekillenir (Schneider, 1990: 321).

İkinci temel yaklaşım, “örgütün kendisi bir kültürdür” yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda örgüt kültürü, örgütü tanımlamanın bir şekli olarak ele alınmıştır (Erdem, 1996: 3). Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımla, kültürü örgütün bizzat kendi parçası olarak ele alan yaklaşım arasındaki temel fark, bu ikinci yaklaşımın örgütü, kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak görmesidir (Eren, 2000: 126). Kültür örgütün kendisidir yaklaşımı, kültür incelenirken örgüt yapısına ilişkin tanımlamalardan yararlanır. Çünkü kültür, örgütün yapısal ve sosyal öğeleri ile bütünleşmiş sembolik boyutlarıdır (Uyguç, 2000: 386) ve kültür, binalardan, uzun dönemli planlardan ve temel anlayışlardan çok daha fazlasını, örgütün kendisini ifade eder (Northcraft ve Neale, 1990: 473).

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan çeşitli modeller bulunmaktadır. Bu modellerin bazıları aşağıda özet olarak sunulmuştur:

- *Schein Modeli*. Bu modele göre örgüt kültürünün üç temel düzeyi vardır. Usuller, değerler ve varsayımlar (Schein, 2001: 399). Usuller, kültürün yüzeyindeki görünebilir davranış şekilleridir. Görünebilirler ve somutturlar. Usul kategorilerine bakıldığında işletme üyelerince yaratılan fiziksel objeler, yazılı ve sözlü iletişimdeki iletiler, törenler ve diğer davranışsal hareketlerdir (Hatch ve Schultz, 2001: 216; Corporate Culture, 2006). Değerler düzeyi, grubun ideallerini, amaçlarını ve onlara varma yollarını gösteren değerleri ve ideolojiyi biraraya getiren düzeydir (Erdem, 1996: 36). Örneğin ekip bilinci ve kalite, birçok şirketin üstlendiği değerler arasında mevcuttur (Schein, 2001: 400; Mungan, 2006). En derindeki düzey, temel yapıyı oluşturan varsayımlar düzeyidir (Erdem, 1996: 37; Schein, 2001: 401, 402). Örgüt üyelerinin

**Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**

mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-kollektivizm ve erillik-dişiliktir (Tosi ve diğ., 1990: 120; Çakır ve Örucü, 1999: 22-23). Ancak daha sonra bu boyutlara bir beşinci eklenmiştir (Özyazılım, 2006). Eklenen boyut Hofstede çalışmalarının orijinaline değil, Bond ve arkadaşlarının çalışmasına dayanmaktadır (Kolman ve diğ., 2003: 76-88). Bond, bu yeni boyuta “Konfiçyus Dinamizmi” adını vermiş, Hofstede ise onu yeniden isimlendirerek “Uzun-Kısa Süreli Oryantasyon” demiştir (Hodgetts, 1993: 53-61).

- *Byars Modeli.* Bu modelde örgütler ya katılımcı bir kültüre, ya da katılımcı olmayan merkezi otoritenin var olduğu bir örgüt kültürüne sahiptirler (Uzunçarşılı ve diğ., 2000: 26). Katılımcı örgütlerde herkesin fikrini rahatça söylediği, özgür, yaratıcı, bilgiye ve paylaşımına dayalı bir ortam vardır. Katılımcı olmayan kültüre sahip örgütlerde ise, merkezi otorite işi planlar, organize eder, karar verir, uygular ve kontrol eder (Uzunçarşılı ve diğ., 2000: 26; Eren, 2000: 134-135).
- *Deal ve Kennedy Modeli.* Deal ve Kennedy, çevre ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi ile izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgütün stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesiyle, kararın başarısı konusunda örgütün çevreden aldığı geri bildirim hızıyla ilgilidir (Eren, 2000: 136-139). Bu modele göre dört değişik örgüt kültürü vardır. Bunlar, sert erkek/maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür (Luthans, 1992: 568; Eren, 2000: 136).
- *Trompenaars Modeli.* Bu modele göre dört tip örgüt kültürü vardır; aile, eyfel kulesi, güdümlü füze ve kuluçka makinesi tipi örgüt kültürleri. Aile tipi örgüt kültürü, kişisel, yüz yüze ilişkileri belirtir ve aile büyükleri ile çocuklar arasında hiyerarşik otorite yapısı vardır (Francesco ve Gold, 1998: 135). Eyfel kulesi tipindeki örgütlerde hiyerarşik kademeler oldukça fazladır ve örgüt piramidi diktir (Uzunçarşılı ve diğ., 2000: 29). Güdümlü füze tipi örgüt kültürü, sosyal eşitliğe dayanması sebebiyle diğerlerinden ayrılır (Francesco ve Gold, 1998: 136). Sürekli gelişen, üreten, süreç yönelimli ve yaratıcı örgütler ise, kuluçka makinesi örgüt kültürü grubuna girerler (Uzunçarşılı ve

sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, kapalı ve açık kontrolü birlikte uygulama, orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi ile çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma vardır (Eren, 2000: 144).

- *Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli*. Peters ve Waterman'a göre, mükemmel ve yenilikçi örgütlerin üstünlüklerini ortaya koyan sekiz özellik şunlardır (Peters ve Waterman, 1984: 13-15); hareket yanlısı olmak, müşteriye yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, insanlara dayalı verimlilik, bizzat ilgilenecek değer aktarmak, kendi işine bağlı kalmak, basit yapı yalın kurmay kadrosu ve eş zamanlı olarak gevşek-sıkı bir örgüt yapısı.

### **Örgüt Kültürünün Unsurları (Elemanları) ve Boyutları**

Bir araya geldiğinde örgütün kişiliğini oluşturan birçok unsur bulunmaktadır. Örgüt kültürünün kapsadığı unsurlar ya da nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler vardır. Bu konudaki belirsizlik, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısıdır. Değişik tanımların ortak noktalarından yola çıkıldığında, bir işletmenin örgüt kültürünün temel değerler, liderler ve kahramanlar, tören, ayin ve seremoniler, fiziksel düzenlemeler ve semboller, hikayeler ve mitler, sloganlar gibi unsurlardan oluştuğu görülmektedir.

