

**OTEL İŞLETMELERİNDE PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARI VE BU
ARAÇLARIN FARKLI DEPARTMANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK
ANKARA ve İZMİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA**

**PSYCHO-SOCIAL MOTIVATION TOOLS IN HOTEL MANAGERMENTS AND ABOUT THE
INFLUENCES OF THESE TOOLS ON DIFFERENT DEPARTMENTS
THE IMPLEMENTATION IN ANKARA and IZMIR HOTELS**

Kurban ÜNLÜÖNEN* Müjdat ERTÜRK** Atıncı OLCA Y***

ÖZET

Otel işletmeleri ayakta kalabilmek ve daha yüksek bir kârlılık oranıyla çalışmak istiyorlarsa, ellerindeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak verimliliklerini arttırma gayreti içerisinde olmalıdırlar. Günümüzde gelişen teknolojiyle beraber; hammadde, enerji, makina-teçhizat vb. üretim faktörlerinde yüksek bir verimlilik oranına ulaşılmıştır. Ancak, otel işletmeleri; mal, hizmet üretim ve sunumunun merkezinde yer alan mevcut işgücünden tam anlamıyla yararlanamamaktadırlar. Bunun en önemli nedenlerinden biri işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin çalışanların verimini arttırmada önemli bir etken olan psiko-sosyal motivasyon araçlarından gereğince yararlanmadıklarıdır.

Bu çalışmada; otel işletmelerinde çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik psiko-sosyal motivasyon araçlarının tespiti ve bu araçların farklı departmanlarda çalışanlar açısından nasıl algılandığı irdelenmiştir. Konuyla ilgili olarak; Ankara ve İzmir'deki otel işletmelerinde çalışan işgörenlere anket uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, psiko-sosyal motivasyon araçları ile işgörenlerin verimliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ve güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, psiko-sosyal motivasyon araçları.

ABSTRACT

If hotel managements want to remain standing at work with higher beneficial proportions, they have to be in the endeavor of raising their productivity by using the resources they have in the best way. Today, by the help at developing technology a high productivity proportion can be reached in the factors of production, raw material, energy, machine-equipment etc. However, hotel managements can not exactly make use of available workforce which is in the centre of properly and service production and presentation. It can be say that one of the most important reasons is the owners and the directors do not take the advantage of psycho-social motivation tools properly which are important to increase the productivity of the employees.

In this paper, the subject of the determination of psycho-social motivation tools to increase the productivity of the employees working in hotel managements and the subject of how these tools are perceived by the employees working in different departments are studied. On this matter, surveys are carried out on the staffs of Ankara and İzmir hotel managements.

According to the research results, a meaningful statistical relationship and a strong connection is seen between the psycho-social motivation tools and the productivity of the employees.

Key Words: Motivation, psycho-social motivation tools.

* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Prof. Dr.)

** Ankara Başkent Öğretmenevi (Müdür Yard.)

*** Gaziantep Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksek Okulu (Öğr. Gör.)

GİRİŞ

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı meydana getirerek bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Can, 1997:168). Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir (Öztabağ, 1970:34).

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. İşletmeyi yönetenlerin başarısı; yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerinin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemesine bağlıdır. İşletmenin merkezî, işgörelere kapalı ve geleneksel yönetim anlayışı içinde yönetilmesi ile; merkezî olmayan, yetki ve sorumlulukların alt basamaklara dağıtıldığı, işgörelere açık ve çağdaş bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi arasında önemli farklar vardır. Merkezî ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı bir denetime tabii olmasına dayanır. Oysa, merkezî olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde, ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal ve yönetsel araçlara da eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde bu yönetim politikasının, motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir (İncir, 1985:68).

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (İncir, 1985:69).

Bu araştırmada, psiko-sosyal motivasyon araçları irdelenmiş; bu araçların, insan kavramının ön planda olduğu otel işletmelerinin bilhassa verimliliği üzerindeki etkisine dikkat çekilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, motivasyon unsurunun ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının; otel işletmelerinin farklı departmanlarında çalışanlar üzerindeki rolü ile verimliliği arttırıcı etkisi, Ankara ve İzmir’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan personel üzerinde uygulanan bir anket yardımıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARI

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı bir yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, işgörelerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı

gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilgi çekici ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan işgörenin gereksinimleri ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli çalışmalar yapılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:95).

Motivasyonda psiko-sosyal özendirme araçları; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi ve sosyal uğraşlar olarak yedi kategoride incelenmektedir (Ertürk, 2000:77).

1.1. Çalışmada Bağımsızlık

Yönetici konumundaki kimse, astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul ölçülere kadar hatalarını hoşgörme ve gerekli koşulları sağlar. Bu yapıldıktan sonra, elemanların bilgi ve yeteneklerinden yararlanabilecek şekilde serbestliklerini sağlayacak olanaklar yoluna gidilebilir. İşgören belli bir serbestlik ortamında çalıştığı ve geliştiği taktirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, elinden bir şey gelen ve grubun içinde değeri olan bir işgören olduğunun farkına varır. İşgörenlerde bu türden hislerin geliştirilmesi yöneticilere bağlıdır (İncir, 1985:108).

Çocukluk yıllarından itibaren; gerek aile üyeleriyle gerek okul arkadaşlarıyla birlikte çalışmaya alışmış, başkalarına bağlanmasını öğrenmiş bir insan yetişkinliğinde de bu alışkanlıklarını sürdürmektedir. Böyle bir işgörenin güdüsel örüntüsünde baskın olan bağlılık güdüsüdür (Duncan, 1990:171).

Çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının otoritesinden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği, işgörenin doğasından gelen bir duygudur. Küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak mümkünse de tamamen teknolojinin egemen olduğu işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak pek mümkün değildir. Bununla birlikte, işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik araçlarla saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler ve yapıcı güç kolaylıkla ortaya çıkarılabilir (İncir, 1985:109).

1.2. Sosyal Katılım

İşgören bir örgütte kendine verilen bir işi yapmaya başlayınca, o işletmenin var olan ilişkiler sistemine dahil olur. Üstlenilen göreve göre diğer işgörenlerle birlikte çalışır. Bir işgörenin yalnız başına bir ilişkiler sistemine dahil olmadan çalışma olanağı yok denecek kadar azdır. Her örgütün, organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır (Erdoğan, 1996:301).

Örgütlerde işler, genellikle üyeleri arasında yakın bir ilişki olan gruplar tarafından yapılırlar. Bu açıdan farklı gereksinimleri olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun bir ölçüde gereksinmelerini gidermek, bu şekilde grupları motive etmek ve onları örgütün amaçları ile özdeşleştirmek motivasyon konusunda önemli bir yaklaşımdır (Erdoğan, 1996:302).

