

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı**

**İLİŞKİ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ:
Otel İşletmesine Yönelik Bir Araştırma**

DOKTORA TEZİ

Özen KIRANT YOZCU

DANIŞMAN: Prof. Dr. Demet GÜRÜZ

İZMİR-2010

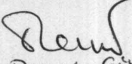
Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum **İlişki Yönetimi Bağlamında Çalışan İlişkileri: Otel İşletmesine Yönelik Bir Araştırma** adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Özen Kırant Yozcu

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30./06./2010 tarih ve 22/165 sayılı kararı ile oluşturulan jüri Halkla İlişkiler ve Tanıtım anabilim dalı doktora öğrencisi OZEN KIRANT YOZCU' nun aşağıda başlığı (Türkçe / İngilizce) belirtilen tezini incelemiş ve adayı 04/08/2010 Çarşamba günü saat 11:30'da 60 dak. süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna öybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.


Prof. Dr. Demet GÜRÜZ
BAŞKAN

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)

ÜYE Yr. Doç. Dr. Hülya KURBAN

Başarılı

Başarısız

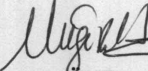
Düzeltilme (6 ay süreli)

ÜYE Doç. Dr. İbil Karpat AKTUŞLU

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)


ÜYE Prof. Dr. Müjgan KIZILCIK

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)

ÜYE Doç. Dr. İ. Pelin DİNDAR

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (6 ay süreli)

Tezin Türkçe Başlığı: İlişki Yönetimi Bağlamında Çalışan İlişkileri: Otel İşletmesine Yönelik Bir Araştırma

Tezin İngilizce Başlığı: Employee Relations In Relationship Management: A Survey About Hotel Management

- * 1. Doktora Tezi savunma süresi asgari 90 azami 120 dakikadır.
2. Tutanak (jürinin karar ve imzaları haricinde) **bilgisavarda** doldurulmalıdır.
3. **Tez başlığı (İngilizce ve Türkçe) mutlaka belirtilmelidir.**
3. Doktora Tez savunmasında üyelerden en az birinin **üniversite dışından** olması zorunludur.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL VE TABLO DİZİNİ	V
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

I. İLİŞKİ YÖNETİMİ KAVRAMI	7
A. İlişki Kavramının Önemi ve Ortaya Çıkışı	7
B. İlişki Yönetiminin Tanımı	13
II. İLİŞKİ YÖNETİMİ KARMASI.....	17
A. İlişki Yönetimi Karmasında Güven	21
B. İlişki Yönetimi Karmasında Bağlılık	24
C. İlişki Yönetimi Karmasında İletişim	27
III. İLİŞKİ YÖNETİMİNDE İLETİŞİM	27
A. İlişki Yönetiminde İletişim Kavramı	28
B. İlişki Yönetiminde İletişim Modelleri	31
C. İlişki Yönetiminde İletişim Türleri	41
1. Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak İletişim	42
a. Kişilerarası İletişim	42
b. Grup İletişimi	43
c. Örgütsel İletişim	43
2. Kullanılan Kodlara Göre İletişim	46
a. Sözlü İletişim	47
b. Yazılı İletişim	49
c. Sözlü Olmayan İletişim	50
d. Teknik İletişim	50
3. Zaman ve Mekân Boyutlarına Göre İletişim	51
4. Grup İlişkilerinin Yapısına Göre İletişim	51
D. İlişki Yönetiminde İletişim Becerileri	54
1. Dinleme	55
2. Empati	56

E.	İlişki Yönetiminde İletişim Araçları	57
1.	Sözlü İletişim Araçları	57
2.	Yazılı İletişim Araçları	57
IV.	ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI	60
A.	Çalışan İlişkileri Yönetiminin Tanımı ve Önemi	61
B.	Çalışan İlişkileri Yönetiminde Yönetici- Çalışan Arasındaki İlişki.....	64
C.	Çalışan Memnuniyeti.....	69
1.	Çalışan Memnuniyeti Kavramı ve Önemi	69
2.	Çalışan Memnuniyeti Yaklaşımları	70
3.	Çalışan Memnuniyeti Bileşenleri	72

İKİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİ TEMELİNDE OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ

I.	OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYONU.....	75
A.	Otel Kavramı	76
B.	Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	78
C.	Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	79
1.	Bulunduğu Yere Göre Otel İşletmeleri	79
2.	Sunulan Hizmete Göre Sınıflandırma.....	80
3.	Büyükliklerine Göre Otel İşletmeleri.....	80
4.	Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri	81
5.	Sahiplik Durumuna Göre Otel İşletmeleri.....	81
6.	Belgelendirme Şekline Göre Otel İşletmeleri.....	81
D.	Otel İşletmelerinin Organizasyonu	82
1.	Otel İşletmelerinde Organizasyon Modelleri.....	84
a.	Fonksiyonel Organizasyon Modeli.....	84
b.	Doğrusal Organizasyon Modeli.....	84
c.	Karma Organizasyon Modeli	85
2.	Otel İşletmelerinde Organizasyon Kademeleri.....	86

II. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ.....	88
A. Otel işletmelerinde Yönetim Kavramı ve Fonksiyonları.....	89
1. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı.....	89
2. Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları.....	91
B. Otel İşletmelerinde Yönetici Kavramı.....	94
1. Otel İşletmelerinde Yöneticinin Tanımı ve Özellikleri.....	94
2. Otel Yöneticisinin Yetkinlikleri.....	97
3. Otel Yöneticisinin Yönetim Tarzı	99
C. Otel İşletmelerinde Çalışan Kavramı	104
1. Otel İşletmelerinde Çalışanın Tanımı	104
2. Otel İşletmelerinde Çalışanın Özellikleri.....	106
III. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA	
YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ.....	108
A. Otel İşletmelerinde Yönetici- Çalışan Arasında İlişki Yönetimi	
Karması	108
1. Güven	109
2. Bağlılık	116
3. İletişim.....	122
B. Otel İşletmelerinde Yönetici –Çalışan Arasındaki İlişki ve Çalışan	
Memnuniyeti	133
C. Otel İşletmelerinde İlişki Üçgeni.....	139
1. Otel İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Kavramı.....	141
a. İç Müşteri Kavramı	141
b. Dış Müşteri Kavramı	142
2. Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	143

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMESİNDE İLİŞKİ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	148
--	------------

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	149
A. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	149
B. Araştırmanın Modeli ve Değişkenlerin Belirlenmesi	150
C. Araştırmanın Örnekleme	151
D. Anket Sorularının Hazırlanması	151
E. Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği	156
F. Anketin Uygulanması	158
G. Araştırma Verilerinin Analizi	158
III. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNUMU	159
A. Birinci Grup Bulgular	161
B. İkinci Grup Bulgular	166
C. Üçüncü Grup Bulgular	181
1. İlişki Yönetimi Karması Değişkenlerine ve Bağımlı Değişkenlere ait Bulgular	181
2. Demografik Özellikler ile İlişki Yönetimi Karmasına İlişkin Farklılık Analizi	185
D. Dördüncü Grup Bulgular	198
E. Beşinci Grup Bulgular	199
IV. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	207
SONUÇ VE ÖNERİLER	214
KAYNAKÇA	221
EKLER	237
EK 1: Anket Formu Örneği	237
ÖZGEÇMİŞ:	240
ÖZET	242
ABSTRACT	243

ŞEKİL VE TABLO DİZİNİ

Şekil 1: İlişki Öğrenim Süreci	12
Şekil 2: İlişki Yönetimi Bileşenleri	18
Şekil 3: İlişki Yönetimi Karması	20
Şekil 4: İlişkilerin Başlangıç Aşaması ve Sonuçları	28
Şekil 5: Lasswell Modelinde Araştırma Alanları	32
Şekil 6: Shannon ve Weaver Modeli	32
Şekil 7: Johari Penceresi	66
Şekil 8: Otel İşletmelerinde Örgütsel Yapı	86
Şekil 9: Alt Kademe Yöneticisinin (Supervisor) Önemi	88
Şekil 10: Otel Yöneticisinin Yönetmel Becerileri	96
Şekil 11: Otel Yöneticisinin Yönetimsel Çevresi	101
Şekil 12: Profesyonel Otel Yöneticisinin Gelişimini Etkileyen Faktörler	103
Şekil 13: Otel İşletmelerinde Çalışan Hiyerarşisi	105
Şekil 14: Otel İşletmelerinde Çalışanda Güven Algısı Oluşum Süreci	113
Şekil 15: Schockley – Zalabak Kathleen ve Winograd Güven Parametreleri	115
Şekil 16: Üç bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli ile Otel İşletmelerinde Durumsal Faktörler Arasındaki İlişki	118
Şekil 17: Otel İşletmelerine Yönelik Bir İletişim Süreci Modeli	123
Şekil 18: Otel İşletmelerinde Yönetici – Çalışan arasındaki İletişim Kanalları	125
Şekil 19: Yönetici- Çalışan Arasındaki İletişimin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi	133
Şekil 20: İlişkiler Üçgeni	139
Şekil 21: Araştırmanın Modeli	151

TABLÖLAR

Tablo 1: İlişkiler	11
Tablo 2: Güven ile ilgili Tanımlar	22
Tablo 3: Berlo'nun SCMR Modeli	34
Tablo 4: Yukarıdan Aşağıya, Aşağıdan Yukarıya ve Yatay İletişim Araçları ve Yönleri	59
Tablo 5: Çalışan Profilleri	65
Tablo 6: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları	67
Tablo 7: Çalışan Memnuniyeti Bileşenlerinin Özellikleri	73
Tablo 8: İşletmelerinin Farklı Kriterlere Göre Sınıflandırılması	82
Tablo 9: Organizasyon Kademelerine Göre Farklı Planlama Özellikleri	92
Tablo 10: İşletmelerinde Yöneticilerin Yetkinlikleri.....	98
Tablo 11: Değişen Yönetici Profili	102
Tablo 12: Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklar	116
Tablo 13: Biçimsel İletişimde Kullanılan Araçların Karşılaştırılması	127
Tablo 14: Dinleme Süreci Bileşenleri	131
Tablo 15: Kurumsal İletişimde Yöneltilen Seviye ve Yönlerde İletişim Türleri	138
Tablo 16: Yönetici- Çalışan Arasındaki İletişim Becerileri ile İlgili İfadeler	152
Tablo 17: Yönetici-Çalışan Arasında Kullanılan İletişim Araçları ile İlgili İfadeler	153
Tablo 18: Yönetici- Çalışan Arasındaki Güven ile İlgili İfadeler	154
Tablo 19: Yönetici – Çalışan Arasında Bağlılık ile İlgili İfadeler	155
Tablo 20: Yönetici - Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlgili İfade	155
Tablo 21: Çalışan Memnuniyeti ile İlgili İfadeler	155
Tablo 22: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	157

Tablo 23: Demografik Değerlendirme	164
Tablo 24: İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular	181
Tablo 25: İletişim Araçlarına İlişkin Bulgular	182
Tablo 26: Güven Değişkeni ile İlgili Bulgular.....	183
Tablo 27: Bağlılık Değişkeni ile İlgili Bulgular.....	184
Tablo 28: Bağımlı Değişkenlere İlişkin Bulgular	185
Tablo 29: Yaşa ve Cinsiyete göre Değişkenlerin Analizi	186
Tablo 30: Eğitim Durumuna ve Turizm Eğitimine göre Değişkenlerin Analizi	187
Tablo 31: Eğitim Durumuna Göre “İletişim Becerileri” ve “İletişim Araçları” Faktörlerine Verilen Yanıtların Ortalamaları	188
Tablo 32: Departmanlara göre Değişkenlerin Analizi	189
Tablo 33: Çalışılan Departmana Göre Bağımsız Değişkenlere Verilen Yanıtların Ortalamaları	191
Tablo 34: Turizm Sektöründe ve Otelde Çalışılan Süreye göre Değişkenlerin Analizi	193
Tablo 35: Turizm Sektörünü Seçme Nedenine göre Değişkenlerin Analizi	194
Tablo 36: Otelde Part Time Çalışma Durumuna göre Değişkenlerin Analizi	195
Tablo 37: Otel İçerisindeki Pozisyona göre Değişkenlerin Analizi	196
Tablo 38: Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olma Durumuna göre Değişkenlerin Analizi	197
Tablo 39: Korelasyon Analizi	198
Tablo 40: Bağımsız Değişken Olan “İletişim Becerisi” Değişkeninin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi	200
Tablo 41: Bağımsız Değişken Olan “İletişim Araçları” Değişkeninin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi	200
Tablo 42: Bağımsız Değişken Olan “Güven” Değişkeninin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi	201

Tablo 43: Bağımsız Değişken Olan “Bağlılık” Değişkeninin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi	201
Tablo 44: İlişki Yönetimi Karması Değişkenlerinin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi	202
Tablo 45: Bağımsız Değişken Olan “İletişim Becerileri” Değişkeninin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi	203
Tablo 46: Bağımsız Değişken Olan “İletişim Araçları” Değişkeninin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi	203
Tablo 47: Bağımsız Değişken Olan “Güven” Değişkeninin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi	204
Tablo 48: Bağımsız Değişken Olan “Bağlılık” Değişkeninin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi	204
Tablo 49: Bağımlı değişken olan “Yönetici – Çalışan arasındaki İlişki Niteliğinin” Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi	205
Tablo 50: İlişki Yönetimi Karması ve Yönetici- Çalışan arasındaki İlişkinin Niteliğinin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi	206
Tablo 51: İlişki Yönetimi Karması Ve Yönetici-Çalışan Arasındaki İlişki Niteliğinin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi Regresyon Modelinde Dâhil Edilmeyen Değişkenler	206

GİRİŞ

Günümüzde rekabetin gereklerini yerine getirmek için işletmeler kalite, hız, hizmet gibi birçok değere önem vermekte ve bu değerleri de ancak işletmenin sahip olduğu çalışanlarla gerçekleştirebileceklerini bilmektedirler. Bu nedenle işletmelerin hedefledikleri başarılarla ulaşmalarında en büyük güç sahip oldukları insan sermayesidir. Bu sermaye ne kadar iyi yönetilirse elde edilecek sonuçlar işletmeyi ileriye taşımaktadır. İnsan faktörü işletmenin rakipleri arasında fark yaratmasına ve rakiplerine karşı avantajlı konuma geçmesini sağlayabilmektedir. İşletmeler için artık çalışanlar, stratejik ortak konumundadır. Özellikle hizmet işletmelerinde gelişen teknoloji, baş döndürücü değişiklikler insan faktörünün önemini etkileyememektedir.

İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek, çalışanlarının ve müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, onları mutlu etmek amacıyla sürekli onlarla ilişki içerisinde. İşletmelerde üst yönetimin en önemli görevlerinden biri; işletme, çalışanlar, müşteriler gibi tüm çevre ile ilişki kurmak ve bu ilişkilerinde denge ve uyum sağlamaktır. İşletmeler iç ve dış ilişkilerini yönetmek zorundadır. Bu anlayıştan “ilişki yönetimi” kavramı doğmaktadır.

Bu bağlamda işletmelerde ilişki yönetimi, işletmenin gerek işletme içi, gerekse işletme dışı olumlu bir atmosferin yaratılmasında kullanılan etkili bir araçtır. İlişki yönetimi, işletmelerin verdiği hizmetten fayda sağlamak isteyen dış müşterilerle ilişkileri ve dış müşterilerin tatmin olması, işletmenin amaçlarına ulaşması için görev yapan, iç müşterilerle, çalışanlarla, olan ilişkileri kapsamaktadır. Daha önceleri ilişki yönetimi denildiğinde sadece müşteri ile ilişkiler anlaşılmaktaydı. Ancak artık işletmeler için öncelikli müşteriler çalışanlarıdır. Bu nedenle ilişki yönetimi kapsamında çalışan ilişkilerini değerlendirmek gerekmektedir. Değişen koşullar nedeniyle, çalışanlar artık işletmelerine körü körüne bağlı kalmamaktadır. Çalışanlar mutlu olmadıkları bir yöneticiyle veya ortamda çalışmak istememektedir. Çalışanların da müşteriler gibi bir değeri vardır ve birer müşteri gibi görülüp, memnuniyetlerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışan ilişkileri yönetimi de bu bağlamda önem kazanmaktadır.

İlişki yönetimi sistemi ile karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler planlanabilmekte ve uygulanabilmektedir. İşletmeler ilişki yönetim sistemini benimsemek ve bu konuda

çaba sarf etmek zorundadır. Bu konudaki en önemli görev, işletmelerdeki üst düzey yönetim ve yöneticilere düşmektedir. Çalışanlarıyla ortak bir dil konuşmanın, onları bir amaç etrafında toplamanın en iyi yolu ilişki yönetimidir.

Bu nedenle, ilişki yönetimi bağlamında çalışan ilişkilerini değerlendirirken süreci, yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerden başlatmak sürecin daha iyi işlemesine olanak sağlamaktadır. İlişki süreci; yöneticilerden çalışanlara, çalışanlardan da müşterilere doğru gitmektedir. İlişki yönetimi sürecinde yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerin olumlu veya olumsuz birçok sonucu bulunmaktadır. En önemli sonuçlarından biri çalışanların memnuniyetidir. Çalışan memnuniyeti, çalışanlara ödenen ücrete, işletmenin kariyer politikalarına, çalışanların yöneticileriyle ilişkilerine ve işletme içindeki konumlarına, statülerine, eğitim ve geliştirme imkânlarına, genel olarak çalışma şartlarına, işin özelliğine, çalışma saatlerine, işin sürekliliğine, çalışma arkadaşları ile ilişkilere bağlı olarak değişmektedir. Çalışan memnuniyeti bileşenlerine bakıldığında üst yönetim veya yönetici ile ilişkiler oldukça önemli paya sahiptir. İşletmelerde yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin kaliteli olması, çalışanların memnuniyetini olumlu etkilemektedir. Bu nedenle çalışma, yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin çalışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmesini kapsamaktadır.

Hizmet sektörünün alt kolu olan konaklama işletmelerinde otel işletmeciliği, ilişki yönetimi ihtiyacının stratejik önem taşıdığı bir sektördür. Otel işletmeleri emek-yoğun işletmeler olup, başarı büyük ölçüde çalışan memnuniyetine ve müşteri memnuniyetine bağlı olmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde üretim ve tüketimin aynı yerde olması sebebiyle, üretimde düzeltme ve kontrol aşaması bulunmamaktadır. Bu da çalışanların hem üretimde hem de sunumda yer almasına neden olmaktadır. Çalışanların en küçük bir hatası direkt müşteriye yansımaktadır. Dolayısıyla otel işletmesinin karlılığı da bu süreçten etkilenmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin yapı taşlarından olan çalışanların yönetimi ve müşteri ile olan ilişkileri çok iyi değerlendirilmelidir.

Otel işletmelerinde çok farklı departmanların olması ve çok farklı çalışanların olması ilişki yönetimini zorunlu hale getirmektedir. İlişki yönetiminde süreci başlatan yöneticiler olduğu için öncelikle yönetici- çalışan arasında nasıl bir ilişki olması gerektiği üst yönetim tarafından planlanmaktadır. İlişki yönetimi sürecinin daha iyi planlanması ve işleyebilmesi için yöneticiler için ilişki yönetimi karması oluşturulmaktadır.

İlişki yönetimi kavramını çalışan Ledingham ve Bruning ilişki yönetiminin birtakım kavramlarını veya ölçütlerini belirtmektedir. Bunlar; *açıklık (openness)*, *güven (trust)*, *katılım (involvement)*, *yatırım (investment)* ve *bağlılıktır(commitment)*. Ancak Ledingham ve Bruning bu bileşenleri daha çok işletmenin müşterileriyle ilişkileri için kullanmaktadır.

Otel işletmelerinin öncelikli müşterileri iç müşterileri, -çalışanları- olduğu düşünüldüğünde ilişki yönetimi karmasının iç müşterilere uygulanması gerekmektedir. Bu çalışmada, Ledingham ve Bruning tarafından belirlenen bu bileşenler otel işletmelerindeki ilişki yönetimi için uyarlanmaktadır. Oluşturulan bu yeni ilişki yönetimi karmasına; güven, bağlılık ve iletişim kavramları dâhil edilmektedir. Açıklık, yatırım ve katılım bileşenleri bu üç kavramla birleştirilmektedir.

Otel işletmeleri çalışanlarıyla, müşterileriyle, ortaklarıyla, tedarikçileriyle kurduğu ilişkilerde öncelikle güven ortamını oluşturmaları gerekmektedir. Güven ortamının yaratılabilmesi için de otel işletmeleri kendilerini iyi tanıtmalı ve ifade etmelidir. Otel işletmeleri kendilerini ifade edebilmek için de ilişki içinde olduğu kişi ve kurumlarla iletişim kurmak zorundadırlar. İletişim ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Yöneticinin çalışanlarıyla, çalışanların müşterileriyle, yöneticinin müşteriyle iletişimi işletmede ilişkilerin güçlenmesine sebep olmaktadır. Bu nedenle otel işletmesinde yatay, dikey ve çapraz iletişimin kullanılması çok önemlidir ve böylece işletme içinde iletişim açık bir şekilde gerçekleşmektedir. Açık iletişimin olduğu bir otel işletmesinde güven yüksek olabilmektedir. Özellikle otel işletmesi yöneticilerinin çalışanlarına güven vermesi gerekmektedir. Yöneticinin güven vermediği bir çalışma ortamında çalışan düşüncelerini, sorunlarını paylaşmamaktadır. Bu da çalışanın hem yöneticisine hem de otel işletmesine olan bağlılığını negatif etkileyebilmektedir. Eğer işletme uzun vadede

başarılı olmak ve gelecekte sağlam durmak istiyorsa ilişkilerinin devamlılığı şarttır. İlişkilerin devamlılığı da bağlılık demektir. Görülmektedir ki, ilişkilerin başlaması, gelişmesi ve devamlılığı için; güven, bağlılık ve iletişim karmaşı gerekebilmektedir.

Otel işletmelerinde ilişki yönetimi kapsamında çalışan ilişkilerini başarıyla yönetmek otel işletmesinin müşteri ile ilişkilerindeki başarısını etkileyebilmektedir. Artık müşterilerde otel işletmelerini bilinçli seçmekte ve kaliteli hizmet almak istemektedir. Müşteri ilişkilerinin temelini çalışan ve işletme oluşturmaktadır. Müşteri ilişkilerinde çalışanların her zaman müşterileri dinlemesi, şikâyetlerle birebir ilgilenmesi, verilen hizmetin eksiksiz verilmesi gerekmektedir. Otel işletmesinde yöneticiler dâhil olmak üzere tüm otel çalışanları müşterilerini mutlu etmek zorundadır. Bu nedenle öncelikle otel işletmesinde mutlu ve sadık çalışanlar hizmet vermeli ki mutlu ve sadık müşteriler oluşturulabilsin.

Otel işletmeleri, sofistike ve global müşterilerinin hizmet kalitesi beklentilerine sürekli cevap verebilen hatta bu beklentileri daha da ileri götürebilen, güvenilir, seçkin, sosyalleşmiş, aynı zamanda özenle seçilerek işe alınan çalışanlarıyla uzun süreli ilişki, uğraş ve geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Yeni iç ve dış müşteri perspektifi ile otel işletmesi ve çalışanları arasındaki ilişki, uzun süreli yatırım düşüncesiyle kavramsallaştırılmaktadır. Bu kavram, temel yetkinliklerin ilişkiler içerisine kalıcı olarak yerleşmesine fırsat yaratmaktadır. Bu tarz yetkinlikler bir kez oluşturulduğunda, rakipler tarafından kolayca taklit edilememektedir ve pazarda işletmeye uzun vadeli stratejik avantajlar sağlamaktadır. İlişki yönetiminde güven, bağlılık, iletişim, gibi kavramlardan uzak işletmeler karmaşık, belirsiz, yeni oluşan pazarlardaki fırsatları algılayamamakta ve gelecekteki riskleri göremeyebilmektedir.

Bu çalışmada amaç, ilişki yönetimi bağlamında çalışan ilişkileri içerisinde değerlendirilen yönetici-çalışan arasındaki ilişkileri güven, bağlılık ve iletişim kavramlarından oluşturulan ilişki yönetimi karmaşı kullanılarak incelemektir. İlişki yönetimi karmaşı kullanılarak incelenen yönetici- çalışan arasındaki ilişkilerin çalışan memnuniyetini nasıl etkilediği de bu çalışmada araştırılmaktadır. Bununla birlikte ilişki yönetimi karmasının çalışan memnuniyetine doğrudan ilişkisi de incelenmektedir. Yönetici- çalışan- müşteri ilişkiler üçgeninde yönetici- çalışan arasındaki pozitif

ilişkinin dolaylı yoldan müşteri ilişkilerini de etkilediğine kısaca değinilmektedir. Bir başka ifadeyle, müşterileri işletmeye bağlamak, öncelikle çalışanların memnuniyetini kazanmak ve onları elde tutmakla mümkün olabilmektedir. Mükemmel müşteri hizmetine giden yol, çalışanlarına da müşterilere davranıldığı gibi davranmaktan geçmektedir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilişki yönetimi ve çalışan ilişkileri yer almaktadır. İlişki yönetimi bölümü içerisinde; ilişki kavramının önemi ve ilişki yönetiminin tanımları ve ilişki yönetiminin temel aldığı teoremlere yer verilmektedir. İlişki yönetimi tanımından sonra ilişki yönetimi karması açıklanmaktadır. İlişki yönetimi karması çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle karmanın içine dâhil olan güven, bağlılık ve iletişim faktörleri incelenmektedir. İlişki yönetiminde iletişim faktörü ayrı başlık altında detaylandırılmaktadır. Çünkü iletişim kavramının yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye etki eden çok fazla alt faktörü bulunmaktadır. İlişki yönetimi karması içinde iletişimin önemi, kullanılan iletişim modelleri, yöneticinin sahip olması gereken iletişim becerileri, ilişki yönetiminde iletişim türleri, yöneticinin kullandığı iletişim araçları detaylı olarak incelenmektedir. Son olarak ilişki yönetimi kapsamında yer alan çalışan ilişkileri yönetiminin önemi, yönetici- çalışan arasındaki ilişki ve çalışan memnuniyeti konuları açıklanmaktadır. Bu bölümde amaç; ilişki yönetiminin ve ilişki yönetimi karmasının işletmeleri için önemini algılanmasını sağlamak ve bu karmanın yönetici-çalışan arasındaki ilişkide kullanılabilirliğini açıklamaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, otel işletmelerinde çalışan ilişkileri ilişki yönetimi temelinde incelenmektedir. Bunun için öncelikle konunun akışı gereği otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, organizasyonu ve sınıflandırılması verilmektedir. Bu çalışmada otel işletmesinin seçilme sebebi, otel işletmelerinin farklı özellikleri olmasıdır. Otel işletmelerinin emek –yoğun özelliği, üretim ve tüketimin aynı yer yapılması, hizmetlerin stoklanamaması, risk faktörünün yüksek olması gibi nedenlerden dolayı insan faktörü otel işletmelerinde ayrı bir öneme sahiptir. Ayrıca ilişki yönetiminin otel işletmelerinde sağlıklı uygulanabilmesi için otel işletmesinin büyüklüğü önemlidir. Çünkü ilişkilerin yönetimi otelin organizasyon şemasının büyüklüğüne göre farklılık

göstermektedir. Aynı şekilde otel işletmesinde organizasyon modellerine göre de ilişki yönetim süreci değişmektedir. Daha sonra otel işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetimi ve bu bağlamda yönetici- çalışan arasındaki ilişki incelenmektedir. Otel işletmeleri yöneticilerinin ve çalışanlarının özelliklerinin açıklanarak, ilişki yönetimi karması olan güven, bağlılık ve iletişimin yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye etkisi anlatılmaktadır. Yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin çalışan memnuniyeti ile ilişkisi incelendikten sonra son olarak otel işletmelerinde ilişkiler üçgeni tanımlanmakta ve müşteri ilişkileri yönetimiyle bağlantısı açıklanmaktadır.

Üçüncü bölüm çalışmanın araştırma bölümünü oluşturmaktadır. Çalışmanın araştırma bölümü, ilişki yönetimi bağlamında yönetici- çalışan arasındaki ilişkilerin incelenebilmesi için, beş yıldızlı ve uluslararası zincir otel işletmesinde anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular çalışmada incelenen faktörleri sağlayarak, ilişki yönetimi karmasının yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye etkisini ve bunun da çalışan memnuniyetine etkisinin incelenmesine ve öneminin açıklanmasına olanak tanımıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİ VE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

I. İLİŞKİ YÖNETİMİ KAVRAMI

İlişki yönetimi, işletmeyi topluma bağlayan, gerek işletme içi, gerekse işletme dışı olumlu bir atmosferin yaratılmasında etkili bir araçtır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürülebilmesi için çevresi ve işletme içi gruplarla ilişki içinde olması gerekmektedir. Bu nedenle işletme çalışanlarını motive etmek, bağlılık yaratmak, performanslarını yükseltmek, müşterilerle ilişki kurmak, potansiyel müşterileri işletmeye bağlamak için “ilişki yönetimini” planlı bir sistem olarak kullanmalıdır.¹ İşletmeler, başta çalışanları olmak üzere, hizmet aldığı ve sunduğu diğer tüm işletmeler ile ilişki kurarak ayakta kalmaktadır. Çalışanlar, müşteriler ve diğer işletmeler birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunarak, birbirlerine tepkiler vererek ve bu tepkilerle değerlendirmeler yaparak ilişki yönetimi sistemini doğal olarak başlatmaktadır.

Bu bölümün birinci kısmında ilişki yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için ilişki ve ilişki yönetimi ile ilgili literatür çalışması yapılmaktadır. İkinci kısmında ilişki yönetimi literatüründe yer alan bileşenlerinin neler olduğu açıklanmakta ve ilişki yönetimi karması oluşturulmaktadır. Üçüncü kısımda ise ilişki yönetimi karması bileşenlerinden biri olan iletişim konusu detaylandırılarak incelenmektedir. Dördüncü bölümde ise çalışan ilişkileri yönetimi ile ilgili literatür çalışması yapılarak, ilişki yönetimi karması ile çalışan ilişkileri birbirleriyle ilişkilendirilmektedir.

A. İlişki Kavramının Önemi ve Ortaya Çıkışı

İlişki yönetim sisteminin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle ilişki kavramının önemini belirtmek gerekmektedir. İnsan sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişmektedir. İnsanın sürekli olarak yeni ihtiyaçları oluşmaktadır. Bu bakış açısından yola çıkılarak Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi ele alındığında, insan ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etmek, ikinci olarak can ve mal varlığının korunmasını ve geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını istemektedir. Fizyolojik ve güvenlik

¹ Selen Doğan, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul, 2005, s.46.

İhtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. İnsan bir gruba üye olmaktadır, insanlarla dostluk kurmaktadır, başkaları tarafından kabul görmektedir. Kısaca diğer insanlarla ilişki içerisindedir. Birisi ile ilişkiye geçmek için öncelikle bir amacın olması, bu amaca ulaşabilmek için de etkileşim içine girilmesi gerekmektedir. Bu nedenle insan ilişkileri öncelikle emek istemektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağında ise insan bir gruba ait olduktan sonra grup içinde veya dışında saygı görmek, kendisine değer verilmesini arzulamaktadır. Bu basamakta statü ve prestij kavramları önemlidir. Kişinin güven duygusu kendi kendini takdir etmesi ile birlikte gelişmektedir. Kendine güven duygusu da kişinin yaşadığı çevre için yararlı bir kimse olduğu duygusunu da yaratmaktadır. Beşinci ve son basamakta insan uzmanlık alanlarını geliştirmekte, yeni şeyler keşfetmekte, kendi alanında araştırmalar yapmakta ve yeni bilgiler öğrenmektir. Maslow'un teorisine göre bir alt basamaktaki ihtiyaç tatmin edilmeden üst basamağa geçilememektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini değiştirerek basitleştiren diğer bir düşünür olan Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımına ve Mc Clelland's Başarma İhtiyacı teorisine bakıldığında ise yine ilişki yönetiminin önemi görülmektedir.

ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçlardan söz edilmektedir.²

1. Varolma ihtiyacı (Existence)
2. İlişki kurma ihtiyacı (Relatedness)
3. Gelişme ihtiyacı (Growth)

Varolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İlişki ihtiyacı kişilerarası ilişkilerin sürdürülmesini amaçlamaktadır. Sosyal ihtiyaçlar da başkaları ile iletişimi gerektirmektedir. İlişki İhtiyacı Maslow'un sosyal ihtiyaçlarıyla eşleşmektedir. Son olarak gelişme ihtiyacı ise Maslow'un kendini gösterme ve kendini tamamlama aşamalarından sayılmaktadır. ERG teorisinde bir ya da iki ihtiyaç aynı anda yönetilebilmektedir. Ayrıca üst kademedeki ihtiyaçların tatmini bastırılırsa alt kademedeki ihtiyacın tatmin edilme isteği artmaktadır.

² Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Pearson Education, New Jersey, 2003, s. 161.

Mc Clelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı teorisine göre de ihtiyaçlar üç faktörün etkisi altındadır. Bu faktörler;³

1. İlişki kurma ihtiyacı: (Affiliation Needs) Başkaları ile ilişki kurma, gruba üye olma, sosyal ilişkileri geliştirmeyi ifade etmektedir.
2. Güç kazanma ihtiyacı: (Power Needs) Başkalarını etkisi altına alabilmek ve gücünü korumaktır.
3. Başarma İhtiyacı: (Achievement Needs) Anlamli amaçlar edinerek başarmak için çaba göstermek ve üstün olma dürtüsünü ifade etmektedir.

İlişki kavramı, yukarıdaki teorilerde de görüldüğü gibi bir ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır. Tatmin edilmedikleri sürece diğer ihtiyaçlarımızı olumsuz etkilemektedir. İnsanların düşünmesi, konuşması, tartışması diğer insanların var olması ile mümkündür. Bu da insanların zorunlu olarak ilişki kurmalarına neden olmaktadır. Buradan yola çıkarak ilişki yönetimi kavramını bu teorilerle açıklamak yanlış olmamaktadır.

İlişkilerin süreci; ilişkilerin geliştirilmesi, korunması ve bozulması olarak üç grupta sınıflandırılmaktadırlar. İlişkilerin geliştirilmesi, başlangıç aşamasıdır. Bu aşama keşif olup, bu aşamada ilk izlenimler oluşmaktadır. İkinci aşama, denemedir. Burada taraflar karşılıklı olarak birbirleri hakkında daha fazla şey öğrenmek istemektedirler. Yoğunlaşma aşamasında aktif katılma ve gelişen ilişkiler vardır. Bütünleşme aşamasında paylaşım, son aşamada olan bağlanma da ise taraflar birbirlerine bağlılıklarını ifade etmektedir. İlişki sürecinin ikinci kısmı olan ilişkinin korunması ise bağlanma aşamasında sonra insanlar ilişkilerini koruma yönünde adım atmaktadırlar. Sürecin son kısmı olan ilişkilerin bozulması ise farklılaşma, daire oluşturma, durgunluk, sakınma ve sonlandırma aşamalarından oluşmaktadır.⁴ İlişkilerin içerik, kişisellik, zaman gibi boyutları bulunmaktadır.⁵ İlişki düzeyi içerik düzeyine anlam veren çerçeveyi oluşturmaktadır, bu nedenle daha üst aşamadır.⁶ Kişilerin ilişkilerinin türüne

³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s. 643.

⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Murat Gümüş, **Örgütlerde İletişim**, Arıkan Yayınları, 2008, İstanbul, ss. 38-41.

⁵ Ronald B. Adler, George Romdan, **Understanding Human Communication**, CBS College Publishing, New York, 1982, s.139.

⁶ Doğan Cüceloğlu, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006,s.21.

göre, farklı içerik düzeyleri vardır. Örneğin; öğrencinin hocasına “sen” diye hitap etmesi Türk kültür değerlerine ters düşmektedir. Aynı içerik iletişim kuran kişilerin türüne göre farklı şekillerde yapılmaktadır. Formal ilişkide içerik de formal olmak zorundadır.

İlişkilerin özelliklerine bakıldığında; ilişki, öncelikle karşılıklı olma durumunu belirtmektedir. Bu da ilişkilerin doğal olarak iki yönlü olmasıdır. Her iki tarafında ilişki süreci içerisinde olması veya sürecin farkında olması gerekmektedir. İkincisi, ilişki etkileşimle harekete geçmektedir. İki tarafın etkileşimi varsa, bilgi paylaşımı olmaktadır. Bu bilgi paylaşımı da ilişkilerin gerçekleşmesinde lokomotif durumundadır. Üçüncüsü, ilişkiler tekrarlanabilmektedir. Karşılıklı etkileşim içinde olan tarafların bu etkileşimi bir geçmiş ve içerik oluşturmaktadır ve içerik de ilişkilerin geleceğine yarar sağlamaktadır. İlişkiler taraflara sürekli devam eden yararlar sağlamaktadır. İlişkiler benzersizdir. Her ilişki birbirinden farklıdır. Son olarak ilişkiler de en büyük gereksinim; başarılı, sürekli ilişkilerin ürünü olan güvendir.⁷

İnsanların birbirleriyle olan ilişkilerinde hoşgörülü olması, yanlışlıkları belirli sınırlar içerisinde hoş görmesi gerekmektedir. Örneğin yöneticiler çalışanlarının yaptığı hataları onları eğitmek adına bir ya da iki kez anlayışla karşılayabilmeli ancak sürekliliği halinde farklı bir tepki vermelidir. Yönetici çalışanına ilgi göstermeli ve çalışanını dinlemelidir. Ayrıca güven ortamının oluşturulması, şeffaf bir yönetim olması, dostça ilişkilerin kurulması, dedikodunun olmaması, yöneticilerin “biz” kavramını çalışanlara benimsetmesi, çalışanların emeklerinin karşılığını aldıklarına inanması ve çalışanların kendilerinin üstün ve zayıf yönlerini bilerek davranmaları işletme içinde insan ilişkilerini olumlu etkileyebilmektedir.

İnsan ilişkileri pek çok değeri kapsamaktadır. İnsan ilişkileri; hoşgörü, ilgi gerektirmekte, dostluk, güven ve yönetimde saydamlık istemektedir. “Biz” kavramı ve insanın kendini bilmesi de insan ilişkilerinde önemlidir.⁸ İnsanlar özel hayatlarında ve çalışma hayatlarında pek çok kişiyle çeşitli ilişkiler kurmaktadır. İnsanların işletme içindeki ve dışındaki ilişkileri Tablo 1.de gösterilmektedir.

⁷ Don Peppers, Martha Rogers, **Managing Customer Relationship A Strategic Framework**, John Wiley & Sons Inc, Canada, 2004, ss. 36-37.

⁸ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara, ss. 21-23.

İlişki Alanları	İlişki Alanları	Dışarıyla olan İlişkiler
Kişisel	Üstümüzdeki yöneticiler, eşitlerimiz, altımızdaki takım üyeleri, bizimle doğrudan bağlantısı olmayan yöneticiler vb.	Müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, sendika liderleri, hükümet görevlileri, rakip firma yöneticileri vb.
Grup	İş birimleri, takımlar, departmanlar, bölümler, bayiiiler, şubeler vb.	Müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar, çeşitli topluluklar vb.

Tablo 1: İlişkiler

Kaynak: Ömer Arat, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Planlama**, Ekin Kitabevi, İstanbul, 1998, s.55’den aktaran Selen Doğan, **a.g.e**, 2005, s. 42

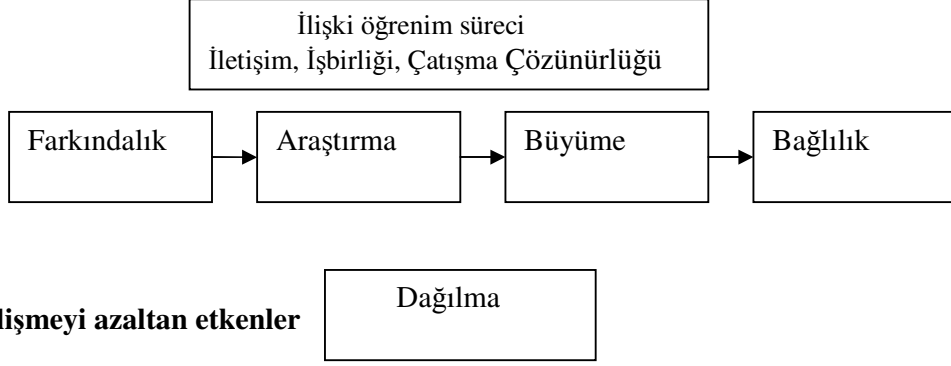
Tablo 1’de de görüldüğü gibi işletme içerisinde ilişki alanları kişisel ve grup ilişkileri olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişisel ilişki alanları; yöneticiler, grup üyeleri, müşteriler, rakipler ile olan ilişkilerdir. Grup ilişki alanları ise; departmanlar, şubeler, toplum, tedarikçiler ile olan ilişkileri kapsamaktadır. Aslında günlük hayatta da ilişki alanları kişisel ve grup olarak ikiye ayrılabilir. Çünkü kişisel ilişkiler aile, eş, sevgili ile olan ilişkiler olup, grup ilişkileri ise arkadaş ilişkileri, kurslar ve eğitimlerdeki ilişkilerdir. Ayrıca bir de insanların işletmenin çevresiyle olan ilişkileri bulunmaktadır. Bunlar; müşterilerle, tedarikçilerle, hükümet görevlileriyle, rakip firma yöneticileriyle olan ilişkilerdir.

İlişki gelişim süreci farkındalık, araştırma, büyüme ve bağlılık olarak da dört aşamadan oluşmaktadır.⁹ İlişkilerin öğrenim sürecinde belirli elemanlar bulunmaktadır. Bunlar; iletişim, işbirliği, çatışmanın çözümlülüğüdür.¹⁰ Şekil 1’de ilişki gelişim süreci ve öğrenme süreçleri açıklanmaktadır.

⁹ Robert F. Dwyer, Paul Shurr, Sejo Oh, “Developing Buyer- Seller Relationship”, **Journal of Marketing**, Nisan 1987, Vol: 51, No: 2, s.15.

¹⁰ Don Peppers, Martha Rogers, **a.g.e**, s. 42.

Gelişmeyi arttıran etkenler



Şekil 1: İlişki Öğrenim Süreci

Kaynak: Don Peppers and Martha Rogers, **Managing Customer Relationship A Strategic Framework**, John Wiley & Sons Inc, Canada, 2004, s.42

Şekil 1’de görüldüğü gibi ilişki sürecinin başlaması ve devam etmesi için öncelikle iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim ile birlikte ilişki süreci içerisinde bulunan tarafların başarılı sonuçlar elde etmek için karşılıklı işbirliği içerisinde olmaları gerekmektedir. İlişki süreci içinde yaşanan çatışmalar etkili çatışma yönetiminin gerçekleşmesi ilişkileri pozitif yönde etkilemektedir. Taraflar arasında güven ve sorumluluğun artması sağlanmaktadır. İlişki gelişim sürecinde ise öncelikle taraflar birbirlerini fark etmekte, daha sonra ilişkilerini araştırarak, sorgulamakta ve test etmektedir. İletişim bu aşamada yer almaktadır. Böylece taraflar uygun ve doğru bir ilişki için karar vermektedir. İlişkiler daha sonra ilerleyerek devam etmekte, dayanışma, fayda ile birlikte risklerde artmaya başlamaktadır. İlişkiler daha sonra bağlılık safhası ile devam etmektedir. Bağlılık ile birlikte ilişkilerin tutarlı ve sürekli olması beklenmektedir. Son olarak ilişkiler de gelişmeyi azaltan etkenlerde dağılma aşaması ile taraflar ilişkinin maliyetinin faydasından ağır bastığını görmekte ve ilişkiyi bitirmektedirler. Bu aşamalardan da anlaşılmaktadır ki ilişkiler öyle hemen oluşan ve devam eden süreçler değildir. İlişkilerin sağlıklı olması için insanların emek vermesi, sorumluluk alması gerekmektedir.

Bir başka ilişki geliştirme sürecine göre de ilişkiler; ilişki öncesi safha, anlaşma aşaması ve ilişki geliştirme aşaması olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. İlişki öncesi safhada Şekil 1’de bahsedildiği gibi ilişki içerisinde olan insanların birbirlerini farkında olması ve farkındalığın gerçekleşmesi için de medya araçları, referans grupları ve itibar yönetimi gerekmektedir. Anlaşma aşamasında tarafların birbirlerini ikna edebilmeleri için çift yönlü iletişim türü kullanılmaktadır. İlişki geliştirme aşamasında ise bağlılık yaratmak amaçlanmaktadır.¹¹

B. İlişki Yönetiminin Tanımı

İşletmelerin yönetiminde hizmet yönetimi makro düzeyde önem kazanması ile birlikte, ilişki yönetimi işletmelerde operasyonel ve taktik düzeyinde kritik bir rol oynamaktadır. İlişki yönetimi, müşterinin ürünün kalitesini anlamasında ve işletmenin performansını arttırmasında kullanılan operasyonel bir araç konumundadır.¹² İlişki yönetimi, işletmelerin verdiği hizmetten fayda sağlamak isteyen dış müşterilerle ilişkileri ve dış müşterilerin tatmin olması, işletmenin amaçlarına ulaşması için görev yapan, iç müşterilerle, -çalışanlarla- olan ilişkileri ele almaktadır.

Ledigham ilişki yönetimini işletme ve halkla ilişkiler yönetimi üzerinden açıklamaktadır. İşletmelerin; sosyal, politik ve ekonomik amaçlarını ilişki içinde olduğu kitlelerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerine göre belirlemesi gerektiğini belirtmektedir.¹³ Ledigham’a göre, ilişki bakış açısı dört nedenden dolayı gelişmektedir. Bu nedenler:¹⁴

1. Hakla ilişkiler araştırmalarında ve çalışmalarında ilişkilerin merkez rolünde olması,
2. Halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmesi,

¹¹ Poul Houman Andersen, “*Relationship Development and Marketing Communication: An integrative Model*”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol:16, No:3, 2001, s. 171.

¹² E. Jane Beckett – Camarata, Martin R. Camarata, Randolph T. Barker, “*Integrating Internal and External Customer Relationship through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment*”, **Journal of Business Research**, 1998, 41, ss. 71-81, s.76.

¹³ John A. Ledigham, “*Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*”, **Journal of Public Relations Research**, 2003, Vol: 15, No: 2, s.184.

¹⁴ Kurt Wise, “*Lobbying and Relationship Management: The K Street Connection*”, **Journal of Public Relations**, 2007, 19, 4, s. 361.

3. İlişkisel modellerin ortaya çıkması,
4. İlişki türlerinin, ilişkilerin özelliklerinin, stratejilerin belirlenmesidir.

Grunig ve Dozier ise, işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda başarılı olabilmesi için hangi kitlenin daha önemli bir role sahip olduğunun belirlenmesi gerektiğini söylemektedir ve çalışanların işletme için oldukça önemli bir kitle olduğunu ancak işletmeler tarafından müşteriler kadar dikkate alınmadığını da vurgulamaktadır. Ayrıca Grunig, çalışanlar ile iyi ilişkilerin kurulmasının iş tatminini sağlayacağını belirtirken, Grunig ve Huang da bu ilişkiler sayesinde çalışanların aktif bir şekilde işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf edeceklerini belirtmektedir. Son olarak Wilson, ilişki yönetiminde çalışanların önemli bir kitle olarak düşünülmesi gerektiğini açıklamaktadır.¹⁵

En basit haliyle ilişki yönetimi, başkalarıyla birlikte ve başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır. İnsanlar nasıl sevdikleri insanlarla birlikte olmaktan hoşlanırsa, onlarla da iş yapmak istemektedirler.¹⁶ Genel olarak ilişki yönetiminin tanımı; işletmenin tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak, çalışanlarını, müşterilerini ve tüm kitleleri kendine bağlamanın sistematik bir yolu olarak yapılmaktadır.¹⁷ İlişki yönetimi, işletmenin çalışanları dahil olmak üzere yatırımcıları, tedarikçileri, dağıtım kanallarını ve genel çevresi ile kurduğu ilişkileri kapsamaktadır. Ayrıca tüm grupların yönetimini sağlamaktadır.¹⁸ İlişki yönetimi, işletmenin stratejik ortakları ile işbirliğinde ve iletişimde başarılı olabilmesi için de gereklidir.¹⁹

Günümüzde işletmelerin iç ve dış çevresindeki kitlelerle olan ilişkilerinde hızlı bir gelişme yaşanmasıyla birlikte ilişki yönetiminin kapsamı da genişlemektedir. İşletmeler ilişki yönetimi sayesinde iç ve dış çevresindeki tüm ilişkileri tekrar değerlendirerek gerektiği takdirde işletme için yeniden yapılanma kararını da

¹⁵ Karen E. Mishra, “*Internal Communication: Building Trust, Commitment, And A Positive Reputation Through Relationship Management With Employees*”, Ph.D. Dissertation, **The University of North Carolina at Chapel Hill, United States -- North Carolina**, Retrieved February 12, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2007, s. 31.

¹⁶ Michael A. O’Neil, “*How to Implement Relationship Management Strategies*”, **Supervision**, July 2000; 61,7 s:3 .

¹⁷ Selen Doğan, **a.g.e.**, s. 45.

¹⁸ Karen Mishra, **a.g.e.**,s.2.

¹⁹ E. Jane Beckett – Camarata vd., **a.g.e.**, s. 77.

verebilmektedirler. Bu nedenle işletmeler açısından ilişki yönetimi işletmenin hem pazarlama faaliyetlerinde hem de genel yönetimi açısından oldukça önemli bir süreçtir.

Kapsamlı bir ilişki yönetim sistemi dört boyuttan oluşmaktadır.²⁰

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management CRM)
2. Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management ERM)
3. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (Supplier Relationship Management SRM)
4. Dağıtım Kanalı İlişkileri Yönetimi (Partner Relationship Management PRM)

Çalışmada ilişki yönetimi zincirinin bir halkası olan çalışan ilişkileri yönetimi incelenmekte olup; çalışan ilişkileri yönetiminin, müşteri ilişkileri üzerine etkisine de kısaca değinilmektedir.

İlişki yönetimini ve ilişkilerin kalitesini etkileyen üç önemli unsur olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar;²¹

1. Davranış tarzının farkında olma
2. İzlenim yönetimi
3. Sözsüz iletişim veya beden dili.

İnsanların ilişkilerini etkileyen ilk faktör davranış tarzının farkına varılmasıdır. Dr. Tony Alessandra dört farklı davranış stilinden bahsetmektedir. Bunlar; yöneten, sosyal faaliyetlerde bulunan, düşünen ve ilişki kurmayı seven şeklindedir. Her bir stil kişinin kendisine nasıl davranılmasını istediğini belirtmektedir. Platinum Kural (The Platinum Rule); kişinin kendisinin istediği gibi başkalarının davranmasını beklemek yerine, onlara kendilerine nasıl davranılmasını istiyorlarsa öyle davranmak gerekliliği anlamına gelmektedir.²²

Aslında platinum kural günümüz için oldukça önemli bir kuraldır. Çünkü ilişkilerde karşı tarafın davranış tarzını bilmek, ona göre davranmak ilişkilerde

²⁰ Selen Doğan, **a.g.e**, s. 47.

²¹ Michael A. O'Neil, **a.g.e**, s. 4 .

²² Michael A. O'Neil, **a.g.e**, s. 3.

çatışmalar olmasını engellemektedir. Örneğin ilişki kurmayı seven biri, yöneten ve emir vermeyi seven biriyle ilişki kurmak isterse, kuracağı ilişkide davranışlarını değiştirmek durumdadır.

İlişki yönetimini etkileyen diğer faktör ise izlenim yönetimidir. İzlenim, bireylerin bir obje veya başka bir bireye ilişkin düşünceleri şeklinde tanımlanmaktadır.²³ *“Kişisel imaj ve izlenim bireyin kendi ya da başkaları tarafından nasıl algılandığını anlatmaktadır. İzlenim yönetimi ile ilgili tanımlar; “Birey tarafından oluşturulan, kişisel nitelik ve izlenimlerin kontrol ve manipüle edilmesi amacını taşıyan davranışlar”, “Gerçek veya arzulan sosyal etkileşimlerin tasarlanması, imajların kontrol edilmesi, bilinçli ve bilinçsiz girişimler”, ve “birey tarafından diğer insan yoluyla diğer kişilerin algularını etkileme çabaları” olarak sıralanabilmektedir. Kişilerarası iletişim bakış açısından bir tanım geliştirilmek istendiğinde; izlenim yönetimi bireyler üzerinde olumlu etki bırakma, yapıcı, üretken bir ilişki ağı oluşturma, kişiler üzerinde bırakılan etkileri bilinçli bir çaba ile planlamak, uygulamak ve denetlemektir. Örgütsel açıdan izlenim yönetimi ise, çevresel tehditleri minimize etmek ve kurum itibarını ve ününü arttırmak çabalarından oluşan döngüsel bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.”*²⁴

Leary ve Kowalsky izlenim yönetimini yönlendiren, birbiri ile iç içe üç motif tespit etmişlerdir. Birincisi, kişinin sosyal ilişkilerinde kazanma maliyeti oranını arttırmasıdır. Doğru izlenimi verebilmek, istenilen sonuçlara ulaşılmak ve istenilmeyenlerden kaçınmak ihtimalini yükseltmektedir. İzlenim yönetimi ile ilgili ikinci motif, dolaylı veya dolaysız bir yolla kişinin kendine saygısını düzenlemektir. İnsanlar sıklıkla başkalarından tepki görmek istediklerinde saygı arttırıcı tepkiler ortaya çıkaracak izlenimi oluşturmaya çalışmaktadırlar. Üçüncü motif de istenilen kimliklerin geliştirilmesidir.²⁵

İnsanlar birbirleriyle etkileşim kurabilmek için içinde buldukları durumu ve rolleri tanımlamak durumundadır. Bireyin kendini tanımasının yanında, başkaları tarafından kabul edilen kimliği ile uyumlu davranması, tutarlı olması da önemli bir

²³ Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005, s. 242.

²⁴ Gaye Özdemir Yaylacı, *“Profesyonel Yaşamda Kişilerarası İlişkilerde İzlenimlerin Yönetimi”*, **İletişime Yeni Yaklaşımlar**, Edi. Demet Gürüz ve Aysen Temel, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.61.

²⁵ Mark R. Leary & Robin M. Kowalsky, *“Impression Management: A Literature Review And Two-Component Model”*, **Psychological Bulletin**, 1990, Vol: 107, ss. 34-47, s.37.

bireysel sorumluluktur. Böylece izlenim yönetimi ile bireyler varlıklarını- kimliklerini tanımlamakta ve sosyal yaşamda bu kimliği sürdürmekte ve korumaktadır.²⁶

İlişki yönetimini etkileyen son faktör ise sözsüz iletişimidir. Sözsüz iletişim, kelimeler kullanılmadan aktarılan her türlü bilgi ya da duygudur. Sözsüz iletişim söylediklerimizden çok daha fazla önem taşımaktadır. Dilden çok önce kullanılan, iletişimin en eski ve ilkel biçimidir.²⁷ Sözsüz iletişim sadece sözcükleri kullanma tarzı değil, jestler, mimikler, bakışlar, göz işaretleri, duruş, kıyafet gibi mesajları da içermektedir. İnsanlarla ilişki kurarken sadece sözel değil, sözsüz iletişim de kullanılmaktadır. Sözsüz iletişim ile ilgili daha detaylı bilgi iletişim konusu içerisinde verilmektedir.

II. İLİŞKİ YÖNETİMİ KARMASI

İlişki yönetiminin işletme içinde etkili bir şekilde uygulanabilmesi için ilişki yönetiminin bileşenlerinin neler olduğunun belirtilmesi gerekmektedir.

İlişki yönetimi konusunda çalışmalarda bulunan birçok araştırmacı ilişki yönetimini daha çok halkla ilişkiler açısından incelemişlerdir. İlişki yönetiminin halka, müşterilere, yatırımcılara odaklanmasından bahsedilmekte, bununla birlikte iç müşteri denilen çalışanlar da ilişki yönetimine dâhil edilmektedir. Çalışanlar artık işletmelerin iç ve dış pazarlama iletişimleri için önemli bir bölümü olarak düşünülmektedir. Hatta müşteriler tarafından çalışanların daha güvenilir bilgi kaynağı olduğu açıklanmaktadır.²⁸

Birçok bilim adamı, çalışan ile iletişimin veya iç iletişimin çalışan-müşteri-karlılık zincirinin gerçekleşmesinde önemli olduğunu belirtmektedir.²⁹ İlişki yönetiminin bu bağlamda çalışan- yönetim ve müşteri arasında uzun zamanlı ilişkiler yaratacağı düşünülmektedir. Eğer bir işletmede çalışanların fikirlerine başvurmayan bir yönetim varsa; üstlerden gelen bilgilerin çok azının astlara iletilmesi söz konusu ise;

²⁶ Gaye Özdemir Yaylacı, **a.g.e.** s.63.

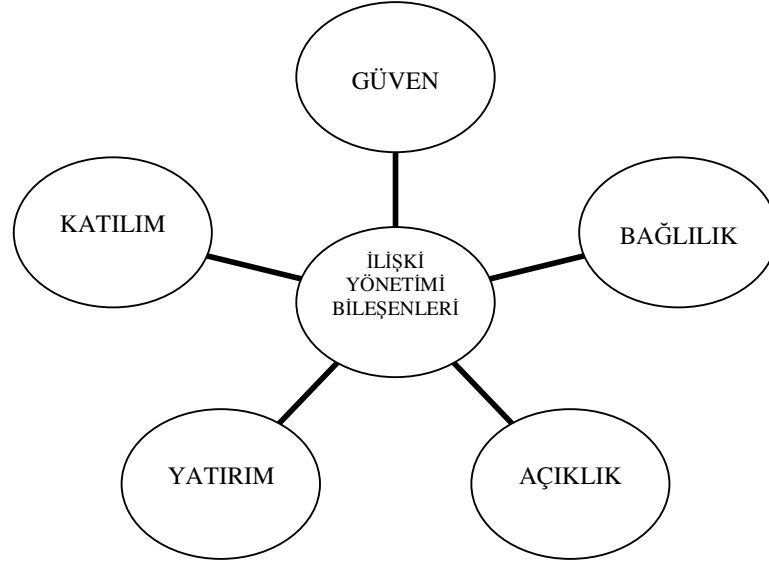
²⁷ Serdar Kaypakoğlu, **Kişilerarası İletişim Cinsiyet Farklılıkları Güç ve Çatışma**, Derin Yayınları, 2008, ss. 93-95.

²⁸ Karen Mishra, **a.g.e.** s.27.

²⁹ Yunna Rhee, *"The Employee-Public-Organization Chain In Relationship Management: A Case Study Of A Government Organization"*, Ph.D. dissertation, **University of Maryland**, College Park, United States -- Maryland. Retrieved February 12, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2004,s. 6.

başarının çoğu yönetime, başarısızlığın çoğu çalışana fatura ediliyorsa; yapılan değişikliklerin çok azının çalışanlara iletilmesi söz konusu ise, böyle bir işletmede kötü bir iletişim olduğundan ve ilişkilerin zayıflığından bahsedilebilmektedir. İşletmede en büyük sorunlardan biri de bilginin orta kademe yöneticilerinde tutulup kalması, şekil veya içeriğinin değiştirilmesidir. Böylece bilgi aktarımı olmamakta ve iletişimin gerçekleşmemektedir.

İlişki yönetimi kavramını çalışan Ledingham ve Bruning ilişki yönetiminin birtakım kavramlarını veya ölçütlerini belirtmektedirler. Bunlar; *açıklık (openness)*, *güven (trust)*, *katılım (involvement)*, *yatırım (investment)* ve *bağlılıktır(commitment)*.³⁰



Şekil 2: İlişki Yönetimi Bileşenleri

Kaynak: John A. Ledingham ve Stephan D. Brunig, “*Relationship Management, in Public Relations: Dimensions of an Organization – Public Relationship*”, **Public Relations Review**, 1998, Vol 24, 1, s. 63’den uyarlanmıştır.

Şekil 2’deki açılıma göre, güven; işletmenin yapacağını söylediği işleri yaptığını, açıklık; işletmenin gelecek ile ilgili planlarını paylaştığını, katılım; işletmenin toplumun huzuru için çalıştığını, yatırım; işletmenin toplumun huzuru için yatırımlar

³⁰ John A. Ledingham, Stephan D. Brunig, “*Relationship Management, in Public Relations: Dimensions of an Organization – Public Relationship*”, **Public Relations Review**, 1998, Vol 24, Vol: 1, s. 63.

yaptığını ve bağlılık ise yine işletmenin toplum huzuru için çalışmasını ve projeler üstlenmesini göstermektedir.³¹ Wood ise 700 makale ve kitap taramasının ardından ilişki yönetiminin dört önemli bileşenini yatırım, bağlılık, güven ve ilişkisel diyalektik olarak belirtmektedir. Burada yatırım; zaman, enerji, duygular ve çabayı anlatmaktadır. Bağlılık; beklenen zorluklar karşısında ilişkiye sorumluluk eklemektir. Problemler, ilişkiyi bitiren değil, güçlendiren ve karşılıklı çözülmesi gereken fırsatlar olarak değerlendirilmektedir. Güven; Tarafların karşılıklı birbirlerine inanmalarını, ilişkisel diyalektik ise ilişkilerde gerginlik yaratan veya dengeyi sağlayan karşıt düşünceleri içermektedir. Örneğin; açıklık- kapalılık, bağımsızlık- bağımlılık, belirlilik- belirsizlik vb.³² Açıklık – kapalılık aşamasında kişiler ilişkilerinde birbirlerini daha iyi tanıyabilmek açısından daha çok bilgiye sahip olmak istemektedir. Ancak aynı zamanda özel yaşamlarına dair bir gizlilik de olması gerekmektedir.

Masciarelli ise ilişki yönetimi bileşenlerini güven, değer ve diyalog olarak değerlendirmektedir. Bir işletmenin müşterileri ve çalışanları ile sürekli bir ilişki (diyalog) içinde olması, onlara güvenmesi ve onlara değer vermesidir. İlişkileri de aşağıdaki gibi formüle etmektedir.³³

$$\text{İLİŞKİLER} = \text{Diyalog} + \text{Güven} + \text{Değerler}$$

İlişkiler; diyalog, güven ve işletme içindeki değerlerin toplamıdır. İlişkilerde güvenin olması, değerlerin olmaması ve iletişimin olmaması ilişkilerin sağlam temellere oturmasını engellemektedir. İlişki yönetiminin başlangıç noktası işletmelerin dışı değil, içi olmalıdır. Öncelikle işletme içinde ilişki yönetimi kullanılmalıdır.

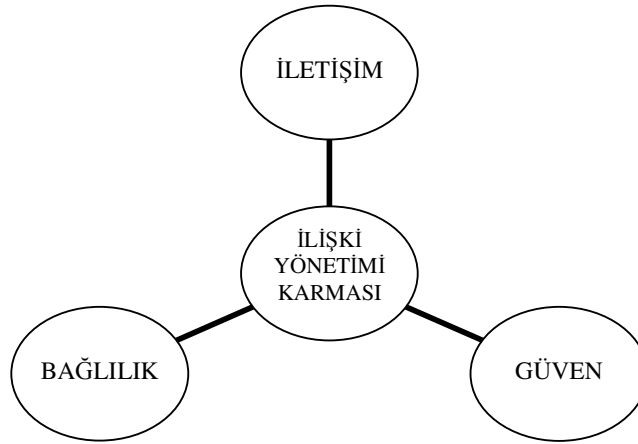
³¹ John A. Ledingham, **a.g.e.**, s.185.

³² T. Dean Thomlison, “*An Interpersonal Primer with Implications for Public Relations*”, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrance Erlbaum Ass., London, 2000,s. 179.

³³ James Masciarelli, “*Are You Managing Your Relationships?*”,**Management Review**, April, 1998, s.43.

İşletmeye yön veren değerler, çalışan memnuniyetini, çalışan ile zamanında iletişimi ve işletmenin toplum arasına katılmasını içermektedir. Bu değerler işletmenin hem toplum ile hem de çalışanları ile ilişkilerinde bağlılık ve güveni yaratmaktadır.³⁴

Bu çalışmada ilişki yönetimi karması dış müşteriler ile olan ilişkiler için değil, işletmenin iç müşterileri olan çalışanlar ile ilişkiler için oluşturulmaktadır. Bu bağlamda çalışan ilişkileri için ilişki yönetimi bileşenleri güven, bağlılık ve iletişim olarak alınmaktadır.



Şekil 3: İlişki Yönetimi Karması

Şekil 3 çalışma da önerilen ilişki yönetimi karmasını göstermektedir. İletişimin ve güvenin rolü ilişki yönetimde merkez konumundadır³⁵. Çalışan ilişkilerinde bağlılık ise; çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesi ve işletme ile uzun dönemli çalışma isteklerinin olmasıdır. Bu kapsamda yöneticinin rolü oldukça önemlidir. Eğer yönetici ve çalışan arasındaki bağlılık algıları farklı ise işletme için çalışanı etkilemek ve işletmeye bağlamak zor olmaktadır. Yatırım ise, çalışanların bilgi, deneyim ve

³⁴ Laurie J. Wilson, "Building Relationships through Volunteerism", **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrence Erlbaum Ass., London, 2000, s. 139.

³⁵ Harry Irwin, Elizabeth More, Mike Mcgrath, "Relationship Management For Innovation: The Central Role Of Communication In Australia's Participation In Two Hi-Tech Industries", **Technology Analysis@ Strategic Management**, 1998, vol:10, No: 4, s.475.

uzmanlıklarını geliştirmeleri için çalışanlara yatırım yapılmasıdır. Çalışandan fayda sağlanması isteniyorsa çalışana yatırım yapılması gerekmektedir. Yatırım yapılan çalışan kendisine değer verildiğini hissetmekte ve işletmeye bağlı kalmaktadır. Bu nedenle yatırım ve katılım bileşenleri de bağlılık faktörü içerisinde değerlendirilmektedir. Açıklık bileşeni iletişim altında incelenmektedir. Çünkü çalışan ilişkilerinde açıklık; işletme içinde yönetici ve çalışan arasında yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişimin ve yüz yüze iletişimin var olması anlamına gelmektedir.

Sonuç olarak çalışmanın ana fikri olan çalışan ilişkileri yönetiminde kullanılmak üzere oluşturulan ilişki yönetimi karması güven, bağlılık ve iletişim kavramlarını kapsamaktadır.

A. İlişki Yönetimi Karmasında Güven

İşletmeler hızlı ekonomik değişimler, yeni teknolojiler, artan ve değişen müşteri talepleri ve artan rekabetle karşı karşıyadır. Bunun için de işletmeler farklı yöntemlerle rakiplerinin önüne geçmek ve müşterilerini tatmin etmek istemektedir. Ancak farklı yöntemleri uygulamak sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. İşletmeler farklı yöntemler uygulayabilmek veya yeniden yapılandırma yapabilmek için öncelikle hem çalışanlarına hem de müşterilerine karşı güven duygusu yaratmak zorundadırlar. İşte bu noktada ilişki yönetimi devreye girmektedir. İlişki yönetimi ile önce çalışanlarda sonra da müşterilerde güven duygusu yaratılması gerekmektedir.

Güven kavramı ilişki yönetimi konusunda çalışan birçok akademisyenin üzerinde yoğunlaştığı bir konudur ve ilişki yönetiminin temel unsurlarından biridir.³⁶ Pek çok araştırmacı ilişkilerde güven ve güven eksikliği konusunda çalışmakta ve işletme içinde şüphenin ilişkilerin olumlu ilerlemesinin etkilediğinde, güvenin ilişkilerin gelişmesi ve korunması için gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıca belirtmektedirler ki, işletmenin ilişkiler konusunda ününün güvenilir olmasının değeri de o kadar büyüktür ki kısa dönemli avantaj sağlamaya çalışmaktan daha akılcıdır.³⁷ İlişkilerde güven; anlık

³⁶ Mary Welch, "Rethinking Relationship Management: Exploring The Dimensions Of Trust", **Journal of Communication Management**, 2006, Vol:10, No.2, s. 139.

³⁷ James E. Grunig, Yi-Hui Huang, "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies and Relationship Outcomes", **Public**

olmayan, işletme ve çalışan veya müşteri arasında kalan, işletme kültürü tarafından anlaşılması gereken, ilişkilerde işbirliği sağlayan bir unsurdur ve ilişki yönetimin bir bileşenidir.³⁸

Güven genel olarak dürüstlük, doğruluk gibi kavramlarla ifade edilir. İnsan ilişkilerinin sağlıklı ve uzun ömürlü olmasında da önemli bir yere sahiptir. Güven kavramının birçok tanımı yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Yazarlar	Güven Tanımları
Carnavale ve Wechsler, 1992	Bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi içerdiğini ortaya koymaktadır. ³⁹
Mayer ve diğerleri,1995	Bir tarafın, onun doğrudan denetleyemeyeceği gözlemleyemeyeceği ve kendi çıkarları ile ilgili konularda kendisinden beklediği gibi davranacağı konusunda diğer tarafa karşı kendi isteği ile savunmasız hale gelmesidir. ⁴⁰
Mishra, 1996	Bir tarafın diğer tarafa yeterli, açık, bilgili, inanılır olduğuna dayanan inancına karşı eğimli olma isteğidir. ⁴¹
Rousseau vd. 1998	Niyetlerdeki ve başkalarının davranışlarındaki olumlu beklentiler üzerine kurulan, aynı zamanda zayıflığı ve hassasiyeti de içeren psikolojik bir durumdur. ⁴²

Tablo 2: Güven ile ilgili Tanımlar

Relations as Relationship Management, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrence Erlbaum Ass., London, 2000, s.45.

