

Otel Personelinde Gdleme Faktörleri: Kuşadası rneği

Naci ADAK - Murat HANÇER

Annan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

Z

Bu çalışmanın amacı kiş döneminde Kuşadası'nda faaliyet gösteren 5 yıldıztı konaklama işletmelerinde çalışanlar için güdüleyici faktörlerin ve örgütsel gereksinimlerin araştırılması ve otel personelinin örgütsel gereksinimlerinin önem sırasına göre belirlenmesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda Kuşadası'nda kiş döneminde faaliyet gösteren 5 yıldıztı konaklama işletmelerinin n büro, yiyecek içecek servisi, kat hizmetleri, yiyecek içecek üretimi ve muhasebe bölümleri çalışanlarına ulaşılmıştır. Çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştıkları bölüm, sektör ve şimdiki iş deneyimleri ve aldıkları ücretler ile örgütsel gereksinimleri arasında istatistiksel olarak bir farklılaşma olup olmadığı X^2 ve Mann Whitney U Testi uygulanarak saptanmıştır. En önemli gereksinimler sırasıyla iş güvenliği, işin yapılmaya değer olup olmadığı, ücret sistemi ve işte yükselme olanakları olmuştur. Cinsiyet, yaş, görev yapılan bölüm, halen çalışılan iş yerindeki deneyim ve ücret sistemi .05 ve .10 anlamlılık düzeyinde bazı gereksinimlere göre farklılaşma göstermiş; eğitim ve toplam sektör deneyimi hiçbir gereksinim için istatistiksel olarak farklılaşma göstermemiştir.

Anahtar Sözcükler: Gdleme, rgtsel gereksinim, otel personeli, Kuşadası

GİRİŞ

Rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde hizmet üreten işletmeler için nitelikli hizmet sunmak stratejik bir önem taşımaktadır. Hizmet sektörü, gelecekteki gelişme potansiyeli ve yoğun rekabet ortamı nedeniyle, hizmet işletmelerini amaçlarını gerçekleştirebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, kaliteli hizmet üretmeye zorlanmaktadır (Adak 2001:115). Kaliteli hizmetin yolu ise yetenekli ve iyi motive edilmiş yüksek verimli personelden geçer (Brownell 1994). Verimliliğin sağlanması da çalışanların örgütsel gereksinimlerinin karşılanmasına bağlıdır (Charles ve Marshall 1992).

Çalışanların verimliliğini belirleyen iki temel etmen yetenek ve güdüleme düzeyidir. Kişinin üstesinden gelebileceği içi yeteneklerinin düzeyi, ortaya koyduğu içi ise güdüleme düzeyi belirler. Ortaya konan işin, üstesinden gelinebilecek işe eşit olabilmesi

için, kişinin çalışma ve başarma arzusunun olması; diğer bir ifadeyle güdülenmesi gerekir.

İyi bir yönetici çalışanlarını nasıl bir ortamda, ne zaman ve hangi özendirme araçlarıyla gdleyebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalıdır. Örgütsel amaçlarla, bireysel amaçları yakınlılaştırabilmek için, davranışın arkasındaki gereksinimi ve yönlendiği amaı doğru algılamak gerekir.

LİTERATÜR

Gdleme Kavramı ve nemi

Güdü: "Bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere" denir (ztabağ 1970:34). Gdleme bireyin davranışını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belli hareketlere yöneltme anlamını taşır (şimşek ve diğerleri 2001:115). Gdleme, bireylerin çeşitli gereksinimlerini karşılamala-

rı için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma süreci olarak tanımlanabilir (Mullins 1992). Bu süreç içinde, bir yandan bireyin gereksinimleri sürekli değişiklik gösterirken, diğer yandan bireyin davranışlarındaki farklılıklar izlenir. Bu sürekli değişim olgusu güdülemenin dinamiğini oluşturur (Sabuncuoğlu 1984:70).

Gdleme bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan çalışanların işletmeden beklidikleri doyumun artırılmasını amaçlar. Böylece alışanların gereksinimlerinin tatmin edilmesi ve doyumun ulaşmaları, örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda faaliyetlerini yoğunlaştırmalarını sağlayacaktır.