Örgütler, sosyal katılımın önemini her geçen gün daha fazla hissetmektedirler. Sosyal katılımı yükseltmek amacıyla; piknik, personel geceleri, tiyatro ve sinema günleri, konserler gibi organizasyonlar düzenlenmektedirler.

1.3. Değer ve Statü

İnsanın doğasında başkalarına yardım etmek ve bunun etkilerini görmekten haz duymak vardır. İşgören, yaptığı işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyacaktır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgören, çektiği zahmetin ve eziyetin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece işgören, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaşmasında işgörenin fedakarca çalışmaları ve değerli katkılarının büyük bir önemi olduğunu bildirilerle ve yapılan toplantılarla çekinmeden duyurulmalıdır (Tosun, 1989:319).

Bir yöneticiden gelen takdir ve beğeni, işgören verimini arttırır. Öte yandan, tatminkar ve işbirliği yapmaya hazır bir işgören de amirinin kendisini beğenmesi ve takdir etmesi durumunu meydana getirebilir. Çift yönlü bu etkileşim, örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada dinamik bir sürecin oluşumuna katkı sağlar (Bernard, 1993:56).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte anılır. Dolayısıyla gerçek bir statüye sahip olan kimse, bunun karşılığında iş

arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu meydana getirir (Tekarslan ve Barslan, 1989:178).

1.4. Gelişme ve Başarı

Birçok kişi işe başladıktan hemen sonra, kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Yükselme, bireyin konumundaki daha üst bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle, gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar. İlk olarak yükselme; işgörene kişisel ilerleme ve kendini geliştirme olanağı verir. Bu olanak; kişinin kendine olan güvenini arttırarak işgörenin kendini güçlü hissetmesini sağlar. Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme, psikolojik bir ödüdür. Öte yandan, gelişme ve yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir statü kavramlarına dayanan prestij, kişilere yüksek doyum verir. Aynı zamanda yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın hissettireceğinden daha olumlu bir etki meydana getirir (Eren, 1993:324).

İşgörenin benlik duygusu, çoğu kez kişisel yeteneklerinin daha çok gelişmesini ve başarısının daha da artmasını ister. Tüm işgörenlerin bu duyguyla hareket etmeleri halinde örgütte bir rekabet başlar. Böyle bir rekabetin olumlu sonuçlar verebilmesi için; birinin başarısının diğerinin başarısızlığına yol açmaması, başarı için makul ve objektif standartların mevcut olması gerekir. Bu koşulları taşıyan ve kontrol altında tutulabilen bir yarışma, işgörenleri daha çok çalışmaya yönleltecektir (Onaran, 1981:287).

Yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp, bireye bazı yetki ve sorumluluklar verilerek başarı güdüsünün harekete geçirilmesi sağlanabilir. Ancak bireyin başaramama korkusunun azalıp kendine güven duygusuna ne ölçüde eriştiği ile örgüt içi ne tür ve ne derecede amaç ve hedefleri gerçekleştirebileceğinin de bilinmesi önemli bir etkidir. Bunlar; bireyin kişiliği, kendini yetiştirmesi ve tecrübe sahibi olması ile ilgilidir (Hand, 1976:142).

Başarı güdüsü baskın olan insanlardan meydana gelen örgüt ve toplumlar daha çabuk gelişebilmekte ve kalkınabilmektedirler (Mc Clelland, 1966:87).

1.5. Çevreye Uyum

İşgören, çalıştığı işletmenin fiziksel koşullarına olduğu kadar, sosyo-psikolojik koşullarına da uyum sağlamak zorundadır. İşgören işe ilk girdiği zaman mesai arkadaşlarıyla en kısa zamanda iletişime geçmeli onları tanımaya çalışırken, kendini de tanıtmalıdır. İşgören yeni katıldığı örgütün geleneklerine ve kurallarına en kısa zamanda uyum sağlayarak, üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır.

Çevreye uyum sağlamayan işgören çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilir. Çoğu zaman gruplar, yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz; belirli bir zaman ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Grup dışında bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilir. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörene; her konuda yardımcı olmalı, gerekli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Başaran, 1991:182).

1.6. Öneri Sistemi

İşgörenleri psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendirerek bir diğer araç da öneri sistemidir. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetimin en önemli göstergelerinden biridir. İşletmede çalışan işgörenler düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyor ve bunlar ciddiye alınarak uygun görülenler hayata geçiriliyorsa, söz konusu işletmede iyi bir iletişim süreci başlamış demektir. Böylece birlikte yönetim anlayışına ilk adım atılmış olur. Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği arttıracığı kesindir. Ancak işgörenle yönetici arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilmemeli; aksine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. “Gerekirse öneriyi reddet ama öneriyi getireni reddetme” görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içerisinde öneri sistemine, işgörene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst örgütlere iletme olanağı veren sistem olarak bakılmalıdır (Baykal, 1982:114).

Öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Öneri sisteminin sakıncalı yönünün ise, gereksiz, yararsız fikir ve düşüncelerle üst yönetimin zamanını boşa harcamak olduğu söylenebilir. Öte yandan, gerçekten yararlı ve gerekli olan bir önerinin yönetici tarafından kendi fikriymiş gibi sunulması veya kendi pozisyonunda değişiklik meydana getireceği için hasır altı edilmesi gibi sakıncaları da vardır. Ayrıca, öneriyi getirene ilgisiz davranılması da orta ve uzun vadede yeni önerilerin gelmesinin önünü keser (İncir, 1985:74).

Örgütsel faaliyetlerde alınan kararlarda tek taraflılık, işgörende eşitsizlik hissini doğurur. Bu durum işgörende; yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma, uyumsuzluk gibi işlevsel davranış bozukluklarının ortaya çıkmasına neden olur (Wofford, 1988:76).

1.7. Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli sosyal uğraşılara yer verilebilirler. Bu uğraşlar kısaca şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:148).

- Spor müsabakalarının düzenlenmesi,
- Tarihi ve kültürel ören yerlerine gezilerin düzenlenmesi,
- Özel günler ve gecelerin çeşitli faaliyetlerle kutlanması,
- İşgörenlerin doğum günü, evlilik vb. gibi günlerine toplu halde katılımın sağlanması,
- Sinema, tiyatro vb. gibi kültürel etkinliklere katılımın sağlanması.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşlar, takım ruhununun gelişmesini sağlar. Boş zamanın değerlendirilmesi, işgörenlerle yöneticilerin ve işverenin kaynaşmasını sağlar. Ancak bu gibi faaliyetlerin organizasyonunun işgörelere bırakılması, daha faydalı sonuçlar doğurur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:148).

Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birincisi; işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında, hem de yönetici ve işverenleriyle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşılara katılan işgörenler arasındaki doğal liderleri saptamaktır. Bu liderlerin, mesai saatleri içerisinde diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar; işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve motive eden geleneksel araçlar arasında sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:149).

2.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Otel işletmelerinde çalışan eğitimli işgören sayısı son derece azdır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Bunların başında Türkiye’de turizm sektöründe çalışmanın yapılmaya değer bir iş olarak algılanmaması gelmektedir. Öte yandan, otel işletmelerinin personel politikalarındaki yanlış uygulamaları da bu sektöre ilgi duyan kişilerin çalışmalarını engellemektedir. Büyük bir hevesle bu işe başlayanlar aradan kısa bir süre geçtikten sonra mevcut şartları görünce sektör değişirme

ihtiyacı duymaktadırlar. Oysa şartlar beklentilere uymuş olsa bu işe başlayan işgören sektör değiştirme ihtiyacı duymayacaktır.

İşletmeyi benimsemiş ve moral seviyesi yüksek bir işgören şüphesiz müşteriyi çok daha fazla memnun edecektir. Memnun olarak ayrılmış bir müşteri de işletmenin en büyük kârıdır. İşyerinden beklentilerini karşılayamayan işgören ya işinden ayrılacak ya da başka alternatifi olmadığı için istemeye istemeye işini yapmaya devam edecektir. İstemeyerek çalışan bir işgörenden verim beklenemez. Özellikle müşteriyle birebir ilişkinin çok yoğun olduğu otel işletmelerinde personelin müşterilere sürekli güler yüzlü davranması gerekir. Oysa kendisi mutsuz olan bir kimseden güler yüzlü olması beklenemez.

İşgörenin işini severek sahip çıkabilmesi için beklentilerinin karşılanması gerekir. Türkiye’de otel işletmelerinde çalışanların işyerlerinden ne bekledikleri ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının farklı departmanlarda çalışanlar üzerindeki etkisinin ortaya konulması hususunda ciddi bir bilgi eksikliği bulunmaktadır.

2.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Öncelikli amacı bu alandaki araştırma eksikliğini gidermek ve diğer otel işletmelerine bir örnek teşkil etmesi düşünülen bu çalışmada; Ankara ve İzmir’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin; verimliliğini arttıracak motivasyon araçlarının tespiti, bu motivasyon araçlarının departmanlar arası gösterdiği farklılıklar, otel yöneticilerinin işgörenlerin verimliliğini arttırmak için uygulayacakları personel politikalarını oluştururken göz önünde bulundurmaları gereken hususlar, işgörenlerin memnuniyetini ve işe bağlılıklarını arttırmaya yönelik olarak işyerinin taşıması gereken şartlar, işgörenlerin beklentilerinin tespiti ve bunların mümkün olan en üst seviyede karşılanmasına imkân sağlayacak unsurlar ile bu unsurların gerçekleşmesinde psiko-sosyal motivasyon araçlarının katkısının ortaya konulması amaçlanmıştır.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın en önemli yanı ve daha önce yapılmış çalışmalardan farkı; otel işletmelerinde çalışan işgörenleri motive etmede kullanılan psiko-sosyal araçların tüm oteli kapsayacak biçimde değil, departmanları ayrı ayrı ele almasıdır. Bilgilerin departman bazlı olması demek, her departmanın ihtiyaç duyduğu psiko-sosyal motivasyon aracının bilinmesi demektir. Bu da yöneticilere personel politikalarını oluştururken büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

Departmanların ihtiyaçları göz önüne alınarak hazırlanmış olan politikalar ile yönetilen bir işletme de çalışan işgörenler; daha özverili çalışarak işlerine daha bağlı bir hale geleceklerdir. Bu sayede otel işletmelerinin verimliliği artacak ve yüksek işgören devir hızı sorununun çözümüne de katkı sağlanmış olacaktır.

2.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ SINIRLAMALAR

Bu araştırma; İzmir’de 20, Ankara’da 20 olmak üzere toplam 40 otel işletmesinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Anket çalışmasının hem İzmir hem de Ankara’da yapılmış olmasının sebebi, Ankara’nın bir memur kenti, İzmir’inde tam tersi özel sektör ağırlıklı bir il olmasıdır.

Hazırlanmış olan anket formlarından her otele yirmişer adet dağıtılmış ve dört ön büro, dört servis, dört mutfak, dört kat hizmetleri, iki muhasebe ve iki teknik servis personeli tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Ancak, çoğu işletmede istenilen sayıya denk personel istihdam edilmediğinden veya personelin anketi cevaplamadaki isteksizliklerinden dolayı amaçlanan dağılıma ulaşılamamıştır.

Otel işletmelerindeki mevcut departmanlar bu araştırmada geçen departman sayısından çok daha fazladır. Ancak, Türkiye’deki otellerin organizasyon yapıları göz önüne alındığında birçok departmanın organizasyon yapısında yer almadığı açıkça görülmektedir. Bundan hareketle bu araştırma; yiyecek-içecek, ön büro, kat hizmetleri ve teknik servis ile muhasebeyi içine alacak biçimde yardımcı hizmet departmanları ile sınırlandırmak zorunda kalınmıştır.

Anketin dağıtılmış olduğu özellikle beş yıldızlı otellerde anketin cevaplandırılmış olarak geri alınmasında istenilen başarıya ulaşılamamıştır. Otel yöneticileri, işlerin yoğunluğunu mazeret göstererek anketlerin cevaplandırılmasına engel olmuşlardır.

2.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacında ortaya konulan ilişkileri test etmek amacıyla, aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₁:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yapılan kontrollerden rahatsız olup olmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₂:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yöneticilerinin problem çözme konusunda yardım alıp almadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₃:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile alınan kararlara katılıp katılmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₄:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işin toplumda ve işyerinde saygınlığı olduğuna inanıp inanmamaları arasında bir ilişki vardır.

H₅:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işler dolayısıyla takdir edilip edilmedikleri arasında bir ilişki vardır.

H₆:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işyerinde kendilerini yetiştirip, terfi etmeleri arasında bir ilişki vardır.

H₇:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işin çekici gelip gelmediği arasında bir ilişki vardır.

H₈:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile otelde çalışan diğer işgörenlerle uyumlu çalışıp çalışmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₉:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile oteldeki diğer departman şef veya müdürleri ile uyumlu çalışıp çalışmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₁₀:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile bu otel işletmesinden emekli olup olamayacağı arasında bir ilişki vardır.

