

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ GÖREN TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER (BANDIRMA VE ERDEK ÖRNEĞİ)

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ*

Arş Gör.Fusun ESENKAL**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Şehir ve kıyı otellerini birbirleriyle kıyaslamak suretiyle, konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Bu amaçla; şehir oteli örneği olarak Bandırma ve kıyı oteli örneği olarak Erdek'te birer konaklama işletmesi ele alınmış ve bu konaklama işletmelerinde, iş gören tatminini etkileyebilecek faktörlerin neler olabileceğine dair bir ön araştırma yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen veriler ışığında, her iki otelde, bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket sonucunda elde edilen veriler, SPSS 11.5 istatistik programında analiz edilmiş ve bu analiz sonucunda iş gören tatminini etkileyen faktörlerden ailevi ilişkiler ve mesleki bağlılık faktörlerinin her iki otelde etkili olduğu ancak, ödüllendirme faktörünün şehir oteli örneğini oluşturan Bandırma'da etkili olduğu görülürken, kıyı oteli örneğini oluşturan Erdek'teki otelde etkili olmadığı, aynı şekilde fiziki koşullar ve mesleki

* Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

** Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı

eğitim faktörlerinin kıyı oteli örneğini oluşturan Erdek'teki otelde etkili olduğu ancak Şehir oteli örneğini oluşturan Bandırma'daki otelde etkili olmadığı görölmüştür.

Anahtar Kelimeler: İř tatmini, hizmet kalitesi, kalite yönetimi.

**THE FACTORS WHICH EFFECT JOB SATISFACTION OF
EMPLOYEES IN ACCOMADATION ORGANIZATION
(THE EXAMPLE OF BANDIRMA AND ERDEK)**

ABSTRACT

The main aim of this study is to investigate the factors that affect the job satisfaction of employees who are working in hotels. For this purpose, it is made a preinvestigation to determine the factors which affect the job satisfaction of employees work in hotels that are in Erdek and Bandırma. in the light of the results from the preinvestigtion a questinory form was developed. As a conclusion, it is been detected that, as factors affecting the employee satisfaction;family relations and professional commitment are effective at both of the hotels, however awarding(gratification)factor is only effective at the Hotel in Bandırma but not at the hotel in Erdek, similarly, factors as physical conditions and on the job training are effective at the Erdek while they are not effective at the hotel in Bandırma. İn this study it is emphasised that the obligation of the elimination of these negative factors and some suggetions are made about this.

Key Words: Job satisfaction, hospitality management, service quality

I.GİRİŞ

Dünyadaki son 10-15 yıllık sürece bakıldığında, bilim ve teknolojide hızlı yenilikler yaşanması nedeniyle büyük değişimlerin olduğu görülür. Tüm bu değişimler, işletmeleri güçlü bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Konaklama işletmeleri de bu yarış ortamından yeterince etkilenmektedir. Çünkü müşterilerin seçtiği tatil türüne göre (dağ, deniz, kültür, vb), tatil yapabilecekleri ülke seçeneği ve buna bağlı olarak bu tip hizmetleri sunabilecek konaklama işletmesi seçeneği çok fazladır. Bir müşterinin bu kadar işletme arasından bir konaklama işletmesini seçmesi, seçilen işletme açısından çok iyi değerlendirilmesi gereken bir şans olarak görülmelidir. Konaklama işletmelerinin bu şansı en iyi biçimde değerlendirmesi ise beklentileri her geçen gün artan, memnun edilmesi güçleşen ve isteklerini kabul ettirme gücü artan müşteriler başta olmak üzere iş görenler, yöre halkı gibi grupları anlama gücüne bağlıdır.

Ancak müşterinin memnun edilmesi kolay değildir. Çünkü konaklama işletmeleri hizmet üretmenin gereği olan güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bunlardan en dikkate değer olanı, üretim ile tüketimin

aynı zamanda olmasıdır¹. Çalışanın gerçekleştirdiği anlık olumsuz bir davranış müşterinin beklentisini olumsuz etkileyebilmektedir .

Örneğin; bir günlük beğenilmeyen konaklama hizmetinin otele geri verilip yenilenmesinin yada onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin hizmet üretimini mümkün olduğunca sıfır yanlış ile gerçekleştirmesi gerekir .

Öte yandan makineleşme oranının yüksek olduğu işletmelere göre, konaklama işletmelerinin, üretimde yanlış yapma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Çünkü bu işletmelerdeki üretim büyük ölçüde insan emeğine dayanmaktadır ve bu durumda müşteriye standart hizmet sunulması güçleşmektedir. Bir konaklama işletmesinde aynı iş gören tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Çünkü iş görenin iş doyumu, hizmeti verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceleri, hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde iş görenin iş doyumu ile müşterilerin memnuniyeti,(yada hizmetin kalitesi) ve işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır diyebiliriz⁴.

Araştırmamızda, iş gören tatmininin ne olduğu ve iş gören tatminini etkileyebilecek faktörlerin neler olabileceğine dair bir literatür araştırması

¹ Karakoç, Nihat (14 Mayıs 2004). "Konaklama İşletmelerinin Yönetmelik Uygulamaları ve Sorunları", <http://iktisat.ulndağ.edu.tr/dergi/3/karakoc.html> adresinden 01.6.2005 tarihinde alınmıştır (01.6.2005), s. 1.

² Küçükaltan, Derman, (19-21 Ekim 2002). Otel İşletmelerinde Verimliliğin İlgücü Kalitesine Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Araştırma, II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi Niğde Üniversitesi, Niğde, s.411.