Rasyonel bir güdüleme sistemi, çalışanlara temel ekonomik ve toplumsal gereksinimlerini karşılamak için olanak sağlamasının yanı sıra, egolarını tatmin etme ve yeteneklerini geliştirme olanağı da sağlayacaktır. Gdlenmiş alışan ise işletme verimliliğinin artmasında en önemli etmendir (Prabhu 1996).

Konaklama Sektörü ve Güdülemede zendirici Araçlar

Gdlerin yanı sıra özendirme araçları da bireyin davranışlarının yönlenmesine etki etmektedir. İstek ve gereksinimleri yönetimin kendisine sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen bireyin iş yapma arzusu da bu sayede artacaktır. (şimşek ve diğerleri 2001:116). Nitelikli işgücüne dayalı bir sektör olarak otelcilik sektörü, çalışanların devir hızının yüksekliliği, ücretlerin azlığı, yapılan işlerin çeşitliliği ve yükselme olanaklarının kıtlığı gibi özellikleri ile kendini göstermektedir (Hartman ve Yrle 1996).

Lee Ross, Hackman ve Oldham'ın (1976, 1980) otelcilik sektöründe çalışanların gdleyicilerine yönelik araştırmalarından birinde, İş zellikleri Teorisi ve buna bağlı olarak oluşturdukları "İş Tanımlama Anketi" 163 otel çalışanına dağıtılmıştır (Lee-Ross 1993). Bu çalışmada otel çalışanlarının gdleyicileri-

ri ve davranışları incelenmiş olup, çalışanlar demografik özelliklerine ve bu özelliklerin gdleyicilerle ilişkisine göre değişik alt gruplara ayrılmışlardır. Buna ek olarak, Charles ve Marshall 1992 yılında yapmış oldukları 255 otel çalışanını kapsayan çalışmada, iyi ücretler ve iyi iş olanakları birinci ve ikinci sıralarda gelen güdüleyiciler olmuşlardır (Charles ve Marshall 1992). Simons ve Enz'in 1995 yılında Kanada ve Amerika da 278 otel çalışanını kapsayan diğer bir çalışmasında, Charles ve Marshall'ın bulduğu sonuçları desteklemiştir. İyi cretler, iş güvenliği ve yükselme olanakları güdülemede en önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır.

Güdülemede kullanılan araçlar her zaman her yerde aynı etkiyi göstermeyebilir. Yani kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Çünkü zendirme araçlarının etkisi kişinin değer yargılarına, evre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylere bağlı olabilir. Öte yandan toplumsal yapı da özendirici araçların uygulanması sonucunda beklenen güdülemeyi yaratamayabilir. Tüketim toplumunda yetişen kişilerde ekonomik araçlar ön planda tutulurken, geleneklerine bağlı toplumdaki bireylerde kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar yer alabilir.

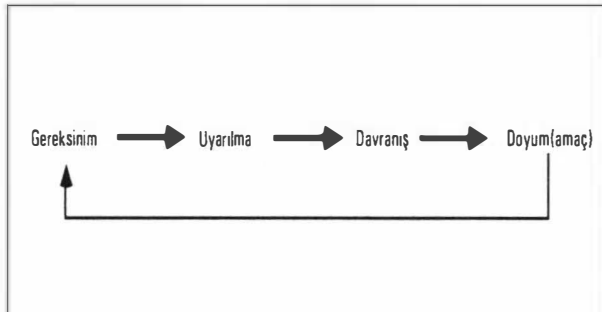
İşletme yöneticilerinin anlayış ve davranışlarına bağlı olarak özendirici araçların etkinliği değişebilir. Çok başarılı olarak bilinen bir yönetici, bir başka işletmeye geçtiğinde aynı başarıyı gösteremeyebilir. Yöneticinin başarılı olabilmesi, yönettiği işletmedeki çalışanlarının ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını bilmesine ve çalışanların çoğunun izlenen politikaları benimsemelerine bağlıdır (Sabuncuoğlu 1984: 83-84).