³⁸ Joy Chia, “*Is Trust A Necessary Component Of Relationship Management*”, **Journal of Communication Management**, 2005, Vol: 9, No: 3, ss. 279-280.

³⁹ Nigar Demircan, Adnan Ceylan, “*Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları*”, **Yönetim ve Ekonomi**, 2003, cilt:10, sayı.2, s. 140.

⁴⁰ Roger Mayer , James H. Davis , F.David Schoorman, “ *Integration Model Of Organizational Trust*”, **Academy Of Management Review**,1995, Vol. 20, No:3, pp. 709-734, s.712.

⁴¹ Aneil K. Mishra, *Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust*, Roderick M Kramer ve Tom R.Tyler (Ed), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications, London, 1996, s. 265.

⁴² Rousseau, D.M, Sitkin, S.B., Burt, ve diğerleri “*Not So Different After At All: A Cross-Discipline View of Trust*”, **Academy of Management Review**, 1998, 23: 393-405, s.395.

Güvenin değişik tanımlarından sonra güvenin bileşenleri ve boyutlarını da açıklamak gerekmektedir. Aşağıda güvenin ilişki yönetimi ile bağlantılı olabilecek bileşen ve boyutlarına yer verilmektedir.

Güvenin bileşenleri şu şekilde tanımlanmaktadır.⁴³

- Söz ve davranışların uygunluğu,
- Diğerlerine karşı pozitif ilgiyi ve inancı ifade etmek,
- İşletme içerisindeki sorumluluk, tahmin edilebilirlik ve inanılabilirliği göstermek,
- Düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmek ve ahlaki değerleri, insanları önemseydiğini ifade eder biçimde dışa vurmak,
- İnsanlara itimat etmek ve onların yaşamlarını zenginleştirmelerini olanaklı kılmaktır.

Yukarıdaki güven faktörü bileşenleri yönetici- çalışan arasındaki ilişki açısından değerlendirildiğinde, yöneticinin verdiği sözler veya konuşmalar davranışlarıyla desteklenmelidir. Yönetici tüm çalışanlarına aynı seviyede davranmalı, sorumluluklarını iyi bilmeli, inanılır olmalı, çalışanlarını önemseydiğini ifade etmeli, çalışanlarını gelecekleri için teşvik etmeli ve kariyerlerini yönlendirmelidir.

Ayrıca yöneticinin dürüst ve güvenilir olması, iş ile ilgili bilgi seviyesinin yeterli olması, çalışanlarını iyi tanıması, çalışanını ve işletmeyi herhangi olumsuz bir duruma karşı koruması, çalışanına karşı açık olması da gerekmektedir. Böylece çalışan yöneticisine güven duymaya başlamaktadır.

Güvenin boyutları şu şekilde ifade edilmektedir.⁴⁴

- Dürüstlük ve güvenilirliği içeren bütünlük,
- Bireysel bilgi düzeyi ve yeteneklerde gerekli düzeyde yeterli olmak,

⁴³ Nico Martins, *A Model For Managing Trust*, **International Journal Of Manpower**, 2002, Vol. 23, No: 8, ss. 754-769, s. 756.

⁴⁴ Steven Appelbaum, et al., *Organizational Citizenship Behavior: A Case Study Of Culture, Leadership And Trust*, **Management Decision**, 2004, Vol. 42, No: 1, ss. 13-40, s. 30.

- Çalışan kişinin, farklı zamanlarda ve durumlarda tutarlı olmak, önceden kestirilebilir olmak,
- Diğer kişiyi ve kurumu korumak yönünde sadakatli olmak,
- Diğer kişiye gerçeği söylediği zaman ona hiçbir zarar gelmeyeceğini bilmekten kaynaklanan açıklıktır.

Hon ve J. Grunig'in güveni üç alt boyutta incelemektedir. Birincisi; dürüstlüktür. İlişkide yer alan taraflar adaletli ve doğrudur. İkincisi; güvenilirliktir. Öncelikle ilişkide yer alan tarafların söyledikleri ve yaptıklarının uyumlu olup olmadığının takibiyle ilgilidir. Üçüncüsü ise; beceridir. Beceri, tarafların yapacaklarını söyledikleri ve kabiliyetleri üzerine odaklanmaktadır.⁴⁵

İşletmelerin ilişki içinde olduğu tüm hedef kitleleri ile (çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler) güven oluşturmak çok önemlidir. Güven, ilk olarak çoğunlukla yönetici tarafından başlatılan karşılıklı bir etkileşim, bir döngüdür. Bu döngüde yönetici kendisinin güvenilir olduğunu hissettirip, aynı şekilde karşısındakilere de güven duymak istemektedir. Yönetici- çalışan birbirlerinin iyi niyetinden ve birbirlerinin karşılıklı çıkarlarını koruyacaklarından emin oldukları zaman aralarında güven döngüsü başlamaktadır. Güvenilir bir yönetici herkesin çıkarları doğrultusunda hareket etmekte ve çevresine güven vermektedir. Böylece çalışanların yöneticilerinin nasıl hareket edeceği hakkındaki kuşkuları azalmaktadır. Bu nedenle ilişki yönetiminde dış müşteriler için çalışılan güven kavramı, bu çalışmada ilişki yönetiminde iç müşteriler olan çalışanlar için ele alınmaktadır.

B. İlişki Yönetimi Karmasında Bağlılık

Gerçek bir takımın üyesi olabilmek için ilişkilerde bağlılık gerekmektedir.⁴⁶ Bağlılık, işletme için çalışılsın veya çalışılmasın bireyin işletmenin bir üyesi olmak isteği ile ilgili pozitif bir davranıştır. Organizasyon için çekirdek elemanların

⁴⁵ Richard David Waters, "Advancing Relationship Management Theory: Coorientation and The Nonprofit -Donor Relationship", Ph.D. dissertation, **The University of Florida**, United States, Retrieved February 12, 2008, from ProQuest Digital, 2007, s. 56.

⁴⁶ Patricia M. Buhler, "Managing in the New Millennium", **Supervision**, May 2006, Vol. 67, No: 5, s.21.

tutulmasının sağlanması, organizasyonun diğer işletmeler veya kişiler ile anlaşmalar yapması ve bağlılığın içten gelerek gelişmesi, kişilerin bir şeylere bağlanmak istemesi işletme içinde bağlılığın sürekli olmasını sağlamaktadır. Bağlılık ile ilgili tanımlar şu şekilde yapılmaktadır.⁴⁷

- Kişinin, yan fayda sağlaması ve bunu tutarlı bir faaliyet ile bütünleştirmesidir (Becker, 1960).
- İşletmenin ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Schneider ve Nygren, 1970).
- Kişinin işletme ile özdeşleşmesi, işini benimsemesi ve sadakatini sunması, işletmenin amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmasıdır (Buhanan, 1974).
- Bireyin işletme ile bütünleşmesi için gerekli göreceli güçtür (Mowday, Porter, Steers, 1982).

Meyer ve Allen bağlılık ile ilgili tanımları üç grupta incelemektedir. Bu gruplar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılıkta, çalışan duygusal olarak işletmenin değerlerine bağlı kalmaktadır. Sürekli bağlılıkta ise; çalışan işletmenin bir elemanı olmasının faydalarının farkında olmaktadır. Normatif bağlılıkta da; gereklilik sebebiyle çalışanlar işletmeden ayrılmamaktadır.⁴⁸

Tanımlardan da anlaşılmaktadır ki işletme içinde bağlılık çalışanın işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemesi, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirmesi, işletmenin başarısı için çalışmasını ifade etmektedir. Bu da çalışanın performansını ve başarısını olumlu etkilemektedir.

İşletme içinde örgütsel bağlılık üst yönetime bağlılık, bir üst yöneticiye bağlılık ve çalışma gruplarına bağlılık olarak üç gruba ayrılmaktadır.⁴⁹ İşletme içinde bağlılık, yönetici ve çalışan arasında güveni geliştirmekte ve aralarındaki ilişkiyi olumlu

⁴⁷ John P. Meyer, Natalie J. Allen, **Commitment in Workplace**, Sage Publication, Thousands Oaks, California, 1997, s. 12.

⁴⁸ Karen Mishra, **a.g.e**, s. 22 .

⁴⁹ Thomas E. Becker, “*Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making*”, **Academy of Management Journal**, 1992, 35, 1, ss. 232- 240, s. 233.

etkilemektedir. Bu ilişki işletmenin hedeflenen başarıya ulaşmasında önemli bir role sahip olmaktadır.⁵⁰ Bağlılık yaratmak için yöneticiler çalışanlarına karşı pozitif bir yönetim uygulamaktadır.⁵¹

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel özellikler, iş özellikleri, yapısal özellikler olmak üzere gruplandırılmaktadır.⁵² Kişisel faktörleri; yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi, istihdam durumu (çalışanın tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışma durumu) oluşturmaktadır. Göreve ilişkin faktörler; iş yükü, işin nitelikleri, sorumluluk ve denetim alanı, rol çatışması ve rol belirsizliği, monotonluk, stres, çalışma koşulları, sahiplik durumu, faaliyet durumu, faaliyet dönemi, müşteri ile ilişkilerdir. Yapısal faktörlerde; yönetim kademeleri, yönetim tarzı, yetki devri, işletme büyüklüğü, merkezleşme, işletme içi iletişim, ücret düzeyi, ödül sistemi, emek-yoğun üretim, çalışan devir oranı, soysal güvenlik sistemi, sendikanın varlığıdır.⁵³

Bağlılığı etkileyen faktörlerinin bir başka sınıflandırması; stratejik düzey, fonksiyonel düzey ve çalışma ortamı olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Stratejik düzey; işletmenin yönetimi, üst yönetim, insan kaynakları stratejileri gibi faktörleri içermektedir. Fonksiyonel düzey de; çalışanlar ile istikrar sağlamak, eğitime ve gelişime yatırım yapmak, işbirliğini ve katılımı pekiştirmektir. Çalışma ortamı faktörleri ise; Çalışanın yönetime veya işletme ile ilgili fikirlere katılımı, güven, işyeri standartları, iş yükü ve takım çalışması oluşturmaktadır.⁵⁴

İşletme içinde çalışana yatırım, çalışanların işletme içinde varlığının kabul edilmesi ve söz hakkının olması bağlılığı etkileyen faktörler içinde yer almaktadır. Bu nedenle ilişki yönetimi karması bileşenleri oluşturulurken “katılım” ve “yatırım” bileşenleri bu çalışmada bağlılık faktörü altında değerlendirilmektedir.

⁵⁰ Nail A.H.K Awamlah , “*Organizational Commitment of Civil Service Manager in Jordan: A field study*”, **Journal of Management Development**, 1996, Vol: 15, No: 5, ss.65-74, s. 65.

⁵¹ S.M. Khan, P.C. Mishra, “*Search for Predictors of Multidimensional Organizational Commitment*”, **Journal of Management Research**, Augusts, 2004, Vol:4, No: 2 ,ss 120-126,s. 120.

⁵² Linda K. Stroh, Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, **Organizational Behavior: A Management Challenge**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2002, s. 296.

⁵³ Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006, ss. 57-117.

⁵⁴ Michael Armstrong, **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**, Kogan page Limited, United Kingdom, 2007, s.144.

Sonuç olarak çalışan ilişkileri yönetiminde de bağıllık ilişkilerin oluşturulması ve geliştirilmesi için gerekli bir bileşen olup, çalışma içinde bağıllık bileşeni ilişki yönetimi karması içerisinde yer almaktadır. Yönetici – çalışan arasındaki ilişkiye etkisi de incelenmektedir.

C. İlişki Yönetimi Karmasında İletişim

Bu çalışmada, işletme içinde ilişki yönetiminin uygulanabilmesi için Ledigham ve Bruning tarafından ortaya çıkarılan ilişki yönetimi bileşenlerine ek olarak iletişim kavramı da eklenmektedir. Çünkü birçok araştırmacı ilişki yönetimi içerisinde iletişimin önemi üzerine odaklanmaktadır. İlişkiler, ilk olarak kişilerarası iletişim ile ilgili bir kavramdır⁵⁵. Ledigham ve Bruning, iyi yönetilmiş iletişim programlarının amacının hem işletmenin algılamasını hem de müşterilerin davranışlarını etkilemek olduğunu belirtmektedir. Ayrıca iletişimin, ilişkilerin kurulmasının başlangıç aşamasından itibaren her döneminde bir araç olarak kullanıldığını da ileri sürmektedir.⁵⁶ İlişkiler, iletişimi kapsamaktadır ancak iletişim ilişki geliştirmek için tek araç değildir. Ayrıca iletişim tek başına ilişkilerin uzun süre devam etmesi sağlayamamaktadır.⁵⁷ Bu nedenle ilişkilerin gelişebilmesi için ilişki yönetimi karması iletişimi desteklemektedir.

III. İLİŞKİ YÖNETİMİNDE İLETİŞİM

İlişki yönetimi karmasının son bileşeni olarak verilen iletişim kavramı çalışmada yönetici –çalışan arasındaki ilişkinin niteliğini açıklamak amacıyla farklı konu başlığı ile ele alınmaktadır. Bu nedenle bu bölümde iletişim kavramı, iletişim modelleri, iletişim süreci, iletişim türleri, iletişim becerileri ve iletişim araçları açıklanmaktadır.

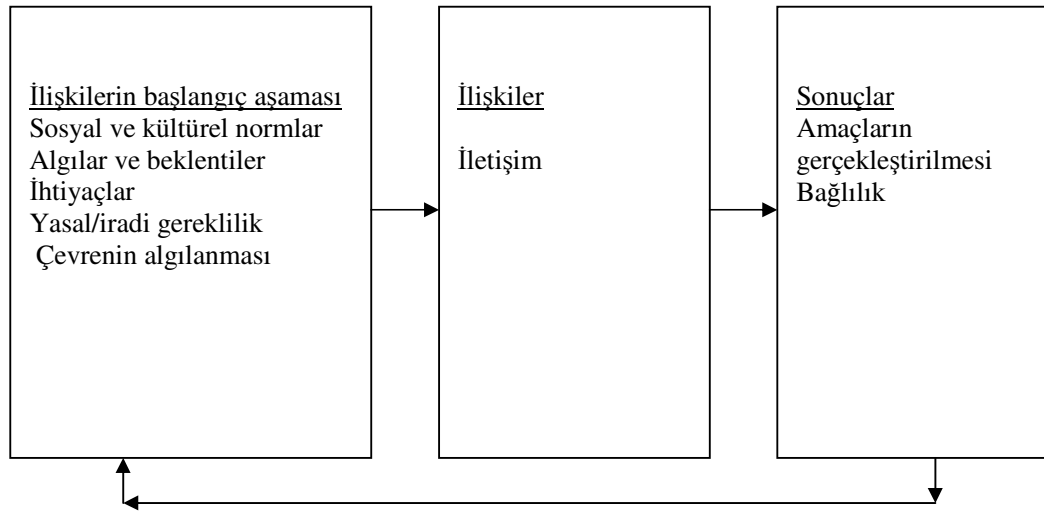
⁵⁵Timothy W. Coombs, “*Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective*”, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrence Erlbaum Ass., London, 2000, s.74.

⁵⁶Karen Mishra, **a.g.e.**, s. 29.

⁵⁷John A. Ledingham, **a.g.e.**, s. 195.

A. İlişki Yönetiminde İletişim Kavramı

İlişkilerin öncesinde, ilişkilerin biçimlendirilmesi için algılar, dürtüler, ihtiyaçlar ve davranışlar gerekmektedir. Açık sistemlerde, değişim, baskı, çevrenin etkisi ilişkilerin başlangıç evresi için kaynakları oluşturmaktadır. İlişkilerin çıktı aşaması ise işletme içindeki ve dışındaki amaçların elde edilmesi, başarının sağlanması ve başarıların devam etmesidir.⁵⁸



Şekil 4: İlişkilerin Başlangıç Aşaması ve Sonuçları

Kaynak: Glen M. Broom, Shawna Casey and James Ritchey, “*Concept and Theory of Organization-Public Relationships*”, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrence Erlbaum Ass., London, 2000, s. 16’den uyarlanmıştır.

Şekil 4’de iletişimin, ilişkilerin başlangıç ve sonuç aşamaları ile bağlantısı gösterilmektedir. İlişkilerde iletişim hem etkileyen, hem etkilenen konumuna girmektedir. İlişkilerde iletişim, bireylerin sosyal ve kültürel çevresinden, ihtiyaçlarından, algılarından etkilenmekte ve işletme içinde iletişimle ilgili faaliyetler ile beraber istenilen amaçları gerçekleştirmektedir. Ayrıca birey, iletişim ile kendisinden istenilen davranışları da öğrenerek uygulamakta, bunun sonucunda işletme için bağlılık yaratılabilmektedir.

⁵⁸ Glen M. Broom, Shawna Casey, James Ritchey, “*Concept and Theory of Organization- Public Relationships*”, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrence Erlbaum Ass., London, 2000, s. 16.

İlişkilerin merkezinde yer alan iletişim kavramını açıklamak gerektiğinde en kısa tanımıyla iletişim; “*Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılmasıdır.*”⁵⁹ Dökmen ise, iletişimi; “*bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci*” olarak tanımlamaktadır.⁶⁰

İletişim; kişiden kişiye, kişiden gruba, gruptan kişiye, gruptan gruba bilgi, tutum ve davranışları uygun kanallar ve ortamlar kullanarak aktarmaktır. Bu tanım tüm iletişim türlerini, kanallarını ve içeriğini kapsamaktadır. Bu tanımdan iletişim için iki tarafın olması, mesajın iletinin bulunduğu ve iletmek için ortamlar/kanallar kullanılması gerektiği görülmektedir.⁶¹

İnsanlar iletişime gereksinim duydukları ve ondan yararlandıkları gibi, iletişimi çevrelerinde hazır da bulmaktadır. Çalan telefon, trafik lambası, reklam panoları vb. insanları gönüllü olunmayan bir iletişimin bazen tanıkları, bazen de zorunlu bir parçası haline getirmektedir. İnsan istese de, istemese de bir iletişim ağı içinde yaşamaktadır ve iletişim kurmaması olanaksızdır.⁶²

İnsanlar, başkalarıyla iletişimde bulunurken; gazete, televizyon, radyo gibi kitle iletişim araçlarından yararlanırken; konuşmakta, dinlenmekte, okumakta, yazmakta ve izlemektedir. Ayrıca bir gülümseme, bir el hareketi, konuşurken ya da ayakta dururken araya konulan mesafe, yakaya takılan rozet vb. de sözlü veya yazılı dil dışında yararlanan ve uyarı niteliği taşıyan iletişim kodlarıdır. Trafik lambalarının ışıkları, reklam afişleri, günlük hayat içinde çevreden duyulan konuşmalara, tartışmalara kadar her şey, iletişimin hemen her zaman yaşamın ayrılmaz bir parçası olduğunu açıkça göstermektedir. Kısaca, iletişim, insan yaşamının ve toplumsal kültürel düzenin “olmazsa olmaz” bir koşuludur.⁶³

Sonuç olarak iletişim; “*haber, bilgi, duygu, düşünce ve tutumların simgeler sistemi aracılığı ile kişiler, gruplar arasında ya da toplumsal düzeyde değiş tokuş*

⁵⁹ Zuhâl Batlaş, Acar Baltaş, **Bedenin Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, s. 19.

⁶⁰ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.19.

⁶¹ Aysel Aziz, **İletişime Giriş**, Aksu Basım Yayın, İstanbul, 2008, s. 5.

⁶² Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir?**, Cem Yayınları, İstanbul, 1993, s.9.

⁶³ Füsün Kocabaş, Müge Elden, Nilay Yurdakul, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, s. 12.

*edildiği dinamik bir süreçtir”.*⁶⁴ İletişimin hedefleri ise; algılamak (duymak veya okumak), anlamak, kabul etmek ve harekete geçmektir. Davranışlarda ve tutumlarda değişiklik yapabilmektir. Bunlardan bir tanesinde başarısız olunursa başarılı bir iletişim olmamaktadır.⁶⁵

İletişime zemin hazırlamak ve iletişim kolaylaştırmak için bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler; iletişimde ilk dakikanın (başlangıç) önemli olması, iletişim bilgi- alışverişi olmaması, iletişim kişiye değil, kişiyle yapılması ve iletişim bir bütün olmasıdır.⁶⁶ Ayrıca iletişim bir süreçtir, geri alınamaz, iletişimde bulunan kişiler aynı zamanda kaynak ve alıcı konumundadır.

İletişim beş temel amaca yönelik olarak gerçekleşmektedir. Bunlar; varolmak, haberleşmek, paylaşmak, etkilemek ve yönlendirmek, eğlenmek ve mutlu olmaktır. Toplumsal yaşamın işleyişi kişisel iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bir ülkenin vatandaşı ya da işletmenini çalışanı olmak, bir spor takımının ya da siyasal bir partinin taraftarı olmak, bir meslek örgütüne veya sendikaya üye olmak bireysel varlığın toplumsal etiketleridir. Birey toplumsal ortamlarda sürdürdüğü iletişim etkinlikleriyle varlığını kendine ve diğer bireylere kabul ettirmektedir. İnsan paylaştıkça çoğalan bir varlıktır ve iletişimde paylaşılanlar bilgi, düşünce ve duygu olarak iki temel kategoride ele alınmaktadır. Toplumsal düzenlerin yaşamsal sürekliliği, ekonomik ve siyasal yapının toplum üzerindeki ideolojik etkisine ve yönlendirme gücüne bağlı olmaktadır. Kişilerarası iletişim bağlamında ise sosyo ekonomik ve kültürel konular ve kişisel donanımlar (bilgi, kibarlık, güzel konuşma) etkileme ve yönlendirme işlevinde belirleyicidir. İletişim araçlarıyla sunulan edilgen eğlence anlayışı, kitleleri görsel ve sanal doyum olanaklarıyla sınırlı yeni bir mutluluk kültürüne taşımaktadır.⁶⁷ İletişimin bir boyutu öğrenme, bilme, anlama ise bir boyutu da bildirme, öğretme ve yönlendirmedir. İletişim hem paylaşma ve aktarma, hem de bunları sınırlama işlevlerini üstlenmektedir.⁶⁸

⁶⁴ Ahmet B. Göksel, Nilay Yurdakul, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fak. Yayını No:15, İzmir, 2002,s. 63.

⁶⁵ Nicky Stanton, **Mastering Communication** , Mcmillan Press Ltd, 1996,s. 1.

⁶⁶ Zuhul Batlaş, Acar Baltaş, **a.g.e**, ss. 19–21.

⁶⁷ İlker Bıçakçı, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Mediacat, 3. baskı, Ankara, 2000, ss.17-20.

⁶⁸ Merih Zillioğlu, **a.g.e**, s. 61.

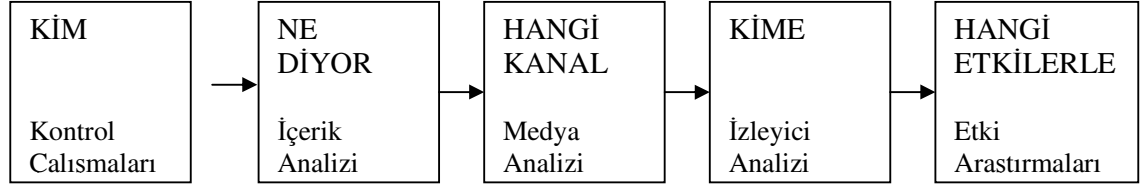
Yukarıda bahsedildiği üzere iletişim bir süreçtir ve ilişki yönetimi karmasının sağlıklı uygulanabilmesi için de işletmeler içinde iletişimin de sağlıklı bir işleyişinin olması gerekmektedir. Aksi takdirde hem çalışanlar hem de müşteriler için ilişki yönetimi uygulaması mümkün değildir. Özellikle çalışanlarla ne kadar iletişim kurulduğu değil, işletme ile ilgili bilgilerin, kuralların ne kadarının onlarla iletişim kurularak verildiğidir. Ledingham ve Brunig, iletişimin rolünün ilişki yönetiminin çatısı altında başladığını; bu rolün içinde ilişkiler doğrultusunda amaçların geliştirilmesi ve amaçların gerçekleştirilmesi için iletişimin bir araç olarak kullanılması gerektiğini belirtmektedirler.⁶⁹

B. İlişki Yönetiminde İletişim Modelleri

İletişim süreçlerinin işletme içinde araç olarak kullanılabilmesi için de öncelikle iletişim modellerinin doğru planlanması gerekmektedir. İletişim çalışmalarına temel olan ilk modeller Lasswell, Shannon ve Weaver tarafından geliştirilmiştir. Amerikalı siyaset bilimci Harold D. Lasswell, 1948 yılında “The Communication Of Ideas” adlı eserinde ünlü “ Kim, neyi, hangi kanaldan, kime, hangi etkiyle” söyler formülünü ortaya atmaktadır. Kim sorusu ile ilgili araştırmalar iletişimcinin/ göndericinin toplumsal ve kişisel özellikleri, güvenilirliği, inanılabilirliği, gibi konular üzerinde durmaktadır.⁷⁰

⁶⁹ John A. Ledingham, Stephen D. Brunig, “ *Longitudinal Study of Organization – Public Relationship Dimensions: Defining the Role of Communication in the Practice of Relationship Management*, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingham and Stephan D. Brunig, Lawrence Erlbaum Ass., London, 2000, s.59.

⁷⁰ Şermin Tekinalp, Ruhdan Uzun, **İletişim Araştırma ve Kuramları**, Beta basım A.Ş, İstanbul, 2006, ss. 60-67.

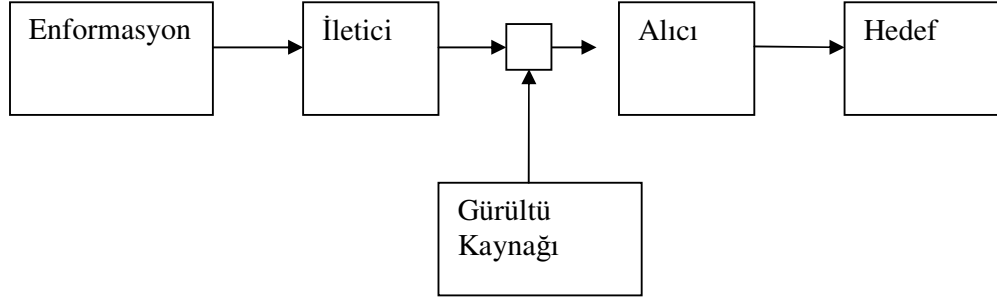


Şekil 5: Lasswell Modelinde Araştırma Alanları

Kaynak: Şermin Tekinalp ve Ruhdan Uzun, **İletişim Araştırma ve Kuramları**, Beta basım A.Ş., İstanbul, 2006,s. 62

Braddock, Lasswell'in sunduğu beş faktörden daha fazla ögenin söz konusu olduğunu söylemektedir. Kendi modelinde iletişim eylemine iki yön daha eklemektedir. Bunlar, iletişimin hangi koşullar altında gönderildiği ve ileticinin hangi amaçla bir şeyler söylediğidir.⁷¹

Shannon “genel bir iletişim sistemi” şeması önermektedir. Ona göre iletişimin sorunu, “bir noktada seçilmiş olan bir iletiyi bir başka noktada aynen ya da yaklaşık olarak yeniden üretmektir.”⁷²



Şekil 6: Shannon ve Weaver Modeli

Kaynak: Denis McQuil ve Sven Windahl'dan çeviren Konca Yumlu, **İletişim Modelleri –Kitle İletişim Çalışmalarında**, İmge Kitabevi, Ankara, 2005, s.31

Shannon ve Weaver modelinde, sürecin ilk ögesi enformasyon kaynağıdır. Bir sonraki aşamada, ileti verici tarafından sinyal haline getirilmektedir. Bu sinyallerin alıcıya giden kanalın özelliklerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Alıcı ise, aldığı

⁷¹ Denis McQuil, Sven Windahl'dan çeviren Konca Yumlu, **İletişim Modelleri –Kitle İletişim Çalışmalarında**, İmge Kitabevi, Ankara, 2005, s.28.

⁷² Michele Mattelart'dan çeviren Merih Zıllıoğlu, **İletişim Kuramları Tarihi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003, s. 47.

sinyallerden iletiyi yeniden yapılandırmakta daha sonra alınan ileti hedefe ulaşmaktadır.⁷³

DeFleur, Shannon ve Weaver modeline kaynağın geri besleme tepkilerini nasıl aldığını göstermek üzere bir dizi bileşken daha eklemektedir. Böylelikle kaynağın hedefe ulaşacak daha etkili bir iletişim biçimi adapte etmesini sağlamaktadır. Bu durum, anlamlar arasında bir uyuma erişme olanağını arttırmaktadır. Shannon ve Weaver modeli böylece önemli bir biçimde desteklenmiş olmaktadır.⁷⁴ Çalışmanın temel konusu yönetici- çalışan arasındaki ilişkiler olduğundan bu model dikkate alınmaktadır. Ancak iletişim ilişkisinin dinamiklerini açıklayan Newcomb modeli, Osgood & Schramm İletişim Modeli, Gerbner iletişim modeli gibi birçok model de bulunmaktadır. Bu modeller çalışmada incelenmemektedir.

Ayrıca bu çalışmanın alt yapısının oluşturulmasında David K. Berlo tarafından sunulan iletişim süreci modeli- Kaynak, Mesaj, Kanal, Alıcı- (SMCR) kullanılmaktadır. Berlo'ya göre, iletişim sürecinde etkinliğin sağlanmasında en önemli faktör kaynak ve alıcı arasındaki ilişkidir. İletişimde bulunan kaynak ve alıcının kişisel özellikleri, genel yetenekleri, iletişim becerisinin düzeyi iletişimin başarısını etkilemektedir.⁷⁵

⁷³ Şermin Tekinalp, Ruhdan Uzun, **a.g.e.**, s.64.

⁷⁴ Denis McQuil, Sven Windahl'dan çeviren Konca Yumlu, **a.g.e.**, s.32.

⁷⁵ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, **Kişilerarası İletişim: Bilgiler, Etkiler, Engeller**, Nobel Yayın dağıtım, Ankara, Kasım, 2008,s. 43.

S Source Kaynak	M Message Mesaj	C Channel Kanal	R Receiver Alıcı
İletişim Beceriler Tutumlar Bilgi/ deneyim Sosyal Sistem Kültür	Öğeler Yapı İçerik Davranış Kod	Görmek Duymak Dokunmak Koklamak Tatmak	İletişim Becerileri Tutumlar Bilgi/deneyim Sosyal Sistem Kültür

Tablo 3: Berlo'nun SCMR Modeli

Kaynak: T. Dean Thomlison, "An interpersonal Primer with Implications for Public Relations", **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrance Erlbaum Ass., London, 2000,s. 181

DeFleur, Shannon ve Weaver modeli ve Berlo'nun SCMR modeli birlikte ele alındığında, enformasyon kaynağı yöneticidir. Yöneticinin tutum ve davranışları, bilgi ve deneyimi, dinleme ve empati yeteneği ilişki yönetim sürecinin başlangıç aşamasında önemlidir. Modelde alıcı konumunda çalışan bulunmaktadır. Yine çalışanın tutum ve davranışları, bilgi düzeyi, eğitimi, kültürü de sürecin devamını etkilemektedir. Yöneticiden gelen bilgiler, duyurular, talimatlar kısaca tüm mesajlar kodlanarak farklı iletişim araçları aracılığıyla çalışana ulaşmaktadır. Bu iletişim araçları mesajların içeriğine göre yüz yüze iletişim, yazılı iletişim, telefon ile iletişim, sözsüz iletişim olarak değişmektedir. Çalışandan alınan geri bildirim de yöneticinin departman yönetimini etkilemektedir. Ancak mesajların anlaşılmasını, yönetici veya çalışan tarafından gönderilmesini, iletişimin işlenmesini engelleyen gürültü unsurlarını da ortadan kaldırmak gerekmektedir. Çalışanın yöneticisine güven ve bağlılık duyması da ilişki yönetiminin başarısını etkileyebilmekte, süreç daha hızlı ilerleyebilmektedir. Böylece yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin güçlü olması da çalışanların memnuniyetine olumlu katkılar sağlamaktadır.

C. İlişki Yönetiminde İletişim Süreci

Modeller, ilgili oldukları konuyu daha iyi açıklayabilmek için kullanılmaktadır. Modeller birbirleriyle ilgili öğeleri ve bunların karşılıklı ilişki ve etkileşimlerini içermektedir. İletişim modellerindeki iletişim süreçlerinin temel öğeleri ve bunlar arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi için öğelerin açıklanması gerekmektedir. Bu öğeler; kaynak/verici, mesajın hedefi (alıcı), mesaj/ileti, mesajı ileten ortam(kanal), mesajın alıcı tarafından alınıp alınmadığını gösteren geri beslemeden oluşmaktadır.

Bu beş öğenin belirlediği özellikler şu şekildedir:⁷⁶

- İletişimi kaynak başlatmaktadır.
- Mesajları kaynak/verici seçmektedir: İletişim, verici ya da kaynağın vereceği mesajla başlayacağı için bu konuda iletişimi ilk başlatan, mesajlara anlamlar yükleyen kaynak, vericidir.
- İletişim kanalı; iletişimin hangi ortamlarda aktarılacağı hususunu verici/ kaynak belirlemektedir. Bu belirlemede onu sınırlayan hedefin özellikleridir. Bir başka deyişle alıcının bu kanallara ne denli ulaşabilme olanağının olduğu hususudur.
- Mesajın verilebildiği zamanı verici/kaynak belirlemektedir.
- İletişimin amacına ulaşip ulaşmadığını geri beslemenin gelmesi belirlemektedir. Tam iletişim, verilen mesajın, alıcı tarafından tam olarak alınması ve anlaşılması ile gerçekleşmektedir.

1. Kaynak

Süreç açısından iletişim daha önce de belirtildiği üzere bilgi, duygu, düşünce ve tutumların ortak simgelerle değiş tokuş edilmesidir. Bu süreci başlatan kişi, grup ya da kuruluşa kaynak adı verilmektedir. Kaynak aktarmak istediği duygu, düşünce ve davranışı kelimeler, şekiller, işaretler ya da semboller kullanarak mesaj haline getirmektedir.