³ Karakoç, a.g.e, s. 1

⁴ Karakoç, a.g.e, s. 1

yapılmıştır. Bu araştırma sonucu elde edilen verilere dayanarak çalışmanın ilk kısmı olan araştırmanın kuramsal bölümü oluşturulmuştur.

İkinci bölümde Bandırma ve Erdek'teki iki otelde gerçekleştirilen alan araştırmasının verilerine yer verilmiştir. Çalışmanın son kısmı olan sonuç bölümünde daha önce elde edilen tablolara dayanarak yorumlamalar yapılmış ve çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN LİTERATÜR TARAMASI

2.1 İŞ GÖREN TATMİNİ

Motivasyon, kişinin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranma olayıdır. Bu da ancak işgörenin beklentilerinin karşılanması yani iş tatmininin sağlanması ile mümkün olabilmektedir⁵. İş görenin iş tatmininin sağlanması iş gören tarafından verilecek olan hizmetin kalitesinin yükseltilmesinde büyük önem taşır. Zira; iş tatmini, iş görenin işine ve iş ortamına karşı olan olumlu tutumdur ve eğer iş gören üzerinde iş tatmini sağlanamazsa verilecek olan hizmetin kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu anlamda iş tatmini çalışanların performansını, işgören devir hızını, örgütün büyüme hızını , verimliliğini nihai olarakta karlılığını etkileyen önemli bir öğedir⁶. Willa M Bruce ve J. Walton Blackburn'unda ifade ettiği gibi iş görenlerin iş tatminini yükseltmesindeki en büyük etken, onlar için ideal bir ortamın

⁵ Özücü, Edip ve Çolak, Ramazan (Ağustos 2002-12). "Üniversite Öğretim Elemanlarında İş Doyumu ve Motivasyon" (Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği), **İktisat İşletme ve Finans**, Sayı:3,Cilt:16, s.12.

⁶ Emir Oktay, Baytok Ahmet, (15-16 Nisan 2004), 1. Balıkesir Turizm Kongresi, s.254.

yaratılmasıdır. Böylelikle, iş görenlerin daha yüksek performansla çalışması sağlanacak ve buna bağlı olarak verilecek olan hizmetin kalitesi yükseltilmiş olacaktır⁷.

Bu durum, güdüleme kavramının gündeme gelmesine neden olur. Güdüleme, örgütün bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçirilmesi ve desteklenmesi sürecidir .

Bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle iş görenin, işyerinden duyduğu beklentilerinin ne olduğunun tespit edilmesi ve bu beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının yada aşıldığının belirlenmesi gerekir⁹. Bu amaçla yapılan araştırmalar işgörenin birincil, ikincil ve genel güdüler olmak üzere üç tip güdünün etkisi altında olduğunu gösterir. Birincil güdüler; kişinin yaşar halde kalması için organizması için gerekli olan yeme içme, nefes alma, düzenli bir vücut ısısı sağlama, cinsellik gibi güdülerdir. İkincil güdüler ise sonradan öğrenilmiş güç, basan, elde etme, ait olma gibi güdülerdir. Genel güdüler ise ne birincil ne de ikincil güdüler sınıfına sokulabilen güdülerdir. Bir diğer ifadeyle öğrenilmemiş ve fizyolojik kökenli olmayan güdülerdir. Merak, yetkinlik, çevreyle uğraşma, faaliyet, sevgi gibi. İşte kişinin beklentileri içinde yer alan bu güdülerin işyerinde sağlanması kişide iş tatminine yol açacaktır¹⁰.

⁷ Murray, Richard, (16 Haziran 2004), "Job Satisfaction of Professional and Praprofessional Library Staff at the University of North Caralina at Chapel HillF, <http://www.wjlsAinc.edt^murr/satisfaction.pdf&vcs\nden> 01.05.2005 tarihinde alınmıştır, s.3

⁸ Örucü, Çolak, a.g.e., 12

⁹ Şimşek, Levent, (1995/2). "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, s.92

¹⁰ Baysal Can, Tekarslan Erdal, (1998) "Davranış Bilimleri", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, No:275, s. 102

Bu anlamda; konaklama işletmesinde işgören tatminini etkileyen faktörlerin neler olabileceğine yönelik bir literatür araştırmasına gidildiğinde aşağıdaki faktörlerin etkili olduğu görülür.

2.2. İŞ GÖREN TATMİNİNİ ETKİLEYEBİLEN FAKTÖRLER

2.2.1. Demografik faktörler

Cinsiyet, yaş, kişilik yada iş durumu iş tatminini belirleyebilecek faktörler arasında sayılabilir. Cinsiyet konusunda kesin belirleyici hükümlere varılamamakla birlikte, değişik iş grupları cinsiyete göre değişik beklentilerin kaynağı olabilmektedir. Yaş ile iş tatmini arasında tam doğrusal olmasa da doğru orantı vardır. Yaş, iş tatminini belirlemede diğer faktörlerden daha fazla bir etkiye sahiptir, Sosyo ekonomik faktörler de iş tatminini belirleyici özelliğe sahiptirler¹¹.

2.2.2. İşletmedeki Ücret ve Sosyal Güvenlik Politikası

Turizm talebindeki elastikiyet (mevsimlik yoğunlaşma, rezervasyon iptalleri ...vb) işletmeleri personel politikaları açısından bazı önlemler almaya iter. Bu önlemlerin başında özellikle kıyı otellerin ölü sezon olarak adlandırdıkları kış mevsiminde daha az personel çalıştırmaya yönlenmeleri gelebilir¹². Bu durum iş görenin ölü sezonda işsiz kalmasına neden olabilmektedir. Bu korkuyla yaşayan iş gören işine tam anlamıyla kendini verememekte bu da hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir.