Gdleme konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse de; her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun farklı güdüleme araçları kullanılmalıdır. Bununla beraber geçerliliği kabul edilen, fakat önem sırası değişebilen özendirici güdüleme araçları kendi aralarında ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olarak üç sınıfa ayrılabilir (Sabuncuoğlu ve Tz 1995 :108).

EKONOMİK ARAÇLAR

İşletmelerin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedenleri özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik teori modelinde, girişimcinin temel amacının, gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve güdüleme faktörlerine bu açıdan bakıldığı bilinir. cret sadece geleneksel teorisyenlerin değer, bugün dahi bir çok yöneticinin güdülemeyi sağlayan en etkin araç olduğu inancını

şekil 1. Gdleme süreci



Kaynak: (Sabuncuoğlu 1984: 66).

yansıtır. Bu görüşe göre ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ücret, sadece çalışanın ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Yüksek ücret bireyin toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini de artırır ve geleceğini güvence altına alır. Bu nedenlerle ücret artışının çalışanlar üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir.

Örneğin otelcilik sektöründe bir çok otelin de uyguladığı bir yöntem olan para yolu ile güdülemeyi Türkiye’de de faaliyet gösteren, dünyaca ünlü otel zincirlerinden Four Seasons Hotel de para yolu ile güdülemeyi bir ikramiyeye ve özendirme aracı olarak kullanmaktadır. Otelin değişik birimlerinde çalışan elemanların aldıkları ikramiyeler ve diğer özendiriciler nedeniyle güdülenmiş ve iş tatminlerinin yüksek seviyelerde olduğu gözlenmiştir (Johnson 1986).

Ancak, çalışanlar üzerinde ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Çalışanlar genellikle aldığı ücretin yüksekliğinden daha çok, başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir (Sabuncuoğlu 1984:84-86).

Bireyin parayı arzulama derecesi daha çok, çalışanların kişisel ve sosyal değer yargıları ile çalışanın kişinin ailevi gereksinimleri gibi dış koşullara bağlıdır (Davis ve Newstrom 1988). Kısaca yönetimin parayla kişiyi güdüleyebilmesi, kişinin parayı istediği durumlarda, gereksinmesine uygun düzenlemeler yapmasıyla sınırlı kalmaktadır.

Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanların çoğu, benlik duygularını doyurmak amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih ederler. Baskı altında çalışmak ve emir almak çalışanların işten uzaklaşmasına ve verimin düşmesine neden olur. Dolayısıyla, kişisel güç ve yetki sahibi olma da diğer bir güdüleyici araç olarak ortaya çıkmaktadır. Kendisine yetki verilen birey, bu görevin kendisine yüklediği sorumlulukla, üstleriyle işbirliğine girerek, işini etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışacaktır. Diğer psiko-sosyal araçlar arasında sosyal statüye kavuşma, iş güvenliği ve psikolojik güvence sayılabilir. Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir araştırmaya göre West Inn Otellerinde ‘ayın çalışanı’ programına paralel olarak her ay başarılı bir çalışanın fotoğrafı otelin çeşitli yerlerine asılmış, aynı zamanda o kişi belli bir para ile ödüllendirilmiştir. Bu şekilde çalışanlarda belirgin bir güdülenme artışı gözlenmiştir (Jaquette 1992). Türkiye’deki otellerde de bu uygulamanın yapıldığı bilinmektedir.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile çalışanın amaçları arasında denge sağlamaktır. Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, çalışan örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönünde işletme ve çalışan kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide buluşmayı kolaylaştırır (Sabuncuoğlu 1984:98). Sayılabilecek diğer araçlar arasında işgücü planlaması, yetki ve sorumluluk dengeliği, işe bağlılık, kararlara katılma, ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması gelmektedir (Şimşek ve diğerleri 2001).

Karara katılan çalışanlar, sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği de artmış olacaktır (Can ve Tecer 1978 :208). Böylece çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancı kuvvetlenip, bireyin işine daha çok bağlanması sağlanabilir (Şimşek ve diğerleri 2001:119).

METODOLOJİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile konaklama işletmelerinde çalışanları güdüleyici faktörlerin ve örgütsel gereksinimlerinin belirlenmesi ve yöneticilere çalışanları güdüleyebilme yöntemleriyle ilgili bilgiler verilmesi amaçlanmıştır. Gereksinimleri değişik yöntemlerle tatmin edilen çalışanların verimlilikleri daha yüksek olduğundan, hizmeti alan konukların beklentilerini daha iyi karşılayabilecek ve tekrar aynı hizmeti alma gereksinimi yaratabilecektir. Sonuç olarak bölgesel ve ulusal düzeyde konaklama sektörünün gelişimine katkı sağlanacaktır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örneklemini oluşturan 100 adet çalışana önceden görüşülen bölüm yöneticileri yardımıyla ulaşılmıştır. Anketin birinci bölümünde sunulan 11 ifadenin geliştirilmesinde Kovach (1980, 1987) tarafından kullanılan işle ilgili gereksinimleri bulmaya yönelik ifadeler esas alınmıştır. Daha sonra Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu 3. ve 4. sınıfında okuyan, sektörde daha önce çalışmış ve iş deneyimi olan otuz Konaklama İşletmeciliği Bölümü öğrencisi ile ön test yapılmıştır. İkinci aşamada araştırma kapsamındaki işletmelerden birinde yirmi beş çalışan ile de ön test yapılarak ankete son halı verilmiştir. Katılımcılar,

anket formundaki ifadeleri kendileri için en önemli ifadeye 1, en önemsiz ifadeye 11 vererek puanlamışlardır. Anketin ikinci bölümünde çalışanlarla ilgili demografik bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Evreni ve rneklemi

Araştırmanın evrenini 2002 yılı kiş döneminde (şubat) Kuşadası'nda faaliyet gösteren beş yıldışlı konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kiş döneminde yapılarak konaklama işletmelerinde daimi olarak çalışan personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Söz konusu dönemde üç adet beş yıldışlı otel ile bir adet beş yıldışlı tatil köyü faaliyet göstermektedir. Araştırma yapmak için işletmelerle teması geçilmiş, iki işletmeden araştırmadan elde edilen verilere ait isimlerin açıklaması izni alınmıştır. Bu işletmeler, Korumar Otel ve Pine Bay Tatil Köyü'dr. Bu iki işletmede o dönemde toplam 234 çalışan bulunmaktadır (Korumar Otel de 170, Pine Bay Tatil Köyü'nde 164). Örneklemi ise, bu iki işletmedeki n büro, yiyecek içecek servisi, yiyecek içecek üretimi (mutfak), kat hizmetleri ve muhasebe bölümlerindeki 202 çalışandan, oransız kademeli tesadüfi örneklem ölçütüne göre seçilen 100 kişi oluşturmaktadır. Toplanan anketlerden 69 tanesi değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Toplanan bilgiler SPSS 10 sürümlü program yardımıyla değerlendirilmiş, ifadelerin sıralamaları modlarına bakılarak yapılmıştır. Demografik zelliklerin ifadeler bakımından farklılaşması incelendiğinde, Ki kare analizi ve Mann-Whitney U testi kullanılarak bulgular yorumlanmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan demografik sorulara verilen cevaplar Tablo 1 de görülmektedir. Bu tabloda grldği gibi Ankete cevap veren 69 katılımcıdan % 73.9'u erkek, % 26.1'i kadındır. Katılımcıların yaş durumu incelendiğinde, 25 ve altı yaş arasında olanlar % 39.1, 26-35 yaş arasında olanlar % 42, 36 yaş ve üstündekiler ise % 17.9 luk bir orandadır. Katılımcılar arasında eğitim durumu açısından en yüksek yüzdeyi lise ve dengi okul mezunları oluşturmaktadır. Bu oran % 49.3 tür. Daha sonra sırasıyla yüksekokul, ilkokul ve ortaokul mezunları gelmektedir. Çalışılan bölüm açısından dağılım servisi bölümü % 30.4, mutfak % 24.6, nbro % 20.3 ve kat hizmetleri % 17.4'lk orandadır. Tablo 1 de grldği gibi, katılımcıların çalıştıkları işteki dene-