Mesaj haline getirme işlemine kodlama adı verilmektedir. Kodlanan mesajlar kaynak tarafından bir araç ya da yöntem yardımı ile alıcının duyu organlarından en az

⁷⁶ Aysel Aziz, a.g.e, s.7.

birine iletilmektedir. Kaynak ve alıcının karşılıklı olarak birbirlerinin farkında olmaları karşılıklı iletişimin başlamasına sebep olmaktadır. Etkin iletişim, kaynak ve alıcının mesaja aynı anlamı verdikleri zaman sağlanmaktadır. Alıcının algılayamadığı mesaj, alıcı için sadece bir gürültüdür.⁷⁷

Mesaj sunumu yoluyla hedef kitleyi etkileme amacı güden kaynak, kanaat, tutum ve davranışların değiştirilmesinde birinci derecede rol oynamaktadır. İkna olayının gerçekleşmesi için kaynağın bir takım özellikler taşıması gerekmektedir.⁷⁸ Bu özellikler şu şekilde özetlenebilmektedir.⁷⁹

- *Güvenilirlik:* İletişimi başlatan kişinin mesajının dikkate alınabilmesi güvenilirlik özelliği ile ilgilidir. İletişim kaynağının etkileyici olabilmesi için mümkün olduğunca konusunda bilgili olmalı ve herhangi bir çıkar gözetmeksizin konuyu doğru olarak aktarmalıdır. Kaynağın hedefi ikna edebilmesinin, inandırabilmesinin en önemli şartı güvenilirliktir. Bu noktada güvenilirlik dürüstlük özelliğini de içermektedir.
- *İletişim becerisi:* Mesaj sözle iletiliğinde, iyi söyleyiş, sözcük zenginliği ve uyumlu söz dizimi iletişim becerisinde önemli olmaktadır. Mesaj, iletişim aracı kullanılarak iletildiğinde ise; hangi aracın kullanılacağı, araca uygun mesajın kodlanması gibi faktörler etkilidir.
- *Sevilmek:* İletişim kaynağının sevilen biri olması ilettiği mesajların daha çok benimsenmesinde etkili olabilmektedir.
- *Saygınlık:* Alıcının kaynağa saygı göstermesi ile kaynağın profesyonelliği arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.
- *Kaynağın fiziki görünümü:* Kişinin fizik yapısıyla, kılık kıyafeti bir bütün olarak algılanmaktadır. Düzgün bir kıyafet kaynağın kendisine duyduğu güvenin ve aynı zamanda karşısındaki hedefe gösterdiği özenin de bir göstergesidir.

⁷⁷ İrfan Mısırlı, **Genel İletişim**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 2.

⁷⁸ Ahmet Yatkın, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 46.

⁷⁹ Demet Gürüz, Aysen Temel Eğinli, Kasım 2008, **a.g.e.**, ss. 9-11.

- *Tutumlar:* İletişim sürecinde kaynağın kişiliği iletişimin en önemli etkileyicisidir. Kişilik, kaynağın iletişimi kendisine özgü biçimde oluşturulmasına neden olmaktadır. Toplumsal norm ve değerler, doğrudan iletişim sürecine yansımaktadır.
- *Empati yeteneği:* Empati mesajın etkinliği üzerinde rol oynayan önemli bir unsurdur. Empati konusu iletişim becerileri başlığı altında detaylı olarak incelenmektedir.
- *Eğitim seviyesi:* Kaynağın eğitim seviyesi, mesajların oluşturulmasında, sunulmasında ve hedef kitleden gelen mesajların değerlendirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir.
- *Çevresel, toplumsal ve kültürel öğeler:* Kişilerin kendi çevresel, toplumsal, ekonomik ve kültürel durumları iletişimlerini etkilemektedir.

2. Mesaj

Mesaj, kaynak ve alıcı arasında iletişimin gerçekleşmesini sağlayan, kaynak ve alıcı için aynı anlamı taşıyan ve alıcı için bir uyaran olarak işlev göreni sembollerdir. Semboller duygu, düşünce ve tutumları içermektedir. Sembollerin tek başlarına anlamları bulunmamaktadır. Sembollere kaynak ve alıcı anlam yüklemektedir. Kaynak mesaja özel bir anlam vermektedir. Orijinal anlam ve algılanan mesaj arasındaki fark ne kadar büyük olursa, iletişim de o kadar zayıflar ve anlamda sapmalar olabilmektedir.

Mesajın etkin iletişimi sağlayabilmesi, başka bir deyişle, hedefin olumlu geri bildirimde bulunabilmesi için, taşınması gereken bazı şartlar bulunmaktadır. Bu şartlar:⁸⁰

- Hedefin, bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygunluğu,
- Hedefin tutum, inanç ve değer yargılarına uygunluğu,
- Hedefin ihtiyaç, istek ve amaçların uygunluğu,
- Hedefin ilgi alanlarına uygunluğu

⁸⁰ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 57.

- Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygunluğu olarak sıralanmaktadır.

Mesajın özelliğine göre iletişim çeşitlenmektedir. Söz konusu olan çeşitliliğe göre mesajın taşınması gereken özellikler vardır. Bu özellikler; mesajın anlaşılır ve açık olması, mesajın doğru zamanda iletilmesi, mesajın uygun kanalı izlemelisi ve mesajın kaynak ve alıcı arasında kalmasıdır.⁸¹

- *Mesaj anlaşılır olmalıdır:* Mesajlar sözel ve sözel olmayan mesajlar şeklindedir. Her iki tür içinde seçilen mesaj türü alıcının anlayacağı şekilde kodlanmaktadır. Anlaşılabilirlik, kaynak ve alıcının deneyimine, kültürüne, demografik özelliklerine bağlıdır.
- *Mesajlar açık olmalıdır:* Kaynak, alıcıdan ne beklediğini, ne istediğini net bir şekilde belirtmelidir. Alıcının kim olduğu, ne yapması gerektiği mesajın içeriğinde yer almaktadır.
- *Mesaj doğru zamanda iletilmelidir:* Mesajlar açık ve anlaşılır olabilir ancak doğru zamanda iletilmezse iletişim gerçekleşmemektedir. Ayrıca alıcının da beklenen davranışı gerçekleştirmesi de belirli bir zamana bağlı olabilmektedir.
- *Mesaj uygun kanalı izlemelidir:* Mesaj alıcıya uygun iletişim ağını izleyerek gitmelidir. Aksi takdirde mesaj etkinliğini kaybetmekte, alıcı ve kaynak arasındaki ilişkiyi olumsuz etkilemektedir.
- *Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır:* Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşmaya kadar birçok kişi ve/veya faktör tarafından etkilenebilmektedir. Mesaja eklemeler veya çıkarmalar yapılabilmektedir. Bu da kaynağın alıcıdan istemiş olduğu davranışı etkilemektedir. Beklenmeyen bir davranış gerçekleşebilmektedir.

Kaynaktan alıcıya gönderilen mesajlar değişik şekillerde olmaktadır. Gönderilen mesaj bir grafik, resim olabileceği gibi; jest, mimik, duruş, göz teması da

⁸¹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1983, ss. 289-290.

olabilmektedir. Önemli olan mesajın yukarıda verilen özellikler doğrultusunda alıcıya gönderilmesidir.

3. Kanal

Kanal, iletişim sürecinde kaynaktan alıcıya mesajın iletilmesini sağlayan yoldur. Kanal; fiziksel (yüz ifadeleri, bedenimiz, jestler, mimikler), teknik (telefon, internet, televizyon) ya da toplumsal (gazeteler, okullar vb.) olabilmektedir.

İşletmelerde iletişim kanalları biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel iletişim kanalları; emir komuta zinciri, öneri/şikâyet kutusu, işletme toplantılarıdır. Biçimsel olmayan iletişim kanalları ise dedikodu, şirket dışı gruplaşmalarıdır. Çalışmanın iletişim türleri bölümünde bu konu daha detaylı olarak verilmektedir.

4. Alıcı

Alıcı, iletişim sürecinde kaynaktan mesajları alıp, yorumlayan, koduna açan kişidir. İletişimin gerçekleşmesi için alıcıya ihtiyaç bulunmaktadır. İletişim etkin olabilmesi için hem kaynağın hem de alıcının mesaja verdikleri anlamın aynı olması gerekmektedir. Kaynakta olduğu gibi alıcının da eğitim ve kültür düzeyi, daha önceki yaşantısında edindiği bilgiler, içinde bulunduğu ortam, iletişim becerisi mesajı algılamasını etkilemektedir. Alıcının mesajı sadece alması yeterli değildir. Alıcının mesajı anlaması, kabul etmesi ve davranış haline getirmesi ve bunun için iyi bir dinleyici olması gerekmektedir.

Etkin bir iletişimin gerçekleşmesi için alıcıda bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar; alıcının mesajı almak için istekli olması, algılayabilmesi ve mesajı davranış veya tutum haline getirebilmesi, mesaja karşı objektif olması, ön yargılı olmamasıdır. Değer yargıları ve inançları algılamasını etkilememelidir. Alıcı mesajı algılayabilecek bilgi birikimine sahip olmalı ve geri bildirimde bulunabilmelidir.

Kaynak ve alıcının aynı düzlemde olması, alıcının davranış düzleminin kaynak tarafından bilinmesi ve mesajın alıcıya göre kodlanması için gerekmektedir. Ayrıca,

zaman zaman alıcı kaynak; kaynak ise alıcı durumuna geçmektedir. Bu nedenle alıcının da kaynak olma özelliğini taşıması gerekmektedir.⁸²

5. Geri bildirim

Alıcı mesajı aldıktan sonra kodu çözmekte, mesaja anlamına ilişkin tepkide bulunmaktadır. Tepkisini tekrar kodlayarak ve bir kanal kullanarak kaynağa tekrar göndermektedir. Mesajın tekrar kodlanarak geribildirimde bulunulması durumunda kaynak alıcı rolüne girmektedir. Bu döngüye geribildirim denilmektedir.⁸³ Mesajın anlaşılması pozitif geribildirim, mesajın anlaşılmaması ise negatif geribildirimdir. Eğer geribildirim ne pozitif, ne negatif ise; belirsiz geribildirimdir.⁸⁴

Etkin bir iletişim, pozitif geri bildirim sayesinde kurulabilmektedir. Pozitif bir geri bildirim iletişim sürecinde şu anlama gelmektedir: mesaj alınmıştır, mesaj algılanmıştır, mesaj doğru bir biçimde yorumlanmıştır ve alıcı geri bildirim için hazırdır.⁸⁵

6. İleri bildirim

İleri bildirim, iletişimi başlatmadan önce gönderilen ve asıl mesaj hakkında bilgi veren mesajlardır. Bu mesajların iletişimin kanalını açmak, mesajlar hakkında bilgi vermek ve kişileri haberdar etmek, taraflardan birinin mesajı kabul etmeyeceğini ya da negatif bir tepki vereceğini belirtmek, bir değişikliği bildirmek gibi fonksiyonları bulunmaktadır.⁸⁶

7. Gürültü

Gürültü, kaynağın gönderdiği mesaj ile alıcının aldığı mesaj arasındaki farktır.⁸⁷ Gürültü genel olarak mesajı bozmakta ve alıcının mesajları almasını engellemektedir. İletişim sürecinde dikkati dağıtan bir sesin gelmesi çevresel gürültüdür. Sözcüklerin yanlış kullanılması ise semantik gürültü, alıcının psikolojik nedenler dolayısıyla (gergin, kızgın, ön yargılı gibi) mesajın alınmasının engellenmesi psikolojik gürültü, iletişimde

⁸² Hasan Tutar, **a.g.e.**, s. 65.

⁸³ İrfan Mısırlı, **a.g.e.**, s.4.

⁸⁴ Larry L. Barker, **Communication**, Prentice Hall, New Jersey, 1990, s. 12.

⁸⁵ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s. 81.

⁸⁶ Devito A. Joseph, **The Interpersonal Communication Book**, Pearson Education, U.S.A, 2004,s.15.

⁸⁷ İrfan Çağlar, Sabiha Kılıç, **Genel İletişim**, Nobel Yayın dağıtım, Ankara, 2009, s. 8.

bulunan kişilerden kaynaklanan fiziksel rahatsızlıklar (görme bozuklukları, duyma kaybı) fizyolojik gürültüdür.

8. Ortak Deneyim/ Yaşam Alanı

*“Kaynak ve alıcının ortak özelliklere sahip olmasına, kişinin iletişim sürecindeki iletişim yeteneğini etkileyen deneyimlerin toplamına ortak deneyim alanı denilmektedir. Ortak deneyim alanı; ortak tecrübe alanı, ortak yaşam alanı olarak da ifade edilmektedir.”*⁸⁸ Farklı eğitim seviyesi veya kültürel farklılıklar kaynak ve alıcı arasında iletişim problemleri yaratabilmektedir.

9. Ortam

Ortam, iletişimin gerçekleştiği alandır.⁸⁹ İletişimde birden fazla ortam bulunmaktadır. Örneğin bir kişinin arkadaşlık ortamında yaptığı konuşma ile iş yaşamında yaptığı konuşma ortamı nedeniyle farklılık göstermektedir. Bu nedenle değişik ortamlar iletişimin çerçevesini oluşturmaktadır.

İletişim ortamını birbirleriyle etkileşime giren dört boyutu vardır:⁹⁰ İletişimin gerçekleştiği ortam; fiziksel ortamı, iletişim sürecindeki kültürel unsurlar, kurallar, inançlar; kültürel ortamı, kişilerin statüleri, rolleri, arkadaşlık düzeyleri; sosyal ve psikolojik ortamı, iletişimin belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşmesi de zaman ortamını oluşturmaktadır.

C. İlişki Yönetiminde İletişim Türleri

Barker, iletişimi altı kategoriye göre sınıflandırmaktadır. Bunlar; sözlü ve sözsüz iletişim, yazılı ve sözlü iletişim, resmi ve resmi olmayan iletişim, niyetli ve niyetli olmayan iletişim, insan-bilgisayar iletişimi ve hayvanlarla olan iletişimidir.⁹¹ Mısırlı ise genel olarak iletişim türlerini sözlü iletişim, yazılı iletişim, sözsüz iletişim olmak üzere

⁸⁸ Demet Gürüz, Aysen Temel, **a.g.e.**, Kasım, 2008, s. 20.

⁸⁹ Richard L. Weaver, **Understanding Interpersonal Communication**, Harper Collins College Publisher, U.S.A, 1996, s.20.

⁹⁰ Devito A. Joseph, **a.g.e.**, ss. 18-19.

⁹¹ Larry L. Barker, **a.g.e.**, ss. 5-9.

üç grupta ele almaktadır.⁹² İletişimin psikoloji kapsamında sınıflandırılması ise; kişi içi iletişim, kişilerarası iletişim, işletme içi iletişim ve kitle iletişimdir. ⁹³ Zıllıoğlu tarafından yapılan sınıflandırmaya göre iletişim; toplumsal ilişkiler sistemi olarak, grup ilişkilerinin yapısına göre, kullanılan kodlara göre, kullanılan kanallara ve araçlara göre, zaman ve mekân boyutlarına göre beş farklı kategoride incelenmektedir.⁹⁴ Görülmektedir ki iletişim türlerinin pek çok sınıflandırması yapılmaktadır. Bu çalışmada Zıllıoğlu tarafından yapılan sınıflandırmaya göre iletişim türleri değerlendirilmektedir.

1. Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak İletişim

Bu sınıflandırma içerisinde sadece kişilerarası iletişim, grup iletişimi ve örgütsel iletişim çalışmanın içeriğinde kullanılmaktadır. Bu nedenle sadece üçü açıklanmaktadır.

a. Kişilerarası İletişim

İletişim önce bireyin kendisi ile iletişimi ile başlamaktadır. Daha sonra isterse çevresi ile iletişim kurmaktadır. Kişilerarası iletişim; iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşen, kimsenin aracı olmadığı, doğal, samimi ve açık bir iletişim biçimidir. Kişilerarası ilişkiler insan iletişimi, insanlar arası iletişim olarak da kullanılmaktadır. Kişilerarası iletişim bir etkileşim sürecidir.⁹⁵

İletişim etkinliğinin, kişilerarası sayılması için üç faktör bulunması gerekmektedir. Bunlar;⁹⁶

- Kişilerarası iletişimde taraflar, belli bir yakınlık içinde yüz yüze iletişim içinde olmalıdır.
- Taraflar arasında tek yönlü değil, çift yönlü iletişim, mesaj alış- veriş olmalıdır.
- Söz konusu mesajlar, sözlü ve sözsüz nitelikte olmalıdır.

⁹²İrfan Mısırlı, **a.g.e**, s. 11.

⁹³ Üstün Dökmen, **a.g.e.**, s. 21.

⁹⁴ Merih Zıllıoğlu, **a.g.e**, s. 20.

⁹⁵ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, **a.g.e**, Kasım, 2008, ss. 50-51.

⁹⁶ Üstün Dökmen, **a.g.e**,s.23.

b. Grup İletişimi

Organizasyonlarda gruplar arasındaki veya grup üyeleri arasındaki uyumluluğu sağlayan faktör iletişimidir. Grup iletişimini; grup büyüklüğü ve statü, grup yapısı, grup oluşumu, grubun fiziksel çalışma ortamı etkilemektedir.⁹⁷

Grup iletişiminde grup üyeleri düşüncelerini diğer üyeler ile paylaşarak iletişimde bulunmaktadırlar. Grup içerisinde iletişiminin etkinliğini arttırmak için grup üyelerinin; söyleyeceklerini ağızlarında gevelememeleri, açıklamada bulunulurken tüm grubu içine alacak şekilde açıklama yapmaları, tüm üyelerin anlayacağı dilde konuşmaları gerekmektedir.⁹⁸

c Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, işletmenin işleyişini sağlamak, işletmeyi hedeflerine ulaştırmak için işletme içinde ve dışında gerekli ilişkileri kurmak için yapılan iletişimidir. Örgütsel iletişim, işletme içinde departmanlar arası bilgi alışverişinin gerçekleşmesi için gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlamaktadır. Örgütsel iletişim aynı zamanda işletmenin halkla ilişkiler faaliyetlerini, dış müşterileriyle ilişkilerini kapsamaktadır. İşletme bir sistem olarak düşünüldüğünde örgütsel iletişim sistemin sağlıklı çalışması için gerekmektedir.

Örgütsel iletişim, işletmenin benimsediği ve yürüttüğü yönetim biçiminden, çalışana bakış açısından, dikkate aldığı değerlerden büyük oranda etkilenmektedir. Örgütsel iletişim; örgüt kültürü, felsefesi, hedef kitlesine yönelik davranış kalıpları gibi noktaları yansıtmaktadır. Örgütsel iletişim, işletme de iç müşterilere yönelik örgüt kültürü, örgütün değerleri, örgütün felsefesinin aktarılması işlevlerini yerine getirirken, dış müşterilere de işletmenin kim olduğu, faaliyet planları, vizyonu, misyonu gibi temel noktaları da yansıtmaktadır.⁹⁹

İşletme içindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları, kültür farklılıkları, geri beslemenin olmaması, alıcının motivasyon eksikliği ve ilgisizliği,

⁹⁷ Hasan Tutar, **a.g.e**, s.99.

⁹⁸ Larry Barker, **a.g.e**, s. 184 .

⁹⁹ Müge Elden, Sinem Yeygel, **Kurumsal Reklamın Anlattıkları**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, s.237.

elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar, güven eksikliği, grup üyelerine gereğinden fazla bilgi yüklemesi, örgütsel hatalar, fiziksel koşullar ve kişisel farklılıklar örgütsel iletişimi etkilemektedir.¹⁰⁰

İşletmenin işleyişi ve yönetim biçimleri bağlamında örgütsel iletişimin fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.¹⁰¹

- Örgütsel iletişim, örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması ile çalışan-işletme arasındaki ilişkileri güçlendirir. İşletmenin hedefleri, ücret sistemi, sosyal haklar vb konularda çalışanların bilgilendirilmesini, işletmenin tanınmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların yeni teknolojilere ve yeni anlayışlara uyumlarını kolaylaştırmaktadır.
- İşletmenin faaliyet alanına ilişkin mevzuatın çalışanlara duyurulması ile oluşabilecek hatalar önlenmeye çalışılmaktadır.
- İşletmeye yönelik tutumların yönlendirilmesi ve çalışanların işletmenin hedeflerini kabullenmesinde örgütsel iletişimin önemi büyüktür.
- İşletmenin dış çevreye tanıtımını sağlamaktadır.
- İkramiyeler, eğitimler, ücret artışları vb konuların çalışanlara duyulması ile çalışanların motivasyonu artmaktadır.
- Örgütsel iletişim, işletmede çalışanları ve departmanları birbirine bağlayan bir alt sistemdir. Böylece işletmede koordinasyon sağlanmaktadır.
- İşletmede faaliyetlerin devam etmesi, problemlerin çözümlü, yaratıcı gücün oluşması örgütsel iletişim ile gerçektelemektedir.
- Örgütsel iletişim, dış dünya ile işletme arasında bilgi alışverişini sağlamaktadır. Böylece işletme değişen çevre ve rekabet koşulları hakkında bilgi edinebilmektedir.

¹⁰⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s. 266.

¹⁰¹ Tarık Solmuş, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İletişim**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004, ss. 124-126.

- Örgütsel iletişim, işletme yönetiminin önemli bir aracıdır.

Örgütsel iletişim, bir yönetim aracı olması sebebiyle yönetim fonksiyonlarının işleyişinde, işletmenin çalışanları arasında işbirliği sağlanmasında ve çalışanların motivasyonunda etkin rol oynamaktadır. Bunun için de işletme de örgütsel iletişimin işleyişi iki farklı biçimde gerçekleşmektedir.

İşletme içinde örgütsel iletişim yapısal işleyişi ve mesajın akış yönü açısından ikiye ayrılmaktadır. Yapısal işleyişi bakımından iletişim; biçimsel (formel) ve doğal (informel) iletişimden oluşmaktadır. İşletmede hiyerarşik yetki yapısıyla ilişkili olarak biçimlendirilen iletişim sisteminde mesajlar üç yönde akmaktadır. Bunlar; dikey, yatay ve çapraz iletişimdir.¹⁰² Bu konu ile ilgili detaylı bilgi “grup ilişkilerinin yapısına göre” konusu içerisinde açıklanmaktadır.

Örgütsel iletişimin öneminin artmasına sebep olan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır.¹⁰³

- Ürün yaşam eğrisinin sahip olduğu ivme,
- Özelleştirme programları,
- Serbest ticaretin gelişmesi,
- Kar amacı gütmeyen sektörlerde ve genel piyasada artan rekabet,
- Hizmet sektöründe artan rekabet,
- Küreselleşme ve serbest ticaret alanının ortaya çıkması,
- Yüksek nitelikli çalışanların eksikliği,
- İşletmelerin sosyal sorumlulukları ile ilgili toplumun beklentileri,
- İşletmelerin birleşmesi, devir alınması, elden çıkarılması gibi faktörler,
- Ulusal ve uluslararası sınırların ortadan kalkmasıdır.

¹⁰² Emel Bahar, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 38.

¹⁰³ John M.T.Balmer , Edmand R.Gray, “*Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage*”, **Industrial and Commercial Training**, 2000, Vol:32, No.7, s.256.

Yukarıdaki maddelerde de görülmektedir ki işletmelerde örgütsel iletişim sürekli geliştirilmek zorunda olan fonksiyondur.

Bu çalışmanın temelini de örgütsel iletişim oluşturmaktadır. Çünkü örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biri iletişimdir. İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan kişidir ve onun başarısı ve içinde çalıştığı örgütün etkinliği iletişime bağlıdır¹⁰⁴. İşletme içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların rahatça üstleriyle tartışabilmelerine, çeşitli önerilerini aktarabilmelerine ve örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmelerine imkân sağlamaktadır. Bu durum çalışanlara değer verildiği izlenimi yaratması açısından önem taşımaktadır.¹⁰⁵ Etkin bir örgütsel iletişimde amaçlanan; işletme içindeki ilişkileri bir düzene sokmak, işletme içinde çalışanların örgütün amaçlarını anlamasına ve benimsemesine yardım etmektir.

2. Kullanılan Kodlara Göre İletişim

Kullanılan kodlara göre iletişim türleri sözlü, yazılı ve sözlü olmayan olmak üzere üç bölüme ayrılmaktadır. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin nasıl gerçekleştiği ilişkinin etkinliği açısından önemlidir. Çünkü işletme içerisinde sözlü iletişimin, yazılı iletişimin ve özellikle sözsüz iletişimin kullanım alanları çok farklıdır. Yöneticinin çalışanına karşı hangi iletişim türünü nerede ve nasıl kullanacağını bilmesi gerekmektedir. Bazen yönetici söz ile anlatamayacağı bir durumu, bir bakış ile çalışana anlatarak iletişim kurabilmektedir. Ya da yazılı bir emir çalışan için motive edici bir faktör olabilmektedir. Bu bölümde bu üç iletişim türünün özellikleri kısaca anlatılmaktadır.

¹⁰⁴ İrfan Çağlar, Sabiha Kılıç, **a.g.e.**, s.48.

¹⁰⁵ Z. Beril Vural, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayıncılık, İstanbul,2003, s. 147.

a. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, dil unsurları kullanılarak konuşma ya da yazma yoluyla gerçekleşmektedir. Dil düşünme aracıdır. Mesaj iletilirken sadece kullanılan sözcüklere değil, aynı zamanda söyleniş biçimlerine de önem vermek gerekmektedir.

Sözlü iletişim, günlük yaşantımızda konuşma dili olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁶ İlişkinin anlam kazanmasını sağlayan sözlü iletişim kurmanın amaçları; duygu ve düşünceleri paylaşmak, birini bir konu hakkında haberdar etmek, konu ile ilgili bilgi vermek, ikna etmek, güzel vakit geçirmek ve eğlenmektir.

Sözlü iletişim biçimlerinde jest ve mimikler, dil ve dil ötesi anlamlar, kişiden kişiye ve kültürden kültüre değişmektedir. Etkin bir iletişim için dil ve dil ötesi kadar, iletişim yöntemlerinin de başarılı bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Sözlü iletişim kurmak biçimsel olmayan ve en yaygın kullanılan iletişim biçimidir. Aynı zamanda sempatik kanallar kullanılmaktadır.¹⁰⁷ Sözel iletişim, insan yaşamının uyku dışında kalan süresinin yaklaşık dörtte üçünü kapsamaktadır.¹⁰⁸

Sözlü iletişimde etkinlik bakımından sesin önemi büyüktür. Ses insanın iç dünyasını, duygularını, tutumunu yansıtmaktadır. Ses tellerinin yalan söylediği andaki zorlanması, doğal olmayan gereksiz ve düzensiz değişikliği kişiyi ele vermektedir. Aynı zamanda kızgınlık, mutluluk, kararlılık, tereddüt gibi duygular insanların sesinden anlaşılmaktadır. Mesajın aktarılmasında sözcükler, beden dili ve ses gönderme becerisinin tamamını oluşturmaktadır. Ortalama olarak iletişimde kelimeler % 10, ses tonu %30, beden dili % 60 rol oynamaktadır.¹⁰⁹

Sözel iletişim tarzı çoğu zaman kişinin kendi tercihleri, kişiliği, yaşam biçimi, dünya görüşü, eğitimi gibi faktörlerin etkisi ile oluşabilmektedir. Sözel iletişim tarzlarının özellikleri şu şekilde özetlenebilmektedir.¹¹⁰:

- *Doğrudan ve Dolaylı Sözel iletişim tarzı*: Sözel iletişimde bulunan kişinin niyetini, isteğini açık ve seçik bir biçimde anlatıp anlatmaması ile ilişkilidir.

¹⁰⁶ Ahmet Bülent Göksel, Nilay Başok Yurdakul, **a.g.e.**, 70.

¹⁰⁷ Hasan Tutar, **a.g.e.**,s.89.

¹⁰⁸ İrfan Mısırlı, **a.g.e.**, s 30.

¹⁰⁹ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s. 88.

¹¹⁰ Demet Gürüz, Ayşen Temel, Kasım, 2008, **a.g.e.**, ss. 110-116.

- *Kişisel ve Bağlamsal iletişim tarzı:* Kişinin ben merkezli olarak, benlik duygusunun açıklanmasına olanak tanıyan bir ifade biçimidir.
- *Ayrıntılı ve Öz Sözel iletişim tarzı:* Kişinin içinde bulunduğu ortama, iletişim kurdukları kişilere, zamana ve konuya bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Ayrıntılı sözel iletişim tarzı, genel olarak kişinin betimleyen, açıklayan, tanımlayan bir ifade biçimidir. Öz sözel iletişim tarzı ise, kişinin konuşma sırasında susması, eksik anlatımlarda bulunması, genel ifadeler kullanması olarak açıklanmaktadır.
- *Araçsal ve Etkisel Sözel iletişim tarzı:* Araçsal sözlü iletişim tarzı, genel olarak kaynağın etkili olduğu ifade biçimidir. Sözel iletişimde konu karşılıklı olarak diyaloglarla anlam kazanmaktadır. Etkisel iletişim tarzında ise, alıcıya yönelen ifadeler kullanılmaktadır.
- *Onaylayan ve Onaylamayan Sözel iletişim tarzı:* İletişim sürecinde karşısındaki kişinin önemsenmesi ve değerli görülmesi sonucunda söylediklerinin dikkate değer olduğunun düşünülmesine dayanmaktadır. Onaylamayan iletişim tarzı ise, kişinin söylediklerinin dikkate değer olmadığını ifade etmektedir.
- *Dışlayan ve Dâhil Eden Sözel iletişim tarzı:* Kişilerarası iletişimde kişinin konuşmaların dışında kalması veya konuşmaya dâhil edilmesi ile ifade edilmektedir.
- *Kendine ve Diğer Kişilere Odaklı Sözel iletişim tarzı:* İletişimde kişilerin kendileri hakkındaki konulardan söz etmesi ile ifade edilmektedir.
- *Destekleyici ve Savunucu iletişim tarzı:* Kişiyi anlamaya odaklanan, gerçekleri anlamaya çalışan, eşit olduğunu hissettiren ifade şekli destekleyici sözel iletişim tarzıdır. Bu tarz ilişkilerin güçlenmesini ve karşılıklı anlayışın oluşmasını sağlamaktadır.
- *Aşağılayıcı iletişim tarzı:* Aşağılayıcı iletişim tarzı güç oyunları oynamak baskın bir tavırla konuşmaktır.

- *Eleştirel iletişim tarzı:* Kişilerin iletişim sürecinde çeşitli yargılamalarda bulunması ya da konu hakkında eleştiriler yapmasıdır.

b. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim iletinin/mesajın yazılı olarak yine sembollerle aktarılmasıdır. İletişimin olabilmesi için okuma, yazma ve yazılanı anlayabilme becerilerinin olması gerekmektedir. Burada da yine “ temel dil varlığı” kullanılmaktadır.¹¹¹ Yazılı iletişimi raporlar, memorandumlar, makaleler, elektronik mailler, basın bildirimleri, iç yazışmalar, bültenler, teklif mektupları, mektuplar, formlar gibi çeşitli yazılı mesajları içermektedir. Genelde hiyerarşik iletişim olarak adlandırılan bu tür yazılı iletişimde üstlerin mesajları astlara iletilmektedir. Çoğunlukla tek yönlüdür.

Yazılı iletişimin iki boyutu vardır: ¹¹²

1. Bireysel boyut: Yazılı iletişimde birey alıcı konumundadır. Alıcının, yazılı ürünü çözebilme alışkanlığı ve yeterliliği önceden kestirilebilmektedir. Mektup, rapor, bireysel boyutta yazılı ürün türleridir.
2. Konumsal boyut: Alıcının bireysel değil, konumsal olarak hedef kabul edildiği boyuttur. Hedef alıcıların (medyanın izler kitlesi, bir ürünün hedef kitlesi veya belirli bir meslek grubunun üyesi) yazılı ürünleri aynı alışkanlık ve yeterlilik düzeyinde çözmesi olanaklı değildir. Afiş, bülten, formüller, kitapçık, gazete, dergi, reklam panosu vb. iletişim ürünleri konumsal boyutlu yazılı ürün türleridir.

Örgütsel iletişimin içinde yazılı iletişimin önemi; bilgi alanında artan uzmanlaşma, faaliyetlerin her aşamasında araştırmaların öneminin artması, örgütsel yapılarda yaşanan büyük ölçekli gelişmeler, yönetimin profesyonel bir alan olarak gelişmesi, ekonomik yapı içerisinde bilgiye duyulan ihtiyaç gibi faktörler sebebiyle artmaktadır.¹¹³

¹¹¹ Aysel Aziz, **a.g.e.**, s.12.

¹¹² İlker Bıçakçı, **a.g.e.**, s. 34.

¹¹³ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s.93.

c. Sözlü Olmayan İletişim

Sözcükler, iletişimin birincil araçlarıdır. Sözlü iletişimde kullanılan sözcükleri destekleyen daha birçok öge bulunmaktadır. Bu öğelere de ikincil mesajlar denilmektedir. Sözsüz iletişim kanalları ikincil mesaj kanallarıdır. İletişimde insan bedeni çok önemli bir ileti aktarma aracıdır. Jest, mimikler beden dilinin temel öğeleridir. İnsan yüzünün en konuşkan ögesi ise gözlerdir.¹¹⁴ Sözsüz iletişimin fiziksel görünüş (ilk izlenim, saç, giyim tarzı, aksesuarlar), yüz ve göz davranışı, beden hareketleri ve jestler, ses davranışı, alan, dokunma, çevre ve zaman gibi boyutları bulunmaktadır.¹¹⁵

İnsanlar, genellikle üç biçimde sözsüz iletişim kurarlar. Bunların birincisi, mekân kullanımınıdır. Daha üst düzeyde olanların kullandıkları mekânlar, statü, otorite durumlarını gösterecek biçimde tasarlanmaktadır. İkinci türünü ise, beden dili oluşturur. Üçüncü unsuru ise, dil yoluyla betimlenmektedir. Betimlemede, mesajın asıl anlamlarının yanında, yan anlamlarının da üzerinde durulmaktadır.¹¹⁶

Sözlü iletişim ile sözlü olmayan iletişim arasındaki ilişki; sözsüz iletişim sözlü iletişimin destekleyicisidir şeklinde açıklanmaktadır. Söz ile yapılan bir iletişim sözsüz iletişimle güçlendirilebilmektedir. Ancak sözsüz iletişimin, sözlü iletişimin yerine geçmemesi gerekmektedir.¹¹⁷ Sözsüz iletişim gündelik davranışlarımızın içinde yer almaktadır. Bu nedenle farkında olmadığımız davranışlar olabilmektedir. Sözel mesajlar yalan içerse bile, sözel olmayan mesajlar, iletişim sürecinin doğruyu aktaran biçimi olarak görülmektedir.

d. Teknik İletişim

Kullanılan kodlara göre iletişim içerisine teknik iletişimde eklenebilmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle iletişimin boyutu ve etkinliği de değişmektedir. Çağlar ve

¹¹⁴ İlker Bıçakçı, **a.g.e.**, s. 30.

¹¹⁵ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, Kasım, 2008, **a.g.e.** s.136.

¹¹⁶ Hasan Tutar, **a.g.e.**, s. 91.

¹¹⁷ Aysel Aziz, **a.g.e.**, s. 13.