¹¹Atar Hüseyin ilker, (05.04.2006), Motivasyon ve İş İlişkisi, <http://www.insankavnaklari.com/CN/ContentBodv.asp7BodvID-3311>

¹²Küçükaltan, a.g.e., s.410

Burada işgören bakımından önemli olan asgari sabit ücretin garanti edilmesi, ücret politikalarının adil ve özendirici olmasıdır .

Bu durum çalışanın işyeri tarafından önemsendiğini ortaya koyacak ve işini keyifle yapmasına imkan vererek iş tatminini arttıracaktır.

2.2.3. İş Yerinin Fiziki Koşulları

Bir iş yerinin havalandırma, aydınlatma, ısıtma yönünden yeterli olmaması, iş gören için gerekli olan bazı ekipmanların olmaması yada yeterli olmaması iş görenin iş tatminsizliğine yol açabilmekte ve etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmektedir. Özellikle; en lüks konaklama işletmelerinde bile çalışanlar için ayrılan arka ofislerde ışıklandırma, havalandırma gibi pek çok ergonomik faktörün yeterli olmadığı görülmüştür¹⁴. Halbuki bu unsurların düzeltilmesinin iş gören tatminin sağlanmasında büyük önemi vardır. Örneğin iyi bir aydınlatma iyi görmeyi sağlayarak bir işin daha kısa sürede ve kaliteli olarak yapılmasına imkan vererek iş başarısını arttırırken kötü bir aydınlatma göz yorgunluğuna neden olarak iş başarısını önemli ölçüde düşürebildiği gibi iş kazalarına da neden olabilmektedir. Yine havalandırma koşullarının yeterince iyi olmaması çalışanlarda pek çok solunum hastalığına neden olabildiği gibi vücut için gerekli ısının olmaması durumunda yorgunluğa ve tüm bunların etkisiyle pek çok iş kazasına yol açtığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra çalışma

¹³Şener, Burhan, (2001). "Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon", Detay Yayıncılık, İstanbul, s.1 12

¹⁴ Tavmergen, İge, (Şubat 2000), "Kuruluşların, Teknolojik Gelişme'lerin takipçisi olması gerekiyor:Turizm Sektörü ve Çalışma Hayatında Kalite Çok Önemli Rol Oynuyor", **Standart**, Yıl:39, Sayı 458, s. 48

yerinin dekorasyonun göze hitap etmesi de kişinin sinir sistemini olumlu etkileyebilmekte ve işini severek yapmasına neden olarak verimliliğini arttırabilmektedir¹⁵.

İş gören tatminini etkileyen önemli koşullardan biri işyerindeki sağlık ve hijyen koşullarıdır. Bilhassa otellerin çalışan yemekhanelerinin hijyen yönünden yeterli olması iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Hijyenik olmayan koşullarda çalışan iş görenlerde hastalanma olasılığı yüksek olmakta, kişinin etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmekte hatta işe gelememesine neden olarak iş kaybına yol açabilmektedir¹⁶.

Turizm sektöründe çalışanların barınma koşulları etkin ve verimli çalışabilmelerinde büyük önem taşımaktadır. Şayet iş gören yeterli imkanı olmayan bir yerde kalıyorsa bu doğrudan doğruya kişinin çalışmasına olumsuz yönde etki edebilecektir..

2.2.4. İşletme İçi İletişim ve Yönetim

Konaklama işletmeleri hizmet akışının yoğun bir şekilde gerçekleştiği işletmeler olduğu için çalışanların ekip ruhuyla çalışmaları gerekir. Çalışanların bu şekilde çalışmalarını sağlayan en önemli etken kuşkusuz çalışanlar arasında iletişimin kuvvetli olmasıdır. Yönetim, iletişim problemlerini kaldırmada ya da en aza indirgemedeki katılımı esas kılmak zorundadır. Toplam kalite yönetiminin özünü oluşturan katılımcılığın gerçekleştirilmesi ile işletmenin sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar

¹⁵ Şimşek, a.g.e., s.502-522

¹⁶ Tavmergen, a.g.e., s.48

belirlenebilecek, çalışanlar arasında paylaşılan ortak normlar oluşturulabilecektir. Böylelikle çalışanlar, katılımcı anlayışla alınan kararlara direnç göstermeyecek ve gerçekleştirmek için daha etkin ve verimli çalışacaklardır¹⁷.

Bu durum Maslov'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de bahsedilen "kişinin itibar görme" ihtiyacını karşılayarak motivasyonun artırılmasını sağlayacak ve kişinin işinden alacağı tatmin düzeyi de yükseltilmiş olacaktır. Yine yönetim, çalışanlar arasında çıkan iletişim problemlerini çözmede son derece dikkatli davranmak zorundadır. Çünkü yapılacak en ufak bir hata problem yaşayan çalışanların problemlerinin daha şiddetli düzeylere ulaşmasını sağlayabilmektedir. Yine yöneticilerin astlarına olan yaklaşım tarzları (objektif davranma., ödül ve ceza uygulamalarında hakkaniyet.vs) iş göreni daha iyi işine motive edebileceği gibi işinden soğumasına neden olup hizmet kalitesinin düşmesine, hatta işyerinden ayrılmasına devamsızlık yapmasına da neden olabilmektedir.

2.2.5. İşletmedeki Çalışma Saatleri ve Tatil İmkanları

Turizm sektöründe çalışanların etkin ve verimli çalışmasına olumsuz yönde etki eden faktörlerden biride yorgunluk faktörüdür. İş görenin çalışma saatlerinin bedensel kapasiteyi aşacak biçimde yoğun olması iş gören

¹⁷ Aydoğan, Enver ve Okay, Şenol, (Kasım 2001), " Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların (İç Müşteri) Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere Yaklaşımı ve Katılımcı Yönetim Felsefesinin Uygulanması Açısından Bir Araştırma", **Standart**, Yıl:40, Sayı 479,s.71,78

üzerinde yorgunluğa neden olmakta ve işinde hata oranlarının yükselmesine hatta iş kazaların olmasına dahi yol açabilmektedir .