1. *Değerler*. Bir örgütün değer sistemi, kültürün tanımlanmasında anahtar unsurdur. Örgüt üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmeyeceğini, neyin yapılması gerekip neyin yapılmaması gerektiğini tanımlar ve davranışların temelini oluşturur (Erdem, 1996: 38). Paylaşanlar için temel değerler, örgütlerinin onu diğerlerinden ayıran kişiliğini tanımlar. Bu şekilde işgörenler kişilik ve özellik kazanırlar. Müşterek hedeflere doğru şevk içinde çalışanları yönlendirmesi, temel değerlerin etkinliğini oluşturur (Deal ve Kennedy, 1982: 22).
2. *Liderler ve Kahramanlar*. Temel değerler ve inançlar nasıl örgütün özünü oluşturursa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyip ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kimselerdir (Kozlu, 1986: 67). Liderler, örgütte birtakım standartlar yaratır ve mevcut standartları korurken aynı zamanda kendi davranışları, olaylar karşısındaki

**Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**

bayramlar vb. sayılabilir (Şişman, 1994: 66). Törenler, örgüt üyelerinin kendi kültürlerine ait mitleri, kahramanları ve sembolleri kutladıkları özel olaylardır ve böylece, önemli kültürel normlara ve değerlere örnek teşkil ederler ve onları teşvik ederler (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 697).

4. *Semboller*. Semboller, çok yönlü anlamları kendiliğinden içine alan, örgütsel stratejiyi anlaşılır hale sokan ve harekete geçmek için güç veren anlam paketleridir (Van Buskirk ve McGrath, 1999: 805). Semboller kapsamında unvanları, özel park imkanlarını, özel yemek imkanlarını, arabaları, uçakları, ofis büyüklüklerini, yerleşimleri, mobilyaları ve diğer sahip olunan pozisyondan ve güçten gelen imkanları sayabiliriz (Tosi ve diğ., 1990: 139). Ayrıca, kullanılan teknoloji tipini ve üniforma şekillerini de içerebilirler (Kemp ve Dwyer, 2001: 85).
5. *Hikayeler ve Mitler*. Örgüt üyelerinin birbirlerine, örgüt dışındakilere ve örgüte yeni katılanlara anlattıkları hikayeler, bugünü örgütsel tarihin içine koyar ve önemli olaylara ve kişiliklere dikkat çeker (Kemal, 2002: 15). Hikayeler genel olarak başarılarla, felaketlerle, kahramanlarla, kötü adamlarla ve norm dışı davrananlarla ilgilidir (Kemp ve Dwyer, 2001: 81-83). Çoğunlukla güçlü bir tavsiye niteliğindedir ve bu açıdan örgüt değerlerinin öğrenilmesinde önemli bir araçtır (Schein: 1985: 125-126). Mitler ise, daha masalcı bir yaklaşımdır (Özkalp ve Kirel, 1996: 171). İşgörenler arasında paylaşılan bir efsane, örgüt içi dayanışmanın ve yön duygusunun gelişmesini kolaylaştırmakta ve dış çevrenin güven ve desteğinin korunmasına yardımcı olmaktadır (Akıncı, 1998: 138).
6. *Sloganlar*. Sloganlar, örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkartan, harekete geçiren, örgüt kültürünün benimsendiğini ve üyelerin bunu her zaman, her yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa ve özellikle de rakip işletmelere duyuran araçlardır (Uzunçarşılı ve diğ., 2000: 5). Bu kelime, satır veya cümle, bizzat kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için işgörelere özel bir anlam ifade eder ve onların arzularını, enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir (Eren, 2000: 393).

Örgütsel kültürün boyutlarını ise, en ilki grup halinde sınıflandırabilmek



2. *Tarihsel Geçmiş.* İşletmenin tarihsel geçmişi, o günkü amaçları, hedefleri, felsefesi, kurulma nedenleri, kurulma koşulları ve üretim sistemi hakkında işgörenlere bilgi vermesi açısından önemlidir (Gürçay, 1994: 113). Örgütün geçmişine yönelik olarak anlatılan çeşitli olaylar, vurgulanmak istenen değerleri somutlaştırdığı için, örgüt üyelerinin örgütsel değerleri öğrenmesi açısından önemlidir.
3. *Yapı.* Örgütün yapısı, örgütün unsurlarını anlamak ve onları kontrol etmek için oluşturulmuş işleri ve hiyerarşik düzenlemeleri ifade eder (Bowditch ve Buano, 1990: 219). Kısaca, örgütün amaçlarına ulaşması ve değişen çevre koşulları içerisinde varlığını sürdürüp, değişikliklere uyum sağlaması için, içinde bulunulan duruma göre etkili bir örgüt yapısının oluşturulması gereklidir (Mullins, 1989: 113; Hellriegel ve diğ., 1989: 353).
4. *Standartlar.* Her örgüt, hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu gösterir ahlaki kurallar ya da birtakım standartlar geliştirme eğilimindedir ve bu sayede neler tartışılabilir neler tabu gibi birçok “yap-yapma” lar, örgütün standartlarını oluşturur (Malcolm, 1972: 47).
5. *İklim.* Örgüt iklimi, üyeler tarafından algılanan örgütün çalışma ortamıdır. Normlar, değerler ve üst düzey yöneticiler tarafından şekillenirler (Armstrong, 1990: 211). Örgüt kültürü ile yakından ilgilidir ve işgörenlerin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. İşgörenler işletmenin kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyi ve güçlü; aksi halde zayıf ve kötüdür (Dinçer, 1996: 211).
6. *Sosyalleşme.* Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, örgütsel ve bireysel tutumların, değerlerin uzlaştırılması gerekmektedir. Bu durumu gerçekleştirebilmek, etkin bir sosyalizasyon süreci ile sağlanabilir. Sosyalleşme, bir anlamda örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir pozisyona geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecidir (Çelik, 1997: 43).
7. *İletişim.* İletişim, bir açıdan grup üyelerinin birbirlerini ne kadar iyi anladıkları ile ilgilidir. Amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan liderlik uygulamaları, işgörenlerin motive edilmesi, kararların alınması, eşgüdüm sağlanması ve faaliyetlerin kontrol edilmesi, etkin bir iletişimi

*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*

adil olarak ödüllendirildiklerini hissettiklerinde daha fazla tatmin olurlar (Bavendam, 2001: 1).