Kılıç, teknik iletişimi; teknoloji aracılığı ile yapılan iletişim olarak açıklamaktadır.¹¹⁸ Mesajın çabuk iletilmesi, daha kolay geri bildirim alınması gibi yararları bulunmaktadır.

3. Zaman ve Mekân Boyutlarına Göre İletişim

Bu iletişim türü yüz yüze iletişim ve uzaktan iletişim olarak iki grupta incelenmektedir.

a.Yüz yüze iletişim: Bu tür iletişimde anında geri bildirim bulunmaktadır. Bu da inandırıcılığı arttırmaktadır. Mülakatlar, iş görüşmeleri buna örnek verilebilmektedir. Yönetici- çalışan arasında da kullanılması en fazla tercih edilen iletişim şeklidir.

b.Uzaktan iletişim: Daha çok kitle iletişim araçları ile yapılan iletişimdir. Yönetici- çalışan arasındaki ilişkide kullanımı pek tercih edilmemektedir.

4. Grup İlişkilerinin Yapısına Göre İletişim

İlişki yönetimi karması içindeki açıklık bileşeni bu başlık altında değerlendirilebilmektedir. Çünkü çalışanlar arasındaki ilişki ne kadar açık ve anlaşılır olursa, iletişim de o kadar başarılı olur.

a.Biçimsel olmayan (informal): Bu iletişim şekli genellikle dedikodu ve söylentilerden oluşmaktadır. Yazılı kurallar veya standartlar yoktur. Belli bir plan ve amaç içermemekte ve kendiliğinden meydana gelmektedir.

Doğal iletişim olarak da adlandırılan bu iletişim türü, zaman zaman biçimsel iletişimi destekleyerek işletme amaçlarına hizmet eden yaralar sağlamaktadır. Doğal iletişimin nedenlerinden birincisi, biçimsel iletişimdeki sorunlardır. Biçimsel iletişimin iyi örgütlenememesi, yetersiz işleyişi, resmi oluşu, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanamaması bu sorunlara örnektir. İkincisi, mesajların filtrelenerek iletilmesidir. Sürekli denetlenen bir mesaj, gönderenin iletişim ihtiyacını karşılamaya yetmemektedir. Bu eksiklik de informal iletişim ile giderilemeye çalışılmaktadır. Üçüncüsü ise, yöneticilerin davranışlarıdır. Yöneticilerin tutum ve davranışları, yönetim biçimini ortaya koyduğu gibi, iletişim biçimini de ortaya koymaktadır.¹¹⁹ Biçimsel olmayan iletişimde çalışanlar arasında belirli bir statü ve hiyerarşik yapı olmaksızın, belli

¹¹⁸ İrfan Çağlar, Sabiha Kılıç, **a.g.e.**, s.26.

¹¹⁹ Hasan Tutar, **a.g.e.**, ss. 180-181.

kurallara bağı kalmadan birbirleriyle iletişim kurmakta, işletmenin kültürü, kuralları, değerleri, politikaları ile ilgili bilgi aktarımında bulunmaktadırlar.

b. Biçimsel (formal): İşletmelerde hiyerarşik yetki yapısıyla ilgilidir. İşletmelerde bilgi akışını sağlayan kanalları içermektedir. Başarılı biri işletme yönetiminde, iletişim kanallarının, bilgilerin serbestçe ve bozulmadan dolaşımına izin verecek biçimde, bir sisteme gereksinim bulunmaktadır.¹²⁰

Biçimsel örgüt yapısı, örgütlenme sürecinde planlanarak kurulmaktadır. İşletme çalışanları ve diğer ilgililerce resmi olarak tanınan biçimsel yapı; mevkileri ve birimleri, bunların hiyerarşik düzeylerini, aralarındaki ilişkiyi ve iletişim kanallarını yansıtmaktadır. Bu yapı içindeki her üyenin diğerlerinkinden farklı rolü ve statüsü vardır. Bu farklılık iletişimlerinin de farklılaşmasına yol açmaktadır. Biçimsel yapı, üyelerin davranışlarına yön ve biçim vermektedir. Biçimsel örgüt yapısı, örgütlerde istikrar ve düzeni sağlamaktadır.¹²¹

Biçimsel iletişim yatay, dikey ve çapraz olmak üzere üç grupta incelenmektedir.

1. Dikey iletişim kanalları: Dikey iletişim, yukarıdan aşağıya iletişim ve aşağıdan yukarıya iletişim olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir.

- *Yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanalları;* işletme amaçlarının, yöneticilerin emir ve iş talimatlarının, işletme prosedür ve politikalarının, çalışanların performans değerlendirmelerinin, eğitimlerin üst kademe yönetiminden alt kademe çalışanlarına aktarımını sağlayan kanallardır. Yukarıdan aşağıya iletişim kanalları ile çalışanlar işletme ile ilgili her türlü bilgiyi, nasıl değerlendirildiklerini öğrenmektedir.

- *Aşağıdan yukarıya iletişim kanalları;* çalışanların üst yönetim ile ilişkilerini kapsamaktadır. Bu iletişimde çalışanlar işle ilgili veya özel problemlerini, önerilerini, istek ve şikâyetlerini, çalışmalarını üstlerine aktarmaktadırlar.

2. Yatay iletişim kanalları: Organizasyon şeması üzerinde aynı kademede olan yöneticiler, çalışanlar veya departmanlar arasında gerçekleşen iletişimdir. Yatay iletişim işletme içinde takım ruhunun oluşmasını sağlamaktadır.

¹²⁰ İrfan Mısırlı, **a.g.e.s.** 13.

¹²¹ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 63.

3. **Çapraz iletişim kanalları**; İşletme içinde iletilen bilgilerin niteliği ile ilgili olarak çapraz (interaktif, karma, etkileşimli, diyagonal) bir yolun izlendiği bu tür iletişimle ifade edilen, farklı birimlerde çalışan kişilerle, farklı birimlerin uzman ve yöneticileri arasında gerçekleştirilen iletişimdir. Bu iletişimde sistem araya girebilecek gereksiz mesajlardan kurtulmaktadır.¹²² Çapraz iletişimin çok fazla kullanılması işletme içinde yetki karmaşasına yol açabilmektedir.

Toplumun kullandığı iletişim türleri içerisinde çoktan aza doğru bir piramit oluşturulmaktadır. Piramidin basamakları şu şekilde özetlenebilmektedir.¹²³

Piramidin 1. basamağında “içsel iletişim” vardır. Her insan kendi duygularını, düşüncelerini içsel olarak dile getirmekte, analiz etmekte, yorumlamakta ve diğer iletişim türleri ile bildiği, öğrendiği, gözlemlediği iletileri de yine kendi duyguları ile almakta, karşılamakta ve yorumlamaktadır. İnsan sürekli iç dünyası ile iletişim kurmaktadır.

Piramidin 2. basamağında “ kişilerarası iletişim” vardır. İnsan toplum içerisinde günlük yaşamını sürdürmek için iletişimde bulunmaktadır.

Piramidin 3. basamağını, bireylerden oluşan gruplarla, takımlarla yapılan iletişim oluşturmaktadır. Bu gruplar bireyin içinde bulunduğu ortama, kendi sosyal ve ekonomik statüsüne bağlı olarak değişmektedir.

Piramidin 4. basamağı kamusal iletişimdir. Yine birey, geniş halk kitleleri ile farklı iletişim amaçlarını gerçekleştirmek için iletişim kurmaktadır.

Piramidin 5. basamağını ise, kişinin iş yaşamı olduğu varsayılarak, iş yaşamındaki iletişimi “örgütsel iletişim” oluşturmaktadır. Buradaki iletişim yoğunluğunu bireyin iş yaşamındaki konumu, işletme içerisinde iletişime duyulan gereksinim belirlemektedir.

Piramidin 6. basamağını oluşturan iletişim türü, “kitlesele iletişim”dir. Bu tür iletişim piramidin üstlerinde yer alması gerçekçi gibi görünmese de, görel olarak doğru kabul edilmesi gerekmektedir.

¹²² Demet Gürüz, Belma Güneri Fırlar, Müjde Ker Dinçer, Gaye Özdemir Yaylacı, Işıl Karpaz Aktuğlu, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 2005, s. 46.

¹²³ Aysel Aziz, **a.g.e.**, s. 17.

Piramidin tepesinde ise, “kültürlerarası iletişim” vardır. Küreselleşen dünyamızda toplumların birbirine gereksinimi olduğu bilinmektedir.

Bıçakçı'nın ele aldığı bir diğer iletişim türü de simgesel iletişimdir. Simgesel İletişim; özvarlıksal anlamının dışında farklı bağlamlarda, farklı anlamlar taşıyan göstergelerle yapılan iletişim türüdür. Gösterge; gösteren ve gösterilen olarak adlandırılan iki temel ögeden oluşmaktadır. Gösteren, göstergenin fiziksel ya da biçimsel gerçekliğidir. Örneğin: Mercedes marka bir otomobil, çeşitli teknik malzeme ve donanımın kullanılması sonucunda fiziksel varlığı somutlaştırılmış bir ulaşım aracıdır. Aynı otomobilin, ülkemizde parasal gücün getirdiği toplumsal prestijin ve ayrıcalığın simgesi olması da göstergenin gösterilen ögesiyle açıklanabilmektedir. Gösterilen, göstergenin zihinsel boyutudur. Göstergenin işlerlik kazanması için ona aynı anlamı yükleyen insanların oluşturduğu toplumsal bir bağlama gereksinim vardır. Aynı göstergeler, farklı toplumsal bağlamlarda farklı anlamlara da gönderme yapabilmektedir.¹²⁴

D. İlişki Yönetiminde İletişim Becerileri

İletişim, okuma, yazma, konuşma ve dinleme olmak üzere dört temel beceri ile gerçekleşmektedir.¹²⁵ İletişim becerileri insanların sahip olduğu ancak herkesin farklı olarak kullanabildiği becerilerdir.¹²⁶ İnsanların dinleme becerileri, düşünme becerileri, konuşma becerileri farklılık göstermektedir. Bu çalışmada yönetici ve çalışan arasındaki empati ve dinleme becerileri değerlendirilmektedir. Bu nedenle sadece dinleme ve empati başlıkları detaylandırılmaktadır. Yöneticilerin konuşma, yazma, okuma gibi diğer becerileri iletişim türleri altında verilen ifadelerle analiz edilmektedir.

¹²⁴ İlker Bıçakçı, **a.g.e.**, s.31.

¹²⁵ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, **İletişim Becerileri: Anlamak, Anlatmak, Anlaşmak**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ocak, 2008, s. 253.

¹²⁶ Mustafa Durmaz, **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2002, s. 14.

1. Dinleme

Dinleme süreci, bilişsel bir süreçtir ve temelde denetimimiz altındadır.¹²⁷ Dinleme, sözlü ya da sözsüz mesajları seçmek, onlarla ilgilenmek, onları anlamlandırmak, hatırlamak ve karşılık vermektten oluşan bir süreçtir.¹²⁸ İnsanlar, sorunları çözebilmek, başkalarını daha iyi anlamak, ilişkileri güçlendirmek, bilgi sahibi olmak ve başkalarını cesaretlendirmek için dinlemektedirler. Normal bir insanın 24 saatlik bir süreçteki iletişim etkinliklerinin %45'ini dinlemek, %30'unu konuşmak, %16'sını okumak ve %9'unu da yazmak oluşturmaktadır.¹²⁹

Dinleme süreci altı aşamada incelenmektedir. Süreç kaynaktan dinleyiciye mesajın aktarılması ile başlamaktadır. İç ve dış etkilerden geçen mesaj alıcıya ulaşmakta ve alıcının ses dalgalarını alması ile birlikte mesaj duyulmaya başlamaktadır. Bu sürecin ilk aşamasıdır. İkinci aşamada, alıcı uyarıyı seçerek algılamakta, bu da dikkat aşaması olarak ifade edilmektedir. Sembollerin yorumlanması; anlama aşamasını, sembollerin hafızada kalması ve hafızadan çağırılması; hatırlama aşamasını, mesajın kararının verilmesi; değerlendirme aşamasını ve son olarak kaynağa geri bildirimde bulunulması da; karşılık verme aşamasını oluşturmaktadır.¹³⁰

Dinlemenin değişik türleri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi *görünüşte dinleme*; kişinin dış görünüşüyle dinliyormuş gibi yapması ama aslında iç dünyasının farklı yerlerde olmasıdır. *Seçerek dinleme*; kişinin sadece kendi ilgi alanlarına giren bölümleri dinlemesi, diğer söylenenleri dinlememesidir. *Saplanmış dinleyiciler*; sürekli olarak duygusal tonu taşımak istemektedir. *Savucunu dinleyiciler* ise; ne duyarsa duysunlar kendilerine saldırı kabul eder ve savunmaya geçmektedir. *Tuzak kurucu* olarak tanımlanan dinleyiciler de dinledikleri bilgilerden yararlanarak karşısındaki kişiyi zor duruma sokmak istemektedir. Son olarak *yüzeysel dinleyenler*; konuşan kişinin kullandığı kelimelerin yüzeyinde kalıp, asıl anlamı anlayamamaktadır.¹³¹

¹²⁷ Merih Zılloğlu, **a.g.e.**,s.276.

¹²⁸ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, Ocak, 2008, **a.g.e.**, s. 253.

¹²⁹ Nicky Stanton, **a.g.e.**,ss.22-23.

¹³⁰ Larry Barker, **a.g.e.**, s. 48.

¹³¹ Doğan Cüceloğlu, **a.g.e.**, s. 168.

Dinlemek, anlamaya yönelik gönüllü bir çabadır. Aktif dinlemede sıklıkla kullanılması gereken geri bildirim amacı iletişimde bulunulan kişiyi anlamaktır. Bunun için de kişilerin empati kavramını bilmeleri gerekmektedir.

2. Empati

Empati başka bir deyişle duygu sezisi, psikolojik bir terim olarak, insanın, diğer insanların gerçekliğini nasıl algıladıkları ve yorumladıkları, bu gerçekliğe ilişkin kendi görüşünden vazgeçmeksizin anlaması olarak tanımlanmaktadır.¹³² *“Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun bakış açısını, duygularını ve düşüncelerini anlaması, hissetmesi ve ona bu anlayışı ifade etmesi süreci olan empati, kişinin kendisine değil karşı tarafa odaklı olduğu bir eğilimdir. Kişi empati kurarken, diğer kişileri anlamaya ve onlar gibi hissetmeye yönelmekte, o kişinin içinde bulunduğu duruma ilişkin bir tepki geliştirmemektedir.”*¹³³

Empati tanımı üç temel öğeden oluşmaktadır. Birincisi; empati kuracak kişi, kendisini karşısındakinin yerine koymakta, olaylara onun bakış açısıyla bakmaktadır. Bunu gerçekleştirmek için de empati kurmak istenilen kişinin rolüne girmesi gerekmektedir. İkincisi; empati kurmak istenilen kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru anlaması gerekmektedir. Bunun için de empatinin iki temel bileşeni olan bilişsel ve duygusal bileşenlerden söz edilmektedir. Empati kurmak istenilen kişinin rolüne girerek onun ne düşündüğünü anlamak bilişsel nitelikli bir etkinlik, ne hissettiğinin aynısını hissetmek ise duygusal nitelikli bir etkinliktir. Üçüncüsü; empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın ifade edilmesi gerekmektedir.¹³⁴ Empati, iletişimde olduğumuz kişiye anlayışla ve özenle yaklaşmayı öngörmektedir.¹³⁵

Kişilerarası iletişimde, empatik yaklaşım ile diğer kişinin ihtiyaçları, bakış açısı anlaşılakta, çevresi algılanmakta ve problemlerine çözüm bulunabilmektedir. Empatik iletişimi güçlü olan bir kişi, diğer kişinin bakış açısını anlayabilmektedir. Ama eğer kişi benmerkezci bir kişiliğe sahip ise diğer kişilerin duygu ve düşüncelerini

¹³² İlker Bıçakçı, **a.g.e.**, s.39.

¹³³ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, Ocak,2008, **a.g.e.** s.32.

¹³⁴ Üstün Dökmen, **a.g.e.**, ss.135-137.

¹³⁵ İlker Bıçakçı, **a.g.e.**, s.39.

anlayamamaktadır. Empatik iletişim kişileri birbirlerine yakınlaştırmakta, kişilerin birbirlerini anlamasını da kolaylaştırmaktadır. Böylece kişilerarası güven duygusu gelişerek ilişkileri olumlu etkilemektedir. Bu nedenle, ilişki yönetiminde empati kavramı değerlendirilmektedir.

E. İlişki Yönetiminde İletişim Araçları

Örgütsel iletişim sürecinde mesajların iletilebilmesi için birçok araç ve ortam bulunmaktadır. Bu süreç içerisinde araçların çokluğu önemli değil, araçların mesajı anlaşılır olarak en kısa şekilde iletmesi önemlidir. Örgütler iletişim akışını sağlayan sözlü, yazılı, görsel ve işitsel, elektronik iletişim araçları kullanılmaktadır. Bu araçların etkin kullanımı örgüt içindeki ilişkileri de düzene sokmaktadır.

1. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişimin ana varlığı dildir, biçimi ise konuşmadır. Sözlü iletişimde mesajların iletimi için zaman zaman araçlar ve kanallar kullanılmaktadır.¹³⁶ Sözlü iletişim araçları telefon görüşmeleri, konferanslar, sözlü emir ve duyurulardır.

2. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, yönetsel faaliyetlerin büyük bir kısmını meydana getirmektedir. Yazılı iletişim, iletişim sürecinin işleyişinde önemli bir rol almaktadır. Ayrıca yazılı iletişim hukuksal anlamda belge olması sebebiyle de resmi ilişkilerde kullanılmaktadır. Örgüt içindeki mesajların daha sonra kontrol edilebilmesi, ya da bilgi edinilmek üzere kalıcı olarak düzenlenebilmesi için yazılı iletişim kullanılmaktadır.

Yazılı iletişim araçlarını şu başlıklar altında incelenmektedir.¹³⁷

- Yazılı genelgeler ve belgeler: Yukarıdan aşağıya dikey iletişimin en önemli araçları yazılı genelgeler, emirler, duyurular ve benzeri belgeleridir.

¹³⁶ Aysel Aziz, **a.g.e.** s.31.

¹³⁷ Hasan Tutar, **a.g.e.** s.242.

- Raporlar: Araştırma ve çalışmalardan elde edilen bilgileri içermektedir.
- Yazılı yayın organı: Kurum tarafından hazırlanan bülten, dergi veya gazetelerdir.
- Broşürler: Kuruluşların ürünlerini tanıtmak amacıyla ürünlerin fiyat, model, marka bilgilerinin yer aldığı dokümanlardır.
- El kitaplar: İşletmenin ilgi alanlarının, projelerinin açıklanması ve anlatılması amacıyla hazırlanmaktadır. İşletme içi başvurulacak bir kaynak olduğu için sade bir dilde yazılması gerekmektedir.
- Afişler, posterler, duvar tabloları: İçerdikleri yazılı ve resimli mesajlarla hem çalışanları hem de müşterileri bilgilendirici, yönlendirici iletişim araçlarıdır.
- İlan tahtaları: Biçimsel ve açık iletişimin geliştirilmesinin yanı sıra doğal iletişimin denetlenebilmesi için kullanılmaktadır.
- Yıllıklar: İşletmenin bir yıl içinde yürüttüğü faaliyetlerin anlatıldığı yazılı bir iletişim aracıdır.

Yukarıdan aşağıya iletişim araçları	
Sözlü	Yazılı
<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel önergeler • Açıklamalar, konferanslar • Komite toplantıları • Telefon görüşmeleri • Sendikal faaliyetler • Gizli haberler 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönergeler • Mektuplar ve yazılı notlar • Örgüt yayınları ve bildirimler • Resimler, grafikler • İlan tahtası ve faaliyet raporu • Sendikal yayınlar
Aşağıdan yukarıya iletişim araçları	
Sözlü	Yazılı
<ul style="list-style-type: none"> • Söyleşiler ve yüz yüze rapor verme • Görüşler ve düşünceler • Telefon görüşmeleri • Toplantılar ve konferanslar • Gizli bilgiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Raporlar • Kişisel mektuplar • Anlaşmalar • Davranış ve bilgi araştırmaları • Sendika yayınları
Yatay iletişim araçları	
Sözlü	Yazılı
<ul style="list-style-type: none"> • Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları, raporlar • Telefon görüşmeleri, örgüt içi iletişim sistemleri, filmler • Sendikal faaliyetler, sosyal işler • Gizli bilgiler 	<ul style="list-style-type: none"> • Mektuplar, yazılı notlar, • Örgüt yayınları • İlan tahtası ve büyük boy resimler • El kitabı ve temel kitaplar • Yıllık faaliyet raporu • Sendika yayınları

Tablo 4: Yukarıdan Aşağıya, Aşağıdan Yukarıya ve Yatay İletişim Araçları ve Yönleri

Kaynak: Dale Yoder s. 559'dan aktaran Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009, s. 245

Tablo 4'de işletme içinde kullanılan sözlü ve yazılı iletişim araçlarını gösterilmektedir. Örgütsel iletişimde kullanılan sözlü ve yazılı iletişim araçları aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay iletişim biçimlerine göre değişebilmektedir.

İşletme içerisinde yazılı ve sözlü iletişim araçlarının yanı sıra görsel, görsel-ışitsel ve elektronik iletişim kanalları da kullanılmaktadır. Görsel iletişim kanallarına örnek olarak projektör, tepegöz, slayt, fotoğraflar, krokiler, planlar, grafikler, modeller ve filmler verilebilmektedir. Görsel-ışitsel iletişim araçları ise sesli filmler, televizyon, radyodur. Özellikle işletme içinde eğitim faaliyetlerinde bu araçların kullanımı yazılı ve sözlü araçların tamamlayıcısı olmaktadır. İşletmenin tanıtım faaliyetlerinde de görsel, görsel ve ışıtsel iletişim araçları kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra işletme içinde telefon, faks, internet, intranet, video konferans sistemi gibi elektronik iletişim araçları işletme içi ilişki ağını olumlu etkilemektedir.

İşletme içinde herhangi bir aktiviteyi gerçekleştirmek için hangi tür iletişim aracından yararlanacağına karar verirken bazı faktörleri göz önünde bulundurmak gerekir. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir:¹³⁸

- Mesajın niteliğine uygun duyu organına hitap edecek doğru araç ve yöntem seçilmelidir.
- Kullanılacak aracın hızı önemlidir.
- Mesajın ulaşması istenilen hedef üzerinde bırakacağı etki yani yaratılmak istenilen imaj düşünülmelidir.
- Geri bildirim imkânının varlığı; örneğin, yüz yüze iletişim geri bildirim yönünden en etkili yöntemdir.
- Gizli bilgilerin iletilmesi; bu doğrultuda bir mesaj iletilecekse herkesin kolayca ulaşabileceği duyuru panoları yerine, kişiye özel gönderilecek mektuplar başarılı iletişim araçları olmaktadır.
- Mesajın yoğunluğu ve miktarına göre iletişim aracı seçilmelidir.
- İletişimin maliyeti hesaplanarak yapılacak yarar-maliyet hesabı ile uygun bir yöntem kullanılmalıdır.

IV. ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ KAVRAMI

İlişki yönetimi temelde, hem işletme içindeki çalışanlar hem de işletme dışındaki diğer gruplarla (özellikle müşterilerle) olan ilişkilerin bir sisteme oturtulmasını ve bu grupların memnun edilmesini esas almaktadır.¹³⁹ İlişki yönetiminin işletme içinde uygulanabilmesi için üst yönetimin çalışan ilişkileri ve müşteri ilişkileri konularında bilgili, eğitilmiş ve deneyimli olmaları gerekmektedir. Günümüz müşterilerinin sürekli artan beklentileri yöneticilerin müşteri ilişkileri konusunu daha fazla düşünmelerine neden olmaktadır. Müşterilerle sürekli ilişki kuran ve müşteriler üzerinde olumlu ya da

¹³⁸ Demet Gürüz, , Belma Güneri Fırlar, Müjde Ker Dinçer, Gaye Özdemir Yaylacı, Işıl Karpaz Aktuğlu, **a.g.e.**, s.28.

¹³⁹ Selen Doğan, **a.g.e.**, s. 145.

olumsuz etki yaratanlar, çalışanlardır. Müşteri ilişkilerine giden yolda çalışan ilişkileri oldukça önemli kilometre taşlarını oluşturmaktadır. Çalışanlarda, artık tatmin edilmesi gereken müşteriler statüsüne girerek işletmelerin iç müşterileri olarak adlandırılmaktadır.

Bu bölümde çalışan ilişkileri yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle çalışan ilişkileri yönetiminin önemi, yaklaşımları ve bileşenleri açıklanmaktadır.

A. Çalışan İlişkileri Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Bilimsel yönetim yaklaşımlarının başı kabul edilen klasik yönetim yaklaşımının en büyük eksikliği insan unsuruna gereken önemin verilmemesidir. 1930'lara kadar klasik yönetim yaklaşımı bakış açısıyla kavram ve araştırmalar geliştirilmektedir. Neo-klasik yaklaşım ya da davranışsal yaklaşım olarak geçen akım ise klasik yönetim yaklaşımın eksik bıraktığı insan unsurunu araştırma konusu yapmaktadır. Dolayısıyla davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde insan faktörünü anlamak, onun yeteneklerinden yararlanmak, organizasyon ile insan arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu yaklaşım insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmektedir.¹⁴⁰

İnsan İlişkileri Yaklaşımının birinci önemli noktası, işletmelerin temel ve en önemli birleştirici ögesinin “*insan*” olmasıdır. Belirli bir görüş birliğini yansıtan ikinci nokta ise; çalışanla- üstlendikleri görevleri, çalışanla diğer çalışanlar, çalışanla- üstleri, çalışan grupları, çalışma koşullarıyla üretme yeteneği, psikolojik ve sosyo-psikolojik etkenlerle bireysel ve toplu davranış arasında ilişki olduğu ve işletmelerin birer “*ilişkiler karmaşası*” niteliği taşıdığıdır. Üçüncü nokta; sözü edilen ve işletmelerin temelini oluşturan bütün ilişkilerin “*en uygun şekilde*” düzenlenmesi sonucunda oluşan, çalışanın moral ve doyumuyla verimlilik artışı arasında bir sebep-sonuç ilişkisinin bulunmasıdır. Dördüncü nokta, işletmelerin düzenli ve etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gereken, iki aşamalı çabayla ilgilidir. Örgütsel eylemin bu

¹⁴⁰ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 195 ve ss. 226-227.

aşamasında, “bilgili ve anlayışlı” yöneticilerin “insanları yönetme yetenekleri” belirleyici önem kazanmaktadır.¹⁴¹

İnsan ilişkileri yönetim yaklaşımını temel alarak işletmeler çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmek, onlarla iletişimi kurmak dolayısıyla ilişkilerini kuvvetlendirmeleri gerekmektedir. Çalışanlar birer makine değildir. Onları sadece işletme için birer iş, fonksiyon veya süreç gibi görmek doğru değildir. Çalışanlar yaşayan bireylerdir ve onların da duygu ve düşünceleri bulunmakta ve işyerinde de duygusal desteğe ihtiyaç duymaktadır. İşte bu nedenle işletmeler çalışan ilişkileri yönetimine önem vermek ve işletme içinde uygulamak zorundadır.

Günümüz işletmelerinin yönetiminde birçok değişim söz konusu olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler tüm ilgilerini dört yönetim alanında dengelemek zorundadır. Bu yönetim alanları; üretim, müşteri hizmetleri, çalışan ilişkileri ve maliyetlerdir. Bunların hepsinden ya da birinden sorumlu olursa da hepsinin başarısının anahtarı işletme içinde çalışan ilişkileridir. Bu nedenle çalışan ilişkileri yönetimi içlerinde en önemli ve akabinde yönetimi en zor olanıdır.¹⁴² Çalışan ilişkileri yönetimi, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını mümkün kılan önemli bir işletme stratejisi, işletme içinde bir avantajdır. Çalışanları motive etmek ve çalışan değerini oluşturmak için atılması gerekli olan önemli adımlardır.

Çalışan ilişkilerini yönetmek şu eylemleri kapsamaktadır:¹⁴³

1. Çalışanların işletmede zamanlarını iyi bir şekilde kullanmalarını sağlayarak, müşteri, işletme, ortaklar, ürünler ve işletme ile ilgili diğer bilgileri korkusuzca tedarik etmelerini sağlamak,
2. Bireysel iş performansını izlemek ve ölçmek,
3. Bilgisayarlı (on-line) eğitimi yaygınlaştırmak ve yönetmek,
4. Çalışanlara dünya ile ilgili ve karşılarında duran fırsatlara ilişkin adeta bir alet çantası sunmak, istedikleri her türlü bilgiye ulaşmalarını sağlamak,

¹⁴¹ Kurthan Fişek, **Yönetim**, Paragraf Yayınevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 2005, ss. 73-74.

¹⁴² Nick Staffieri, “Employee Management- Understanding The Three Basic Needs”, **Supervision**, Sep. 2008, Vol: 69, No: 9,s.3.

¹⁴³ Selen Doğan, **a.g.e.**,s.261.

5. Çalışanların kendi iş ve kariyerlerini kendi kendilerine yaptıkları faaliyetlerle yönetmelerine imkân vermektir.

Söz konusu eylemler ele alındığında, çalışan ilişkileri yönetimi; işletmelerin dikkatlerini, politikalarını, faaliyetlerini iç müşterilerine, çalışanlarına, odaklaması olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin çalışanlarla olan ilişkilerini yönetme başarısı olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını sağlayan önemli iş sürecidir.

Çalışan ilişkileri yönetimi, işletmelerin çalışanlarına karşı yeni bir davranış seti geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bu davranış seti; çalışanlar arasında güven duygusu yaratmayı, açık iletişimi, iletişim becerilerini, takım çalışmasını, katılımcı yönetimi, personel güçlendirme ve toplam kalite gibi faaliyetleri kapsamaktadır.¹⁴⁴

Bu davranış setinin yanında etkili bir çalışan ilişkileri yönetimi için çalışanların işyerlerini sevmelerine yardımcı olabilecek bazı öneriler de aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.¹⁴⁵

- Çalışanların özel günleri belirlenerek, onlara çeşitli hediyeler vermek.
- Performans değerlendirmesi yapılması ve bunun sonucunda en iyi performans gösteren kişilerin, ilan edilerek onurlandırmak.
- Prim gibi ekstra ekonomik desteklerin verilmesini sağlamak.
- Spor turnuvaları gibi etkinlikleri düzenlemek.
- Sosyal ve kültürel etkinliklere katılımın sağlanması yoluyla örgütsel bağlılık yaratmak için çalışmaktır.

Çalışanlar, görevlerinde ve sorumluluklarında başarılı olabilmeleri için üç temel şeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlar; beceri, araç ve gereçler, motivasyondur.¹⁴⁶ Çalışanların iş ile ilgili becerileri; iş ile ilgili eğitim verilmesi ve işin gereklerinin öğretilmesidir. Üst yönetim çalışanın iş becerilerini geliştirmek için sürekli eğitim

¹⁴⁴ William L. Johnson, "New Behavior" **Executive Excellence**, 2000, Vol:17, No: 9, s. 16.

¹⁴⁵ Muhittin Şimşek, **İş Hayatında Önce İnsan**, Hayat Yayınları:221, Yönetim Dizisi: 63, İstanbul, 2006, s. 148.

¹⁴⁶ Nick Staffieri, **a.g.e**, s.4.

vermek durumundadır. Araç ve gereçler ise; çalışanların işin gereklerini yapabilmeleri için kullanmak zorunda oldukları aletler, makineler ve teknolojidir. Son olarak çalışan performansını arttırmak için teşviklere ihtiyaç duymaktadır. Motivasyon da çalışanların performansını olumlu etkileyen önemli bir faktördür.

Bir işletmeye, çalışanlar tarafından sevgi duyulması, ekonomik ölçütlerden öte, uygun çalışma şartları ve sosyal imkânların sağlanması ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Eğer işletme, çalışanlarına değer verdiğini hissettirebilir, “*nasıl olmak istiyoruz*” sorusuna, vizyonu ile cevap verebilir ve tüm işletmeyi kapsayan ve paylaşılan bir değerleri ortaya koyabilirse, işletme gelecekte varolmasını ve çalışanların işletmeye sevgiyle yaklaşmasını sağlayabilmektedir. Yönetim, çalışanını kadar benimserse, çalışanı da örgüt kimliğini kendi kimliği gibi benimseyerek, tüm yetenekleri ve becerisini işletme özveriyle kullanmaktan kaçınmamaktadır. Özellikle çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları, bu süreçte çatışmalar yaşamaları çalışan ilişkileri yönetiminin etkin bir şekilde işlemesi için önemlidir. Ancak bu çatışmalar yapıcı oldukları sürece yararlı, verimli oldukları sürece de etkili olmaktadır. Bu nedenle iş ortamında yapıcı tartışmalar yaratarak sağlıklı kararlar almak ve aynı zamanda yıkıcı tartışmalardan uzak kalabilmek çalışan ilişkileri yönetiminin başarı anahtarı niteliğindedir.¹⁴⁷

B. Çalışan İlişkileri Yönetiminde Yönetici- Çalışan Arasındaki İlişki

Bu çalışmanın da ana konusu olan yönetici – çalışan ilişkileri işletmelerde ele alınması gereken önemli konulardan biridir. Çünkü işletmelerde, çalışanlar açısından en önemli ilişki, yöneticileri ile olan ilişkilidir. Bu ilişki sağlıklı olmadığında, çalışanlar hasta olacak derecede mutsuz olabilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler belirli zamanlarda çalışanlarla bir araya gelerek, onlara, önemli gördükleri konuları ve düşüncelerini dile getirebilme fırsatı vermelidirler. Böyle bir davranış, çalışanlara insan olarak saygı duyulduğu ve yöneticilerin onlarla ilgilendiğini göstermektedir.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Muhittin Şimşek, **a.g.e.**, ss.147 -149.

¹⁴⁸ Selen Doğan, **Personel Güçlendirme (Empowerment)**, Kare Yayınları, İstanbul, 2006, ss. 40-41.

Gelişmeye açık işletmeler, yatırımlarına karşılık almak için insanların yeteneklerine yatırım yapmak gerektiği bilmektedirler. Bu hem yönetimin hem de çalışanların kazançlı çıkacağı bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Kişisel gelişmeye önem verilmesi, dinamik bir çalışma ve öğrenme ortamı yaratmaktadır. Böylesine olumlu bir iş organizasyonunda yöneticilerin rolü, bireylerin ve işletmenin gelişmesini sağlayacak kesintisiz bir program oluşturmak ve bu programı sürdürmektir.

Yönetici- çalışan arasında karşılıklı güvene dayanan bir çalışma ortamı, açık bir yönetim sistemi, duyarlı bir yönetim felsefesi, stratejisi, politikası ve uygulaması ile çalışanlar işlerinde kendilerini iyi hissetmektedir. Böyle bir ortam onlara kendilerini geliştirme fırsatı sağlamaktadır.