H₁₁:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işyerinde kaza tehlikesi olup olmadığı arasında bir ilişki vardır.

H₁₂:Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işlerini sevip sevmemeleri arasında bir ilişki vardır.

2.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi uygulanmış olup, toplanan veriler istatistik yazılımı ile analiz edilerek Ki-Kare test tekniği uygulanmıştır.

2.6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; İzmir ve Ankara da faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

Örneklem ise bu otellerde çalışan 800 işgörendir.

2.6.2. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada kullanılan veriler; Üç'lü Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanan anket formları yardımıyla ve soruları cevaplamada istekli davranan toplam 233 işgören tarafından elde edilmiştir.

Hazırlanan anket formları otel işletmelerinin insan kaynakları müdürlüklerine, şayet işletmede insan kaynakları müdürlüğü yoksa genel müdürlüğe bırakılmış ve 15 gün sonra cevaplanan anketler geri alınmıştır.

Verilerin analizi aşamasında, anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara yüklenerek bir veri tabanı oluşturulmuş, bu veriler SPSS (The Statistical Program for Social Science) İstatistik Programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen rakamsal bulgular yoruma tabi tutulmuştur.

2.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLARI

2.7.1. Örneklemin Genel Özellikleri

Araştırmayı yapabilmek için İzmir ve Ankara'da faaliyet gösteren toplam 40 otele anket formları dağıtılmıştır. Araştırmaya; Ankara'dan 141, İzmir'den 92 olmak üzere toplam 233 işgören katılmıştır. Cevaplı anketlerin %60,5'i Ankara, %39,5'i İzmir'den alınmıştır.

Cevaplanmış olarak geri alınan 233 adet anketin; 139 adeti (%59,7) 3 yıldızlı otellerden, 76 adeti (%32,6) 4 yıldızlı otellerden, 18 adeti (%7,7) 5 yıldızlı otellerden elde edilmiştir.

TABLO 1: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları İller ve Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Dağılımı

	Üç Yıldız	Dört Yıldız	Beş Yıldız	TOPLAM
Ankara	91 %64,5	32 %22,7	18 %12,8	141 %100
İzmir	48 %52,2	44 %47,8	0 %0	92 %100
TOPLAM	139 %59,7	76 %32,6	18 %7,7	233 %100

Araştırmaya katılan işgörenlerin; %76,4'ü bay, %23,6'sı bayandır. Bu işgörenlerin; %36,5'i yiyecek-içecek departmanında, %27,9'u ön büro departmanında, %16,7'si kat hizmetleri departmanında ve %18,9'u da muhasebe ve teknik servisi içine alan yardımcı hizmet departmanında çalışmaktadır.

TABLO 2: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetleri ve Çalıştıkları Departmanlar İtibariyle Dağılımı

	Bay	Bayan	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	74 %87,1	11 %12,9	85 %100
Ön Büro	40 %61,5	25 %38,5	65 %100
Kat Hizmetleri	26 %66,7	13 %33,3	39 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	38 %86,4	6 %13,6	44 %100
TOPLAM	178 %76,4	55 %23,6	233 %100

2.7.2. Hipotez Testleri

Araştırmaya ilişkin başlangıçta ortaya konulan hipotezlerle ilgili olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yapılan kontrollerden rahatsız olmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_1) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 3'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin yapılan kontrollerden rahatsız olmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Yapılan kontrollerden en çok rahatsızlık duyduğunu ortaya koyan departman, %21,1 ile kat hizmetleri departmanıdır. Öncelikli görevi otel odalarının bakım ve temizliğini sağlamak olan bu departman, bu yönüyle müşterilerin özel hayatlarına şahit olmaktadır. Bu durum, kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin seçiminde son derece hassas davranılması gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca, yapılan kontrollerden rahatsızlık duyduğunu ifade eden bir işgörenin, bu departmanda çalışmasının doğru olmayacağı ortadadır.

TABLO 3: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerinde Yapılan Kontrollerin Kendilerini Rahatsız Edip Etmediği

DEPARTMAN	Ediyor	Kısmen Ediyor	Etmiyor	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	8 %9,4	25 %29,4	52 %61,2	85 %100
Ön Büro	5 %7,8	12 %18,8	47 %73,4	64 %100
Kat Hizmetleri	8 %21,1	19 %50,0	11 %28,9	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	5 %11,4	9 %20,5	30 %68,2	44 %100
TOPLAM	26 %11,3	65 %28,1	140 %60,6	231 %100

Ki-Kare Değeri= 22,047

Serbestlik derecesi= 6

p < 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş arkadaşları ve müşteriler ile olan anlaşmazlıklarında yöneticilerinin yardımcı olmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_2) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 4’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin yöneticilerinin kendilerine yardım etmeleri çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre, iş arkadaşları ve müşterilerle meydana gelen anlaşmazlıklarının çözümünde en fazla yardım gördüğünü ortaya koyan %55,4 ile önbüro departmanında çalışan işgörenlerdir. Yiyecek-içecek departmanı ise, %23,5 ile en az yardım gördüğünü ortaya koyan departmandır. Otel işletmelerinde müşterilerle en çok yüz yüze olan departman ön büro departmanıdır. Yiyecek-içecek departmanının yanlış işlemiş olduğu adisyon problemini ön kasiyer çözmek zorundadır. Odası standartlara uygun hazırlanmamış müşterinin sorununu resepsiyonist çözmek zorundadır. Bu durumlarda genelde departman yöneticileri insiyatifi ellerine aldıkları için işgören bu yardımı hissetmektedir.