9. *Bağlılık*. Bağlılık, işgörenin örgüte olan sadakati ve örgüt değerlerine olan inanişini da içererek örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır (O'Reilly, 1991: 242). Örgütsel bağlılık, işin resmi gereklerinin ötesinde bir davranıştır, işgörenin iş arkadaşlarına ve yöneticilerine yardımcı olmak adına yaptığı gönüllü işleri de kapsar. Yüksek bağlılığa sahip işgörenler, örgütle bütünleşir ve örgütsel hedefleri iletirler (Neale ve Northcraft, 1991: 290).
10. *Sembol*. Değişik biçimlerde kodlanmış özel anlamlar olarak görülen örgütsel semboller, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan çeşitli kültürel öğelerin en kapsamlılarından. Örgüt içinde yer alan ve örgüte yeni giren bireyler, örgütsel yaşamı ve bu yaşamda egemen olan değerleri, inançları ve normları büyük ölçüde semboller yardımıyla tanıyarak öğrenirler (Şişman, 1994: 107).
11. *Katılım*. Kararlara katılımın eşit ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesinde, yöneticilere önemli görevler düşmektedir. İşgörenlerin katılımını sağlayan sistemler, katılan bireye kendisinin örgüt içinde önemli olduğunu hissettirir ve örgüte karşı bir tür sorumluluk geliştirmesine neden olur (O'Reilly, 1991: 242).
12. *İşgören Seçimi*. İşgören seçiminin temel amacı, örgütü başarıya ulaştırabilecek bilgili ve yetenekli insanları istihdam etmektir. Seçim sürecinde adaylara örgütün yapısı ve değerleri konusunda bilgi verilerek, bireyin değerlerinin örgüte uygun olup olmadığına bakılır ve seçimde önemli bir rol oynayabilir (Özkalp ve Kirel, 1996: 110).

### **Metodoloji**

Temel faydası konaklama sektöründe örgüt kültürü alanındaki literatüre katkı sağlamak olan araştırmada, otel işletmeleri açısından örgüt kültürü ve boyutlarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ve araştırma kapsamında birtakım bulgu ve önerilerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Kullanılan anket formu benzer araştırmalarda kullanılan soru kağıtlarına bakılarak hazırlanmış ve otelcilik sektöründe kullanılabilecek şekilde gözden

Öte yandan, ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla, içsel tutarlılık kapsamında dikkate alınan Cronbach Alpha değerleri hesaplanmış ve sonuç 0,89 olarak tespit edilmiştir. Bu kapsamda elde edilen sonuç kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu işaret etmektedir (Özdamar, 1999; Erdoğan, 2003).

Anket formları, 2006 yılının Kasım ve Aralık aylarında yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Verilerin analizi aşamasında, uygulanan anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara yüklenerek veri tabanı oluşturulmuş, bu veriler üzerinde SPSS 13.0 paket programı aracılığıyla istatistiksel işlemler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen rakamsal bulgular yoruma tabi tutulmuştur.

Araştırmanın evreni, Ankara'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdir. Söz konusu dönemde Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 10 ve bu işletmelerde tam zamanlı çalışan işgören sayısı ise 1293'tür. Bu çalışmada tam sayım yapılması hedeflendiği için örnek tespiti yapılmamıştır.

Ancak, anketin uygulandığı dönemde ilgili işletmelerde çalışan işgörenlerden bazılarının ulaşılamaması, bazı işgörenlerin izin, rapor vb. durumu, bazı işletmelerdeki çalışanların sorulan soruları cevaplamayı reddetmesi ya da eksik ve hatalı doldurulan bazı anket formlarının ayıklanması nedeniyle, analize tabi tutulacak anket sayısı 481 olarak gerçekleşmiş ve böylece evrenin % 37,2'sine ulaşılmıştır. Bu oranın evreni temsil edebileceği düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Bulgu ve Yorumları**

Araştırmanın bulguları, iki bölüm halinde yorumlanmıştır. İlk olarak, araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo: 1 yardımıyla özetlenmiştir. Daha sonra örgütsel kültür boyutlarına ilişkin faktörlerin, cinsiyet değişkeni dikkate alınarak analizi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyet ve medeni durum bakımından dengeli bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 48,6'sını kadın işgörenler, % 51,4'ünü ise erkek işgörenler oluştururken, % 36,2'sinin evli, % 46,4'ünün ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Yaş grubu incelendiğinde, işgörenlerin çoğunluğunun 35 yaş altında olması (% 46,4)

*Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*

testi değerleri cinsiyet faktörü baz alınarak verilmiştir. Negatif (-) farklar, kadın işgörenlerin yapmış olduğu değerlendirmelerin erkek işgörenlerin yapmış olduğu değerlendirmelerden daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Tablo 2'nin son sütununda ise, *T* testi sonuçları ve manidarlık düzeyleri gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin, örgütsel kültür boyutlarından “amaçlar” ve “katılım” konularında yapmış oldukları değerlendirmelerin, diğer boyutlarla ilgili yapılan değerlendirmelere nazaran daha olumsuz olduğu görülmektedir. İşgörenlerin “tarihsel geçmiş”, “sosyalleşme”, “bağlılık” ve “semboller”le ilgili boyutlar konusundaki değerlendirmeleri genel olarak olumludur. “Yapı” boyutuyla ilgili yapılan değerlendirmeler genel olarak olumsuz olsa da, erkek işgörenlerin bu konudaki değerlendirmeleri, kadın işgörelere göre daha olumsuzdur. İşgörenlerin “standartlar”, “iklim” ve “çalışan seçimi” boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin genel olarak vasat olduğu söylenebilir. Yine bu konuda erkek işgörenlerin kadın işgörelere nazaran daha olumsuz değerlendirme yaptıkları dikkat çekmektedir. Kadın işgörenlerin “iletişim” ve “ödül” boyutlarına yönelik değerlendirmeleri olumlu iken, erkek işgörenler bu iki konuda ortalama değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Örgütsel kültür boyutları ile ilgili değerlendirme yargıları incelendiğinde, bazı çarpıcı hususlar şu şekildedir (Tablo 2, Tablo 3):

- İşgörenler, çalışmakta oldukları işletmelerin bir misyonu olduğuna inanmamaktadır. Bu konuda erkek işgörenler, kadın işgörelere nispeten daha olumsuz tutum sergilemektedirler.
- Özellikle kadın işgörenler, çalışmakta oldukları işletmelerin amaçları konusunda işgörenlerin bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmektedirler.
- Araştırmaya katılan işgörenler, çalışmakta oldukları işletmelerin amaçlarının tüm işgörenler tarafından aynı biçimde algılanmadığı ve yorumlanmadığı kanaati taşımaktadırlar.
- Özellikle erkek işgörelere göre, çalışmakta oldukları işletmelerde özgür bir çalışma ortamı bulunmamakta; yöneticiler, işle ilgili yeni fikir ve bilgileri çalışanlarla paylaşmamakta; ve yine yöneticiler, çalışanlara adil davranmamaktadır.