Yönetici- çalışan arasındaki ilişki ağı çift yönlü olarak işletmektedir. Sadece yöneticinin çalışanına güven ve bağlılık duyması, çalışanıyla iletişim kurması yeterli olmamaktadır. Çalışanın da aynı şekilde yöneticisine güven duyması, bağlanması ve onunla iletişim kurması gerekmektedir. Aksi takdirde departman içinde uygulanmak istenen ilişki yönetimi başarılı olamaz.

Yönetici işletmelerde yöneticilik rolünü yaparken çalışanlarıyla, müşterilerle, tedarikçilerle ve aynı kademedeki insanlarla karşılıklı etkileşim içindedirler. Yönetici bu kişilerle herhangi bir konuda ilişkiye girerek onlara bilgi sağlamak ve işletme için yeni projeleri uygulamak, strateji ve politikaları oluşturmak için kararlar vermektedir.¹⁴⁹ Yöneticinin en önemli görevi çalışanlar arasındaki iletişimi iyileştirmek ve geliştirmektir. Bunun içinde yöneticinin çalışan profillerini iyi bilmesi gerekmektedir.

<u>İşletmede Tutulmalı</u> Yetenekli, işinin uzmanı ve işletmenin amaçları ile özdeşleşenler	<u>Geliştirilmeli Ve İstenen Yöne</u> <u>Cekilmeli</u> Yetenekli, işinin uzmanı ancak işletmenin amaçları ile özdeşleşemeyen
<u>Eğitilmeli Veya Görev Yerleri</u> <u>Değiştirilmeli</u> İşinde uzman olmayan ancak işletmenin amaçlarıyla özdeşleşenler	<u>İşten Çıkarılmalı</u> Hem işinin uzmanı olmayanlar hem de işletme ile özdeşleşmeyenler

Tablo 5: Çalışan Profilleri

Kaynak: Selen Doğan, a.g.e, 2005, s.168

¹⁴⁹ Hasan Tutar, M. Kemal Yılmaz, Cumhur Erdönmez, **Genel ve Teknik İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 77.

Yöneticinin çalışan profilleri iyi analiz edebilmesine ilişki yönetimi karması yardımcı olabilmektedir. İlişki yönetimi karması olan güven, bağlılık ve iletişim fonksiyonlarını kullanarak çalışanın işletmeye karşı olan tutumunu, çalışanın istek ve ihtiyaçlarını öğrenebilmekte ve yönetici gerektiği takdirde zamanında önlemler almaktadır. Tablo 5’de görüldüğü üzere; çok çalışkan, yetenekli olan bir çalışan işletmeye karşı olumsuz bir tutum içinde olabilmekte ve yeteneklerini işletmenin aleyhine kullanabilmektedir. Bu durumda yönetici çalışanı ile kurduğu ilişki sayesinde çalışanın sorununu çözebilmekte ve çalışanda bağlılık yaratmaya çalışmaktadır. Bunun için yönetici Johari penceresinden yararlanabilmektedir. Yönetici Johari Penceresini uyguladığı takdirde öncelikle kendisiyle yüzleşme olanağı bulmaktadır.

	Kendisi Tarafından Bilinen	Kendisi Tarafından Bilinmeyen
Başkaları Tarafından Bilinen	Açık	Görünmeyen
Başkaları Tarafından Bilinmeyen	Gizli	Bilinmeyen

Şekil 7: Johari Penceresi

Kaynak: Devito Joseph A., **The Interpersonal Communication Book**, Harper Collins Publisher, New York, 1995, s. 125

Johari penceresinde kendisi ve başkaları tarafından bilinen açık bölge; çalışma ortamı içinde bilgi, duygu, düşünce, tutumların paylaşılarak ilişkiler olumlu geliştirmeyi ifade etmektedir. En avantajlı bölgedir. İlişkilerin kurulabilmesi için kişinin hem diğer çalışanlar tarafından bilinmesi hem de çalışanları bilmesi gerekmektedir. Görünmeyen bölge de, yöneticinin kendisinin fark edemediği ancak çalışanlarının fark ettiği özellikleri içerir. Örneğin yöneticinin sinirlendiğinde gözlerini açması veya ses tonunun değişmesidir. Bu nedenle görünmeyen bölgedeki davranışların bilinmesi gerekmektedir. Gizli bölge ise, yönetici bazı özelliklerini gizlemek istemektedir. Bu nedenle dikey ve

yatay iletişim kuracağı kişiler konusunda hassas davranmaktadır. Bilinmeyen bölge ne yöneticinin ne de çalışanın farkında olmadığı özellikleri içermektedir. Johari penceresi yönetici için kendisini tanıması ve farkındalığını geliştirmesi için önemli bir anahtardır.

Yöneticinin kendisini ve çalışanların profillerini bildikten sonra işletme için çalışanların ihtiyaç analizlerini yapması gerekmektedir. Tablo 5’de çalışan hiyerarşisini ve onların ihtiyaçları açıklanmaktadır.

<p><u>Üst Düzey Yönetici İhtiyaçları</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların işletmeye karşı olan tutumlarını bilmek • İşletmenin kural, program ve politikalarının ne kadar anlaşıldığını bilmek • Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yollarını tahmin edebilmek 	<p><u>Orta Düzey Yönetici İhtiyaçları</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Denetleme Yetkileri • Denetleme otoritesinin sınırları • Sendika ilişkileriyle ilgili politikalar • Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler
<p><u>Çalışanların İhtiyaçları</u> <i>İş hakkındaki Bilgi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelişme ve ilerleme olanakları • İş güvenliği • Eğitim olanakları • Ücret • Hizmet Programı • Menfaat • Departman performansı • Gelecekteki istihdam durumu 	<p><u>Çalışanların İhtiyaçları</u> <i>İşletme Hakkındaki Bilgi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • İşletmenin geçmişi • Endüstrideki yeri ve yapısı • Satışlar kar ve finansal durum • Araştırma faaliyetleri • Ürünler ve reklam programı • Sendika İlişkileri • Yönetim ve işletme politikaları • Büyüme planları

Tablo 6: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları

Kaynak: Rosenblatt vd. 1982, 41-41’den aktaran Fatma Geçikli, “*Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü*”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2002, s.438.

Tablo 6’ya göre çalışan hiyerarşisi üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve çalışan olmak üzere üç kademedен oluşmaktadır. Ancak bu hiyerarşi işletmenin büyüklüğüne ve çeşidine göre farklılık göstermektedir. İşletmelerde çalışanların ihtiyaçlarını bilmek ve uygulamak çalışanlarda güven yaratmakta böylece çalışanlar birer sadık çalışan rolünü üstlenmektedirler. Üst düzey yönetici öncelikle çalışanlarının işletmeye ve kendisine karşı olan tutumlarını bilmek istemektedir. İşletmenin kural ve politikalarını ne kadar detaylı bilirse çalışanlara o kadar yararlı olmaktadır. Ayrıca çalışan profillerine göre de görev dağılımı yaparak hem işletmenin hem de çalışanların verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. Orta düzey çalışanların ihtiyaçları ise genellikle

üst yönetimden denetleme yetkisi alabilmektir. Aksi takdirde emirlerinde çalışanlar kendilerine güven duymamaktadır. Orta düzey yöneticiler çalışanlar ile yönetim arasında köprü görevi üstlendikleri için yönetim ile aralarında çift yönlü iletişim olması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçları ise iş ve işletme olmak üzere iki türdür. İş ile ilgili ihtiyaçlarının başında kariyer planlaması, ücret politikası, performans değerlendirme gelmektedir. İşletme ile ilgili ihtiyaçları ise işletmenin imajı, ürün politikası, finansal yapısı ve yönetimidir. Tüm çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılabilmesi, sorunlarına çözüm bulunabilmesi, işletmeye güven duymaları, işletmeye bağlanmaları için çalışan ilişkileri yönetimine gerek duyulmaktadır.

Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkide yöneticinin şu faktörlere dikkat etmesi gerekmektedir:¹⁵⁰

1. Çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlamalı, kendisi de çalışanlara güvenmelidir.
2. İletişime gereken önemi ve önceliği vermelidir. Açık iletişimi işletmenin kültürü haline getirmelidir.
3. Empati geliştirmelidir.
4. Olumlu eleştirilere duyarlı olup, gerektiğinde fikir alışverişinde bulunabilmeli, çalışanların faydalı fikirlerini alıp geliştirmelidir.
5. Yöneticiler, işletmede meydana gelen değişimlerle ilgili çalışanları bilgilendirmeli ve çalışanları teşvik etmelidir.

İlişki yönetiminin uygulanması ile birlikte işletme içinde çalışanların yaptıkları işten mutlu olmaları, yöneticileri ile aralarındaki iletişimin pozitif yönde gelişmesi gibi sonuçlar beklenmektedir. İlişki yönetiminin çalışan memnuniyetine pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle öncelikle çalışan memnuniyeti için gerekli kriterlerin bilinmesi gerekmektedir.

¹⁵⁰ Fatma Geçikli, "Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2002, s. 110.

C. Çalışan Memnuniyeti

Çalışan ilişkileri yönetiminin sonucunda mutlu işletmeler ve mutlu çalışanlar amaçlanmaktadır. İşletmelerin mutlu olması; karlılıklarını arttırması, rakiplerine karşı avantaj elde etmesi anlamına gelmektedir. Mutlu çalışanlar ise, çalışanların yaptıkları işten memnun olduklarını ifade etmektedir. Ancak çalışan memnuniyeti için gerekli bir takım kriterler bulunmaktadır. Bunun için bu bölümde çalışan memnuniyeti kavramının arkasından çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler açıklanmaktadır.

1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı ve Önemi

Çalışan memnuniyeti konusunda yapılan bilimsel araştırmaların geçmişi 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. 1960'ların sonundan itibaren çalışan memnuniyetini ölçen anketler geliştirilmeye başlanmış olup, bunlara örnek olarak 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionnaire) ve 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen İş Betimlemesi Ölçeği (Job Descriptive Index) verilmektedir. Çalışan memnuniyeti kavramı, pek çok akademisyenin ilgisini çekmekte ve hizmet sektöründe çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi pek çok araştırmaya konu olmaktadır.¹⁵¹

Çalışan memnuniyeti çalışanların işlerindeki veya iş çevrelerindeki deneyim sonucu işlerine karşı gösterdikleri pozitif veya olumlu duygu olarak tanımlanmaktadır. Çalışan memnuniyeti her çalışanda farklı şekilde açığa çıkmaktadır.¹⁵² Çalışan memnuniyeti, çalışanlara ödenen ücrete, işletmenin kariyer politikalarına, çalışanların yöneticileriyle ilişkilerine ve işletme içindeki konumlarına, statülerine, eğitim ve geliştirme imkânlarına, genel olarak çalışma şartlarına, işin özelliğine, çalışma saatlerine, işin sürekliliğine, çalışma arkadaşları ile ilişkilere bağlı olarak değişmektedir.

¹⁵¹ Derek R. Allen , Morris Wilburn, **Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line**, ASQ Quality Pres, USA,2002, ss. 17-19.

¹⁵² Raşca- Ioana Lavinia, Deaconu Alexandrina,Dumitrescu Dalina, “*Employees’ Satisfaction, Central Elements of the Strategy of Competitive Organization*”, **Annals of University of Oradea Economic Science Series**, 2008, Vol:14, No:4, ss. 553-558, s. 553.

Çalışanın eğitim durumu, yaşı, medeni durumu gibi demografik faktörlerde çalışan memnuniyetini etkileyebilmektedir.

Müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine en iyi şekilde cevap verebilecek çalışma ortamının oluşturulması için öncelikle çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, kararlara katılımlarının sağlanması, güçlendirilmeleri, motivasyonlarının artırılması gerekmektedir. Bu çalışma ortamı sağlandığı zaman, çalışanların memnuniyetleri artmakta ve çalışanlar işletmeye bağlanarak işlerini sahiplenebilmektedir. Çalışanlar da işletmeden memnun kaldıkça, moral ve motivasyonları artmakta ve işletme ile uzun dönemli ilişkiler sürdürme yolunda çaba sarf edebilmektedir. Çalışanların işletme ile uzun dönemli ilişkiler kurması işletmenin imajı açısından da önemlidir. İşletmenin çalışan politikası açısından olumlu üne sahip olması nitelikli işgücünün işletmeye kaymasını kolaylaştırabilmektedir.

2. Çalışan Memnuniyeti Yaklaşımları

Çalışan memnuniyetinin çalışılabilmesi için birçok metot önerilmekte ancak çalışanlarının davranışları ile ilgili yaklaşımlar içerisinde en fazla bilinen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, İhtiyaç Teorisi, Herzberg'in Çift Etmen Kuramı, Hackman – Oldham'ın İş Karakteristik Modelidir.¹⁵³

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanlar bir alt basamaktaki ihtiyaçlarını tatmin etmeden bir üst basamağa geçememektedir. Bu durum iş hayatına uyarlandığında işletmede uzun dönemli çalışmak gibi bir şans olmayan çalışan, işletmeye ait olduğu hissini duyamamakta ve işletmeye yeteri kadar bağlanamamaktadır. Böylece sosyal ihtiyaçları giderilememektedir. Bu da çalışanın memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Karşılanmayan gereksinim arttıkça çalışan işten ayrılmak ya da iş değiştirmek istemektedir. Bunun önlenmesi için çalışanın gereksinimlerinin ve önceliklerinin saptanması gerekmektedir. Daha önce detayları verilen ihtiyaç teorisinde de çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesinin çalışan memnuniyetini etkilediği belirtilmektedir.

¹⁵³ Evangelos Grigoroudis, Yannis Siskos, **Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality**, Springer, London, 2010, s. 76.

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı ise çalışanların etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlayacak iş yeri koşullarının neler olduğunu araştırıp, özendirme araçlarını iki kısma ayırmaktadır. Bunlar, hijyen faktörler ve motive edici faktörlerdir. Bu teorinin yönetici açısından anlamı hijyen faktörler işletmede bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunların olmaması durumda çalışanlar motive olmamaktadır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlandığı takdirde gerçekleşmektedir.¹⁵⁴ Hijyen ve motivasyon faktörleri aşağıda verilmektedir.¹⁵⁵

- Hijyen faktörleri; şirket politikası, kötü yönetim, teknik bilginin yetersiz olması, yönetici ile beşeri ilişkiler, çalışma koşulları, ücret ve maaş düzeyi, iş arkadaşları ile ilişkiler, çalışanın özel yaşamına saygı, güvenlik gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur.
- Motivasyon faktörleri; işi başarmanın verdiği mutluluk, işyerinde tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi olanaklarına sahip olmak gibi faktörlerdir. Bunların olmaması çalışan memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Çünkü çalışan motive olmamaktadır.

Hackman –Oldham'ın İş Karakteristik Yaklaşımı ise iş dizaynı konusundaki yaklaşımlardan biridir. Bu model çalışanın yaptığı işin belirli karakterleri arasındaki ilişkinin önemine dayanmaktadır ve beş temel iş karakteristiği tanımlanmaktadır. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi ve işten alınan geribildirimlerdir. Bu kuram çalışanların memnuniyetini etkileyerek üç psikolojik durumu ortaya çıkarmaktadır. Birincisi, artık iş birey için bir anlam taşımaktadır. İkincisi, çalışan işin sonunda sorumluluk almaktadır. Üçüncüsü ise, çalışanlar yaptıkları iş ne derece iyi veya kötü yaptıkları hakkında bilgilendirilmektedir.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Tamer Koçel, a.g.e,s. 642.

¹⁵⁵ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul,2006, s. 510.

¹⁵⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004, ss. 269-270.

3. Çalışan Memnuniyeti Bileşenleri

Pek çok araştırmada ele alınan bir diğer konu ise çalışan memnuniyetinin bileşenleridir. Luthans'a göre çalışan memnuniyetinin dört ana bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; iş özellikleri, ücret ve yan haklar, terfi fırsatları, üst yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıdır.¹⁵⁷

- **İşin özellikleri:** İşin içeriğinden duyulan memnuniyettir. İşin ilgi çekici olması, kişinin kendini geliştirme fırsatı bulması, sorumluluk alma şansı verilmesidir.
- **Ücret:** Çeşitli işletmelerle karşılaştırıldığında ücretin adil olmasıdır.
- **Terfi fırsatı:** İşletmede yükselme olanağının bulunması, kariyer planlamasının olmasıdır.
- **Üst Yönetim:** Yönetim anlayışından duyulan tatmindir. Yönetici- çalışan arasındaki ilişkileri kapsamaktadır.
- **Çalışma arkadaşları:** Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan memnuniyettir. Burada işletme içerisinde yatay ilişkilerin öneminden ortaya çıkmaktadır.

Çalışan memnuniyeti bileşenlerinin farklı açılardan ve farklı yazarlar tarafından ele alınarak detaylandırılmış hali tablo 7'de gösterilmektedir.

¹⁵⁷ Derek R. Allen , Morris Wilburn, a.g.e, s. 19.

<u>Van Saane vd. (2003)</u> İşin içeriği Otonomi Çalışan toplamı Ücret- ödüller Kariyer Planlama Üst Yönetim İletişim Çalışma Arkadaşları Yapılan işin önemi İş Yüğü Yapılan işin ihtiyaçları	<u>Shikdara ve Das (2003)</u> İşin amaçları ile ilgili belirsizlikler İşin amaçlarının öneminin bilinmesi Otonomi Çalışma Koşulları Ücret –Ödüller Üst Yönetim Kariyer Planlama Çalışma Arkadaşları Birden fazla beceri İletişim
<u>Sibbald vd. (2000)</u> Ücret – ödüller Çalışanların güçlerinin bilinmesi Özel becerilerin kullanılabilmesi için fırsatlar Otonomi İş yükü ve iş çeşitliliği Çalışma Koşulları Sorumluluklar Çalışma Arkadaşları Baskı	<u>Seo vd. (2004)</u> Çevre (iş fırsatları) Psikolojik değişkenler (pozitif ve negatif duyarlılık) Organizasyon (otonomi, sorumluluklarda belirsizlik, iş yükü, kaynak eksikliği, üst yönetim ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kariyer fırsatları, ücret-ödüller, dürüstlük, alışılmış çalışma yöntemi ve çalışan toplamı)

Tablo 7: Çalışan Memnuniyeti Bileşenlerinin Özellikleri

Kaynak: Evangelos Grigoroudis ve Yannis Siskos, **Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality**, Springer, London, 2010, s. 80

Tablo 7’de Luthans’ın tarafından belirlenen çalışan memnuniyeti bileşenlerine ek olabilen pek çok alt bileşen bulunmaktadır. Ancak işletmeler çalışanları memnun etmek için tüm bu bileşenler üzerinde çalışma yapacaklarına işletme içinde var olan ve çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratan faktörleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için çalışma yapmaları işletmenin yönetimi açısından daha kolay olabilmekte, işletmeye zaman kazandırabilmektedir.

Çalışanlar işletmenin iç ve dış çevresinde olup bitenleri, görev ve sorumluluklarını, işletmenin beklentilerini bilmek istemektedirler. Bunun yanı sıra, işletmenin çalışanlarının fikirlerini alan, bu fikirleri değerlendiren ve çalışanın istek, şikâyet ve önerilerini dikkate alarak çift yönlü iletişim akışını kurabilmiş olması çalışan memnuniyetini de üst seviyeye çıkarmaktadır.¹⁵⁸

Yapılan araştırmalar, çalışan memnuniyetinin verimlilik ve müşteri memnuniyeti ile olumlu yönde, işe devam etmeme ve çalışan devir hızı ile ise olumsuz yönde ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmalara göre, çalışan memnuniyetinin artmasına paralel olarak çalışanların işlerindeki verimleri artmakta ve çalışan verimliliğinin artması sonucunda da müşteri memnuniyeti artmaktadır. Memnuniyetlerinin artmasına bağlı olarak, çalışanların işteki devamsızlıkları ve çalışan devir hızı azalmaktadır.¹⁵⁹

Gerçek anlamda müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, işletmeler öncelikle çalışanlarını iyi eğitmek ve işletmede tutunmalarını sağlamak zorundadırlar. Sadık müşteriler yaratmadan önce işletmeye sadık çalışanlar yaratmaya çalışmaları gerekmektedir.¹⁶⁰ Bir başka ifadeyle, müşterileri işletmeye bağlamak, öncelikle çalışanların memnuniyetini kazanmak ve onları elde tutmakla mümkün olabilmektedir. Mükemmel müşteri hizmetine giden yol, çalışanlarına da müşterilere davranıldığı gibi davranabilmektedir.

¹⁵⁸ Müge Elden, Sinem Yeygel, **a.g.e.**,s.227.

¹⁵⁹ Derek R. Allen, Morris Wilburn, **a.g.e.**, s.18.

¹⁶⁰ Selen Doğan, **a.g.e.**, 2005, s. 180.

İKİNCİ BÖLÜM

İLİŞKİ YÖNETİMİ TEMELİNDE OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ

Otel işletmelerinin özelliklerine bakıldığında insan faktörünün çok önemli olduğu görülmektedir. Her ne kadar günümüzde otomasyon birçok endüstri dalında insan faktörünün önemini azaltmış olsa da, otel işletmelerini etkileyememektedir. Çünkü otel işletmelerinde sıcak bir karşılamanın ve küçük bir gülümsemenin önemini hiçbir faktör yok edemez. Bu nedenle otel içinde işbirliğini sağlamak ve çalışanları bir amaç etrafında toplamak için işletmenin faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Çalışanları bir amaca doğru yönlendirebilmek, takım ruhunu oluşturabilmek için de çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde otel işletmelerinin organizasyonu ve otel işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetim süreci değerlendirilmektedir. İlişki yönetim sürecinin incelenmesi için otel işletmelerindeki yönetim, yönetici ve çalışan kavramları ve aralarındaki ilişki açıklanmaktadır. Bu ilişkinin otel işletmelerinde çalışan memnuniyeti üzerine etkisine de değinilmektedir.

I. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYONU

Otel işletmelerinin uzun vadede başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, otel işletmelerinin organizasyon yapısına bağlıdır. Organizasyon yapısı içinde görev ve sorumlulukların belirlenmesi, dağıtılması ve koordinasyonu da bu başarının sağlanmasında en etkili faktördür.

Bu nedenle otel işletmelerinde organizasyon yapısı oluşturulurken otel işletmesinin vizyonu, misyonu, departmanları, araçları, çalışanlarda aranan özellikleri dikkate alınmaktadır. Otelcilik endüstrisinde meydana gelen teknolojik ve sosyal gelişmeler otellerin kapasitelerinde, pazarlama faaliyetlerinde, satış tekniklerinde önemli değişiklikler meydana getirmektedir ve bu değişiklik organizasyonların yapısını da etkilemektedir.

Otel işletmelerinin organizasyon yapısının incelenebilmesi için öncelikle otel tanımının yapılması, otel işletmeciliğinin özelliklerinin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca değişen müşteri istek ve ihtiyaçları, sosyal ve ekonomik koşullar ile birlikte oteller de farklı sınıflara ayrılmaktadırlar. Çalışmada sınıflandırma değişik kaynaklardan faydalanarak tanımlanmaktadır.

A. Otel Kavramı

Otel kavramını incelemeyen önce otel işletmeciliğinin turizm endüstrisinin neresinde yer aldığı bilinmesi gerekmektedir. Turizm endüstrisi; konaklama işletmeleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, seyahat işletmeleri, etkinlik yönetimi ve rekreasyon hizmetleri gibi farklı hizmet ve faaliyetleri bir şemsiye altında toplayan bir endüstridir.¹⁶¹ Konaklama endüstrisi; insanların ikamet ettikleri yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması için hammaddeden ya da yarı mamul hammadden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir.¹⁶² Konaklama işletmelerini oteller, moteller, pansiyonlar, kamplar, tatil köyler, oberj, hostel gibi işletmeler oluşturmaktadır. Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygın olanıdır. Oteller konaklama endüstrisi için son derece önemli fonksiyonları yerine getiren tesislerdir. Konaklama endüstrisi ile ilgili kaynaklara bakıldığında, otel kavramı ile ilgili çeşitli tanımlarının olduğu görülmektedir. Geliştirilen bu tanımların önemli ölçüde benzerlikler taşıdığı ancak bazı tanımların diğerlerinden oldukça farklı olduğu ve otel işletmelerinin farklı özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle otel ile ilgili yapılan değişik tanımları incelemek gerekmektedir.

¹⁶¹ John R. Walker, **Introduction to Hospitality Management**, Prentice hall, New Jersey, 2007, s. 5.

¹⁶² Hasan Olalı, Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993, s. 7.

Otelin taşıması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmek mümkündür ¹⁶³

1. Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
2. Yalnız konaklama gereksinimi değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
3. Müşterilerle kısa vadeli anlaşma yapan işletmeleridir.
4. Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
5. Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
6. Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurulmalıdır.
7. Yeter sayıda teknik ve hizmet çalışanına sahip olmalıdır.

Usta, oteli kısaca konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçları karşılayan ekonomik ve sosyal bir işletme olarak tanımlamaktadır.¹⁶⁴ Olalı ve Korzay, oteli daha geniş kapsamlı olarak şu şekilde tanımlamaktadır. Otel; *yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, çalışanın sunduğu hizmetin kalitesi gibi moral unsurlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını belirli bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış bir işletme olarak tanımlamaktadır.*¹⁶⁵ Şener'e göre oteller, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten, aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına da hitap eden ticari işletmelerdir.¹⁶⁶

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nu uyarınca hazırlanan ve 2005 yılında yayınlanan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin yönetmeliğe

¹⁶³ Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Antalya, 1989,s. 19.

¹⁶⁴ Öcal Usta, **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2002. s.165.

¹⁶⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e**, İstanbul, 1989,s.25.

¹⁶⁶ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay yayıncılık, Ankara, 2007,s.6.

göre oteller; *asli fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.*¹⁶⁷

B. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmeleri diğer endüstri işletmelerinden farklı özellikleri bulunmaktadır. Otel işletmelerinin özellikleri ile ilgili literatür incelendiğinde çok sayıda araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların sonucunda da otel işletmelerinin özellikleri şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Otel işletmelerinde sunulan ürünler ve hizmetler stoklanamaz ve zamana karşı duyarlıdır. Otel işletmelerinde satılmayan her oda o gün için zarardır. Satılmayan her odanın bir maliyeti vardır.
- Otel işletmeleri hizmetlerini yerine getirirken insan gücünden yararlanmaktadırlar, bu nedenle emek-yoğun işletmelerdir.
- Otel işletmeciliğinde risk faktörü yüksektir. Çünkü talepte meydana gelen mevsimlik dalgalanmalar otelin doluluk oranlarını etkilemektedir. Ekonomik, politik, sosyal, kültürel ve olağanüstü olaylar otel işletmelerinin rezervasyonlarını direkt etkilemektedir.
- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmaktadır. Otellerin kurulabilmesi ve işletilebilmesi için büyük sermaye yatırımları gerekmektedir. Ayrıca otel ister dolu olsun ister boş olsun çalışan giderleri, kira, hizmet giderleri, pazarlama giderleri gibi sabit giderler bulunmaktadır.
- Arz sabittir ve talebe göre değiştirilemez. Otel işletmelerinde talebin çok yüksek olduğu bir dönemde- örneğin fuar dönemlerinde- sadece oda sayısı kadar rezervasyon alınmaktadır.
- Müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarına otel işletmeleri uyum sağlamalıdır bu nedenle dinamik olması gerekmektedir. Otel işletmelerinde yönetim yiyecek-içecek, otomasyon, temizlik sistemleri gibi birçok alanda yenilikleri ve trendleri takip etmek

¹⁶⁷ Resmi Gazete, **Turizm Yatırımları ve Nitelikleri Yönetmeliği**, Resmi gazete no: 25852, Gazete karar sayısı: 2005/ 8948, Ankara, 2005, <http://rega.basbakanlik.gov.tr>, erişim tarihi; 15.02.2010.

zorundadır. Bu yenilikleri mümkün olduğunca işletme içinde uygulamaya koymak gerekmektedir.

- Otel işletmelerinde departmanlar arası iletişim olması gerekmektedir. Takım çalışması olmazsa otel başarılı olamaz.
- Müşteriler otellerde evlerindeki rahat ve huzuru aradıkları için otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet göstermektedirler.
- Otel işletmelerinde sabit personel giderleri, sabit otel giderleri ve yüksek sermayeli yatırımlar nedeniyle operasyon giderleri de oldukça yüksektir¹⁶⁸.

C. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Günümüzde teknolojinin ve iletişim ağının gelişmesi ile birlikte insanların çoğu hemen her konuda çok kolay bilgi sahibi olmaktadır. Bu nedenle insanların istek ve ihtiyaçları da her geçen gün değişmektedir. Bu değişiklikler insanların konaklama gereksinimlerinin de değişmesine neden olmaktadır. İnsanlar aile yapılarına, iş durumlarına göre farklı oteller tercih etmek istemektedirler. Ayrıca her ülke kendi otel işletmelerinin özelliklerini dikkate alarak da sınıflandırma yapmaktadır. Farklı kaynaklardan yararlanılarak yapılan otel işletmelerinin sınıflandırması şu şekilde açıklanabilmektedir:

1. Bulunduğu Yere Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırma otellerin buldukları yerleşim birimlerine göre yapılmaktadır. Havaalanı otelleri, termal oteller, şehir merkezindeki oteller, resortler (kıyı otelleri) bu sınıflandırmaya örnek verilmektedir¹⁶⁹

Bu sınıflandırma bazı kaynaklarda hedef pazara göre sınıflandırma, bazı kaynaklarda ise karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından sınıflandırma olarak da açıklanmaktadır.

¹⁶⁸ Gary K. Vallen, Jerome J. Valen, **Check In Check Out**, Prentice Hall, New Jersey, 2005, s. 9.

¹⁶⁹ Willam S.Gray, Salvatore C.Liguori, **Hotel and Motel Management and Operations**, Prentice Hall, 1994, ss. 11-13.

Yine bazı kaynaklarda havaalanı otelleri; istasyon otelleri, liman otelleri ile birlikte ulaştırma araçlarına olan bağlantılarına göre sınıflandırma içine dâhil edilebilmektedir.

2. Sunulan Hizmete Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırma üç şekilde yapılmaktadır. Sınırlı hizmet veren, sınırsız hizmet veren ve uzun süreli konaklama yapılan (extended stay) otel işletmeleridir. Sınırlı hizmet veren işletmelerde yiyecek içecek, toplantı, oda servisi gibi hizmetlerde sınırlamalar bulunmaktadır. Sınırsız hizmet veren işletmeler ise, birden fazla restoranda yiyecek ve içecek servisi, toplantı hizmetleri, oda servisi, kaliteli servis elemanı ve yönetim gibi lüks servis veren otellerdir. Uzun süreli konaklama yapılan otel işletmeleri ise müşterilerine rahat bir ortam sağlamakta ancak sınırsız otel işletmelerinin vermekte olduğu hizmet kalitesinde hizmet vermemektedir. Bu tip otellerin temel özellikleri, kısa dönemli olduğu kadar uzun dönemli konaklama yapan müşterileri de ağırlamalarıdır. Bu oteller kat hizmetleri, restoran, oda servisi ve kokteyl salonları gibi hizmetleri sunmaktadırlar. Müşterinin rahatlığı amacı ile ayrı bir yemek bölümü bulunabilmekte ya da yemek dışındaki bir işletmeden temin edilmektedir. Uzun süreli konaklama otelleri, bir ailenin tüm ihtiyaçlarını karşılayan otellerden bireysel müşterilere hizmet veren otellere kadar uzanan geniş bir yelpaze içine dağılmaktadır.¹⁷⁰

3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Büyüklüklerine göre otel işletmeleri de otellerin oda sayısına göre sınıflandırılmaktadır.¹⁷¹ Bu sınıflandırmada oda sayısı kriterleri değişmektedir. Bu nedenle sınıflandırma küçük, küçük, orta ve büyük otel işletmeleri olarak yapılmaktadır.

¹⁷⁰ Alan T. Stutts, **Hotel And Lodging Management**, John Wiley & Sons, 2001, ss. 15-16

¹⁷¹ Michael Kasavana and Richard M. Brooks, **Front Office Procedures**. Educational Institute American Hotel & Motel Association, Michigan, 199, s. 6.

Resmi gazeteye göre 10-20 odaya kadar küçük oteller, 40-80 odaya kadar orta büyüklükte oteller ve en az 200 odaya sahip otel işletmeleri de büyük oteller olarak sınıflandırılmaktadır.¹⁷²

4. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri

Bu oteller devamlı oteller ve mevsimlik oteller olmak üzere ikiye ayrılır. Devamlı oteller bütün yıl hizmet veren otellerdir. Mevsimlik oteller ise yılın belli dönemlerinde hizmet vermektedir.¹⁷³

5. Sahiplik Durumuna Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırma bağımsız ve zincir otel işletmeleri şeklinde yapılmaktadır.¹⁷⁴ Ancak sahiplik durumuna göre sınıflandırma kamu, özel ve karma mülkiyet olarak da incelenmektedir.¹⁷⁵

6. Belgelendirme Şekline Göre Otel İşletmeleri¹⁷⁶

Belgelendirme şekline göre otel işletmeleri ise işletme belgeli ve işletme belgesiz otel işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır. İşletme belgeli otel işletmeleri bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı, beş yıldızlı oteller olarak Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğince sınıflandırılmaktadır.

Turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri bu sınıflandırmaya girmektedir. Bu grupta yer alan oteller yerel yönetimlerin tespit ettiği normlara göre birinci sınıf oteller, ikinci sınıf oteller ve üçüncü sınıf oteller olarak sınıflandırılmaktadır.

Olalı ve Korzay'ın yaptığı sınıflandırma ise tablo 8'de özetlenmektedir. Korzay ve Olalı otel işletmelerini tarihsel gelişime, konaklama ihtiyacına, hukuksal duruma, faaliyet sürelerine, ölçeğe, mülkiyete ve ulaştırma araçlarına olan bağlantılara göre sınıflandırmaktadır.

¹⁷² Resmi Gazete, **Turizm Yatırımları ve Nitelikleri Yönetmeliği**, Resmi gazete no: 25852, Gazete karar sayısı: 2005/ 8948, Ankara, 2005, , <http://rega.basbakanlik.gov.tr>, erişim tarihi; 15.02.2010.

¹⁷³ Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e.**, s. 35.

¹⁷⁴ Michael Kasavana, Richard M. Brooks, **a.g.e.**, ss.23-24.

¹⁷⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e.**, s.44.

¹⁷⁶ Burhan Şener, **a.g.e.**, ss. 23-24.