TABLO 4: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Arkadaşları ve Müşterilerle Olan Anlaşmazlıklarının Çözümünde Yöneticilerinin Yardımcı Olup Olmadıkları

DEPARTMAN	Oluyor	Kısmen Oluyor	Olmuyor	TOPLAM
Yiyecek İçecek	31 %36,5	34 %40,0	20 %23,5	85 %100
Ön Büro	36 %55,4	18 %27,7	11 %16,9	65 %100
Kat Hizmetleri	12 %31,6	21 %55,3	5 %13,2	38 %100
Yardımcı Hizmet Dep.	20 %46,5	16 %37,2	7 %16,3	43 %100
TOPLAM	99 %42,9	89 %38,5	43 %18,6	231 %100

Ki-Kare Değeri=11,198

Serbestlik Derecesi= 6

p < 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işyerinde alınan kararlara katılmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_3) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 5’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin alınan kararlara katılmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

TABLO 5: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Alınan Kararlara Katılıp Katılmadıkları

DEPARTMAN	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	16 %18,8	29 %34,1	40 %47,1	85 % 100
Ön Büro	15 %23,1	22 %33,8	28 %43,1	65 % 100
Kat Hizmetleri	13 %35,1	9 %24,3	15 %40,5	37 % 100
Yardımcı Hizmet Departmanları	10 %23,8	18 %42,9	14 %33,3	42 % 100
TOPLAM	54 % 23,6	78 % 34,1	97 % 42,4	229 % 100

Ki-Kare Değeri= 6,191

Serbestlik Derecesi= 6

p >0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işin saygın olduğuna inanıp inanmamaları arasında bir ilişki (H_4) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 6’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin yaptıkları işin saygın olup olmadığına inanmalarında çalıştıkları departmanın önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

TABLO 6: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşin Saygın Olduğuna İnanıp İnanmadıkları

DEPARTMAN	İnanıyor	Kısmen İnanıyor	İnanmıyor	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	48 %57,1	25 %29,8	11 %13,1	84 % 100
Ön Büro	32 %49,2	23 %35,4	10 %15,4	65 % 100
Kat Hizmetleri	16 %41,0	13 %33,3	10 %25,6	39 % 100
Yardımcı Hizmet Departmanları	29 %65,9	13 %29,5	2 %4,5	44 % 100
TOPLAM	125 % 53,9	74 % 31,9	33 % 14,2	232 % 100

Ki-Kare Değeri= 9,882

Serbestlik Derecesi= 6

p > 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaptıkları işler dolayısıyla takdir edilmeleri ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_5) olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 7’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde

H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin takdir edilmelerinde çalıştıkları departmanın önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Yaptıkları işler nedeniyle en çok takdir edilen departman %30,5 ile yiyecek-içecek departmanı, en az takdir edilen departman ise %39,5 ile kat hizmetleri departmanıdır. Yiyecek-içecek departmanın müşterilerle sürekli yakın bir ilişki içerisinde olmaları, kendilerini ifade edebilme olanağını arttırmaktadır. Bu durum kat hizmetleri departmanı için pek mümkün değildir. Kat hizmetleri departmanı müşterilerle yüz yüze ve yakın bir ilişki halinde çalışmaz. Müşteri odasını terk ettikten sonra temizlik ve bakım çalışmalarını yerine getirir. Otel yönetimi açısından bakıldığında ise; yiyecek-içecek departmanın önemli bir miktarda işletmeye gelir getirmesi, bu departmanda çalışan işgörenlerin önemini arttırmaktadır. Kat hizmetleri departmanı ise, üstlendiği rol açısından otel işletmesi için hayati bir öneme sahip olmasına karşın gelir getirmeyen bir özellik taşır.

TABLO 7: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşler Dolayısıyla Takdir Edilip Edilmedikleri

DEPARTMAN	Ediliyor	Kısmen Ediliyor	Edilmiyor	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	25 %30,5	31 %37,8	26 %31,7	82 %100
Ön Büro	10 %15,6	38 %59,4	16 %25,0	64 %100
Kat Hizmetleri	9 %23,7	14 %36,8	15 %39,5	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	9 %20,9	24 %55,8	10 %23,3	43 %100
TOPLAM	53 %23,3	107 %47,1	67 %29,5	227 %100

Ki-Kare Değeri= 11,048

Serbestlik Derecesi= 6

$p < 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işyerlerinde kendilerini yetiştirme ve terfi imkânları ile çalıştıkları departmanlar arasında bir ilişki (H_6) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 8'de verilmiştir. Elde edilen bilgilere göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin kendilerini yetiştirme ve terfi imkânlarında çalıştıkları departmanın önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

TABLO 8: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Kendilerini Yetiştirme ve Terfi İmkânlarının Olup Olmadığı

DEPARTMAN	Var		Kısmen Var		Yok		TOPLAM	
Yiyecek-İçecek	29	%34,5	24	%28,6	31	%36,9	84	%100
Ön Büro	21	%32,3	24	%36,9	20	%30,8	65	%100
Kat Hizmetleri	10	%26,3	14	%36,8	14	%36,8	38	%100
Yardımcı Hizmet Departmanları	17	%38,6	18	%40,9	9	%20,5	44	%100
TOPLAM	77	%33,3	80	%34,6	74	%32,0	231	%100

Ki-Kare Değeri= 5,303

Serbestlik Derecesi= 6

$p > 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaptıkları işin kendilerine çekici gelmesi ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_7) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 9’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre H_0 hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin yaptıkları işin kendilerine çekici gelmesinde çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre, %47,7 ile önbüro departmanının yapılan işin kendilerine en çekici gelen departman olduğu görülmüştür. Önbüro departmanının; otelin beyini niteliği taşıması, müşterilerle yakın bir ilişki içerisinde olması, diğer departmanlara kıyasla daha yüksek bir ücret alması bu sonucun temel gerekçeleridir. Ayrıca bu departman çalışanlarına yapısı gereği; daha az beden gücüyle rahat, temiz ve güvenli bir ofis ortamı sunmaktadır.

Kat hizmetleri departmanı ise %34,2’lik bir oran ile yaptıkları işin kendisine en az çekici geldiğini ifade eden departmandır. Bu durumu, H_1 ve H_5 hipotezleriyle ortaya çıkan sonuçların bir yansıması olarak değerlendirmek gerekmektedir.

TABLO 9: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşin Kendilerine Çekici Gelip Gelmediği

DEPARTMAN	Geliyor	Kısmen Geliyor	Gelmiyor	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	37 %43,5	29 %34,1	19 %22,4	85 %100
Ön Büro	31 %47,7	26 %40,0	8 %12,3	65 %100
Kat Hizmetleri	12 %31,6	13 %34,2	13 %34,2	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	18 %40,9	24 %54,5	2 %4,5	44 %100
TOPLAM	98 %42,2	92 %39,7	42 %18,1	232 %100

Ki-Kare Değeri= 16,903

Serbestlik Derecesi= 6

$p < 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin otelde çalışan diğer işgörenlerle uyumlu çalışabilmeleri ile görev yaptıkları departman arasında bir ilişki (H_8) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 10’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin diğer işgörenlerle uyumlu çalışabilmelerinde çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Diğer departmanlardaki işgörenlerle en uyumlu çalışan, %55,4’lük bir oran ile önbüro departmanıdır. Kat hizmetleri ise, %18,4’lük bir oran ile diğer işgörenlerle en fazla uyum sorunu yaşayan departmandır.