*Yasin BOYLU-Alptekin SÖKMEN*

- Araştırma kapsamındaki işletmelerde göreve yeni başlayan işgörenlerin, çalışma ortamına çabuk uyum sağladıkları ve bu durumdaki işgörelere oryantasyon eğitimleri verildiği anlaşılmaktadır.
- Özellikle erkek işgörelere, işle ilgili bir konuda yöneticilere ulaşmakta sorun yaşadıklarını, ayrıca işletmede yapılan toplantıların yeterli düzeyde fayda sağlamadığını düşünmektedirler. Bu konularda bayan işgörelere daha olumlu bir eğilim gösterdikleri görülmüştür.
- Genel olarak işgörelere, çalıştıkları işletme yöneticilerinin zaman zaman da olsa kendileriyle aynı ortamda yemek yediklerini ifade etmişlerdir.
- İşle ilgili konularda diğer işgörelere göre kadınlar daha ziyade kadın işgörelere sahiptir.
- Genel olarak işgörelere, çalıştıkları işletmeye bağlılık hissetmektedirler. Ancak yeni bir işe girmek söz konusu olduğunda, halen çalışılan işletmenin seçilmesi konusunda işgörelere kararsız bir eğilim sergilemektedirler.
- Araştırma kapsamındaki işletmelerin birer sembolü olduğu, bu işletmelerde belirli giyim tarzları olduğu, yine bu işletmelerde personelin de katıldığı geleneksel gün ve kutlamalar yapıldığı, geleneksel kural ve davranış kalıplarının oluşturulmasında slogan, yazışma ve konuşmalardan yararlandığı, işgörelere geneli tarafından kabul edilmektedir.
- Araştırmaya katılan işgörelere, çalıştıkları işletmelerde alınan karar ve yapılan değerlendirmelere büyük ölçüde katılmadıklarını, işle ilgili olarak fikirlerini açıkça dile getiremediklerini ifade etmektedirler. İşgörelere, yaptıkları işle ilgili olarak amirlerinin kendilerine danışması durumunda, onların saygınlıklarını yitirmeyeceği kanaatinde oldukları görülmüştür.
- İşgörelere göre, işe yeni eleman alınırken, mesleki bilgiler kadar insani ilişkiler de önemli yer tutmaktadır.

***Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama***

“katılım” ve “çalışan seçimi” kapsamında, kadın ve erkek işgörenlerin değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür (Tablo 2).

**Sonuç ve Öneriler**

Ankara ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan işgörelere yönelik örgütsel kültürün boyutları kapsamında ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular sonucunda birtakım önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Öncelikle işgörelerin kültür boyutları kapsamında kendilerine yöneltilen 36 soruya verdikleri cevapların dağılımları incelenmiş, daha sonra t-testi yardımıyla da % 5 anlamlılık düzeyinde cinsiyetin önemli bir faktör olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Örgütsel kültür boyutlarından “amaçlar”a yönelik ifadeler incelendiğinde, işgörelerin büyük çoğunluğunun otelin bir misyonu olduğuna inanmadıkları, amaçların çalışanlar tarafından aynı biçimde yorumlanmadığı ve otelin amaçlarının bilinmediği ortaya çıkmıştır. Buna karşılık “tarihsel geçmiş” boyutuyla ilgili ifadeler incelendiğinde, işletmenin geçmişinin tüm çalışanlar tarafından bilindiği (yaklaşık % 95) ve geçmiş başarıların örnek olması için anlatıldığı (yaklaşık % 98) görülmektedir. “Çalışan seçimi” boyutu ile ilgili ifadeler incelendiğinde, söz konusu işletmelerde bazı sıkıntıların olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörelere, “bu işletmede çalışanlar, karar vermeden önce kendilerine danışan amirlerine yaygınlığını yitirirler” ifadesine yaklaşık % 96 oranında katılmadıklarını ifade etmişler ve yöneticileriyle işbirliğini arzu ettiklerini belirtmişlerdir. İşgörelere % 57,7’si ise, çalıştıkları işletmede yöneticilerin eleman alırken kurum değerini ön planda tutmadıklarını ifade etmişlerdir.

İncelenen otel işletmelerinde, örgüt kültürünün yapısal boyutuyla da ilgili birtakım sıkıntılar olduğu tespit edilmiştir. İşgörelere yarısından fazlası, görevlerini özgür bir ortamda yapmadıklarını ifade ederken, “yöneticilerin otelle ilgili yeni fikir ve bilgileri çalışanlarıyla paylaşmaları” ifadesine işgörelere % 76,3’ü katılmamışlardır. Aynı şekilde işgörelere yarısından fazlası (yaklaşık % 54), yöneticilerin ayrımcılık yaptığını ve adil davranmadığını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulardan söz konusu otel işletmelerinde yönetici-işgörelere iletişimi konusunda birtakım sıkıntıların bulunduğu rahatlıkla söylenebilir. “Standartlar” boyutu incelendiğinde işgörelere, kuralları çiğnemediklerini ifade ederlerken, işin nasıl yapılacağına ilişkin karar verme özgürlüklerinin olmadığı ortaya çıkmıştır. İleride, kararl ve

şekilde “sosyalleşme” boyutu incelendiğinde de, işe yeni başlayanların otele çabuk uyum sağladıkları (% 92,3) ve onlara kabul gören kural ve düşünceleri öğretmek için eğitimler düzenlendiği de (% 100), elde edilen bulgulardan ortaya çıkmıştır. Bu bulgular da, ilgili otel işletmelerinde işgörenler arasındaki yardımlaşma ve işbirliğinin ileri düzeyde olduğunu ortaya koymakta ve incelenen bütün işletmelerde işe yeni başlayanlara eğitim verildiğini göstermektedir.

“İletişim” boyutu incelendiğinde işgörenlerin “toplantılarda sorulan sorulara verilen cevaplar birbiriyle ilişkilidir” ifadesine % 46, 2 oranında, “bu otelde iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır” ifadesine de % 46, 3 oranında katılmadıkları tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular, daha önceden belirtildiği gibi işgörenlerle yöneticiler arasında iletişim ve uyum ile ilgili kimi problemlerin olabileceğini düşündürmektedir. Ödül boyutuyla ilgili ifadeler incelendiğinde, yöneticilerin çalışanlarla aynı yerde yemek yedikleri ve başarılı işlerde iş arkadaşları tarafından mutlaka takdir edildikleri ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü boyutlarından “bağlılık”la ilgili ifadeler incelendiğinde de, işgörenlerin neredeyse tamamının çalıştıkları otellerde biz bilincinin bulunduğu, işgörenlerin otellerinde çalışmayı başka işletmelerde daha yüksek ücret olanakları olduğu halde tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Bütün bu bulgular, işgörenlerin yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduklarına işaret etmektedir.