Yine ailesine ve kendisine yeterince zaman ayıramayan işgörenin stres altında kaldığı da diğer bir gerçektir.

Örneğin; Higgins, Duxburry, ve Inving iş ve aile rolleri arasındaki çatışmanın çalışanın iş ve aile yaşamı kalitesini azalttığını ve bunun da dolaylı olarak verimsizlik, devamsızlık, iş değişikliği gibi örgütsel sonuçlara yol açabileceğini belirtmişlerdir.

Bu çalışma yapılan işin, aile yapısı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle; moral ve motivasyonu arttırmak, çalışanın iş ve aile arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktır. Bu zaman ayarlamaları artan bir verime de sebep olabilir¹⁹.

2.2.6. İşgörenin Eğitim ve Öğretim Süreci, Kişilik Yapısı

İşgörenin aile yaşamı veya okul yaşamından aldığı eğitim çalışma başarısını etkileyebilmektedir. Bunu önlemenin en iyi yolu hizmet içi eğitime ağırlık verilmesidir. Hizmet içi eğitim, belirli bir kurum yada kuruluşta çalışan personele çalıştıkları alan ile ilgili bilgilerini arttırmak için yapılan eğitimidir²⁰. Başka bir ifade ile hizmet içi eğitim ise; çalışanların

¹⁸ Cevdet Avcıkurt, ve Arslan, Yunus, (Ağustos 1999), "Konaklama İşletmelerinde Yorgunluk Faktörünün İşgücü Verimliliğine etkileri", **Standart**, Yıl 45, Sayı 452, s.48,54.

¹⁹ Kirel Çiğdem, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet tş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", İstanbul üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, 2 Kasım 1999,s:l 15-116.

²⁰ örücü Edip, Topaloğlu, Cafer ve Öngören, (2002). "Burçin Otel İşletmelerinde Hizmet içi Eğitime Bakış Açıları (Marmaris Örneği)", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:9, Sayı: 1-2, Celal Bayar Üniversitesi İ.L.B.F., Manisa.

aday veya asil olarak işe girişinden çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklikler yapmaya dönük etkinliklerdir. Bu tür eğitimin amacı işgörenin bilgi, beceri ve anlayış yönünden gelişimini sağlayarak işindeki verimliliğini yükseltebilmektir. Böylelikle kişinin kendine olan güveni artacak ve işine daha iyi motive olabilecektir.

İş görenin sürekli baskı altında tutulduğu bir aileye veya çevreye sahip olması tutuk olmasına yola açabilmekte ve insanlarla iletişim kurmanın bu denli önemli olduğu bir sektörde etkin ve verimli çalışmamasına neden olabilmektedir. Çalışanın bu yöndeki eksikliklerini mümkün olduğu kadar yok edebilecek eğitim programlarının ve hatta ülkemizde maalesef çok nadir olarak görülen ama hemen hemen her büyük işletmede olması gereken psikolojik rehberlik hizmetlerin düzenlenmesi gerekmektedir.

4. YÖNTEM

Araştırma, Erdek'teki 4 yıldızlı bir kıyı oteli ile Bandırma'da ki 4 yıldızlı bir şehir otelinde yapılmıştır. Erdek'teki otelde 48 iş gören üzerinde anket uygulanırken, Bandırma'da 52 iş gören üzerinde uygulanmıştır. Örneklem sayısı Erdek'teki otelde çalışan iş gören sayısının %78'ini, Bandırma'daki otelde %82'sini oluşturmaktadır.

Anket tekniğinin seçilmesinin nedeni, çok miktarda verinin kısa zamanda bilgi toplanmasına imkan vermesi ve aynı zamanda maliyetinin az olmasıdır. Anket soruları oluşturulurken önce her iki oteldeki çalışanlar ile

yüz yüze görüşülmüş ve iş tatminini etkileyebilecek faktörlere ilişkin bilgi alınmıştır. Daha sonra anket sorularının hazırlanmasına geçilmiştir.

Anket toplam 68 sorudan oluşmaktadır. Sorular, iş gören tatminini etkileyen faktörlerden hangisi yada hangilerinin bu otellerde etkili olduğunun araştırılmasına yöneliktir. Anket soruları hazırlanırken literatürde bu konuyla ilgili anket sorularından, kişisel deneyimlerden ve anket uygulamadan önce otel çalışanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır.

Anket sorularının 46 tanesi likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuştur. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde yer alan ilk 7 soru, iş görenin demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. 2. Bölümde yer alan 25 soru iş görenin oteldeki konumunu ve çalışma ortamını tanımaya yöneliktir. Anketin 3. bölümünde yer alan 21 soru iş görenin duygu ve düşüncelerini ölçerek iş tatmininde etkili olan faktörleri saptamaya yöneliktir. Veriler, SPSS 11.5 istatistik programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde ilk olarak anketin güvenilir olup olmadığına ilişkin güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen tablolar; Tablo A ve Tablo B'de görüldüğü gibidir.

Tablo A: Erdek Örneği

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 31,0	N of Items = 79
Alpha = ,8257	

Tablo B: Bandırma Örneği

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
N of Cases= 22,0	N of Items = 79
Alpha = ,8994	

Yukarıda da görüldüğü gibi analiz sonucunda elde edilen tablolara bakıldığında Alpha katsayısının her iki otel için %75'in üzerinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla her iki otel için elde edilen veriler güvenilirdir.

