

Beş yıldızlı otellerde çalışanların iş tatmininin değerlendirilmesi

YRD. DOÇ.DR. BAHAR TANER*

Yapılan araştırmalar bu endüstride çalışanların işlerinden duydukları tatminin düşük düzeyde olduğunu ve işte tatminsizliğin bir göstergesi olan işten ayrılma oranlarının ise yüksek boyutlara ulaştığını göstermektedir

Günümüzde başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm dünyada hizmet endüstrileri imalat endüstrilerine göre hızlı bir gelişme içindedir. Bu hızlı gelişmenin başlıca örnekleri arasında hizmet sektörünün milli gelirin % 70'ini oluşturduğu ABD ve hizmet sektörünün ekonomisinde giderek artan bir rol oynadığı İngiltere sayılabilir (Medlik 1986 : 14; Has-kett 1987: 118).

Hizmet sektörünün kapsamındaki turizm endüstrisinin bir kolu olan ağırlama-konaklama endüstrisi ise özellikle gelişmekte olan ülke ekonomilerinde giderek daha çok ağırlık kazanmaktadır. Belirli bir becerisi olan veya olmayan çok sayıda kişiye iş imkânı sağlayan bu endüstrideki işletmelerin en büyük sorunlarından biri endüstrinin temel faktörü olan işgücünün verimliliğinin düşük, işten ayrılma oranlarının ise yüksek olmasıdır. Böylelikle işgücü gerek maliyet, gerekse bulunabilirlik açısından günümüzde otel-motel endüstrisinin çözmesi gereken en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Gray ve Linguori 1980 : 349).

1. KONAKLAMA ENDÜSTRISİNDE İŞ TATMİNİ

Birçok kişi için yaşamlarında tatmin olma hem işlerinde, hem de iş dışı uğraş-

larında tatmin olmalarının bir bileşimi olarak meydana gelmektedir. İşte tatmin olmadan yaşam tatmini elde edilemediğinden, kişiler için iş tatmini belli başlı bir amaç olmaktadır.

Otel endüstrisinde verimlilik ve çalışanların duygularıyla ilgilenme 80'li yıllarda başlamış, ancak çalışanların işleriyle ilgili düşüncelerini belirlemek üzere yapılan araştırmaların sayısı çok düşük düzeyde olmuştur (Mok ve Finley 1986 : 72). Konaklama endüstrisinde diğer endüstrilerle karşılaştırmalı olarak yapılan birçok araştırma, bu endüstride çalışanların işlerinden duydukları tatminin düşük düzeyde olduğunu ve işte tatminsizliğin bir göstergesi olan işten ayrılma (işgücü devir) oranlarının ise yüksek boyutlara ulaştığını göstermektedir. Bu husus hizmeti verenin müşteriyle yoğun etkileşimi ve böylelikle hizmetin kalitesi üzerinde rolü itibarıyla insan faktörüne bu denli bağımlı bir endüstri için düşündürücüdür. İşgücünün bütün endüstrilerde önemli bir yeri vardır; ancak ağırlama-konaklama endüstrisinde bu önem doruğa çıkmaktadır. Zira bu endüstrideki işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalıştırdıkları işgücüne bağlıdır. Endüstride bir değişiklik yapılabilmesi veya kalitenin iyileştirilmesi sonuçta işgücünün güdülenmesine ve işlerin bağımlılığına dayanmaktadır (Reichel ve Pizam 1984 : 133).

Örgütlerde personelin işi bırakmasının maliyeti yüksektir. Lundberg ve Armatas tarafından belirtildiği gibi, işi bırakma maliyeti bir mutfak görevlisi için 50 \$'den bir üst düzey yöneticisi için binlerce dolara çıkmaktadır (Mok ve Finley 1986 : 72)

2. TÜRKİYE'DEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

2.1. Çalışmanın Amacı

Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen çalışmanın amacından biri, ağırlama konaklama endüstrisinin çalışanlarda olumsuz tutumlara açılan özelliklerinin (hoş olmayan fiziksel çevre şartları, modası geçmiş yönetim çimleri, kariyerde ilerlemenin kısıtlılığı, elverişsiz çalışma saatleri ve düşük ücretler) yurdumuzdaki otel işletmelerinin personeli için ne dereceye kadar geçerli olduğunun incelenmesidir (Taner 1993 : 51)

2.2. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada otel personelinin işlerinin çeşitli yönleri üzerindeki düşüncelerini anlamak üzere bir anket geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında yer alan beş yıldızlı oteller ve bu işletmelere uygulanan personel anketlerin dönüşüm oranları Tablo 1'de yer almaktadır. Ankette, personele kişisel bilgilerden sonra otel işletmelerinde çalışan personelin işleriyle ilgili düşünceleri, işlerine karşı tutumları ve işlerinden duydukları tatmin düzeyini saptamak için aşağıda gösterilen beş alanda sorular yöneltilmiştir:

*Yrd. Doç. Dr. Bahar Taner, Mersin Üniversitesi Mersin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda Öğretim Üyesidir.