İncelenen tüm otel işletmelerinin bir amblemi olduğu, geleneksel kutlamaların, kabul gören değer yargılarının, kuralların ve belirli bir giyim tarzının olduğu da, “semboller” boyutu kapsamında işgörenlerin değerlendirmelerinden ortaya çıkmıştır. Örgütsel kültür boyutlarından “katılım” boyutuyla ilgili ifadeler incelendiğinde, işgörenlerin otelle ilgili kararlara katılımı ile ilgili problemler yaşadığı tespit edilmiştir. İşgören katılımının artırılmasının, performansa olumlu yansıtılabileceği ve bu sayede de hizmet kalitesinin artırılacağı düşünülmektedir. Aynı şekilde işgörenler, işleriyle ilgili bir problemin çözümünde karar verirken, yöneticilerin fikirlerini almadıklarını % 71,1 oranında ifade etmişlerdir. İşgörenlerin % 63,9’u toplantılarda konuşmalara yöneticiler kadar katılmadıklarını ifade ederken, % 84,7’si de, “bu otelde herkes fikrini açıkça söyleyebilir” ifadesine katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu boyutla ilgili elde edilen tüm bulgular, Ankara ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde katılım ile ilgili ciddi

***Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama***

bilinmesi konularında erkek işgörenlere oranla daha olumlu bir tutum göstermişlerdir. Özellikle “yapı” boyutuyla ilgili olarak kadın ve erkek işgörenlerin düşünceleri arasında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Özgür bir ortamda çalışılması, otelle ilgili yeni fikir ve bilgilerin çalışanlarla paylaşılması ve çalışanlara ayrımcılık konularında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Erkek işgörenler, görevlerini özgür bir ortamda yapmadıklarını ifade ederlerken, kadın işgörenler özgür bir ortamda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Benzer bir şekilde erkek işgörenler, ayrımcılık yapıldığını ve adil davranılmadığını ifade ederlerken kadın işgörenler, tam tersi bir değerlendirmede bulunmuşlardır. Elde edilen bu bulgular, söz konusu otel işletmelerinde kadın işgörenler lehine bir ayrımcılığın yapıldığını işaret etmektedir.

“Standartlar” boyutu ele alındığında “işimin nasıl yapılacağı ile ilgili karar verme özgürlüğüne sahibim” ve “görevlendirildiğim işte kendimin amiri olma fırsatına sahibim” ifadelerine kadın işgörenlerin erkeklere oranla daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç, yukarıda ifade edilen ayrımcılığı destekler görünmektedir. Örgütsel kültür boyutlarından “sosyalleşme” ele alındığında, işe yeni başlayanların otele çok çabuk uyum sağlaması ve işe yeni alınan çalışanlara kural ve düşünceleri öğretmek amacıyla eğitim düzenlenmesi konularındaki ifadeler erkek işgörenlerin daha yüksek oranlarda katıldıkları görülmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, erkek işgörenlerin kadınlara oranla sosyalleşmelerini daha hızlı tamamladıklarını ve otele daha rahat uyum sağladıklarını düşündürmektedir. Benzer şekilde erkek işgörenlerle kadın işgörenler arasında “iletişim” boyutu kapsamında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, görüşlerin dinlenmesi ve katkı verilmesi, çalışma arkadaşlarıyla bir problem ortaya çıktığında rahatlıkla konuşulması konularında erkek işgörenlerin daha başarılı oldukları ortaya çıkarken, iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşma ve iletişim kurma konularında kadın işgörenlerin daha başarılı oldukları görülmektedir.

“Ödül” boyutu ele alındığında, “iyi başardığım bir işte, çalışma arkadaşlarım tarafından takdir edilirim” ifadesine kadın işgörenler, erkek işgörenlere oranla çok daha yüksek düzeyde katılmışlardır. Bu sonuç kapsamında, erkek işgörenler açısından rekabetin daha yoğun yaşandığı düşünülebilir. “Bağlılık” boyutu kapsamında da, görüşler benzer doğrultuda olmasına rağmen kadın ve erkek işgörenler arasında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. “Bu otelde herkes tarafından hissedilen bir hilafet vardır” ifadesine



karşılık “bu otele eleman alınırken mesleki bilgiler kadar insani ilişkiler de önemlidir” ifadesine gerek kadın, gerekse erkek işgörenler katıldıklarını ifade etmişler, erkek işgörenlerin katılımı daha yüksek düzeyde gerçekleşmiştir.

Örgütsel kültür boyutlarından “katılım” ele alındığında otel ile ilgili tüm kararların çalışanlarla birlikte verilmesi, yapılan işin değerlendirmesinin amirle birlikte yapılması, işle ilgili problemlerin çözümünde yöneticilerin çalışan fikrini alması ve herkesin fikrini açıkça söyleyebilmesi konularında kadın işgörenlerin erkek işgörelere oranla daha olumlu bir değerlendirme yaptıkları ortaya çıkmıştır. Katılım ile ilgili elde edilen tüm bulgular birarada düşünüldüğünde, ilgili otel işletmelerinde tüm işgörenlerin sıkıntılı oldukları, erkek işgörenlerin ise katılım konusunda kadın işgörelere oranla daha fazla problem yaşadıkları ifade edilebilir. Bu sorunların çözümlenmesi kapsamında kimi öneriler ise şu şekilde ifade edilebilir:

- İşgörenlerin iş tatminini sağlama konusunda önemli faktörlerden birisi olan yükselmeye ilişkin uygulamalar, işgörenlerin başarısına ve performansına bağlanmalıdır.
- İşgören tatmini ve dolaylı olarak da konuk tatmini sağlamak için uygun ödüllendirme ve ücret politikaları belirlenmeli, eşitlik temeline dayalı bir ücret ve ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.
- Otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler, mevcut uygulamaları yerine getirirken, adil davranmaya ve şirketle ilgili yenilikleri, değişiklikleri işgörenlerle paylaşmaya özen göstermelidirler.
- İşgörenlerin örgüte uyum sağlama ve örgüt kültürünün öğrenilmesinde sosyalleşme süreci son derece önemli olduğundan, yeni katılanların sosyalleştirilmesine daha fazla önem verilmelidir.
- İşgörenlerin ve yöneticilerin birbirlerini ne kadar iyi anladıkları ile ilgili olan iletişim, örgütsel etkinliğin sağlanması ve otel işletmeleri açısından oldukça önemli olan takım bilincinin oluşturulması açısından önemli bir araçtır. Bu nedenden dolayı, ilgili otel işletmelerinde etkili bir iletişim için daha fazla çaba gösterilmelidir.
- İşgörenler yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini ve çalışma yöntemlerini açıklama konularında cesaretlendirilmeli ve

**Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**

**Kaynakça**

- Akıncı, Beril Z. (1997), “Örgüt Kültürü, Özellikleri ve Boyutları, *Human Resources*, No: 6.
- Akıncı, Beril Z. (1998), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Armstrong, Micheal. (1990), *Management Processes and Functions*, Blackwell Publishing, London.
- Bavendam, James. (2001), “Managing Job Satisfaction”, <http://www.employeesatisfaction/specialreports.vol6.pdf>.
- Berberoğlu, Güneş, İnan Özkalp ve Celil Koparal. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Bozkurt, Tülay. (1997), “İşletme Kültürü”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde, Editör: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayını, Ankara.
- Bowditch, James L. ve Anthony F. Buano. (1990), *A Primer on Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, New York.
- Büyükuslu, Ali Rıza. (1998), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Corporate Culture. (2006), <http://www.auxillium.com/culture.shtml>.
- Çakır, Melek ve Edip Örucü. (1999), “Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1).
- Çelik, Vehbi. (1997), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Deal, Terrence ve Allan A. Kennedy. (1982), *Corporate Culture*, Reading Mass, Addison Wesley.
- Dinçer, Ömer. (1996), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erdem, Ferda. (1996), *İşletme Kültürü*, Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Ankara.
- Erdoğan, İlhan. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları İstanbul

- Gordon, Judith R. (1996), *Organizational Behavior*, 5th. Edition, Prentice Hall International Editions, New Jersey.
- Gürçay, Cemile. (1994), “İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.
- Gürçay, Cemile. (2000), “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Ele Alınmasında Sektörel Farklılığın Etkisi”, <http://www.copernic.com>.
- Handy, Charles. (1993), *Understanding Organizations*, Penguin Books and Editions, London.
- Hatch, Mary J. ve Majken Schultz. (2001), “Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, *Harvard Business Review*, February.
- Hellriegel, Don S., John W. Slocum ve Richard W. Woodman. (1995), *Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York.
- Hicks, Herbert G. ve Ray C. Gullet. (1981), *Organizasyonda Teori ve Davranış*, Çeviren: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Hodgetts, Richard. (1993), “A Conversation with Geert Hofstede”, *Organizational Dynamics*, Vol. 21 (4), Spring.
- Kemal, Ayhan. (2002), “İşletmelerdeki Örgüt Kültürünün, Toplam Kalite Yönetimine Yatkınlığı Açısından Değerlendirilmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.
- Kemp, Sharon ve Larry Dwyer. (2001), “An Examination of Organizational Culture-The Regent Hotel, Sydney”, *International Journal of Hospitality Management*, 20 (1).
- Kesken, Jülide. (1993), “Türk ve Yabancı Sermayeli Turizm İşletmelerinin Örgüt Kültürleri Üzerine Bir Araştırma, III. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası Belediyesi Yayınları, Kuşadası.
- Koçel, Tamer. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Kolman, L., N. G. Nooderhaven, G. Hofstede ve E. Dienes. (2003), “Cross-Cultural Differences in Central Europe”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 (1)

**Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**

- Malcolm, K. Hulda. (1972), *Introduction to Group Dynamics*, Prentice Hall Publishing, New Jersey.
- Maull, R., P. Brown ve R. Cliffe. (2001), “Organizational Culture and Quality Improvement”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 (3).
- Mullins, Laurie J. (1989), *Management and Organizational Behavior*, Great Britain Pitman, London.
- Mungan, Esra. (2006), “Bir Kurum Kültürü Modeli”, <http://www.humanitas.com.tr/kultur.htm>.
- Neale, Margaret A. ve B. Gregory Northcraft. (1991), “Factors Influencing Organizational Behavior”, *Motivation and Work Behavior* içinde, Editörler: Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, Mc. Graw Hill Publishing, New York.
- Northcraft, Gregory B. ve Margaret A. Neale. (1990), *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Chicago.
- O’Reilly, Charles. (1991), “Corporate Culture and Commitment”, *Motivation and Work Behavior* içinde, Editörler: Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, Mc. Graw Hill Publishing, New York.
- Özdevecioğlu, Mahmut. (1995), “Organizasyon Kültürü”, *Stratejik Yönetim ve Liderlik* içinde, Editör: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel. (1996), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özyazılım. (2006), <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/orgu tkulturu.htm>.
- Peters, Thomas J. ve R. H. Waterman. (1984), *In Search of Excellence*, Wamer Books, New York.
- Robbins, Stephan P. (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, Anadolu Üniversitesi ETAM Vakfı Yayınları, Eskişehir.
- Robbins, Stephan P. (1996), *Organizational Behavior*, 7th. Edition, Prentice Hall International Editions, New Jersey.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass

*Yasin BOYLU-Alptekin SÖKMEN*

- Schneider, Benjamin. (1990), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Şişman, Mehmet. (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Tınar, Yaşar M. (1990), “Kurumsal Kültür Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 5, Sayı1-2.
- Tosi, Henry L., John R. Rizzo ve Stephen J. Carroll. (1990), *Managing Organizational Behavior*, Harper and Row Publishers, New York.
- Uyguç, Nermin. (2000), “Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Önerisi”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak ve Oğuz Ersun. (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Van Buskirk, William ve Dennis McGrath. (1999), “Organizational Cultures as Holding Environments: A Psychodynamic Look at Organizational Symbolism”, *Human Relations*, 52 (6).
- Wagner, John A. ve John R. Hollenbeck. (1992), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Göstergeler Tablosu

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	234	48.6	Evli	174	36.2
Erkek	247	51.4	Bekar	223	46.4
<i>Toplam</i>	<i>481</i>	<i>100.0</i>	<i>Diğer</i>	<i>84</i>	<i>17.4</i>
			<i>Toplam</i>	<i>481</i>	<i>100.0</i>
<b>Yaş Grubu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>	<b>Bu işletmede Çalışma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
18-25 yaş	96	20.0	1 yıl ve daha az	18	3.7
26-35 yaş	223	46.4	1-4 yıl arası	162	33.7
36-45 yaş	78	16.2	5-8 yıl arası	144	29.9
46-55 yaş	60	12.5	9-12 yıl arası	127	26.4
55 yaş ve üzeri	24	5.0	13 yıl ve üzeri	30	6.3
<i>Toplam</i>	<i>481</i>	<i>100.0</i>	<i>Toplam</i>	<i>481</i>	<i>100.0</i>
<b>Öğrenim Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>			
Ortaöğrenim	216	44.9			
Önlisans	120	24.9			
Lisans	120	24.9			
Lisansüstü	25	5.3			
<i>Toplam</i>	<i>481</i>	<i>100.0</i>			