Araştırmada çoklu regresyon modeli kurulmuştur. Modelde 12 tane bağımsız değişken ve bir tane bağımlı değişken yer almaktadır. Modelde de yer alan bağımsız değişkenlerin sembolleri ve ifade ettikleri faktörler aşağıda belirtilmiştir.

X1=Fiziki koşullar(Çalışma yerinin etkin ve verimli çalışabilmesi için aydınlatma, ısınma, havalandırma gibi gerekli fiziki koşullara ve işin gerektirdiği gerekli ekipmanlara sahip olup olmaması, Personel yemekhanesinin masa, sandalye, kuver sayısı ve yine ısınma havalandırma, aydınlatma gibi gerekli fiziki koşullara sahip olup olmaması, personel yemekhanesinde çıkan yemeklerin lezzet, çeşit ve hijyenik yönden memnun edici olup olmaması ve işyerinin yeteri kadar temiz olup olmaması ve kaldığı

yerin sıcak su,ısınma, aydınlatma,havalandırma gibi yönlerden yeteri kadar konfora sahip olup olmaması)

X2=Ücret(Alınan ücretin iş gören için yeterli olup olmaması)

X3=Çalışma saatleri ve tatil imkanı (Çalışma saatlerinin ve tatil imkanının iş görenin dinlenmesi iş görenin ailesi ve arkadaşları gibi onun için önemli kişilere ve resim, müzik gibi önem verdiği uğraşlara zaman ayırabilecek şekilde düzenlenip düzenlenmediği)

X4= Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler (Aynı bölümde ve farklı bölümlerde çalıştığı arkadaşları ile olan iş ilişkileri ve sosyal ilişkilerinin derecesi)

X5=Amirle olan ilişkiler

X6=Ailevi ilişkiler

X7=Yönetim (Demokratik ve katılımcı olup olmama yönünden)

X8=Mesleki eğitim (Yabancı dil, bilgisayar ve turizmle ilgili hizmet içi eğitim kurslarının düzenlenmesi ve rotasyon gibi mesleki gelişimi hızlandırabilecek eğitimlere olan bakış açıları ve yeterliliği yönünden)

X9=Ödüllendirme(Aynı personeli yılın personeli gibi ödüllendirmeler, terfi olanakları vb bakış açıları)

X10=Ulaşım (Ulaşım olanakları ve gece geliş ve gidişlerde sıkıntı çekilip çekilmemesi yönünden)

X11=Emen Değişimi (Ayrılma ve çıkarmaların sık olup olmadığı ve bu yöndeki bakış açıları yönünden)

X12=Mesleki Bağlılık

Edip ÖRÜCÜ- Füsün ESENKAL 156

Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir.

Araştırmanın Birinci Hipotezi: Şehir otellerinde iş gören tatmini X1,X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10 ,X11, X12' simgeli faktörlerden etkilenir.

Araştırmanın İkinci Hipotezi: Kıyı otellerinde iş gören tatmini X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10, X11, X12' simgeli faktörlerden etkilenir.

5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizine ilişkin olarak öncelikle yüzde analizleri ele alınacaktır.

ŞEHİR OTELİ

(BANDIRMA'DA Kİ OTEL)

Tablo 1a

	Sayı	Yüzde
Bay	32	61.5
Bayan	20	38.5
Toplam	52	100.0

KIYI OTELİ

(ERDEK'TEKİ OTEL)

Tablo 1b

Cinsiyet

	Sayı	Yüzde
Bay	19	39.8
Bayan	29	60.4
Toplam	48	100.0

Tablo 2a

	Sayı	Yüzde
20'nin altı	1	1.9
20-25	17	32.7
26-30	16	30.8
31-35	13	25.0
36-40	1	1.9
41-49	4	7.7
Toplam	52	100.0

Tablo 2b

Yaş

	Sayı	Yüzde
20'nin altı	5	10.4
20-25	26	54.2
26-30	9	16.8
31-35	5	10.4
50 ve 50'nin üzeri	3	6.3
Toplam	48	100.0

Tablo 3a

Medeni Durum		
	Sayı	Yüzde
Evli	33	63.5
Bekar	19	36.5
Toplam	52	100.0

Tablo3b

Medeni Durum		
	Sayı	Yüzde
Evli	11	22.9
Bekar	37	77.1
Toplam	48	100.0

Tablo 4a

	Sayı	Yüzde
İlkokul	8	15.4
Ortaokul	8	15.4
Lise	22	42.3
Üniversiteöğrencisi	4	7.7
Üniversite mezunu	10	19.2
Toplam	52	100.0

Tablo 4b

	Sayı	Yüzde
Okuma yazması yok	3	8.3
Ortaokul	3	6.3
Ortaokul öğrencisi	2	4.2
Lise öğrencisi	11	22.9
Lise	16	33.3
Üniversite öğrencisi	6	12.5
Üniversite mezunu	6	12.5
Diğer	1	2.1
Toplam	43	100.0

Tablo 5a

Aylık Ortalama Gelir		
	Sayı	Yüzde
300 ve altı	3	5.8
301-500	47	90.4
501-700	1	1.9
Bilmiyorum	1	1.9
Toplam	52	100.0

Tablo 5b

Aylık Ortalama Gelir		
	Sayı	Yüzde
300 ve altı	21	43.8
301-500	13	27.1
501-700	2	4.2
Bilmiyorum	10	20.8
Toplam	46	95.8
Hata	0	2
Toplam	48	100.0

Tablo 6a

Çalıştığınız otelin kadrolu elemanı mısınız?		
	Sayı	Yüzde
Evet	43	82.7
Hayır	9	17.3
Toplam	52	100.0