◆ İşin kendisi (kişinin işinde kendini geliştirme imkânları, iş ile ilgili sorumluluk, v.b.)

◆ Uygulanan gözetimin niteliği (katalanlara katılım, yetki ve sorumluluk dağılımı, v.b.)

◆ Ücret ve terfi imkânları (ücretlerin ve diğer sosyal hakların ne ölçüde tatminkâr olduğu, işte yükselme imkânları, v.b.)

◆ Çalışma şartları (çalışma şartlarının sağlığa uygunluğu ve rahatlığı, v.b.)

◆ İş arkadaşlarıyla ilişkilerin niteliği

Hizmet sektöründeki bir araştırmada belirtilen (Glisson ve Durick 1988 : 71) iş tatmini ve işletmeye bağımlılık arasındaki önemli korelasyon nedeniyle, personele işlerinin çeşitli boyutlarına ek olarak, işletmeye bağımlılık düzeylerini de anlamak üzere sorular yöneltilmiştir. İş boyutlarının önemi kişiden kişiye değişmeyeceğinden, çalışanların işlerine karşı tutumları değerlendirilirken bunlara eşit

Sonuç olarak Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin çoğunda çalışanlar işlerine karşı olumlu tutumlar içindedir ve işlerinde tatmin oldukları görülmektedir.

ağırlık verilmiştir. Otel personelinin işlerindeki tatmin düzeylerinin bulunmasında yukarıda belirtilen beş iş boyutundan her biri kapsamında yer alan sorulara şıkların 1 ile 10 arasında değer alabildiği bir puanlama sistemi uygulanmıştır. Buna göre, çalışma kapsamındaki otellerde personelin tatmin düzeyi ve işletmeye bağımlılık puanları 100 üzerinden değerlendirilmiş olup, yüksek puanlar yüksek tatmin belirtmektedir.

2.3. Çalışmada Elde Edilen Bulgular

Türkiye'deki beş yıldızlı otellerden çalışma kapsamında yer alan işletmelerde uygulanan personel anketlerinde elde edilen ve Tablo-2'de detayları verilen bulgular aşağıda özetlenmiştir.

1. Otel işletmelerinde çalışan personel genelde kendilerine uygulanan yöntemden tatmin duymaktadır.

2. İşin niteliği ile ilgili olarak konaklama endüstrisindeki olumsuz faktörler personelde tatminsizliğe yol açmaktadır.

3. Personel iş arkadaşlarıyla ilişkiden çok yüksek düzeyde tatmin duymaktadır.

4. Personel konaklama endüstrisindeki rahatsız edici çalışma şartlarından tatminsizlik duymamaktadır.

5. Ücret ve terfiye ilişkin sorulara verilen cevaplara göre, çalışanlar aldıkları ücret ve işlerinde terfi imkânlarından önemli ölçüde memnuniyetsizlik duymaktadırlar. Otel yöneticileriyle yapılan görüşmelerde de personelin işte en olumsuz buldukları hususlar arasında en çok belirtilenleri sırasıyla düşük ücretler, işte yükselme imkânlarının kısıtlı olması, işin gerektirdiği deneyim ve yeteneğe sahip bulunmama, iş yükünün ağır olması ve rahatsız edici çalışma şartları gelmektedir.

3. SONUÇ

Sonuç olarak Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin çoğunda çalışanlar işlerine karşı olumlu tutumlar içinde ve işlerinde tatmin oldukları görülmektedir. ABD, Kanada ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerdeki konaklama işletmelerinde çalışan personelin düşük tatmin düzeyinden farklı olarak bulunan bu sonuç için iş bulma koşullarının ağırlaştığı bir ortamda personelin işlerini kaybetmek istememelerinden kaynaklandığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

Çalışmada belirlendiği üzere, gerek yöneticiler gerekse personelin iş tatmininin boyutları arasında en olumsuz olarak gösterdikleri "düşük ücret" konusunda beş yıldızlı oteller geniş maddi olanaklarıyla diğer konaklama işletmelerine göre