yimleri ve sektördeki deneyimleri de saptanmıştır. şimdiki iş deneyimine bakıldığında, 1-4 yıl arasında çalışanlar % 55.1 ile birinci sırada gelmektedir. Sektör deneyimlerine bakıldığında, ilk sırada 7 yıl ve üstünde çalışanlar gelmektedir. cret durumlarına bakıldığında, katılımcıların % 53.6 sı 201-300 milyon TL. arasında maaş almaktadır. 163-200 milyon TL. arası % 20.3, 301- 400 milyon TL.arası % 8.7, 401-500 milyon TL. arası % 7.2 ve 501 milyon TL. ve üstünde ücret alanlar % 10.1'dir.

Anketin birinci kısmında verilen 11 ifadenin her önem sırası için en fazla tercih edileninin bulunması için mod'u (yani o sıra için tekrar edilmiş sayısı), SPSS programı yardımı ile çıkarılmış ve bu ifadeler Tablo 2'nin ilk stnnde sıralanmıştır. Bu sıralamaya göre "görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven" ifadesi çalışanlar tarafından en önem verilen gereksinim olarak ortaya çıkmıştır. İkinci olarak işin yapılmaya değer olup olmadığı çalışanlar için önem taşımaktadır. nc ve dördüncü olarak, sırasıyla adil ücret sisteminin varlığı ve işte yükselme olanakları gelmektedir. Ayrıca Hong Kong ve

Tablo 1. Katılımcıların demografik zellikleri

Cinsiyet	Erkek	51	% 73,9
	Kadın	18	% 26,1
Yaş	25 ve daha az	27	% 39,1
	26-35	29	% 42,0
	36 ve daha fazla	13	% 17,9
Eğitim durumu	İlkokul	10	% 14,5
	Ortaokul	8	% 11,6
	Lise	34	% 49,3
	Yüksekokul	17	% 24,6
Bölüm	nbro	14	% 20,3
	Mutfak	17	% 24,6
	Servis	21	% 30,4
	Kat hizmetleri	12	% 17,4
	Muhasebe	5	% 7,2
şimdiki iş tecrübesi	1 yıldan az	9	% 13,0
	1-4 yıl	38	% 55,1
	4 yıldan fazla	22	% 31,9
Sektör tecrübesi	3 yıldan az	10	% 14,5
	3-7 yıl	25	% 36,2
	7 yıldan fazla	34	% 49,3
cret durumu (000.000 TL.)	163-200	14	% 20,3
	201-300	37	% 53,6
	301-400	6	% 8,7
	401-500	5	% 7,2
	501 ve daha fazla	7	% 10,1

ABD’de yapılan iki ayrı çalışmadaki ifadelerin sıralanışı da, bir karşılaştırma yapmak amacıyla, Tablo 2’de verilmiştir.

Ücret sisteminin üçüncü sırada yer almasında ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik krizin etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Çalışanlar, kendilerine söz hakkı verilerek kararlara katılmayı, iş ortamındaki arkadaşlarıyla rekabetten çok iyi ilişkiler kurmayı, işe geliş gidişlerde ulaşım ve kalacak yer sorunlarının çözümlenmesini de beklemektedirler. 1995 yılında A.B.D. de yapılan bir çalışmada ücret sistemi ilk sırada yer alırken, iş güvenliği ise ikinci sırada yer almaktadır (Simons ve Enz 1995). Yine 1997 yılında tamamlanmış ve 1999 yılında yayınlanan Hong Kong otel çalışanları üzerinde yapılan benzer bir çalışmada, ilk sırada işte yükselme olanakları, ikinci sırada ise iyi arkadaşlık ilişkilerinin kurulması gelmektedir (Wong, Siu ve Tsang 1999). Her ne kadar her iki çalışmadaki örneklem grubu ile bu çalışmanın örneklem grubu, araştırma yapılan ülkelerin ekonomik ve sosyal yapısı farklı olsa da çalışanların gereksinimlerindeki önceliklerde benzerlikler göstermektedirler.