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Kültür Boyutları ile İlgili Yaptıkları Değerlendirmelere İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve t Değerleri

Örgütsel Kültür Boyutlarına İlişkin Yargı ve Değerlendirmeler	Kadın İşgörenlerin Değerlendirmeleri (3,50)			Erkek İşgörenlerin Değerlendirmeleri (3,17)			Fark Kadın-Erkek	T Testi (0,005 düzeyinde manidarlık)	
	N	$\bar{X}$	s.s.	N	$\bar{X}$	s.s.		t değeri	$\alpha$
<b>Amaçlar</b>		<b>2,02</b>			<b>2,17</b>				
Bu şirketin bir misyonu olduğuna inanıyorum.	234	2,23	0,80	247	1,92	0,52	0,31	5,034	0,000*
Bu otelin amacını tüm işgörenler bilmektedir.	234	2,10	0,59	247	3,26	0,59	-1,16	-3,539	0,000*
Bu otelin amaçları tüm çalışanlar tarafından aynı biçimde algılanıp	234	1,72	0,84	247	1,32	0,46	0,40	6,494	0,000*

Yorumlanmaktadır.								
<b>Tarihsel Geçmiş</b>		<b>4,16</b>			<b>4,21</b>			
Bu işletmenin geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir, geçmişten gelen öyküler, espriler zamanla kullanılır.	234	4,13	0,33	247	4,23	0,73	-0,10	-2,
Otelde geçmişte çalışanların başarıları, örnek olması için anlatılır.	234	4,18	0,38	247	4,19	0,46	-0,01	-0,
<b>Yapı</b>		<b>3,04</b>			<b>1,94</b>			
Burada çalışanlar, görevlerini özgür bir ortamda yaparlar.	234	3,38	0,98	247	1,97	0,68	1,41	18,
Bu otelde yöneticiler, otelle ilgili yeni fikirleri ve bilgileri çalışanlarla paylaşır.	234	2,49	1,01	247	2,02	0,46	0,47	6,
Bu otelde yöneticiler çalışanlarına ayırım yapmaz ve adil davranır.	234	3,26	0,63	247	1,83	0,44	1,43	28,
<b>Standartlar</b>		<b>3,44</b>			<b>2,99</b>			
Bu otelde işgörenler, otelin yararına olduğuna inansalar da, kuralları çiğnemezler	234	3,95	0,88	247	3,68	0,71	0,27	3,
Bu işletmede, işimin nasıl yapılacağı ile ilgili karar verme özgürlüğüne sahibim.	234	2,33	1,01	247	2,10	0,37	0,23	3,
Görevlendirildiğim işte kendi kendimin amiri olma fırsatına sahibim.	234	4,03	0,58	247	3,19	0,46	0,84	17,
<b>İklim</b>		<b>3,05</b>			<b>2,85</b>			
Bu otelde çalışanların birbirlerine güveni azdır	234	2,05	0,82	247	2,00	0,66	0,05	0,
Çalışma ortamında hepimiz birbirimize yardım ederiz.	234	4,05	0,51	247	3,70	0,72	0,35	6,
<b>Sosyalleşme</b>		<b>3,93</b>			<b>4,30</b>			
İşe yeni başlayanlar, otele çok çabuk uyum sağlarlar.	234	3,77	0,70	247	4,28	0,61	-0,51	-8,
İşe yeni alınan çalışanlara kabul gören kural ve düşünceleri öğretmek amacıyla eğitimler düzenlenir.	234	4,08	0,26	247	4,32	0,46	-0,24	-6,
<b>İletişim</b>		<b>4,07</b>			<b>3,21</b>			
Bu otelde, bir konuda görüş bildirdiğimde arkadaşlarım beni dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar.	234	4,08	0,35	247	4,31	0,47	-0,23	-6,
Toplantılarda sorulan sorulara verilen cevaplar birbiriyle ilişkilidir.	234	4,18	0,55	247	1,89	0,61	2,29	43,
Bu otelde, iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	234	3,85	0,77	247	2,00	0,58	1,85	29,
Çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir problemim olduğunda bunu rahatça konuşurum.	234	4,15	0,89	247	4,65	0,53	-0,50	-7,
<b>Ödül</b>		<b>4,42</b>			<b>3,17</b>			

Bu otelde zaman zamanda olsa, yöneticiler çalışanlarla aynı yerde yemek yerler.	234	4,33	0,47	247	4,14	0,54	0,19	4,2
Yi başardığım bir işte, çalışma arkadaşlarım tarafından açıkça takdir edilirim.	234	4,51	0,67	247	2,19	0,74	2,32	35,2
<b>Bağlılık</b>		<b>3,81</b>			<b>3,87</b>			
Bu otelde herkes tarafından hissedilen "biz" bilinci vardır.	234	4,64	0,53	247	4,36	0,49	0,28	6,0
Burada çalışmayı, başka bir otelde biraz daha yüksek ücretle çalışmaya tercih ederim.	234	3,90	0,54	247	4,23	0,55	-0,33	-6,0
İşe girmek gerekse yine bu şirketi seçerdim.	234	2,90	0,81	247	3,02	0,72	-0,12	-1,0
<b>Semboller</b>		<b>4,21</b>			<b>4,27</b>			
Bu şirketin bir "amblem"i vardır.	234	4,18	0,38	247	4,10	0,65	0,08	1,0
Bu otelde her yıl geleneksel olarak kutlanan, personelin de katıldığı olay ve törenler vardır.	234	4,03	0,36	247	4,14	0,36	-0,11	-3,0
Bu otelde kabul gören değer yargıları ve kuralları, her fırsatta sloganlar, yazışma ve konuşmalarla bildirilir.	234	4,10	0,55	247	4,04	0,32	0,06	1,4
Bu işletmede belirli bir giyim tarzı vardır.	234	4,54	0,50	247	4,78	0,72	-0,24	-4,0
<b>Katılım</b>		<b>2,40</b>			<b>2,13</b>			
Otel ile ilgili tüm kararlar çalışanlarla birlikte verilir.	234	2,31	0,79	247	2,00	0,45	0,31	5,0
Yaptığım işin değerlendirmesini amirimle birlikte yaparız.	234	3,31	0,99	247	2,61	0,49	0,70	9,0
Bu otelde, işimle ilgili bir problemin çözümünde karar verirken yöneticiler fikrimi alır.	234	2,62	0,74	247	2,13	0,33	0,49	9,0
Bu otelde, toplantılarda yapılan konuşmalara yöneticiler kadar çalışanlarda katılır.	234	2,15	0,77	247	2,58	0,50	-0,43	-7,0
Bu otelde herkes fikrini açıkça söyleyebilir.	234	2,38	0,67	247	1,88	0,40	0,50	10,0
Bu işletmede çalışanlar, karar vermeden önce kendilerine danışan amirlerine saygılarını yitirirler.	234	1,62	0,74	247	1,56	0,54	0,06	0,0
<b>Çalışan Seçimi</b>		<b>3,40</b>			<b>2,91</b>			
Bu işletmede yöneticiler, işe eleman alırken kurum değerini ön planda tutarlar.	234	3,69	0,85	247	1,85	0,65	1,84	26,0
Bu otele eleman alınırken mesleki bilgiler kadar insani ilişkilerde önemlidir.	234	3,10	1,04	247	3,97	0,53	-0,87	-11,0