TABLO - 1 : BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNE VERİLEN PERSONEL ANKETLERİNE KATILIM

ARAŞTIRMAYA KATILAN OTEL İŞLETMELERİ	BULUNDUĞU KENT	VERİLEN ANKETLER	DOLDURULAN ANKETLER	KATILIM ORANI (%)
Seyhan	Adana	30	30	100
Hilton	Ankara	30	24	80
Sheraton	Ankara	30	19	63
Dedeman	Antalya	30	10	33
Kaya	Antalya	30	24	80
Ramada	Antalya	30	19	63
Sultansaray	Antalya	30	14	47
Fantasia	Aydın	30	30	100
Hilton	İçel	30	16	53
Büyük Sürmeli	İstanbul	30	19	63
Klasis	İstanbul	30	30	100
The Marmara	İstanbul	30	20	66
Dedeman	Nevşehir	30	17	57

daha güçlü durumdadırlar. Bu işletmelerde işgücünün performansındaki iyileşmelere paralel olarak düzenlenen ve personelin anlayabileceği açıklıkla bir ücret politikasının personel iş tatminine olumlu katkıları olacaktır.

Sektör yöneticilerinin yüksek kaliteli bir hizmetin, içinde kendisine değer verdiğini hissederek işiyle gurur duyan bir görevli tarafından verilmesinin daha muhtemel olduğunu göz önüne bulundurarak, işgücünü işletmeye bağlayıcı tatminkar iş ortamları oluşturmaları büyük önem taşımaktadır. Çalışmada geliştirilen tutum ölçeği benzeri anketlerle personelin işlerinin çeşitli yönleri üzerindeki düşüncelerinin düzgün aralarla belirlenmesi ve gerekli iyileştirici önlemlerin alınmasının konaklama işletmelerine tatminkar iş ortamları oluşturma yönünde önemli bir etken olacağı düşünülmektedir. □

Gelişmiş ülkelerdeki konaklama işletmelerinde çalışan personelin düşük tatmin düzeyinden farklı olarak bulunma sonuçları için, iş bulma koşullarının ağırlaştığı bir ortamda personelin işlerini kaybetmek istememelerinden kaynaklandığı şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

KAYNAKÇA

GLISON, Charles ve Mark Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization", *Administrative Quarterly*, No. 33, 1988.

GRAY, S. ve Salvatore C. Liguori, *Hotel and Motel Management and Operations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.

HESKETT, James L., "Lessons in the Service Sector", *Harvard Business Review*, No. 2 (Mart-Nisan), 1987.

MEDLIK, S., *Profile of the Hotel and Catering Industry*, 2. B., Richard Clay (The Chaucer Press Ltd.), Heinemann, London, 1986.

MOK, Connie ve Doriann Finley, "Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food-Service Worker in Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management*, cilt V, No. 2, 1986.

REICHEL, Arie ve Abraham Pizam, "Job Satisfaction, Lifestyle and Demographics of U.S. Hospitality Industry Worker-Versus Others", *International Journal of Hospitality Management*, cilt III, No. 3, 1984.

TANER, Bahar, "Büyük Otellerde Yönetim Etkilerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi" *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 1993.

TABLO - 2 : ÇALIŞMA KAPSAMINDAKİ OTELLERDE PERSONELİN TATMIN DÜZEYİ VE İŞLETMEYE BAĞIMLILIĞI

OTELLER	YÖNETİM İLE İLİŞKİLER (Y 1)	İŞİN NİTELİĞİ (Y 2)	İŞ ARKADAŞLARI İLE İLİŞKİLER (Y 3)	ÇALIŞMA ŞARTLARI (Y 4)	ÜCRET DÜZEYİ (Y 5)	TATMIN DÜZEYİ (Y 6)	İŞLETMEYE BAĞIMLILIK (Y 7)
Seyhan	77	80	80	82	56	75	78
Ankara Hilton	80	78	82	85	63	78	82
Ankara Sheraton	61	71	78	78	46	67	75
Antalya Dedeman	71	73	88	77	65	75	78
Kaya	63	69	83	72	52	68	66
Antalya Ramada	74	76	84	81	67	76	74
Sultansaray	55	63	83	83	36	64	58
Fantasia	76	79	97	70	51	75	81
Mersin Hilton	76	76	89	82	46	74	75
İst. B. Sürmeli	70	70	88	73	26	65	62
İst. Dedeman	64	68	88	65	49	67	65
Klasis	70	64	85	82	51	70	74
The Marmara	70	79	86	87	55	75	72
Nevşehir Dedeman	74	70	80	77	54	71	63
GENEL ORTALAMA	70	73	85	78	51	71	72