Tarihi Gelişim <ul style="list-style-type: none"> ◆ Lüks Oteller ◆ Vasat Oteller ◆ Yan Konaklama Tesisleri 	Konaklama İhtiyacı <ul style="list-style-type: none"> ◆ Merkezi Oteller ◆ Kıyı Otelleri ◆ Dağ - Spor Otelleri ◆ Kaplıca - Kür Otelleri ◆ Tatil Beldeleri 	Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantı <ul style="list-style-type: none"> ◆ Havalanı Otelleri ◆ İstasyon Otelleri ◆ Liman Otelleri ◆ Karayolları Kavşak Otelleri
Hukuksal Durum <ul style="list-style-type: none"> ◆ Turistik Oteller ◆ Turistik Olmayan Oteller 	Faaliyet Süreleri <ul style="list-style-type: none"> ◆ Devamlı Oteller ◆ Mevsimlik Oteller 	Mülkiyet <ul style="list-style-type: none"> ◆ Özel Mülkiyet ◆ Kamu Mülkiyeti ◆ Karma Mülkiyet
	Ölçek <ul style="list-style-type: none"> ◆ Küçük Ölçekli ◆ Orta Ölçekli ◆ Büyük Ölçekli 	

Tablo 8: İşletmelerinin Farklı Kriterlere Göre Sınıflandırılması

Kaynak: Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e, ss. 37 - 70.

Otel işletmelerinde yukarıdaki sınıflandırmalar göz önüne alınarak otellerin organizasyon şemaları oluşturulmaktadır. Bu nedenle her otelin farklı bir organizasyon şeması olabilmektedir. Çalışan ilişkilerinin doğru yönetilebilmesi için doğru organizasyon şemalarına gerek vardır. Organizasyon şemaları çalışan ilişkilerine yol gösterici bir araç konumundadır. Hiyerarşik yapının belirlenmesi ile çalışanlar ast – üst ilişkilerini daha iyi anlamakta, ilişkilerini daha iyi organize etmektedir. Bu sebeple bir sonraki bölümde otel işletmelerinin organizasyonu ele alınmaktadır.

D. Otel İşletmelerinin Organizasyonu

Otel işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesi, çalışanların seçilmesi ve değerlendirilmesi, otel faaliyetlerinin gruplandırılması ve bu faaliyetlerin nasıl, ne zaman, hangi yöntemle ve kim tarafından yapılmasının belirlenmesi için organizasyona gerek duymaktadır. Ancak otel işletmelerinde organizasyon farklı departmanlardan oluşmaktadır.

Otel işletmelerinde departmanlar ön ofisler (front of the house) ve arka ofisler (back of the house) olarak ayrılmaktadır.¹⁷⁷ Gray ve Liguori'nin yapmış olduğu organizasyon yapısında da otel işletmeleri üç ana bölüme ayrılmaktadır¹⁷⁸. *Birinci bölüm*; otelin genel müdürü, insan kaynakları departmanı, rezervasyon ve satış departmanlarından oluşan yönetim bölümüdür. *İkinci bölüm*, operasyon veya faaliyet bölümüdür. Önbüro, yiyecek-ıçecek, santral, teknik, kat hizmetleri ve gelir kaynağı olan diğer departmanlar operasyon bölümünü oluşturmaktadır. Bu departmanlar ön ofisler olarak da bilinmektedir. Operasyon departmanları müşteri ile yüz yüze iletişim olan departmanlardır. Bu departmanlarda çalışanlar, müşterilerle iyi ilişkilerin kurulmasında ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir role sahiptir. *Üçüncü bölüm ise*; muhasebe ve maliyetlerin kontrol edildiği (cost control) departmanlardır. Bu bölümde çalışanların direkt müşteri ile ilişkileri çok azdır veya hiç bulunmamaktadır. Bu nedenle arka ofis diye de adlandırılmaktadırlar.

Otel işletmelerinin organizasyonunda diğer bir sınıflandırma ise; gelir getiren departmanlar ve maliyet yaratan departmanlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Gelir getiren departmanların başında ön büro departmanı, yiyecek ıçecek departmanı, kiralama hizmetleri, otopark, otel faaliyetlerine uygun eğitimler örneğin golf kursları gelmektedir. Maliyet yaratan departmanlar ise; satış & pazarlama, teknik servis, güvenlik, insan kaynakları, muhasebe departmanlarıdır.¹⁷⁹ Otel işletmeleri farklı birçok departmandan oluşmasına rağmen müşterilerine bütünleşik hizmet vermesi gerekmektedir. Bunun için de otel işletmeleri en uygun ve en verimli organizasyon yapısını oluşturmak üst yönetimin en önemli görevidir.

Otel işletmesinin sahiplik durumuna, faaliyet sürelerine, sunulan hizmete, buldukları konuma göre farklı organizasyon şemaları oluşturulmaktadır. Büyük otel işletmelerinin organizasyon yapısı da büyüktür. Bu otellerin bazılarında odalar bölümü departmanı veya operasyon departmanları gibi farklı pozisyonlar da görülmektedir.

¹⁷⁷ Alan T.Stutts, **a.g.e**,s. 32.

¹⁷⁸ Willam S.Gray & Salvatore C.Liguori, **a.g.e**, ss.vi-x .

¹⁷⁹ David K. Hayes,Jack D. Ninemeier, **Hotel Operations Management**, Prentice Hall, Teacher's Handbook, ppt slayts, chapter 1, 2004, s.17.

Zincir otel işletmelerinde bağlı buldukları merkez ofislerinin belirlediği farklı pozisyonlarda bulunabilmektedir.

1. Otel İşletmelerinde Organizasyon Modelleri

Otel işletmelerinde formal organizasyon modelleri fonksiyonel, doğrusal ve karma organizasyon modeli olarak üçe ayrılmaktadır.

a. Fonksiyonel Organizasyon Modeli

Fonksiyonel organizasyon, sınırları açık olarak belirlenmiş yetki alanında bir yöneticinin kendi emirlerini uygulatmasını sağlayan bir modeldir. Bu modelde birçok yönetici bir asta aynı zamanda komut verme yetkisine sahip olmaktadır.¹⁸⁰ Çalışanların görev ve sorumlulukları ile amaçlar arasındaki hiyerarşik yapı da açıkça belirlenmektedir.

Fonksiyonel organizasyon modelinin; işbirliği, stratejik kararların üst düzeyde yapılması, derinlemesine beceri gelişimi ve kariyer yolunun açılması, uzmanlaşmış bilgi ve yeteneği, tek kişinin yönetim ve kontrolünü ortadan kaldırması gibi faydaları bulunmaktadır. Bunun yanında merkezi yavaş karar verme, hantal koordinasyon, komuta birliğinde aksamalar, açık olmayan sorumluluk, yeniliklere kolay uyum sağlayamama, eğitim için sınırlı imkânlar gibi sakıncaları bulunmaktadır.¹⁸¹

b. Doğrusal Organizasyon Modeli

Doğrusal organizasyon modelinde yetki ve sorumluluk en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana doğru yönelmektedir. Her ast bir üste bağlıdır.¹⁸² Ordudaki organizasyon yapısı iyi bir örnek olmaktadır.¹⁸³

Doğrusal organizasyon modelinin sorumluluğu başka birine yüklenememesi, yetki ve sorumlulukların kesin sınırlarının belirlenmesi, karar mekanizmasının hızlı

¹⁸⁰ Ahmet Aktaş, **a.g.e.** s. 107.

¹⁸¹ Burhan Şener, **a.g.e.** s.251.

¹⁸² Meral Korzay, Hasan Olalı, **a.g.e.** s.323.

¹⁸³ Jerome J. Valen, James R. Abbey, **The Art and Science of Hospitality Management**, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, USA, 1987, s.127.

olması gibi faydaları bulunmaktadır. Küçük işletmeler için uygun bir modeldir. Ancak uzmanlaşmayı ve işbirliğini önlemektedir.¹⁸⁴

c. Karma Organizasyon Modeli

Karma organizasyon modeli; fonksiyonel organizasyon modeli ve doğrusal organizasyon modelinin olumlu taraflarını birleştirerek kullanılmaktadır. Bu aşamada yöneticiler çeşitli fonksiyonları başarmadaki yetersizliklerini kapatmak için danışmanlardan faydalanmaktadır. Büyük otel işletmelerinde karma organizasyon modeli kullanılmaktadır.

Otel işletmelerinde iyi bir organizasyon modeli işlerin belirlenmesini, yürütülmesini, kontrol edilmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Her departmanın kendine ait amaçları, görev ve sorumlulukları mevcuttur. Tüm departmanların faaliyetleri çok çeşitlidir ve uzmanlık isteyen işlerdir. Bu nedenle otel işletmelerinde her departman yöneticisi öncelikle kendi departmanının yönetiminden sorumludur. Önbüro müdürü sadece önbüro departmanının, yiyecek & içecek müdürü sadece yiyecek & içecek departmanının işleri ile ilgilenmektedir. Üst düzey yönetim (Genel Müdür) ise tüm departmanların faaliyetlerinin kontrol ve denetlenmesinden sorumludur. Büyük otel işletmelerinde karma organizasyon modeli bu nedenle daha rahat kullanılmaktadır. Çünkü önbüro müdürü veya şefi hem departman çalışanlarını yönetmekte hem de gerektiğinde satış departmanının faaliyetlerine de destek olarak kurmay ve fonksiyonel yetkisini kullanmaktadır. Otel işletmelerinde bazı özel alanlarda da kurmay hizmetlerden yararlanılmaktadır. Bu alanlara halkla ilişkiler, hukuk gibi konular örnek verilmektedir.

Otel işletmelerinde formal organizasyon yönetimin isteği ile informal organizasyon ise çalışanların ihtiyaçları nedeniyle yapılandırılmaktadır.¹⁸⁵ Bu tip organizasyona örnek olarak yemek masasında oturan bir grup veya bir oyun grubu verilebilmektedir. Informal organizasyon, çalışanların tutum ve davranışlarını yöneticisine, işletmeye, işine karşı olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

¹⁸⁴ Burhan Şener, a.g.e.,s. 253.

¹⁸⁵ Jerome J. Valen , James R. Abbey, a.g.e, s. 134.

İlişki yönetiminde organizasyon modellerinin önemi büyüktür. Özellikle karma organizasyon modeliyle yönetilen otel işletmelerinde çalışan ilişkilerinde yatay, dikey ve hatta çapraz iletişim türlerinin kullanılması; bununla birlikte yazılı, sözlü iletişim araçlarıyla iletişimin desteklenmesi otel yönetim sisteminin işleyişini kolaylaştırmaktadır.

2. Otel İşletmelerinde Organizasyon Kademeleri

Otel işletmelerinde organizasyon kademeleri üst düzey yönetim, orta düzey yöneticileri, alt kademe yöneticileri, operasyon elemanları (alt kademe çalışanları) olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır.



Şekil 8: Otel İşletmelerinde Örgütsel Yapı

Kaynak: David K. Hayes ve Jack D. Ninemeier, **Hotel Operations Management**, Prentice Hall, 2004, Teacher's Handbook, ppt slayts, chapter 3, s.3

Şekil 8'e göre otel işletmelerinin en alt basamağını resepsiyon görevlileri, kat hizmetleri görevlileri, garsonlar, komiler, santral, taşıyıcılar, teknik servis elemanları gibi sadece verilen görevi yapmakla sorumlu operasyon elemanlarını oluşturmaktadır.

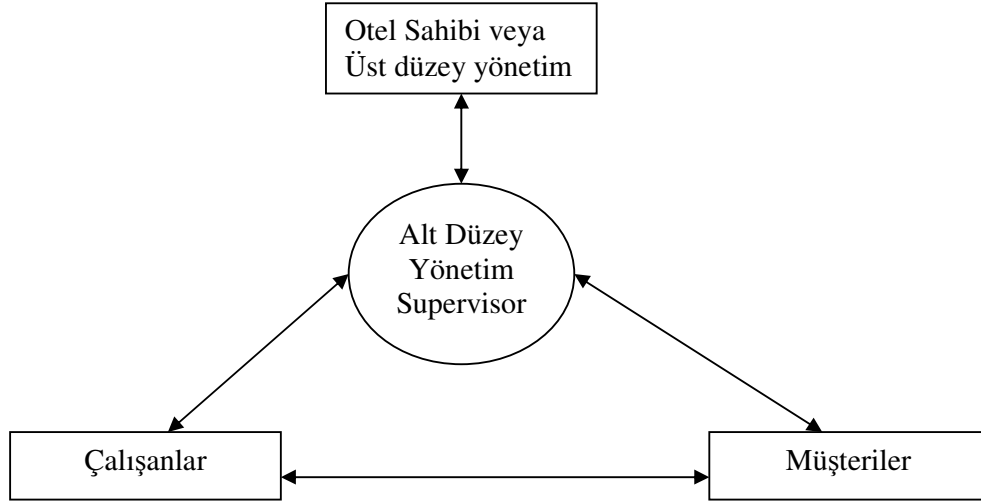
Alt düzey yöneticileri (supervisor) otel işletmelerinde alt kademe çalışanları ile departman müdürleri arasında köprü görevini görmektedirler. Bu tip yöneticiler konularında uzman kişilerdir. Örneğin, önbüro da görev yapan supervisorun; resepsiyon görevlilerinin çalışmalarını, davranışlarını takip etmek, resepsiyon görevlilerinin çözemediği müşteri problemleriyle ilgilenmek, oda doluluk raporlarını ve diğer raporları kontrol etmek ve departman müdürüne bilgi vermek gibi görevleri bulunmaktadır. Bu da alt düzey yöneticilerinin departmanın faaliyetlerini yönlendirdiğini ve kontrol ettiğini göstermektedir. Alt düzey yöneticilerinin departman içinde çok önemli bir yeri bulunmaktadır.

Orta düzey yöneticileri olan departman müdürlerinin görevleri teknik bilgilerden çok planlama ve kontrol fonksiyonları ile ilgili bilgilere dayanmaktadır.¹⁸⁶ Departmana ait bütçeyi, stratejik planı, satış planı ve departman faaliyetlerinin denetimini yapmak gibi üst düzey sorumlulukları bulunmaktadır.

Otelin üst düzey yönetimi, genel müdür, otelin bütün yönetimini ve denetimini yapmakla görevli kişidir.¹⁸⁷ Otelin işletme politikasını belirlemektedir. Gerekirse otel sahibine rapor vermektedir.

¹⁸⁶ Jerome J. Valen, James R. Abbey, **a.g.e.**, s.28.

¹⁸⁷ Jack E. Miller, John R. Walker, Karen Eich Drummond, **Supervision in the Hospitality Industry**, John Wiley Sons Inc, New Jersey, 2002, s. 13.



Şekil 9: Alt Kademe Yöneticisinin (Supervisor) Önemi

Kaynak: Jack E. Miller, John R. Walker ve Karen Eich Drummond, **Supervision in the Hospitality Industry**, John Wiley Sons Inc, New Jersey, 2002, s. 9

Şekil 9’da görüldüğü üzere alt kademe yöneticileri (supervisor) tam orta noktada yer almakta ve üst yönetim, çalışanlar ve müşteriler arasında bir bağ kurmaktadır. Alt kademe yöneticileri (Supervisor) hem çalışanlarına, hem yönetime, hem de müşterilerine karşı sorumludur. Bu da alt düzey yöneticilerinin çalışan ilişkilerinin yönetilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Bu nedenle birinci bölümde ele alınan ilişki yönetimi karması bileşenleri olan güven, bağlılık, iletişimin (iletişim becerilerinin ve iletişim araçlarının) alt düzey yöneticileri tarafından da kullanılabilmesi için üst düzey yöneticilerinin eğitimi ile birlikte alt düzey yöneticilerinin de eğitilmesi gerekmektedir.

II. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Birinci bölümde Çalışan İlişkileri Yönetiminin içinde açıklanan yönetici – çalışan arasındaki ilişki yönetiminin otel işletmelerinde uygulanabilmesi için öncelikle otel işletmelerinde yönetim ve yönetim fonksiyonlarının neler olduğunun daha sonra yönetici ve çalışan kavramlarının bilinmesi gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde yönetim, yönetici, çalışan kavramlarıyla beraber çalışmanın odak noktası olan otel

işletmelerinde yönetici- çalışan arasındaki ilişkiler; bu ilişkilerin çalışan memnuniyetiyle ve müşteri memnuniyetiyle ilgisi incelenmektedir.

A. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı ve Fonksiyonları

Turizm işletmelerinde yönetim genellikle en güç fakat en önemli görev olarak kabul edilir. Çünkü turizm işletmelerinde yönetimin tanımına baktığımızda kaynakların ve insanların belirli bir amaca etrafında yönetilmesi şeklinde ifade edilmektedir.¹⁸⁸ Bu nedenle otel işletmelerinde de iç müşteri ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanmasında yönetimin görevi oldukça önemlidir.

1. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı

Otel işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak yönetim şu şekilde tanımlanmaktadır. *“İşletmelerin belirlenen amaçlara ulaşmasında; karlılığı maksimum kılmak, çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarını bütünleştirerek motivasyonu arttırmak ve işletmeye sosyal çevrede olumlu bir imaj yaratmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili olarak yapılan faaliyetlerin bütünüdür.”*¹⁸⁹ Otel işletmeleri için yapılan tanımdan da görülmektedir ki öncelikle yönetim iç müşteri olan çalışanın amaçlarını yerine getirmesi gerekmektedir. Hizmeti veren çalışan olduğu için dış müşteri memnuniyetinde de çalışan birinci derecede önemlidir. Otel işletmelerinde sadece işletmenin amacı yoktur, her departmanın amacı ve yönü vardır. Departmanların amaçları işletmenin amaçları doğrultusunda yapılmalıdır. Böylece işletme sürekli faaliyet halinde ve dinamik bir yapıda olmaktadır.

Otel işletmelerinin yönetiminin diğer endüstri işletmelerinin yönetiminden farklı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler şu şekilde açıklanmaktadır.¹⁹⁰

¹⁸⁸ Ahmet Aktaş, **a.g.e.**, s. 74.

¹⁸⁹ Burhan Şener, **a.g.e.**, s. 30.

¹⁹⁰ Hasan Olalı, Meral Korzay, **a.g.e.**, s.240.

Burhan Şener, **a.g.e.**, ss. 30-32.

Ahmet Aktaş, **a.g.e.**, ss. 74-75.

- Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir.

Otel işletmelerinde yönetimin amaçları öncelikle; konuklara uygun fiyatla, yüksek standartlarda ve kaliteli ürünler sunmaktır. Ayrıca işletmelerde çalışanların çalışma saatlerini ve şartlarını iyileştirmek, tatmin edici bir ücret politikası belirlemek, sosyal ve siyasal çevrenin beğenisini kazanmak ve karlılık arttırmaya çalışmaktır.

- Yönetim insanlara yöneliktir.

Otel işletmelerinde yöneten ve yönetilen de insandır. Çalışanlar her seviyede konuklara hizmet sunmaktadır. Ayrıca diğer işletmelerden farklı olarak otel işletmelerinde yönetim kadrosu hem çalışanlar hem de konuklar ile birebir ilgilenmektedir.

- Yönetim, faaliyetleri uyumlu bir biçimde düzenler.

Otel işletmeleri karmaşık ama birbirine bağlı hizmet yapısına sahip olmaları sebebiyle iyi bir yönetim tarafından faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Yönetim çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için departmanlar arasında koordinasyonu sağlamaktadır.

Örneğin kat hizmetleri ve önbüro arasında uyumlu bir çalışma olmazsa odalar zamanında temizlenmemekte ve önbüro departmanı müşterinin girişini yapamamaktadır. Bu koordinasyonsuzluk direkt müşteriye yansımaktadır. Yine aynı şekilde teknik hizmetler odadaki arızayı gidermediği takdirde kat hizmetleri odayı kontrol edememekte, bu da odanın ön büro tarafından satışını geciktirmektedir. Bu örnekte de görülmektedir sadece iki departman değil üç yada daha fazla departman aynı anda birbirini etkileyebilmektedir.

- Yönetim bir grup faaliyetidir.

Yönetim faaliyeti birden fazla kişilerin var olduğu durumlarda söz konusudur. Bu nedenle otel işletmelerinde başarı bireysel değil grup başarı ile birlikte elde edilmektedir. Örneğin ön büro departmanı yiyecek içecek departmanına ait bir etkinliğin satışına yardım ederek otelin karlılığını arttırabilmektedir. Hiçbir zaman otel

işletmelerinde başarı sadece otel üst düzey yönetimin olmamalıdır çünkü ekibi olmayan bir yönetici uzun vadede görevini başarı ile yürütememektedir.

- Yönetim işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.

Yönetimde işletme faaliyetleri çalışanların yeteneklerine, eğitim seviyelerine, bilgilerine göre ayrılmakta ve uzmanlaşmaları sağlanarak iş verimliliği arttırılmaktadır. Böylece yönetimin başarısı da artmaktadır.

- Yönetim yetki ve sorumluluk faaliyetidir.

İşletmede çalışanların kendi istekleriyle uyumlu çalışmaları zordur bu nedenle yöneticiler çalışanları motive etmek ve yetki vermek durumdadır. Yönetim açısından sorumluluk ise kendisine görev verilerek bunu yapması istenen çalışanın bu görevi yapma zorunluluğudur. Otel işletmelerinde genel müdür ve departman müdürlerinin sorumlulukları sürekli niteliktedir.

2. Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları

Otel işletmeleri için yönetimin tanımı ve özellikleri kısaca incelendikten sonra yönetim fonksiyonları ele alınmaktadır. Klasik yönetim fonksiyonları; planlamak, organize etmek, çalışanların yönetimi, liderlik, kontrol etmek ve değerlendirmek, koordine etmek, problem çözmek ve karar vermek, organizasyonu temsil etmektir¹⁹¹. Bu bölümde söz konusu fonksiyonların otel işletmeleri açısından geliştirilerek değerlendirilmesi ele alınmaktadır.

a. Planlama

Otel işletmesinin gelecek ile ilgili ulaşmak istediği amaçları belirlemek ve kimin, nerede, ne zaman, nasıl, neyi yapması gerektiğine de karar vermektir. Yöneticinin başarısı uygulanabilir, gerçekçi planlar yapabilmesine bağlıdır. Bu nedenle yöneticinin otel işletmesine ait durum analizlerini iyi yapması gerekmektedir. Otel yöneticisi işletmenin zayıf yanlarını ve güçlü yanları bilmekte, işletme için olabilecek fırsatları takip etmekte ve tehditlere karşı gerekli tedbirleri alabilmektedir.

¹⁹¹ Jack E. Miller, John R. Walker, Karen Eich Drummond, **a.g.e.**, s. 14.

Yönetim Düzeyi	Planlama için Harcanan Zaman	Planların Çeşidi	Değişkenlik Durumu	Planların Süresi
Üst düzey Yöneticiler: Genel Müdür ve Yönetim	Zamanlarının %75'ini harcarlar.	Stratejik Planlar yaparlar. İşletmenin misyonu ve genel odak noktaları gibi.	Bu planlar dış çevre ile ilgilidir. Bu nedenle değişkenlik durumu en yüksektir.	3-10 yıllık
Orta Düzey Yöneticiler: Departman Müdürleri	Genellikle %50'den az zaman harcarlar.	Taktik planlar yaparlar. Daha spesifik ve operasyonel planlardır.	Bu planlar işletme içiyle ilgili olsalar da uzun dönemli ve yaratıcı oldukları için sonuçlarını önceden tahmin etmek güçtür.	6 ay- 3 yıl
Alt kademe yöneticileri: Supervisor	Zamanlarının %10'unu harcarlar.	Operasyonel Plan yaparlar.	Nerdeyse bütün planlar işletme içi ile ilgilidir. Risk vardır fakat değişkenlik durumu en düşüktür.	1 yıldan az

Tablo 9: Organizasyon Kademelerine Göre Farklı Planlama Özellikleri

Kaynak: Jerome J. Valen ve James R. Abbey, **The Art and Science of Hospitality Management**, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, USA, 1987, s.66

Tablo 9 otel işletmelerinde farklı yönetim kademelerindeki planlama faaliyetlerini göstermektedir. Bu tablodan her kademe yöneticinin planlama fonksiyonu ile ilgili harcadığı zamanın, yaptığı planların, planların süresinin farklı ve planların değişken olduğu görülmektedir. Örneğin alt kademe yöneticileri planlama için zamanlarının sadece %10'unu harcarken, orta düzey yöneticileri %50'den az ancak üst düzey yöneticileri ise zamanlarının %75'ini planlama için harcamaktadır. Alt kademe yöneticileri operasyon içerikli planlar yaparken, üst düzey yöneticiler stratejik planlar yapmaktadırlar. Bu nedenle üst yönetimin yapmış olduğu planlar ekonomik, sosyal veya kültürel faktörlere göre değişkenlik gösterirken, alt kademe yöneticilerinin yaptığı planlarda risk faktörü düşüktür ve planlar fazla değişmemektedir.

b. Örgütlemek

Örgütleme; işletmedeki işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren yapıdır.¹⁹² Koçel'in tanımına istinaden otel işletmelerinde örgütlenme; istenilen amaçlara ulaşmak için planlama aşaması yapıldıktan sonra bu amaçlara nasıl ulaşılacağı, kimlerin görev alacağı, hangi çalışma gruplarının oluşturulacağını, kimin kime rapor vereceğini belirlemektir.

c. Çalışanları yönetmek:

Çalışan yönetimi, otel yöneticilerinin çalışan alımına karar verme, çalışanın seçme, işe alma, çalışan eğitimi, oryantasyonu gibi faaliyetlerde bulunmasını kapsamaktadır.

d. Liderlik:

Otel yöneticilerinin otelin amaçları doğrultusunda çalışanlarını yönlendirmesi, onlarla iletişim kurmasıdır. Bunun için de yöneticinin çalışanlarına danışmanlık yapması, kişisel ve mesleki alanda destek vermesi; çalışanlarını motive etmesi, yetenek ve becerilerine uygun görevlendirmesi gerekmektedir.

e. Kontrol etmek ve değerlendirmek:

Otel yöneticileri otel işletmesinin belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda faaliyet gösterip göstermediğini kontrol etmektedir. Faaliyetlerin kalite standartlarına uygun olup olmadığı değerlendirmek ve gerektiğinde düzeltmeler yapmakla görevlidir.

f. Koordine etmek:

Otel yöneticisinin, otel faaliyetlerinin sorunsuz, işbirliği içinde yürütülmesi için kişileri, grupları ve departmanları aynı çatı altında birleştirmesi gerekmektedir.

g. Problem çözmek ve karar almak:

Oteller daha önce de belirtildiği üzere farklı departmanlardan oluşmakta ve birçok hizmeti farklı tipte müşterilere sunmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde gün içerisinde çalışanlar ve yöneticiler birçok sorun ile karşılaşmaktadırlar. Otel

¹⁹² Tamer Koçel, **a.g.e.**, s. 37.

yöneticisinden mevcut problemleri hızla çözmesi veya olası problemlere karşı önlemleri alması beklenmektedir.

h. Temsil etmek:

Otelleri müşterilere, diğer işletmelere ve sosyal çevreye karşı otel yöneticileri temsil etmektedir.

B. Otel İşletmelerinde Yönetici Kavramı

Günümüzde büyüyen ve gelişen işletmelerin başarısı yaratıcılık, sermaye, pazar koşulları, ekonomi gibi faktörlere bağlı olmakla birlikte en az bunlar kadar önemli hatta bazen bunlardan da önemli olarak bilgili, çalışkan, iletişim yeteneklerine sahip, eğitilmiş bir yöneticiye sahip olmakta gizlidir.

1. Otel İşletmelerinde Yöneticinin Tanımı ve Özellikleri

Profesyonel yönetici, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir. Profesyonel yöneticiler her ne kadar belirli bir ücret karşılığında çalışıyorlarsa da, verdikleri kararlar; işletmenin sahiplerinin / hissedarlarının ne kadar kar payı alacaklarından, tüketicilerin ne fiyat ödeyeceğine, çalışanların ne kadar gelir elde edeceklerine ve üretim miktarı ile istihdam seviyesini nasıl olacağına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır.¹⁹³

Otel işletmeciliğinde üretim ve tüketime aynı anda yapılması, 24 saat faaliyet vermesi, arz yatırımlarının yüksek maliyette olması, talebin esnekliği, çok çeşitli müşteri yapılarının olması ve hepsinin farklı isteklerinin olması, çalışan kesimin genç olması ve eğitim alanlarının oranının düşük olması, sezonluk bir yapıya sahip olması gibi sebeplerden otel işletmeciliği diğer sektörlerden farklıdır.

Ancak profesyonel yönetici tanımı otel işletmelerinin yöneticileri için oldukça uygun bir tanımdır. Çünkü otel yöneticilerinin de verdikleri kararlar müşterilere uygulanacak fiyatlardan, çalışanların alacakları maaşlara kadar birçok alanı

¹⁹³ Tamer Koçel, a.g.e, s.22.

kapsamaktadır. Otel işletmeleri yapısı gereği risk faktörü yüksek, ekonomik dalgalanmalardan çok çabuk etkilenen bir yapıya sahiptir. Yöneticiler, çok büyük fırsatları olan ama aynı zamanda tehdit ve riskleri içeren pazarlara karşı gelişmeleri yakından takip etmek, yeteneklerini kullanmak, ulusal ve uluslar arası pazarlarda kabul görmek durumundadır.

Otel işletmelerinde yönetim bir disiplindir, bir görevdir. Aynı zamanda yönetim bireyleri ifade etmektedir. Yönetimin her başarısı yöneticinin başarısı, başarısızlığı da yöneticinin başarısızlığı olarak algılanmaktadır.¹⁹⁴ Otel yöneticileri, otel işletmeciliğinin dinamik yapısının üstesinden gelebilmek ve işleyişi kolaylaştırmak için teknolojiden ve en önemlisi çalışanlarından yararlanmaktadır. Otel yöneticilerinin ana kaynağı çalışanlarıdır.

Otel işletmelerinde yöneticiler üç temel hedef üzerinde durmaktadır. Bu hedefler; konuklar ve çalışanlar ile ilişki kurmak, otel faaliyetlerini yönetmek ve otel bütçesini kontrol etmektir. Böylece yönetici konukların rahat etmelerini sağlamakta, konuk memnuniyetini arttırmaya yönelik hizmetler sunmakta ve hizmetleri sunarken otel işletmesini kara geçirmektedir.¹⁹⁵

Otel yöneticilerinin bu hedefleri gerçekleştirebilmek için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Özellikle yönetici olan kişilerin doğuştan gelen bir takım özellikleri olması gerekmektedir. Örneğin fiziki görünümünün düzgün olması, dürüst olması, sabırlı olması, zeki olması, hafızasının güçlü olması doğuştan gelen özelliklere örnek verilmektedir. Ayrıca otel yöneticisinin mesleği ile ilgili de özellikleri bulunmaktadır. Bilgi ve tecrübesinin dışında yönetsel becerilere de sahip olması gerekmektedir.

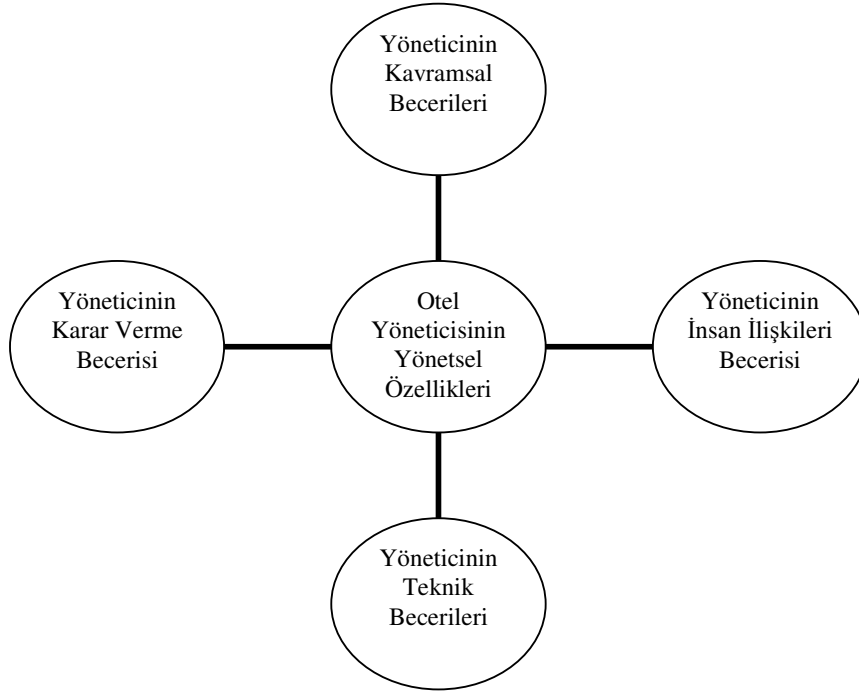
Otel işletmeleri yöneticilerinin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda otel yöneticilerinin diğer sektör yöneticilerine göre daha atılgan, rekabetçi, yaratıcı, inatçı, aktif, girişimci, neşeli, sosyal yönü olan kişiler olduğu; ayrıca bireysel

¹⁹⁴ Peter F. Drucker, **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**, Butterworth- Heinemann Publications, 2001, s.15.

¹⁹⁵ Tom Powers, Clayton W. Barrows, **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, John Wiley & Sons Inc, New York, 2003, ss.5-6.

farklılıkları anlamak amacıyla yapılan çalışmalarda ise, otel yöneticilerinin dışa dönük, duygusal düşünen, yargılayan kişilik özelliklerine sahip olduğu belirtilmektedir.¹⁹⁶

Otel yöneticileri, kavramsal becerilere, karar verme becerilerine, insan ilişkisi becerilerine ve teknik becerilere sahip olmak zorundadır. Otel yöneticilerinin yönetsel becerileri Şekil 10'da gösterilmektedir.



Şekil 10: Otel Yöneticisinin Yönetsel Becerileri

Kaynak: David K. Hayes ve Jack D. Ninemeier, **Hotel Operations Management**, Prentice Hall, 2004, Teacher's Handbook, ppt slayts, chapter 3, s.3

- Yöneticinin kavramsal becerisi; otel içindeki faaliyetler ile ilgili mantıklı bir şekilde bilgileri toplamak, yorumlamak ve kullanmaktır. Yeni fikirlere açık olmak ve gelecek ile ilgili pazarlama kararları verebilmektir.
- Yöneticinin karar verme becerisi; otel içindeki faaliyetlerini organize etmek ve yönetmektir. Müşterilerin güvenliği ve mutluluğu için gerekli politikaları geliştirmek ve prosedürleri uygulamaktır.

¹⁹⁶ Roy C. Woods, **Organizational Behavior For Hospitality Management**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994, s. 115.

- İnsan ilişkileri becerisi; Otel çalışanları, müşteriler ve tedarikçiler ile ilişkiler kurmak ve onları anlamaktır.
- Teknik becerisi; Oda fiyatlarının belirlenmesi, oda doluluk durumunun incelenmesi gibi görevinin gerekliliklerini yerine getirmektir.