Tablo 6b

Çalıştığınız otelin kadrolu elemanı mısınız?		
	Sayı	Yüzde
Evet	12	25.0
Hayır	35	72.9
Diğer	1	2.1
Toplam	48	100.0

Tablo 7a

Hm kadar samandır bu otelde çaJl* maktamnu?		
	Sayı	Yüzde
0	1	1.9
Bir ay ve bir aydan az	1	1.9
Bir ay - üç ay	3	5.8
Üç ay - altı ay arası	4	7.7
Altı ay ve altı ay 1 yıl arası	3	5.8
Bir yıl ve bir yıldan fazla	40	76.9
Toplam	52	100.0

Tablo 7b

Na kadar zamandır bu otelde çalış maktamı*?		
	Sayı	Yüzde
Bir ay ve bir aydan az	24	50.0
Bir ay - üç ay arası	5	10.4
Üç ay ve üç ay -altı ay arası	2	4.2
Bir yıl ve bir yıldan fazla	17	35.4
Toplam	48	100.0

Tablo 8a

İş yerimde çok fazla eleman deâtyml (ayrılmalar, çıkarmalar vb.) oluyor		
	Sayı	Yüzde
Soru bana uygun değil	6	11.5
Katılmıyorum	26	50.0
Kararsızım	14	27.0
Kesinlikle katılıyorum	6	11.5
Toplam	52	100.0

Tablo 8b

İş yerimde çok ftaUa eleman deâtyml (ayrılmalar, çıkarmalar vb.) ötüyor.		
	Sayı	Yüzde
Soru bana uygun değil	4	6.3
Kesinlikle katılıyorum	4	6.3
Katılmıyorum	7	14.8
Kararsızım	9	16.8
Katılıyorum	12	25.0
Kesinlikle katılıyorum	12	25.0
Toplam	48	100.0

Her iki otelde çalışanların cinsiyet yönünden karşılaştırılması yapıldığında, şehir otelinde çalışan bay sayısının bayanlara oranla fazla olduğu görülür. Kıyı otelinde ise bayan sayısının baylara oranla fazla olduğu görülmektedir. Yine yaş durumlarına bakıldığında; şehir otelinde çalışanların %87'sinin 20 ve 35 yaş arasında oldukları, kıyı otelinde çalışanların %54'ünün 20 ve 25 yaş arasında olduğu görülmektedir. Her iki otelde de 35 yaş üzeri çalışanların yüzdesi yaklaşık olarak %10'luk bir yüzde dilimine isabet etmektedir Medeni durum olarak bakıldığında ise; şehir otelinde

çalışanların %63'ünün evli olduğu, ancak Erdek'teki kıyı otelinde çalışanların % 77 gibi büyük bir kısmının bekar olduğu görülmektedir.

Çalışma sürelerine bakıldığında; şehir otelindeki iş görenlerin % 40 gibi büyük bir kısmının 1 yıl ve 1 yıldan fazla bir süredir bu otelde çalışıyor oldukları görülmektedir. Fakat kıyı otelinde ise iş görenlerin %50'si gibi büyük bir kısmı 1 aydan kısa bir süredir çalışmakta olduklarını, sadece %35 gibi az bir kısmı bir yıl ve bir yıldan fazla bir süredir çalışmakta olduklarını bildirmişlerdir. Çalışanların, iş yerlerindeki işgören devir sıklığının fazla olup olmadığını yönelik görüşlerine bakıldığında Şehir oteli örneği olan Bandırma'daki otelde çalışanların %26'sının bu görüşe katılmadığı, %14'ünün kararsız kaldığı, %6'sının katıldığı görülmüş, Kıyı oteli örneği olan Erdek'teki otelde çalışanların % 24'nün görüşü onayladığı, %9'nun kararsız kaldığı, %11'nin ise katılmadığı görülmüştür.

Kıyı otellerinde yazın daha fazla sayıda elemana ihtiyaç duyulmakta ve eleman alma yoluna gidilmekte ancak ölü sezon olarak adlandırılan kış mevsimi geldiğinde alınan elemanların çıkartılması yoluna başvurulmaktadır.

Erdek'teki otelde çalışan kadronun çoğunluğunun yeni eleman olması ve işgören devir hızı dikkate alındığında, turizm talebindeki elastikiyetin etkisi görülecektir. Ancak bu durum Erdek'teki otelde çalışanların iş tatminini olumsuz etkilememektedir (bkz:tablo7).

Yine her iki oteldeki aylık gelir dağılımına bakıldığında Bandırma'daki otelde çalışanların %90'lık gibi büyük bir kısmının 301-500 milyon arasında maaş aldıkları ancak Erdek'teki otelde çalışanların %27'sinin 301 ve 500 milyon arasında maaş aldıkları görülmüştür. Bu

sonuca göre Erdek'te çalışanlar daha az maaş ortalamasına sahiptir ve bunun nedeni gene turizm talebindeki elastikiyete bağlanabilir. İki otelde de çalışanlar maaşlarını bilmeden işe alınmakta ve işe alınmadan önce herhangi bir maaş talebinde bulunmaktan kaçınmaktadırlar. Bu durum belki de Türkiye'nin işsizlik sorununu bir kez daha gündeme getirmektedir. Kişiler işsiz kalacağım düşüncesiyle buldukları işi kaçırmamak için herhangi bir maaş talebinde bulunmaktan kaçınabilmekte ve kendilerine verilecek olan maaş asgari ücret, hatta altında dahi olsa kabullenmekte ve razı olmaktadır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde eğitim durumu yüksek olan üniversite mezunu kişilerin bile asgari ücret ve daha altında maaşa razı oldukları görülür.