Demografik Özellikler ve Gereksinimler

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel gereksinimleri arasında ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı ve farklılaşması X^2 analizi ve Mann-Whitney U testi ile belirlenmiştir. Bu testler istatistiksel olarak .05 ve .10 anlamlılık düzeyinde

sınandığında cinsiyet, yaş, görev yapılan bölüm, halen çalışılan iş deneyimi ve ücret sistemi belli ifadelerle göre farklılaşma göstermiş, eğitim ve sektör deneyimi hiçbir ifadeye istatistiksel olarak farklılaşma göstermemiştir. Belli ifadelerle göre farklılaşma gösteren bu beş demografik özellik daha detaylı olarak incelenmiştir.

"Görevin yapılmaya değer bir iş olup olmadığı" (MWU=255, $P<0.05$) ve "astların üstleriyle kişisel sorunları hakkında görüşmeleri" (MWU=274.5, $P<0.05$) ifadesi istatistiksel olarak .05 anlamlılık düzeyinde cinsiyete göre farklılaşma göstermektedir. Bayan çalışanlar, bu iki ifadenin, baylara göre kendileri için daha önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Çalışanların yaş kategorileri incelendiğinde "fiziksel koşulların uygunluğu" ($X^2=4.68$, $P<0.10$) ifadesi yaşın artmasıyla birlikte önem kazanmaktadır. 36 ve üstü yaş grubunda 2. sırada, 25 yaş altı grubunda son sırada gelmektedir. Görev yapılan bölüm bakımından istatistiksel olarak farklılaşma gösteren tek ifade "adil ücret sistemi" ifadesidir ($X^2=8.34$, $P<0.10$). Buna en çok önem veren kat hizmetleri bölümü çalışanlarıdır. Daha sonra muhasebe, yiyecek içecek servisi, ön büro ve yiyecek içecek üretimi (mutfak) bölümleri takip etmektedir.

Çalışılmakta olan işyeri deneyimi bakımından "iş disiplinin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı" $X^2=4.44$, $P<0.10$) ifadesi 1-4 yıl deneyimi olanlarda en önemli, 4 yıldan fazla olanlarda 2. ve 1 yıldan az olanlarda en son sırada yer almaktadır. "Adil ücret

Tablo 2. İşgörenlerin gereksinim sıralaması

Gereksinimler	Kuşadası* 2002, N= 69	Hong Kong Otel Çalışanları 1997, N= 1245	ABD Turizm Sektörü Çalışanları 1995, N= 278
1- İş güvenliği	1 (18)	4	2
2- İşin yapılmaya değer olup olmadığı	2 (17)	a	a
3- Ücret sistemi	3 (15)	3	1
4- İşte yükselme olanakları	4 (17)	1	3
5- Kararlara katılım	5 (11)	8	8
6- Hizmet içi eğitimin varlığı	6 (13)	a	a
7- İyi arkadaşlık ilişkileri	7 (12)	2	7
8- Kişisel sorunlarda yardım	8 (16)	10	10
9- İş disiplininde tarafsızlık	9 (13)	9	9
10- Sosyal olanaklar (Ulaşım, konut vb)	10 (11)	a	a
11- İşin fiziksel koşulları	11 (16)	5	4
12- İşin ilginç olması	b	7	5
13- Yapılan işin üstler tarafından beğenilmesi	b	6	6

a Kovach'ın çalışmasına dahil olmayan sorular

b Kovach'ın çalışmasında olup, bu çalışmaya dahil edilmeyen sorular

* Parantez içindeki rakamlar mod bilgileridir (Herhangi bir gereksinimin kanıtlanıcılar tarafından o sıra için en fazla kaç defa seçildiği belirtmektedir)

sisteminin varlığı" ($X^2 = 6.96$, $P < 0.10$) ifadesi çalışanların maaş kategorilerine göre farklılaşma göstermiştir. 501 milyon TL.ve üzeri ücret alanlar ücret sisteminin adillikğine en fazla önem verirken, 201-300 milyon TL. alanlar 2. sırada, 163-200 milyon TL. alanlar 3. sırada, 301-400 milyon TL. alanlar 4. sırada ve 401-500 milyon TL. alanlar son sırada almaktadır.