TABLO 10: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Diğer Departmanlardaki İşgörenlerle Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları

DEPARTMAN	Çalışıyor	Kısmen Çalışıyor	Çalışmıyor	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	31 %37,3	42 %50,6	10 %12,0	83 %100
Ön Büro	36 %55,4	26 %40,0	3 %4,6	65 %100
Kat Hizmetleri	20 %52,6	11 %28,9	7 %18,4	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	20 %45,5	22 %50,0	2 %4,5	44 %100
TOPLAM	107 %46,5	101 %43,9	22 %9,6	230 %100

Ki-Kare Değeri= 12,771

Serbestlik Derecesi= 6

p < 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin diğer departman yöneticileri ile uyumlu çalışabilmeleri ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_0) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 11’de verilmiştir. Elde edilen bilgilere göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin diğer departman şefleri ve müdürleri ile uyumlu çalışmalarında çalıştıkları departman önemli bir değişkendir.

Diğer departman yöneticileri ile en uyumlu çalışan departman, %58,5 ile önbüro departmanıdır. Kat hizmetleri ise, %13,2 ile diğer departman yöneticileri ile en fazla uyum sorunu yaşayan departmandır. Bu durumu, H_8 hipoteziyle ortaya çıkan sonucun bir yansıması olarak değerlendirmek gerekmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken konu; kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin H_8 ve H_9 hipotezleriyle ortaya çıkan uyum sorunlarında önbüro departmanının ne derece etkin olduğudur. Önbüro departmanının işgören ve yöneticileri ile uyumlu çalışamayan bir kat hizmetleri departmanı, otel işletmesinin kesin bir başarıyla yaşamasının en önemli gerekçelerinden biridir.

TABLO 11: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Oteldeki Diğer Yöneticilerle Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları

DEPARTMAN	Çalışıyor	Kısmen Çalışıyor	Çalışmıyor	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	31 %36,5	50 %58,8	4 %4,7	85 %100
Ön Büro	38 %58,5	23 %35,4	4 %6,2	65 %100
Kat Hizmetleri	18 %47,4	15 %39,5	5 %13,2	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	23 %52,3	18 %40,9	3 %6,8	44 %100
TOPLAM	110 %47,4	106 %45,7	16 %6,9	232 %100

Ki-Kare Değeri= 12,105

Serbestlik Derecesi= 6

p < 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları işyerinden emekli olabilecekleri kanısında olmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{10}) olup olmadığına aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 12’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin emekli olabileceklerine inanmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre, %27 ile emekli olabileceklerine en fazla inanan kat hizmetlerinde çalışan işgörenlerdir. Çalıştığı işletmeden emekli olabileceğine en az inanan ise %72,3 ile önbüro departmanında çalışan işgörenlerdir. Bilhassa önbüro departmanında çalışan işgörenler; rahat ve uyumlu bir çalışma ortamı içerisinde karşılaştıkları müşteri problemlerine kolaylıkla çözüm getirildiğini, yaptıkları işin kendilerine çekici geldiğini ve bir saygınlığı olduğuna inandıklarını ortaya koyarlarken çalıştıkları bu işletmeden emekli olabileceklerine inanmamaları, daha önce ortaya çıkan hipotez sonuçlarıyla çelişmektedir. Bu sonuç, en fazla emekli olabileceklerine inanan kat hizmetleri departmanı çalışanları içinde geçerlidir.

TABLO 12: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları İşyerlerinden Emekli Olabileceklerine İnanıp İnanmadıkları

DEPARTMAN	İnanıyor	Kısmen İnanıyor	İnanmıyor	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	14 %16,5	16 %18,8	55 %64,7	85 %100
Ön Büro	6 %9,2	12 %18,5	47 %72,3	65 %100
Kat Hizmetleri	10 %27,0	10 %27,0	17 %45,9	37 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	10 %23,3	12 %27,9	21 %48,8	43 %100
TOPLAM	40 %17,4	50 %21,7	140 %60,9	230 %100

Ki-Kare Değeri= 11,217

Serbestlik Derecesi= 6

p < 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işyerlerinde kaza tehlikesi olması ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{11}) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 13’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin kaza tehlikesi hissetmelerinde çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Kat hizmetleri departmanın %24,3 ile en yüksek kaza tehlikesi hissetmesinin temel nedeni, yaptıkları işin her an tehlikelere açık olmasıdır. Önbüro %72,3 ile en düşük kaza tehlikesi olduğunu ortaya koyan departmandır. Bu durumu özellikle, H_7 hipoteziyle ortaya çıkan sonucun bir destekleyici unsuru olarak değerlendirmek gerekmektedir.

TABLO 13: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Kaza Tehlikesi Olup Olmadığı

DEPARTMAN	Tehlike Var	Kısmen Var	Tehlike Yok	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	8 %9,4	18 %21,2	59 %69,4	85 %100
Ön Büro	6 %9,2	12 %18,5	47 %72,3	65 %100
Kat Hizmetleri	9 %24,3	9 %24,3	19 %51,4	43 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	10 %23,3	11 %25,6	22 %51,2	43 %100
TOPLAM	33 %14,3	50 %21,7	147 %63,9	230 %100

Ki-Kare Değeri= 11,440

Serbestlik Derecesi= 6

p < 010

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işi sevip sevmemeleri arasında bir ilişki (H_{12}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki-kare testinin sonucu Tablo 14’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Otellerde çalışan işgörenlerin işlerini sevmelerinde çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre, yaptığı işi en çok seven %63,6 ile yardımcı hizmet departmanlarında çalışan işgörenlerdir. Yaptığı işi en az seven ise, %15,4 ile kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerdir. Bu durumu, daha önceki hipotez sonuçlarıyla ortaya çıkan; yapılan idari kontrollerden rahatsızlık duyan, uyumsuz, çekici ve saygın bir işi olmadığına inanan, takdir edilmeyen, kendini yetiştirme ve terfi olanaklarının olmadığını benimseyen, kendinin her an için bir kaza tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceğini düşünen, mutsuz kat hizmetleri çalışanları açısından değerlendirildiğinde olağan karşılamak gerekmektedir.

TABLO 14: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşlerini Sevip Sevmedikleri

DEPARTMAN	Seviyor	Kısmen Seviyor	Sevmiyor	TOPLAM
Yiyecek-İçecek	47 %55,3	27 %31,8	11 %12,9	85 %100
Ön Büro	35 %54,7	27 %42,2	2 %3,1	64 %100
Kat Hizmetleri	15 %38,5	18 %46,2	6 %15,4	39 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	28 %63,6	15 %34,1	1 %2,3	44 %100
TOPLAM	125 %53,9	87 %37,5	20 %8,6	232 %100

Ki-Kare Değeri= 12,782

Serbestlik Derecesi= 6

p < 0,10

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yukarıdaki tablolardan da görülebileceği gibi otel işletmelerinde psiko-sosyal motivasyon araçlarının değerlendirilmesinde departmanlar arasında farklılıklar vardır. Otel işletmeleri, personel politikalarını hazırlarken mevcut olan bu farklılıkları gözetmek zorundadırlar. Bu farklılıklar dikkate alınmadan yapılacak olan personele ilişkin politikalar, verimliliğin düşmesine neden olacaktır.

Yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenlerin kariyerlerini geliştirmeye uygun bir organizasyon yapısı işletmeye yerleştirilmelidir. İşgören, şayet ileride mevcut pozisyonundan daha iyi bir konuma gelebilecek bir ortam hissederse işini daha büyük bir gayret ve titizlikle yapacaktır. Kendi pozisyonunda meydana gelebilecek bir iyileşme için çok daha fazla çalışacaktır. Böyle bir durumda kazanan taraf işletme olacaktır.

Yiyecek-çecek departmanında çalışan işgörelere yönelik izlenmesi gereken personel politikasında gözetilmesi gereken ikinci derecedeki önemli husus, güvenli bir iş ortamıdır. Güvenli bir iş ortamında çalışan işgören, daha rahat olacaktır. Bu rahatlık işgörenin verimini arttıracaktır.

Yiyecek-çecek departmanında çalışan işgörelere yönelik oluşturulacak personel politikasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir başka husus da işyerine aidiyettir. İşyeri yöneticileri bu departmanda çalışan işgörelere işyerinde bir yerlerinin olduğunu hissettirmeli ve ortak bir işyeri kültürü meydana getirmelidirler. İşyerinde bir yerinin olduğunu bilen ve işyeri için önemli olduğunu hisseden işgören daha gayretli çalışacaktır.

Bu departman için göz önünde bulundurulması gereken bir başka motivasyon aracı da iş ortamının sağlıklı olmasıdır. Sürekli olarak çabuk mikrop oluşabilecek ortamlarda çalışan bu departman personeli için temiz bir ortam son derece önemlidir. Özellikle servis ve barda çalışan personel sürekli olarak müşteriler ile içiçe olduklarından kişisel temizlikleri çok önemlidir. Bu açıdan bu departman personelinin kişisel temizliklerini yapabilecekleri mekanlar mutlaka hazırlanmalıdır. Mutfakta çalışan personel de mesai saatleri boyunca kokulu ve yağlı bir ortamda çalıştıkları için her gün banyo yapmaları gerekmektedir. Banyo imkânının mutlaka personele sağlanması gerekir.

Yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin en çok önem verdikleri bir başka motivasyon aracı da iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışabilmektir. Şüphesiz iş hayatında beraber çalışılan mesai arkadaşlarıyla uyumlu çalışabilmenin büyük önemi vardır. Günün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren birey, işyerindeki arkadaşlarıyla sorun yaşıyorsa gergin ve mutsuz olacaktır. Gergin ve mutsuz personelin müşteriyi memnun etmesi güçtür. Bir ekip çalışması gerektiren yiyecek-içecek departmanında çalışanların uyumlu olmaları şarttır. Ekipte meydana gelebilecek en ufak bir aksama müşteriye olumsuz bir şekilde yansıyacak ve müşteri işletmeden olumsuz görüşlerle ayrılacaktır. Bu açıdan yiyecek-içecek departmanında ekip birlikteliğini bozacak tavır ve davranış sergileyen işgören uyarılmalı, gerekirse işine son verilmelidir.

Önbüro departmanında da yiyecek-içecek departmanında olduğu gibi kariyer geliştirmeye uygun bir organizasyon yapısı teşkil edilmelidir. Tahsil durumunun diğer departmanlara oranla nispeten yüksek olduğu bu departmanda çalışan işgörenler, şüphesiz ilerideki iş yaşamlarını daha iyi bir pozisyonda sürdürmek isteyeceklerdir. Kariyer gelişimine uygun bir ortam hissedilen işgören, yukarıda da belirtildiği gibi daha verimli olacaktır.

İşletmeye gelen müşteriyle ilk önce muhatap olan departman önbüro departmanıdır. Önbüro departmanında çalışan işgörenlerin bu özellikten dolayı sık sık başlarına istenmeyen olaylar gelmektedir. Alkollü müşteriler tarafından rahatsız edilme, dışarıdan gelebilecek soygun, saldırı gibi tehlikelerle ilk önce önbüro departmanında çalışan işgörenler karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sakıncanın önlenmesi için işletmede mutlaka güvenlik önlemleri alınmalı, güvenlik birimi teşkil edilmelidir.

Önbüro departmanında bir diğer önemli psiko-sosyal motivasyon aracı da iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmaktır. Önbüro departmanında da ekip çalışması olmazsa işletmenin başarılı olabilmesi güçtür. Önbüro departmanında işlerin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için bellboydan santral operatörüne, resepsiyonistten önbüro müdürüne kadar tüm personelin bir uyum içinde çalışması gerekmektedir. Bellboyun yapacağı en ufak bir hata bile önbüro

müdürünü, hatta genel müdürü bile rahatsız edebilir. Bu açıdan önbüro departmanında çalışan işgörenlerin uyumlu çalışabilmeleri için şartlar iyileştirilmeli, işgörenler arasında huzursuzluk meydana getirebilecek uygulamalardan kaçınılmalı ve işgörelere eşit yaklaşılmalıdır. Öte yandan, önbüro departmanı, diğer departmanlar ile de uyumlu bir çalışma sergilemek zorundadır. Örneğin müşteri odasındaki arıza ilk önce önbüro departmanına bildirilmekte, önbüro departmanı tarafından da teknik servis bölümüne iletilmektedir. Restorantta yemek yiyen müşterinin adisyonu ön kasiyere gelmekte, ön kasiyer tarafından müşteri hesabına işlenmektedir. Adisyonda meydana gelebilecek bir yanlışlıkta müşteri ile olumsuz diyaloga girecek ilk kişi ön kasiyerdir. Odanın iyi temizlenmemiş olması nedeniyle karşılaşılabilecek bir şikayette yine ilk önce önbüro departmanı müşteriyle muhattap olacaktır. Bu açıdan önbüro departmanında çalışan işgörenler sadece kendi departmanlarında çalışan işgörenlerle değil, diğer departmanlarda çalışan işgörenlerle de uyumlu çalışmak zorundadır. Departman yöneticilerinin bu uyumu sağlamaları gerekmektedir.