Tablo:9

Eğitim Durumu&Aylık Ortalama Gelir

Count		Aylık Ortalama Gelir				Toplam
		300 ve aiti	301-500	501-700	Bilmiyorum	
Eğitim Durumu	okuma yazması yok	3	0	0	0	3
	Ortaokul	0	1	0	0	1
	ortaokul öğrencisi	0	0	2	0	2
	Lise öğrencisi	5	4	0	2	11
	lise	6	4	0	6	16
	üniversite öğrencisi	5	0	0	1	6
	üniversite mezunu	2	4	0	0	6
	diğer	0	0	0	1	1
Toplam		21	13	2	10	46

Anket sorularının ikinci bölümünde ise her iki otelde çalışan iş görenlerin iş tatminlerini etkileyebilecek faktörler üzerine sorular sorulmuş ve bu sorulara verilen cevaplar ile iş tatminlerini en çok etkileyen faktörlerin

neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizlerinin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİNİN TESTİ

Araştırmanın Birinci Hipotezinin Testi

Araştırmanın Birinci Hipotezi: Şehir otellerinde iş gören tatmini X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8,X9,X10,X11,X12' simgeli faktörlerden etkilenir.

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x12, x6, x8, x11, x3, x10, x1, x2, x7, x4, x9, x5		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 ^a	.845	.796	.538

- a. Predictors: (Constant), x12, x6, x8, x11, x3, x10, x1, x2, x7, x4, x9, x5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.727	12	4.977	17.228	.000 ^a
	Residual	10.979	38	.289		
	Total	70.706	50			

- a Predictors: (Constant), x12, x6, x8, x11, x3, x10, x1, x2, x7, x4, x9, x5
b Dependent Variable: y

Edip ÖRÜCÜ- Füsun ESENKAL 162

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.170	1274		-.918	.364
	x1	.107	151	.068	.708	.483
	x2	.044	119	.039	.367	.715
	x3	.099	112	.093	.877	.386
	x4	-.144	135	-.129	-1.067	.293
	x5	.275	148	.318	1.855	.071
	x6	.152	062	.192	2.426	.020
	x7	-.118	124	-.088	-.952	.347
	x8	.023	166	.014	.140	.890
	x9	.549	109	.561	5.042	.000
	x10	.099	136	.067	.730	.470
	x11	-.037	110	-.039	-.331	.742
	x12	.228	068	.293	3.365	.002

a> Dependent Variable: y

Yapılan analiz sonucunda Bandırma'daki şehir otelinde iş gören tatminini etkileyen faktörlerin en başında ödüllendirme unsurunun geldiği görülmüştür. İkinci olarak, mesleki bağlılığın ve üçüncü olarak ailevi ilişkilerin önem kazandığı görülür.

Araştırmanın İkinci Hipotezinin Testi

Araştırmanın İkinci Hipotezi: Kıyı otellerinde iş gören tatmini X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8,X9,X10,X11,X12' simgeli faktörlerden etkilenir.

Variables Entered/Removed

Model	Variable* Entered	Variables Removed	Method
1	x12, x8, x2, x1, x11, x10, x3, x5, x1, x7, x6, x9, x4		Enter

a All requested variables entered,

b Dependent Variable: y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.870 ^a	.758	.661	.902

a. Predictors: (Constant), x12, x8, x2, x11, x10, x3, x5, x1, x7, x6, x9, x4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78.336	12	6.301	7.819	.000 ^a
	Residual	24.408	30	.814		
	Total	100.744	42			

a. Predictors: (Constant), x12, x8, x2, x11, x10, x3, x5, x1, x7, x6, x9, x4

b. Dependent Variable: y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.502	1.754		.286	.777
	x1	.682	.226	.453	3.021	.005
	x2	-.043	.099	-.048	-.434	.667
	x3	.169	.130	.159	1.306	.202
	x4	-.357	.438	-.268	-.817	.421
	x5	.789	.469	.555	1.682	.103
	x6	-.457	.119	-.528	-3.850	.001
	x7	-.194	.170	-.160	-1.146	.261
	x8	-.313	.136	-.270	-2.312	.028
	x9	.373	.276	.241	1.353	.188
	x10	-.061	.185	-.035	-.328	.745
	x11	-.207	.146	-.193	-1.421	.166
	x12	.307	.109	.360	2.810	.009

a. Dependent Variable: y

Bu sonuca göre Erdek'teki otelde iş gören tatmininde etkili olan faktörlerin başında ailevi ilişkiler gelmektedir. İkinci olarak fiziki koşullar, üçüncü olarak mesleki bağlılık ve son olarak mesleki eğitim etkili olan faktörler arasında yer almıştır.

Bu duruma göre her iki otelde de ailevi ilişkilerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Ancak beta katsayılarına bakıldığında ailevi ilişkiler Bandırma'daki otelde pozitif yönde etkide bulunurken Erdek'teki otel de negatif yönde etkide bulunmaktadır. Bir diğer ifade ile Bandırma'daki otelde Ailevi ilişkilerinde olumsuzluklar yaşayanların işindeki motivasyonu düşerken Erdek'teki otelde ailevi olumsuzluk yaşayanların motivasyonu artmaktadır.

Bunun nedeni; Erdek'te çalışan iş görenlerin ailevi hayatında yaşadıkları sorunları iş hayatına daha çok kendini vererek unutmaya eğiliminde olmaları veya işyeri ortamının ailevi ilişkileri düzgün olmayan insanlara daha elverişli çevresel koşullar sunması olabilir. Tabii ki bu durum ayrı bir araştırma konusunu gerekli kılmaktadır.