**Tablo 3:** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Kültür Boyutları ile İlgili Yaptıkları Değerlendirmelere İlişkin Frekans

Örgütsel Kültür Boyutları	Boyutlara İlişkin İfade ve Yargılar	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok
Amaçlar	Bu şirketin bir misyonu olduğuna inanıyorum.	67 % 13,9	342 % 71,1	42 % 8,7
	Bu otelin amacını tüm işgörenler bilmektedir.	30 % 6,2	169 % 35,1	198 % 41,2
	Bu otelin amaçları tüm çalışanlar tarafından aynı biçimde algılanıp yorumlanmaktadır.	271 % 56,3	192 % 39,9	6 % 1,2
Tarihsel Geçmiş	Bu işletmenin geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir, geçmişten gelen öyküler, espriler zamanla kullanılır.	- % 0,00	13 % 2,7	6 % 1,2
	Otelde geçmişte çalışanların başarıları, örnek olması için anlatılır.	- % 0,00	- % 0,00	7 % 1,4
Yapı	Burada çalışanlar, görevlerini özgür bir ortamda yaparlar.	61 % 12,7	204 % 42,4	66 % 13,7
	Bu otelde yöneticiler, otelle ilgili yeni fikirleri ve bilgileri çalışanlarla paylaşır.	54 % 11,2	313 % 65,1	54 % 11,2
	Bu otelde yöneticiler çalışanlarına ayırım yapmaz ve adil davranır.	49 % 10,2	210 % 43,7	150 % 31,2
Standartlar	Bu otelde işgörenler, otelin yararına olduğuna inansalar da, kuralları çiğnemezler	6 % 1,2	18 % 3,7	121 % 25,2
	Bu işletmede, işimin nasıl yapılacağı ile ilgili karar verme özgürlüğüne sahibim.	60 % 12,5	319 % 66,3	42 % 8,7
	Görevlendirildiğim işte kendi kendimin amiri olma fırsatına sahibim.	19 % 4,0	186 % 38,7	246 % 51,1
İklim	Bu otelde çalışanların birbirlerine güveni azdır	72 % 15,0	360 % 74,8	31 % 6,4
	Çalışma ortamında hepimiz birbirimize yardım ederiz.	- % 0,00	12 % 2,5	96 % 20,0
Sosyalleşme	İşe yeni başlayanlar, otele çok çabuk uyum sağlarlar.	- % 0,00	37 % 7,7	- % 0,00
	İşe yeni alınan çalışanlara kabul gören kural ve düşünceleri öğretmek amacıyla eğitimler düzenlenir.	- % 0,00	- % 0,00	- % 0,00
	Bu otelde, bir konuda görüş bildirdiğimde arkadaşlarım beni dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar.	- % 0,00	- % 0,00	7 % 1,5

İletişim	Toplantılarda sorulan sorulara verilen cevaplar birbiriyle ilişkilidir.	60 % 12,5	162 % 33,7	30 % 6,2
	Bu otelde, iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	42 % 8,7	181 % 37,6	78 % 16,2
	Çalışma arkadaşlarımdan biriyle bir problemim olduğunda bunu rahatça konuşurum.	- % 0,00	18 % 3,7	31 % 6,4
Ödül	Bu otelde zaman zamanda olsa, yöneticiler çalışanlarla aynı yerde yemek yerler.	- % 0,00	7 % 1,5	- % 0,00
	İyi başardığım bir işte, çalışma arkadaşlarımdan açıkça takdir edilirim.	36 % 7,5	145 % 30,1	66 % 13,7
Bağlılık	Bu otelde herkes tarafından hissedilen “biz” bilinci vardır.	- % 0,00	- % 0,00	7 % 1,5
	Burada çalışmayı, başka bir otelde biraz daha yüksek ücretle çalışmaya tercih ederim.	- % 0,00	7 % 1,5	42 % 8,7
	İşe girmek gerekse yine bu şirketi seçerdim.	- % 0,00	150 % 31,2	199 % 41,4
Semboller	Bu şirketin bir “amblemi” vardır.	- % 0,00	- % 0,00	12 % 2,5
	Bu otelde her yıl geleneksel olarak kutlanan, personelin de katıldığı olay ve törenler vardır.	- % 0,00	- % 0,00	13 % 2,6
	Bu otelde kabul gören değer yargıları ve kurallar, her fırsatta sloganlar, yazışma ve konuşmalarla bildirilir.	- % 0,00	6 % 1,2	13 % 2,6
	Bu işletmede belirli bir giyim tarzı vardır.	- % 0,00	12 % 2,5	- % 0,00
Katılım	Otel ile ilgili tüm kararlar çalışanlarla birlikte verilir.	43 % 8,9	354 % 73,7	54 % 11,2
	Yaptığım işin değerlendirmesini amirimle birlikte yaparız.	6 % 1,2	139 % 29,0	240 % 49,9
	Bu otelde, işimle ilgili bir problemin çözümünde karar verirken yöneticiler fikrimi alır.	- % 0,00	342 % 71,1	103 % 21,4
	Bu otelde, toplantılarda yapılan konuşmalara yöneticiler kadar çalışanlarda katılır.	19 % 4,0	288 % 59,9	162 % 33,6
	Bu otelde herkes fikrini açıkça söyleyebilir.	36 % 7,5	372 % 77,3	49 % 10,2

	Bu işletmede çalışanlar, karar vermeden önce kendilerine danışan amirlerine saygılarını yitirirler.	228 % 47,4	235 % 48,9	6 % 1,2
<b>Çalışan Seçimi</b>	Bu işletmede yöneticiler, işe eleman alırken kurum değerini ön planda tutarlar.	60 % 12,5	217 % 45,2	6 % 1,2
	Bu otele eleman alınırken mesleki bilgiler kadar insani ilişkilerde önemlidir.	- % 0,00	103 % 21,4	54 % 11,2