SONUÇ

Hizmetler sektörü içinde yer alan konaklama işletmeleri arasında oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında işletmeler devamlıklarını sağlayabilmek için hizmet konusuna duyarlı olmak zorundadır. Hizmeti üretebilmek için ise işletmelerin eğitimi ve iyi güdülenmiş kişileri istihdam etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri hizmet üreterek rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa, çalışanların beklentilerine yanıt vermek zorundadırlar.

Kuşadası'ndaki 5 yıldıızlı konaklama işletmelerinde çalışanların güdüleme faktörlerini ve gereksinimlerini belirlemeye yönelik olan bu araştırmaya göre alışanlar Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik krizin etkisiyle, öncelikli olarak var olan işlerini koruma gereksinimi hissetmektedirler. DİE'nin 2002 geçici sonuçlarına göre (Hekimci 2002) 2.217.000 kişinin işsiz olduğu saptanmıştır. "Hane Halkı İşgücü Anketi"nin 2002 yılı Nisan, Mayıs ve Haziran aylarını içeren ikinci dönem geçici iş sonuçlarında, ILO (Uluslar arası çalışma rgt) tanımları esas alınarak yapılan değerlendirmeye göre, Türkiye'de istihdam edilen kişi sayısının toplam 20.869.000 kişi olduğu ve işsizlik oranını %9.6, toplam işgücüne oranı da %49.6 olarak belirlenmiştir. Bir başka açıdan bakıldığında, çalışmanın yapıldığı Kuşadası bölgesinde kiş döneminde faaliyet gösteren işletme sayısının ve kurumsallaşmış işletmelerin azlığı, işletmelerin çoğunda kapitalist yöneticilerin iş başında olması, bölgede faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin genellikle sezonluk (6 ay) olması v.b. nedenler, iş yeri değiştirmeyi zorlaştırmakta ve çalışanlarda işlerini ve dolayısıyla sosyal güvencelerini yitirme endişesi yaratmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar var olan işlerini koruma gereksinimi duymaktadırlar.

- Piyasa koşullarında oluşan ücretler, ücretlerin zamanında ödenmesi, kadro maaşlarının belirlenmesi ve herkese adil bir şekilde uygulanması ayrıca başarılı ve verimli çalışanlara özel ödüller verilmesi gibi maddi değerler çalışanlar üzerinde önemli etkiler göstermektedir.

- İş yerinde çalışılan süre arttığıca "iş disiplini uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı" beklentisi daha fazla önem kazanmaktadır. Sektörde uzun zamandır çalışanlarda; işletmedeki disiplin kurallarının varlığı, yöneticilerin kişisel kararları ile yaptırım uygulanmaması beklentisi çalışanlarda işletmeye güven duyup, duymamasında önem kazanmaktadır. Anket değerlendirmelerinde çıkan bir başka sonuç da bayan çalışanların, baylara göre işlerini daha fazla sevmesi ve üstleriyle kişisel sorunları hakkında konuşabilme gereksinimi hissetmeleridir.
- Çalışanların yaşları ilerledikçe (36 yaş ve üzeri) gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun ısıda v.b. zelliklere sahip konforlu çalışma koşulları daha ön plana çıkarken, genç çalışanlarda (25 yaş ve altı) ise fazla önemli olmamaktadır. İş yaşamının ilk yıllarındaki çalışanlarda uygun çalışma koşulları çok önemli değerken, değerliş işletmelerde çalışmış kişilerde kıyaslama yapmaları sonucunda daha iyi çalışma koşulları beklentisi içinde oldukları gözlenmektedir.
- Çalışanlar, yukarıdaki gereksinimlerinin yanı sıra işlerinde yükselme olanaklarının olmasını, kararlara katılmayı, hizmet içi eğitimin uygulanmasını, iyi arkadaşlık ilişkilerinin kurulmasını, ulaşım, konut v.b. gibi sosyal olanakların arttırılmasını da beklemektedirler. Eğitimi ve yeterli iş donanımına sahip çalışanlarda içinde yükselme istemi işletmeye güven açısından da önemli olmaktadır. Çalışanların düşüncelerine verilen değer; yönetime ve işletmeye bağlılığı arttırdığı gibi çalışanların düşüncelerinden oluşan kararlara katılım daha kolay ve başarılı olacaktır. Eğitimin önemine ve gerekliliğine inanan çalışanlarda çalışma saatinde ve ortamında eğitim almak güdülenmeyi arttırıcı bir etki yapmaktadır.