Yine her iki otelde iş tatmini üzerine etkisi olan diğer bir faktör mesleki bağlılıktır ve her iki otelde de bu faktörün pozitif yönde etki gösterdiği görülür. Yani iş görenler mesleğini ne kadar seviyorsa o derece yüksek iş tatmini düzeyi ile çalışmaktadırlar. Mesleği sevmenin kaliteli hizmet sunma açısından ne denli önemli olabileceği bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Erdek'teki otelde iş tatmini etkileyen faktörler arasında yer alan ve 4. faktör olarak mesleki eğitimin önem kazandığı görülür. Ancak mesleki eğitim, iş tatminine negatif etkide bulunmaktadır. Yani mesleki eğitimin yetersiz olması iş tatminini arttırıcı faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim durumu düşük olan kişiler mesleki eğitimi ya gereksiz bulmakta ya da istememektedir.

8.SONUÇ VE ÖNERİLER

Her iki otel için etkili olan faktörlere bakıldığında aynı yönde etkide bulunduğu için mesleki bağlılığın bu sektör dalında çalışanların iş tatmini üzerinde arttırıcı bir etkisi vardır denilebilir. Hizmetin müşteriye doğrudan sunulması mesleki bağlılığın ne kadar önemli bir faktör olduğunu bir kez daha gündeme getirir. Çünkü iş görenin bir anda yapacağı yanlış müşteri için telafisi olmayan bir memnuniyetsizliğe yol açabilir. İş gören son derece dikkatli olarak müşterinin beğenisi doğrultusunda hareket etmelidir. Özellikle müşterilerin fiziksel koşulların yanında hatta bazen daha bile fazla

çalışanın hal, hareket ve tavırlarına önem verebileceği düşünülürse iş gören son derece anlayışlı, güler yüzlü olmak durumundadır. İş görenin bu özellikleri ihtiva edebilmesi, daha açık bir ifade ile kaliteli hizmet sunabilmesinin baş koşulu, tabi ki bu mesleği sevmekten geçer. O halde yönetime düşen en büyük görev iş görenlerin mesleği sevmelerini sağlamaktır. Bu da ancak daha çok insan odaklı olmakla mümkün olabilecektir. Çalışanların seçiminde daha özenli olunmalı ve nitelikli işgören istihdamına daha çok özen gösterilmelidir.

Konaklama İşletmelerinde, yönetim personelin ihtiyaçlarının tespitine ve kişisel farklılıkların belirlenmesine yönelik çaba göstermelidir. Nitekim, fiziki koşulların Erdek'teki otelde işgören tatminine önemli etkide bulunduğu saptanmıştır. Kıyı otelinde çalışanların daha iyi fiziki koşullarda çalıştırılması, iş tatminini ve dolayısıyla verimliliği yükseltecektir.

KAYNAKLAR

- Akın Özcan, (2001), "Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Kitapevi, Bursa
- Atar Hüseyin İlker, (05.04.2006), Motivasyon ve İş ilişkisi,
<http://www.insankavnaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3311>
- Aydoğan, Enver ve Okay, Şenol, (Kasım 2001), " Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların (İç Müşteri) Vizyon, Misyon ve Temel Değerlere Yaklaşımı ve Katılımcı Yönetim Felsefesinin Uygulanması Açısından Bir Araştırma", Standart, Yıl:40, Sayı 479,s.71,78
- Baysal Can, Tekarslan Erdal, (1998) "Davranış Bilimleri",tstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını,No:275
- Cevdet Avcıkuit, ve Arslan, Yunus, (Ağustos 1999), "Konaklama İşletmelerinde Yorgunluk Faktörünün İşgücü Verimliliğine etkileri", **Standart**, Yıl 45, Sayı 452, s.48,54.

- Emir Oktay, Baytok Ahmet, (15-16 Nisan 2004), 1. Balıkesir Turizm Kongresi, Karakoç, Nihat (14 Mayıs 2004). "Konaklama İşletmelerinin Yönetel Uygulamaları ve Sorunları", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergy3/karakoc.html> adresinden 01.6.2005 tarihinde alınmıştır (01.6.2005).
- Kırel Çiğdem, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, 2 Kasım 1999,s: 115-116
- Küçükaltan, Derman, (19-21 Ekim 2002). Otel İşletmelerinde Verimliliğin İlgücü Kalitesine Etkileri: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Araştırma, II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi Niğde Üniversitesi, NİĞDE
- Murray, Richard, (16 Haziran 2004), "Job Satisfaction of Professional and Praprofessional Library Staff at the University of North Caralina at Chapel Hill", <http://www.us.unc.edu/~murr/satisfaction.pdf> adresinden 01.05.2005 tarihinde alınmıştır.
- Örücü, Edip ve Çolak, Ramazan (Ağustos 2002-12). "Üniversite Öğretim Elemanlarında İş Doyumu ve Motivasyon" (Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği), **iktisat İşletme ve Finans**, Sayı:3, Cilt: 16.
- Örücü Edip, Topaloğlu, Cafer ve Öngören, (2002). "Burçin Otel İşletmelerinde Hizmet içi Eğitime Bakış Açıları (Marmaris Örneği)", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:9, Sayı: 1-2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Manisa.
- Şimşek, Levent, (1995/2). "İş Tatmini", **Verimlilik Dergisi**
- Şimşek Muhittin, (2004). "Toplam Kalite Yönetimi", Alfa Yayınları, İstanbul
- Şener, Burhan, (2001). "Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon", Detay Yayıncılık, İstanbul
- Tavmergen, İge, (Şubat 2000), "Kuruluşların, Teknolojik Gelişmelerin takipçisi olması gerekiyor:Turizm Sektörü ve Çalışma Hayatında Kalite Çok Önemli Rol Oynuyor", **Standart**, Yıl:39, Sayı 458.