Önbüro departmanında çalışan işgörelere yönelik hazırlanacak personel politikasında gözetilmesi gereken bir başka psiko-sosyal motivasyon aracı da yöneticilerle uyumlu çalışabilmektir. Diğer departmanlara göre farklılık arz eden bu motivasyon aracının önbüro departmanında ilk sıralarda yer almasının nedeni yukarıda belirtildiği gibi önbüro departmanının diğer departmanlarla da sıkı bir işbirliği içinde olmasıdır. Zamanında ve standartlara uygun hazırlanmayan bir odadan doğabilecek sorunda, fazla yazılmış adisyonda çıkabilecek sorunda, müşteri odasındaki giderilmeyen arızadaki sorunda önbüro personeli direkt olarak departman yöneticileri ile karşı karşıya kalmaktadır. Böyle durumlarda işin sorumluluğunu mutlaka önbüro müdürü veya şefi insiyatifi üzerine almalı, gerekli görüşmeleri kendisi yapmalıdır. Öte yandan, özellikle santralde çalışan önbüro personeli oteldeki tüm yöneticilerin otel dışındaki iletişimlerini sağlamaktadırlar. Telefon görüşmelerinde meydana gelebilecek aksaklıklar nedeniyle yöneticilerle zaman zaman tartışabilmektedirler, gereksiz yere eleştirilmektedirler. Bunun önlenmesi için yöneticilere birden fazla dahili hat tahsis edilmeli, otel içi iletişimi kolaylaştıracak telsizler kullanılmalıdır. Önbüro departmanında çalışan işgörenler kendi yöneticileri ile de zaman zaman ters düşebilmektedirler. Ayrıca, işletmenin elde ettiği gelirle direkt ilişkisi nedeniyle önbüro departmanında çalışan işgören sürekli ve sıkı bir kontrol altında tutulmaktadır. Yapılması gereken bu kontrollerin işgörenin onurunu zedelemekten ve işgöreni sıkımadan yapılmasıdır. Yönetici işgörelere potansiyel hırslı gözle bakmamalıdır.

Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin önemli gördüğü psiko-sosyal motivasyon araçlarından biri de iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmaktır. Diğer departmanlarda

olduğu gibi bu departmanda da bu motivasyon aracı üst sıralarda yer almaktadır. Kat hizmetleri departmanında da diğer departmanlarda olduğu gibi bir ahenk ve uyumun olması gerekir.

Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin önemli gördükleri psiko-sosyal motivasyon araçlarından bir diğeri de güvenli bir iş ortamıdır. Bu departmanda çalışan işgörenlerin yiyecek-içecek ve önbüro departmanına göre iş kazası riski daha fazladır. Özellikle çamaşırhanede çalışan işgörenlerin kaza riski bir hayli yüksektir. Bu açıdan kat hizmetleri personelinin işlerini daha rahat ve risksiz yapabilecekleri araç ve gereçler alınmalıdır.

Kat hizmetleri departmanına yönelik personel politikası hazırlanırken göz önünde tutulması gereken bir başka motivasyon aracı da işyerine aidiyettir. Daha önce de belirtildiği gibi çoğunlukla vasıfsız işgörenlerin çalıştırıldığı bu departmanda, çalışanların yerine yeni işgören bulmak güç değildir. Bu departmanda çalışan işgörene nitelikli işgörene yaklaşıldığı gibi davranılmamaktadır. Bundan dolayı işgörenler kendilerini işletmeden soyutlanmış, yaptıkları işten dolayı küçümsenir hissetmektedirler. İşgörenlerin bu düşüncelerini giderebilmek için yöneticinin sık sık bu personele olumlu telkinlerde bulunması gerekmektedir.

Bu departmanda güvenli iş ortamının en üst sırada çıkmasının nedeni, yardımcı hizmet departmanlarında teknik servis bölümünün de yer alıyor olmasıdır. Otel işletmelerinde en fazla iş kazasıyla karşı karşıya kalan bölüm teknik servis bölümüdür. Bu açıdan bu bölümde işin uzmanı olmayan kişiler çalıştırılmamalı ve gerekli güvenlik önlemleri alınmalıdır.

Kariyer geliştirme ise, muhasebe bölümünde çalışan işgörenlerin tercihleri ile oluşmuştur. Genellikle üniversite mezunlarının çalıştığı bu bölümde çalışanların kariyerlerini geliştirmek istemeleri doğaldır.

Diğer departmanlarda olduğu gibi bu departmanlarda da sağlıklı iş ortamı beklentisi yoğundur. Özellikle teknik servis departmanının çalışanları yaptıkları işler gereği olumsuz şartlarda çalışmak zorundadır. Bu olumsuz şartların mevcut imkanlar dahilinde en aza indirilmesi yöneticinin başlıca görevlerindedir.

Özellikle muhasebe bölümünde çalışan işgörenler kontrol görevini yürütmeleri nedeniyle sık sık departman yöneticileri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tür olayların meydana gelmemesi için oteldeki mali sisteminin eksiksiz olarak yerleştirilmesine ve her işgörene görevlerinin ayrıntılı bir biçimde bildirilmesi gerekir. Böylelikle her işgören üzerine düşen görevleri ve yapılması gereken işlerin hangi kurallar dahilinde yapılması gerektiğini bilecek, itiraz şansı olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- BAŞARAN, İ. Ethem. (1991). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi.
- BAYKAL, Besim. (1982). **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:2524.
- BERNARD, Leon. (1993). **Yönetici İçin Motivasyon Modelleri**. Ankara: Öteki Yayınları Yönetim Dizisi.
- CAN, Halil. (1997). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- DUNCAN, Jack. (1990). **Great Ideas In Management**. San Francisco: Jasey-Bass Publisher.
- ERDOĞAN, İlhan. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:266.
- EREN, Erol. (1993). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERTÜRK, Müjdat. (2000). **“Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları (Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama)”**. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- HAND, B. Charles. (1976). **Understanding Organizations**. Londra: Penguin Book.
- İNCİR, Gülten. (1985). **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- MC CLELLAND, David. (1966). **The Urge To Achieve, Think Magazine**. New York: IBM Corporation.
- ONARAN, Oğuz. (1981). **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yayın No:470, Sevinç Matbaası.
- ÖZKALP, Enver. (1982). **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayınları, Yayın No:249/16.
- SABUNCUĞLU, Zeyyat ve TÜZ Melek. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınevi.
- TEKARSLAN, Erdal ve BARSLAN Can. (1989). **Sosyal Psikoloji**. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- TOSUN, Kemal. (1989). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- WOFFORD, C. Jerry. (1988). **Organizational Behaviour**. Boston: Kent Publishing Company.