Anket alışması yapılan her iki işletme de Kuşadası yöresinde profesyonel yönetimin en iyi iki rneği olması nedeniyle, bu iki işletmede çalışanlar bunun bilincinde olup, psiko-sosyal ve örgütsel açıdan kendilerini doyumda hissetmektedirler. Aynı düzeydeki diğer işletmelerin kriz ortamında işletmelerini kapatmaları ve büyük ölçüde personel çıkarmalarına karşın, adı geçen iki işleme de açık kalmış ve çalışanları büyük oranda işletmede tutmuştur. Her iki işletmede çalışanlar iş yerlerini bölgede bulunan kurumsal-laşmış en iyi işletmeler olarak görmekte ve bu işletmelerde çalışmayı iyi bir referans olarak görmektedirler.

Sonuç olarak, iyi bir yönetici çalışanlarının gereksinimlerini iyi belirleyip bunları nasıl karşılayabileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip ol-

malıdır. Çünkü gereksinimleri karşılanan çalışanların verimliliği yükselecek, yüksek verimlilik ise kaliteli hizmeti beraberinde getirecektir.

KAYNAKÇA

- Adak, N. (2001). *Turizmde Toplam Kalitenin Artırılması, 2000-2001 Eğitim-Öğretim Yılı Akademik Seminerleri*. Kuşadası: Adnan Menderes Üniversitesi Yayınları. No:16: 115-133.
- Brownell, J. (1994). Creating Strong Listening Environments: A Key Hospitality Management Task, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (3): 3-10.
- Can, H. ve Tecer, M. (1978). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Anme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Charles, K.R. ve Marshall L.H. (1992). Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4 (3): 25-34.
- Davis, K. ve Newstrom J.W. (1988). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work Design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hartman, S.J. ve Yrle, A.C. (1996). Can the Hobo phenomenon Help Explain Voluntary Turnover, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (4): 11-16.
- Hekimci, F. (2002). Üretebilmek İçin Önce Tüketebilmek. *Anahtar Dergisi*, 164:11.
- Jaquette, L. (1992). Employee Incentive Pay-off For Hoteliers, *Hotel and Motel Management*, 207 (17): 3-6.
- Johnson, A. (1986). An Incentive System For All Seasons. *Management Review*, 75 (8): 58-60.
- Kovach, K.A. (1980). Why Motivational Theories don't Work, *SAM Advanced Management Journal*, Spring: 56-63.
- Kovach, K.A. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30 (5): 58-65.
- Lee-Ross, D. (1993). Two Styles of Hotel Manager. Two Styles of Worker, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5 (4): 20-24.
- Mullins, L.J. (1992). *Hospitality Management-A Human Resources Approach*. London: Pitman Publishing.
- Öztabağ, L. (1970). *Psikolojide İlk Adım*. İstanbul: Remzi Kitapevi Yayınları.
- Prabhu, S. (1996). Challenges For Hospitality And Tourism Operators: a North American Perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (7): 52-62.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Simons, T. ve Enz, C.A. (1995). Motivating Hotel Employees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1): 20-27.
- Şimşek Ş. M., Akgemci T. ve Çelik A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Wong, S., Siu, V. ve Tsang, N. (1999). The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees Choice of Job-Related Factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5): 230-241.

Gönderilme tarihi:

: Haziran 2002

Birinci düzeltme

: Ağustos 2002

İkinci düzeltme

: Eylül 2002

Üçüncü düzeltme

: Kasım 2002

Kabul

: Kasım 2002

Öğr. Gör. Naci Adak- Yrd. Doç. Dr. Murat Hançer, Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Candan Tarhan Bulvarı, No: 7, Kuşadası, Aydın

E-posta: nadak@adu.edu.tr

E-posta: mhancer@adu.edu.tr