Mintzberg de yöneticilerin rolleri üzerine yaptığı çalışmalar sonucunda yöneticilerin üç temel rolleri olduğunu belirtmektedir. Bu roller; iletişim rolü, bilgilendirme rolü ve karar verme rolüdür. İletişim rolü yöneticinin temsil rolü, liderlik rolü ve işbirliği rolüdür.¹⁹⁷ Otel işletmelerinin yöneticilerinin bu üç rolü başarıyla gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Otel yöneticisi tüm çalışanlarına ve çevresine rol model görevini üstlenmektedir. Tüm çalışanlarına liderlik yapmak ve otel içerisinde takım ruhunu oluşturmak iletişim rolünün bir parçasıdır. Çalışanlarını takip etmek, otel ile ilgili bilgileri onlarla paylaşmak, işletmeyi dış çevreye karşı temsil etmek otel yöneticisinin bilgilendirme rolü içerisinde yer almaktadır. Otel yöneticisinin pazar analizleri yapmak, işletme kaynaklarını verimli kullanmak ve işletme içinde olası sorunları görmek, kontrol etmek gibi konularla ilgili karar verme rolleri de bulunmaktadır. Yönetici, otel işletmesi için yeni projeler geliştirmek ve işletmenin performansını arttırmakla yükümlüdür.

2. Otel Yöneticisinin Yetkinlikleri

Otel yöneticisinin yetkinlikleri, otel yöneticisinin sahip olması gereken bilgi, yetenek ve davranışlardır. Robbin's yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikleri bir açıklamaktadır. Bu yetkinlikler tablo 10'da otel işletmeleri için şu şekilde uyarlanmaktadır.

¹⁹⁷ Roy C. Woods, **a.g.e.**, 108-109.

Temel Yetkinlikler	Yetkinlikler ile ilişkili faktörler
1. Otel hizmetlerinde yenilikler başlatmak ve hizmet kalitesini geliştirmek	1.1.Sistem içinde hizmetlerin geliştirilebilmesi için fırsatları belirlemek 1.2.Yapılacak yeniliğin zararlarını ve yararlarını iyi değerlendirmek 1.3. Otel hizmetlerinde yenilikleri uygulamak 1.4.Kalite güvence sistemlerini başlatmak, geliştirmek ve değerlendirmek 1.5. Otel çalışanlarını değişime inandırmak
2. Otel işletmelerinde hizmetlerin sunumunu takip etmek ve geliştirmek	2.1. Hizmetler için gerekli kaynakların sağlanması 2.2. Müşteri ihtiyaçlarını belirlemek 2.3. Hizmetlerin verilebilmesi için gerekli şartları sağlamak
3.Otel işletmelerinde kaynak kullanımını kontrol etmek ve takip etmek	3.1. Maliyetleri kontrol etmek 3.2. Sunulan hizmetleri bütçeye göre takip etmek
4.Otel faaliyetleri ve hizmetleri için kaynakların etkili dağılımını yapmak	4.1 Projeleri için giderleri belirlemek 4.2 Projeler için bütçeleri onaylamak
5. Otel personel politikasını belirlemek	5.1 Otel için gelecekte gerekli personel ihtiyacını belirlemek 5.2. Kaliteli personel için gerekli özellikleri tespit etmek
6. Otel içinde departmanları oluşturmak	6.1. Otelin amaçları ve faaliyetleri doğrultusunda departmanları oluşturmak 6.2. Bireysel gelişim faaliyetleri belirlemek ve geliştirmek
7.Departmanlar, kişiler ve kendisi tarafından verilen hizmetleri planlamak, iş tanımlarını yapmak.	7.1. Departmanların ve çalışanların iş ile ilgili hedeflerini belirlemek ve güncelleştirmek 7.2. Hedeflere giden metotları belirlemek 7.3. Departmanlardan ve çalışanlardan iş ile ilgili geribildirim almak.
8. Otel işletmelerinde etkili iş ilişkileri yaratmak ve geliştirmek	8.1. Astlarının desteğini ve güvenini kazanmak 8.2. Üst düzey yöneticisinin güvenini ve desteğini almak 8.3. Çalışanlar arasında ilişkileri yönetimini uygulayabilmek 8.4. Kişilerarası çatışmaları en aza indirmek 8.5. Otel içinde disiplin ve şikâyet prosedürlerini uygulamak 8.6. Çalışanlarına danışmanlık yapmak
9. Otel faaliyetleri ile ilgili bilgileri değerlendirmek, araştırmak ve organize etmek	9.1. Karar verme rolü gereği otel faaliyetleri ile ilgili bilgileri almak ve değerlendirmek 9.2. Otelin hedefleri için sektördeki trendleri ve gelişmeleri öngörmek.
10. Otel işletmesinde sorunların çözümü ve karar mekanizması için bilgi alışverişini sağlamak	10.1. Departman toplantıları yapmak 10.2. Sorunları çözmek ve karar vermek için tartışma yapılmasını desteklemek 10.3. Çalışanlarını ve üst yönetimi bilgilendirmek

Tablo 10: İşletmelerinde Yöneticilerin Yetkinlikleri

Kaynak: Stephen P. Robbins, **Managing Today**, Prentice Hall, New Jersey, 2000, ss.44-45'den uyarlanmıştır.

Tablo 10'da da görülmektedir ki, otel yöneticisi; yenilikleri başlatmak ve hizmet kalitesini geliştirmek için sistem içindeki geliştirilmesi gereken fırsatları belirlemekte, işletme için oluşabilecek zarar ve yararları tespit etmekte, çalışanlarını değişime inandırmaktadır. Otelde verilen hizmetlerin sunumunu takip etmek ve geliştirmektedir. İşletme için kullanılan kaynakları tespit etmekte ve etkili dağılımını sağlamaktadır. Otel departmanlarının oluşumunu ve organizasyon şemasını oluşturmaktadır. Otel içinde iş ilişkilerini geliştirmektedir. Otel faaliyetleri ile ilgili bilgileri değerlendirmekte gerektiğinde olumlu ya da olumsuz karar vermektedir.

Kısaca otel yöneticisinin yukarıdaki yetkinlikleri ve rolleri gerçekleştirebilmek için sahip olması gereken nitelikleri şu şekilde özetlenebilmektedir.¹⁹⁸

1. Olumlu zihinsel tutuma sahip olmak,
2. Çalışanlar ile görev, yetki ve sorumluluk arasında denge sağlamak,
3. Tarafsız ve adil olmak,
4. Anlayışlı, yardımcı ve destekleyici olmak,
5. Yüksek özgüvene sahip olmak ve güvenilir olmak,
6. Odaklanmış olmak, işini bilmek,
7. Gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak,
8. Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
9. Çok ideal ve tutucu amaçlardan uzaklaşmak,
10. Açık, dürüst, girişken ve rahat olmak,
11. İyi bir gözlemci ve değerlendirici olmak,
12. Saygılı, ilgili ve takdir edici olmaktır.

3. Otel Yöneticisinin Yönetim Tarzı

Yönetim tarzları, çoğu kez doğuştan gelen ve öğrenilerek kazanılan özelliklerin ve davranışların etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Doğuştan gelen özellikler; kişilik, ihtiyaç kalıplarıdır. Öğrenilen özellikler ise; güç temelleri (başkalarının nasıl etkilendiği), çatışmaları ele alma ve sorunları çözme tarzı, kişisel değerler ve

¹⁹⁸ İsmet Barutçugil, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006, ss. 26-27'den otel yöneticileri için uyarlanmıştır.

organizasyonel davranış üzerindeki etkisi, stresle başa çıkabilme yöntemleridir.¹⁹⁹ Otel yöneticilerinin tüm bu unsurları içeren bütünlük bir yönetim tarzı uygulamaları gerekmektedir.

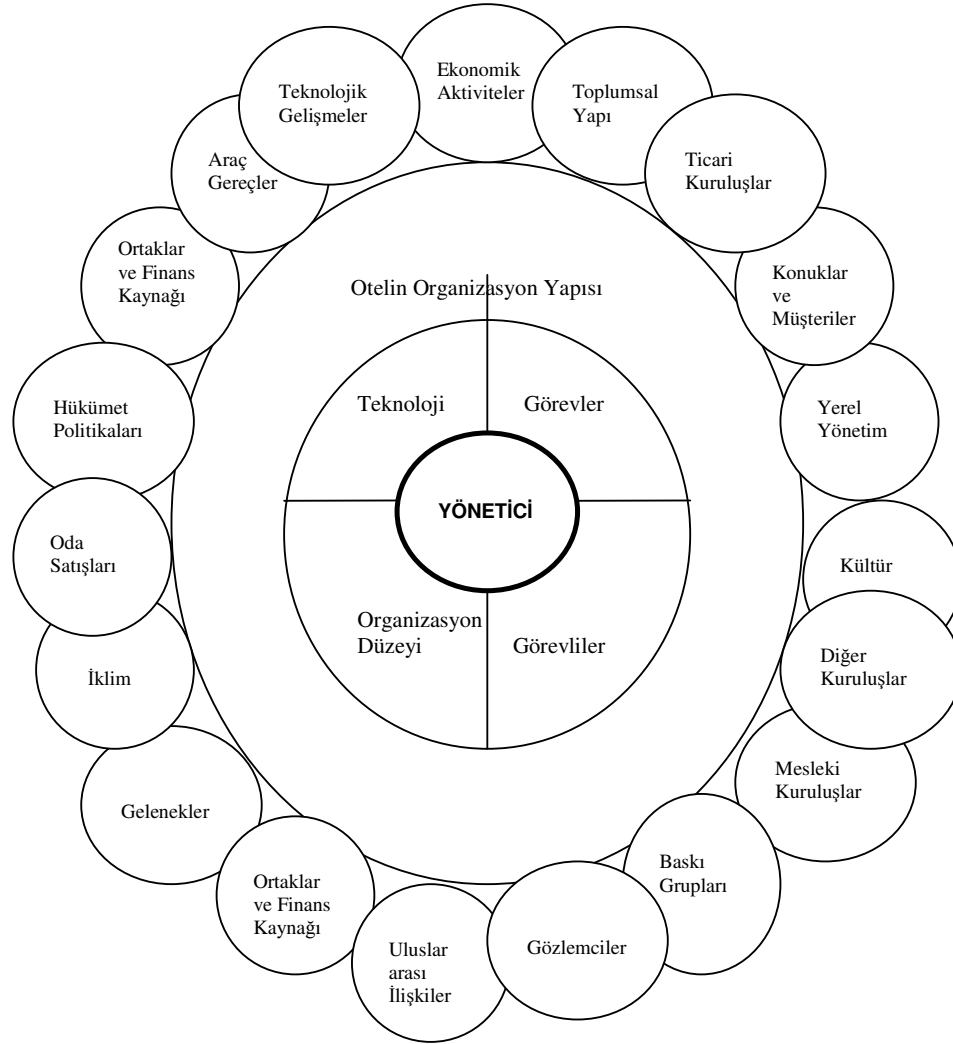
Otel işletmelerinde yönetici bütünlük yönetim tarzı ile işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için işletme kaynaklarını iyi kullanmaktadır. 6 M olarak belirtilen otel kaynaklarını etkili kullanılarak verimliliği arttırmaktadır. 6M'nin açılımı şu şekildedir:²⁰⁰

- Men (İnsan),
- Money (Para),
- Machinery (Otelin İşleyiş Sistemi),
- Materials (Otel Ekipmanları),
- Methods (Otelin Düzeni),
- Minutes (Zaman)

Otel yöneticisi insan kaynaklarını iyi yönetmek, otelin sermayesini, otel ekipmanlarını, zamanını verimli kullanmak, otelin işleyiş sisteminin her detayını bilerek otelin düzeninin sağlam durumundadır. Bunun için de yöneticinin yönetim tarzı çok önemlidir. Otel yöneticisinin kişilik özellikleri, olaylara karşı sergilediği davranışlar ve duruşu, yaratıcı düşünmesi, kararlılık göstermesi gibi özellikleri yönetim tarzını etkilemektedir. Otel yöneticilerinin çok geniş bir yönetimsel çevresi bulunmaktadır. Bu çevre Şekil 11'de sunulmaktadır.

¹⁹⁹ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, ss.47-48.

²⁰⁰ Chandana Jayawardena, "International Hotel Manager", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, Vol: 12, No: 1, 2000, s. 67.



Şekil 11: Otel Yöneticisinin Yönetimsel Çevresi

Kaynak: Burhan Şener, a.g.e, s. 91

Şekil 11’de görülmektedir ki otel yöneticisi işletme yapısının merkezinde yer almaktadır. Yöneticinin iç ilişkileri; teknoloji, işletme düzeyi, görevler ve çalışanlardan meydana gelmektedir. Dış ilişkilerine ise; araçlar ve gereçler, ekonomik aktiviteler, ticari kuruluşlar, toplumsal yapı, konuklar, yerel yönetim, kültür, mesleki kuruluşlar, baskı grupları, uluslararası ilişkiler, gelenekler, iklim, oda satışları ve hükümet politikaları oluşturmaktadır. Bu kapsamlı yönetimsel çevreyi takip, kontrol ve idare edebilmesi de yöneticinin yönetim tarzına dayanmaktadır.

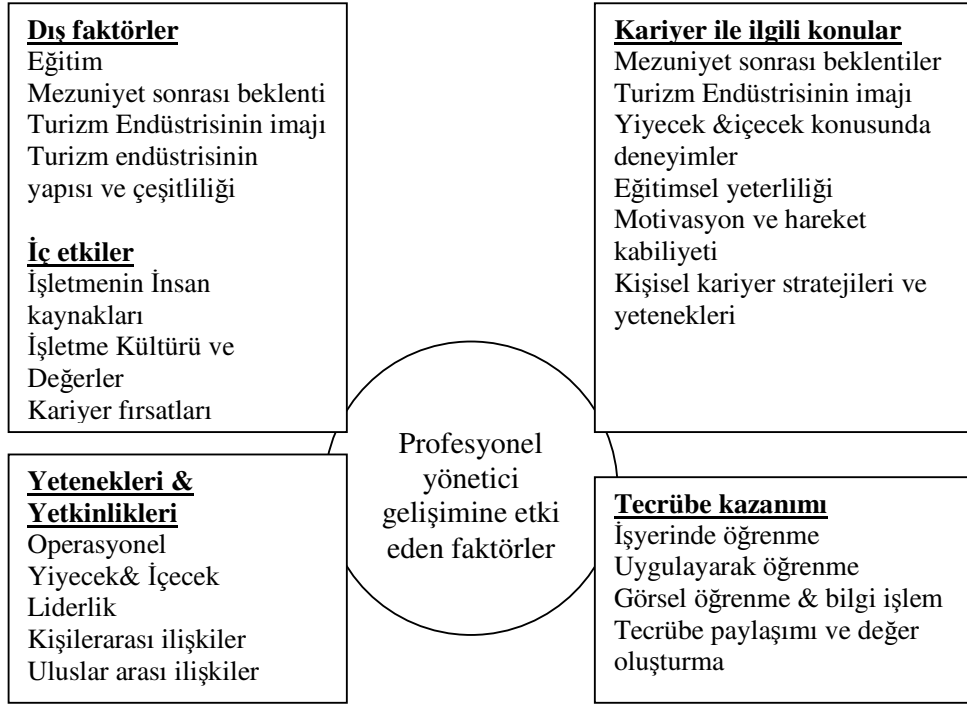
Son olarak değişen yönetici profili incelendiğinde yeni yönetici profillerinde birçok değişiklik meydana gelmektedir. Bu değişiklikler tablo 11’de gösterilmektedir:

Eski Yönetici Profili	Yeni Yönetici Profili
Dengeli ve öngörülebilir bir ortamda çalışır	Düzensiz, karmaşık bir ortamda başarılı olmak zorundadır
Patron gibidir	Liderdir
Otorite ister	Çalışanı yetkilendirir
Bilgiyi stoklar	Bilgiyi paylaşır
Çalışanlarına her zaman aynı davranır	Değişikliklere karşı duyarlıdır
Departmanındaki çalışanları denetler	Departman çalışanlarını ve sanal takımı denetler

Tablo 11: Değişen Yönetici Profili

Kaynak: Stephen P. Robbins, **Managing Today**, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.44-45’den uyarlanmıştır.

Tablo 11’e istinaden otel yöneticilerinin de profil değişikliği şu şekilde yorumlanabilmektedir. Otel yöneticileri de artık takıma karşı lider olmak, sorumluluklarını paylaşmak, çalışanlarını yetkilendirmek, onlarla her türlü bilgiyi gerektiğinde paylaşmak, çalışanlarının iş ve özel sorunlarını dinlemek zorundadır. Çünkü ilk maddede belirtildiği gibi günümüzde artık yönetici durağan bir ortamda değil, rekabetin yoğun ve ekonomik dalgalanmaların çok sık olduğu bir dönemde çalışmaktadır. Aynı zamanda sofistike yöntemlerle sanal takımlarda yönetebilmektedir. Örneğin zincir bir oteldeki yöneticinin farklı lokasyonlardaki kişi ve ekiplerle video konferans sistemi ve/veya elektronik posta vb. teknikleri kullanarak çalışabilmektedir.



Şekil 12: Profesyonel Otel Yöneticisinin Gelişimini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Sandra Watson, “Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 20, No: 7, 2008, s. 775

Şekil 12’de profesyonel otel yöneticilerinin gelişimini etkileyen unsurlar dört grup altında toplanmaktadır. Otel yöneticilerinin gelişimini sektörel beklentiler, sektörün imajı ve çeşitliliği, otelin insan kaynakları politikaları, örgütsel kültür ve değerlerin yanında yöneticinin deneyimleri, yetenek ve yetkinlikleri, kariyer planları etkilemektedir.

Yöneticilerin ilişkileri yönetmek için kullandıkları iletişim tarzları bulunmaktadır. Fritz Neske, iletişim tarzlarını dörde ayırmaktadır.²⁰¹ Otel işletmelerinde de yöneticilerin bu dört tarzdan birini kullanmaları önerilebilmektedir.

1. **Bürokratik İletişim Tarzı:** Bu iletişim tarzında işletmeler ne hedef gruplarına bilgi vermekte, ne de onlardan bilgi alıp değerlendirmektedir. “Biz kendimize yeteriz” felsefesi hâkimdir.

²⁰¹ Ayla Okay, **a.g.e.**, ss. 161-162.

2. *Manipülatif İletişim Tarzı*: Bu iletişim tarzının amacı propagandadır.
3. *Demokratik İletişim Tarzı*: Hedef kitleye doğru bilgi iletilmektedir. Hedef grubundan bilgi alınıp, değerlendirilmektedir.
4. *Orantısız İletişim Tarzı*: İşletme bilgilendirmeye hazır olduğu halde kamuoyundan hiç bilgi almadığında oluşmaktadır.

Yukarıda verilen dört iletişim tarzından otel işletmelerinin yöneticilerinden demokratik iletişim tarzını seçmeleri istenmektedir. Çünkü çalışanı bilgilendirmek, motive etmek için bu iletişim tarzının kullanılması en doğru tercih olmaktadır.

C. Otel İşletmelerinde Çalışan Kavramı

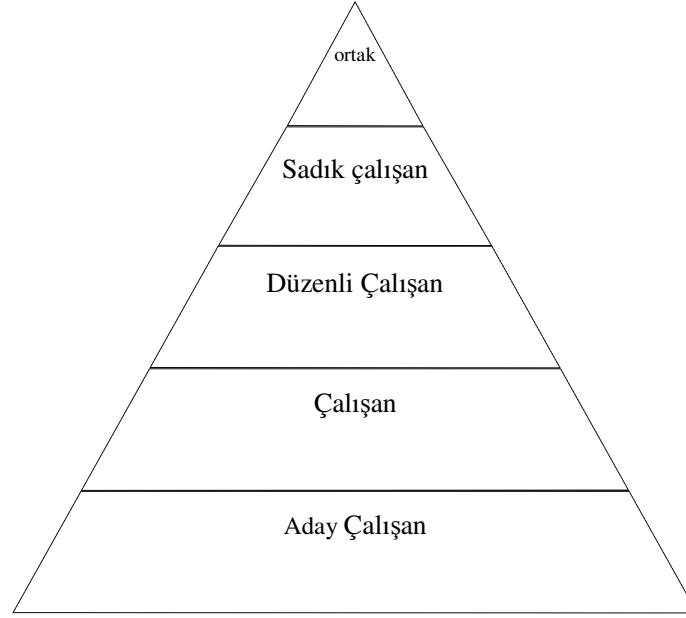
Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran özelliklerden biri de otel çalışanlarıdır. Emek- yoğun sektör olan otel işletmelerinde çalışanın önemi büyüktür. Her ne kadar teknolojik gelişmelerden yararlanılsa da insanın değeri işletme içinde çok farklıdır. Çünkü otel işletmelerinde üretimi yapan da hizmeti sunan da insandır. Otel çalışanların çalışma alanı ile müşterilerin kullanım alanları genellikle aynı yerlerdir. Otel lobisi, katlar, restoran, sağlık merkezi bu alanlara birer örnektir. Çalışanlar ile otel müşterileri arasındaki yoğun bir ilişki yaşanmaktadır. Müşteri ve çalışan arasında yüz yüze iletişim olmaktadır. Çalışanların moral durumu direkt müşteriye yansımaktadır. Morali bozuk olan, müdürüyle tartışmış bir eleman işini doğru olarak yerine getiremeyebilmektedir. Bu da müşterinin verilen hizmetten memnun kalmasını engellemektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin başarısı ve verimliliği çalışanın kalitesi ile doğru orantılıdır.

1. Otel İşletmelerinde Çalışanın Tanımı

Otel işletmelerinde çalışanların otelin karlılığına ve servis kalitesi ile ilgili müşteri deneyimlerine büyük bir etkisi olmaktadır.²⁰² Bu nedenle tamamen hizmet

²⁰² Michael Ottenbacher, “Employee Management and Innovation”, **Handbook of Hospitality Human Resources Management**, Edt. Dana V. Tesone, Butterworth –Heinemann, U.S.A, 2008, s. 419.

vermek için yapılan ve örgütlenen otel işletmeleri müşterilerinin rahat etmesi için gereken tüm çabayı sarf ederken aynı çabayı otel işletmesinin başarısına önemli katkısı olan çalışanlarına da göstermek zorundadır.



Şekil 13: Otel İşletmelerinde Çalışan Hiyerarşisi

Kaynak: Selen Doğan, a.g.e, 2005, s. 154'den otel işletmelerine uyarlanmıştır.

Şekil 13, otel işletmelerinde çalışan hiyerarşisi için bir örnek oluşturabilmektedir. Buna göre otel işletmelerinde çalışan hiyerarşisi aday çalışan, çalışan, düzenli çalışan, sadık çalışan ve işletmeye ortak olan çalışan şeklinde gruplandırılabilir. Bu gruplandırma ile birlikte çalışan tanımları da şu şekilde yapılabilmektedir.

Aday çalışan veya potansiyel çalışan: Gelecekte otel işletmesinde çalışmaya aday olan kişilerdir. Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanı tarafından sürekli güncellenen bilgileri mevcuttur.

Çalışan: Otel işletmesinde görevli olan kişilerdir.

Düzenli Çalışan: Otel işletmesi tarafından kabul gören, diğer çalışanlar ile iletişim içinde olan, işletmeye karşı negatif veya pozitif bir tutum içinde olmayan çalışanlardır.

Sadık Çalışan: Otel işletmesine karşı olumlu tutum içinde olan, sadık çalışanlardır.

Ortak Çalışan: Otel işletmesinin çıkarlarını düşünen, otel işletmesini kendi işletmesi gibi düşünen çalışanlardır.

Otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki kişiler işletme için aynı amaç etrafında çalışmaktadırlar. Hepsinin ortak amacı müşteri istek ve ihtiyaçlarını maksimum düzeyde tatmin edebilmektir. Bu nedenle hepsi otel işletmelerinde çalışan konumundadır. Sadece pozisyon ve sorumluluk açısından farklılık göstermektedirler.

Otel işletmelerinde en üst düzey yönetim ve orta düzey yönetim çalışanlarının dış müşterilerine yönelik amaçlarının önünde, kendi çalışanlarının tatmin edilmesi ve onların işe mutlu gelmesini sağlamak olması gerekmektedir. Bunun için de üst düzey yönetimin bir amacı da normal çalışan kategorisindeki elemanlarını sadık çalışan kategorisine getirebilmektedir. Otel içindeki tüm çalışanların birbirlerine sundukları hizmet, müşterilerine verdikleri hizmet kadar önemlidir. Çalışanlar arasında işbirliği de bu şekilde oluşmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işi ve çalışma arkadaşlarının yaptıkları işi önemsedikleri takdirde çalışanlar arasında işbirliği oluşmaktadır. Çalışanların tatmininin ve çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması için üst ve orta düzey yöneticileri çalışanları ile ilişkilerini yönetebilmesi, ilişki yönetimi karması olan güven, bağlılık ve iletişim fonksiyonlarına bağlı olmaktadır.

2. Otel İşletmelerinde Çalışanın Özellikleri

Otel yöneticileri ilişki yönetimini uygulayabilmeleri için öncelikle çalışanlarının özelliklerini iyi tespit etmek zorundadırlar. Otel işletmelerinde çalışanlar sürekli müşterilerle ilişki içinde oldukları için otel çalışanlarının diğer işletme çalışanlarından

farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır²⁰³:

1. Düzgün bir fiziksel yapıya sahip olmak,
2. Mesleki eğitim almış veya tecrübeye sahip olmak,
3. En az bir yabancı dili iyi derecede konuşmak, yazmak ve anlamak,
4. Ciddi, ağırbaşlı ve soğukkanlı olmak,
5. Dürüst ve güvenilir olmak,
6. İletişim becerilerini iyi kullanıyor olmak
7. Görev ve sorumluluk bilincine sahip olmak,
8. Nezaket ve görgü kurallarını bilmek,
9. Görevini istekli yapmak ve işini sevmek en önemli özelliklerindedir.

Hizmet işletmeleri çalıştırdıkları çalışan kadar güçlüdür. Özellikle bağımsız karar vermeyi gerektiren işletmelerde çalışanın yetkinliği oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların özellikleri işletme kültürü ve iklimi belirlemektedir. Ayrıca çalışanların geçmiş davranışları geleceğinde en iyi öngörüsüdür.²⁰⁴ Bu nedenlerle bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde de yöneticilerin yapmaları gereken en önemli şey, işi doğru yapan çalışana almaktır.

Otel işletmelerinde de artık çalışan profilleri değişim göstermektedir. Eskiden bir alanda uzmanlaşan çalışanlar artık birçok alanda uzmanlaşmak istemektedirler. Eskiden çalışanlar daha bireysel davranmaktaydılar ama şimdi çalıştığı departmanların ve otelin bir takım oyuncusu gibi hareket etmektedir. Otellerde çalışanlar ilk iş girdiklerinde eğitim almaktaydılar, günümüzde otellerde sürekli eğitim programları uygulanmaktadır. Ve artık çalışanlar kendi kişisel gelişimlerinden sorumlu olmakta ve günümüz yaşam koşulları nedeniyle iş yükleri ve stresleri de artmaktadır. Bu nedenle çalışanlar için iş ortamının huzurlu ve iyi olması oldukça önemlidir. Çalışanların mutlu çalışması için de öncelikle yöneticilerin kendi departmanlarında huzuru sağlamaları gerekmektedir. Bunun için de yöneticilerin iletişim becerilerini, iletişim araçlarını iyi

²⁰³ Burhan Şener, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.54.

²⁰⁴ Hüsnüye Örs, **Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.98.

kullanmaları, çalışanlarda güveni ve bağlılığı sağlamaları en önemli sorumluluklarından olmaktadır.

III. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA YÖNETİCİ-ÇALIŞAN İLİŞKİSİ

Otel işletmelerinde çalışan ilişkilerinin iyi yönetilebilmesi için öncelikle yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için de ilişki yönetimi sürecinin başlangıç aşaması yöneticiler olmaktadır. Süreç yöneticilerden çalışanlara, çalışanlardan diğer departman çalışanlarına ve son olarak da çalışanlardan müşterilere doğru gitmektedir.

A. Otel İşletmelerinde Yönetici- Çalışan Arasında İlişki Yönetimi Karması

Her bir çalışan işletmenin sözcüsü durumundadır. Çalışan ilişkilerin önemini anlayan işletmeler daha rekabetçi ve daha karlı olmaktadır. Çalışanlarda güvenin, bağlılığın yaratılması için çalışanlara daha fazla önem verilmesi ve çalışanlara odaklanılması gerekmektedir.²⁰⁵ İşletmelerin dış ilişkilerini geliştirmelerinin ilk adımı iyi yönetilen iç ilişkilerdir.

Çalışan ilişkileri yönetimi işletme içinde ilişkilerin geliştirilmesini ve korunmasını amaçlamaktadır. Özellikle çalışan ilişkileri; işletmenin çalışan, çalışanın çalışan, yöneticinin çalışan ile iletişim faaliyetlerini içermektedir. Verimli bir iş ortamının geliştirilebilmesi de çalışan ilişkilerine bağlıdır.²⁰⁶ Otel işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetimi işletmenin organizasyonunun planlaması için önemli bir ölçüt olup, işletmeye rekabetçi avantaj kazandırmaktır.²⁰⁷ Bu da çalışan ilişkilerinin iyi yönetilmesi ile olmaktadır. Çalışan ilişkilerinde ilişki yönetimi karması bileşenleri çalışan

²⁰⁵ Chanon Memorie Mowen, “*One Way Versus Two Way Communication: Opinions of Corporate Communications Executives Regarding Employee Communication*”, **University of South Alabama**, Department of Communication Unpublished Master Thesis, 2000, s.7.

²⁰⁶ Thomas R. George, “*Employee Relations: A Problem – Solving Approach*”, **Handbook of Hospitality Human Resources Management**, Edt. Dana V. Tesone, Butterworth –Heinemann, U.S.A, 2008,s.136.

²⁰⁷ Michael Ottenbacher, **a.g.e**, s. 419.

ilişkilerinin yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Yöneticinin rolü bu ilişki sürecinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü çalışan ilişkilerinde öncelikle yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin niteliği diğer ilişkileri de etkileyebilmektedir.

Çalışan ilişkilerinde yöneticinin rolü değişim göstermektedir. Yönetici, koçluk görevi değil danışmanlık rolünü üstlenmektedir. Yönetici, çalışan merkezli danışmanlık yapmaktadır. Çalışan merkezli danışmanlık, çalışanın durumunu, problemini daha iyi anlayabilmek için yönetici ve çalışan arasında görüşmenin yapılmasıdır. Yönetici, bu süreci kolaylaştıran bir rol üstlenmektedir ve konuyla ilgilenmekte, başarılı çözümler üretmektedir.²⁰⁸ Çalışan ilişkilerine gereken önemi vermek, örneğin kaliteli bir ekip oluşturabilmek yeteneği, otel işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden biridir.²⁰⁹ Yöneticinin ilişkiyi yönetebilmesi için öncelikle çalışana ile iletişim kurması, çalışanın güven ve bağlılık yaratması gerekmektedir.

1. Güven

İlişki yönetimi karması bileşenlerinden biri olan güven; ilişki içinde bulunan tarafların birbirlerine yeterli, açık, bilgili, inanılır olduğuna dayanan inancı, şeklinde birinci bölümde tanımlanmaktadır. Bu bölümde ise otel işletmelerinde yönetici-çalışan arasındaki güven faktörü kısaca ele alınmaktadır.

Güvenin ön belirleyicileri; bilgi temelli güven, işletme temelli güven, hesap temelli güven, bilişsel temelli güven ve kişilik temelli güven olarak ifade edilmektedir. Kişilik temelli güvende, birey diğerlerine inanmakta ve sonucunda güven duymaktadır. Bu güven biçiminde kişilerin iyi ve güvenilir olduğu kabul edilmektedir. Bilişsel temelli güvende sınıflandırma önemlidir. Bireyler kendilerine benzeyen kişilere güven duymaktadırlar. Hesap temelli güvende, bireylerin maliyet ve fayda analizi yapmasıdır. İşletme temelli güven ise kişilerin çalışma ortamı ve kişiler arası ilişkiler sayesinde kendini güvende hissetmesidir.²¹⁰

²⁰⁸ Thomas R. George, **a.g.e.**, ss. 146-147.

²⁰⁹ Michael Ottenbacher, **a.g.e.**, s. 419.

²¹⁰ David Gefen, Elena Karahanna, Detman W. Straub, "Trust and Tam Online Shopping: An Integrated Model", **MIS Quarterly**, Vol: 27, No: 1, ss. 51-90, s. 62.

Güvenin gelişim aşamaları başka bir şekilde incelendiğinde, üç aşama görülmektedir. Bunlar; hesaplanmış güven ilişkisi, bilgiye dayalı güven ilişkisi ve sabit özdeşleşmeye dayalı güven ilişkisidir. Bu üç aşamada da kişilerin yeni bir ilişkiye başladıkları ve geçmişlerinin olmadığı farz edilmektedir. Hesaplanmış güven, tutarlılığı ifade etmektedir. Bireyler söylediklerini yapmak zorundadırlar çünkü söylediklerini yapmadıklarında meydana gelebilecek sonuçlardan çekinmektedir. Bilgiye dayalı güven, tahmin edilebilirliktir. Kişinin diğerini iyi bilmesi ve davranışını kestirebilmesidir. Bilgiye dayalı güven ilişkisi korkuya değil, kişilerin birbirleri hakkında sahip oldukları bilgiye dayanmaktadır. Özdeşleşmeye dayalı güven ilişkisinde kişiler arası ilişkiler gelişmektedir. Kişilerarası istek ve niyetlere dayanmaktadır. Kişi hem ilişkide bulunduğu kişiyi tanımakta hem de güven sağlamak için nasıl davranacağını bilmektedir. Hesaba dayalı güven ve bilgiye dayalı güvene yönelik eylemler özdeşleşmiş güveni oluşturmaktadır.²¹¹

Yöneticinin çalışanlarda güven oluşturabilmesi için bu aşamaları dikkate almak zorundadır. Bu aşamalardan görüldüğü üzere kişilerarası güven gelişmekte ve değişim göstermektedir. Yönetici öncelikle davranışlarında tutarlılık sağlamak zorundadır. Böylece daha sonra bilgiye güven de oluşmaktadır. Bilgiye dayalı güven ilişkileri, olumlu etkilerle özdeşleşmiş güven haline gelmektedir.

İşletmelerde güven konusunda yapılan araştırmalar üç alana odaklanmaktadır. Bunlar; Kişilerarası güven, yöneticiye güven ve üst yönetime güvendir. Çalışan yöneticisine güvenebilir ancak işletmeye güvenmeyebilmektedir. Çalışan yöneticisini işletmenin temsilcisi gibi görmektedir ve güveni işletmeye yönelik genelleştirmesi söz konusu olabilmektedir. Çalışan hem işletmeye hem de yöneticisine güven duyması da mümkündür ve tercih edilen durumdur.²¹²

Mayer ve diğerleri yöneticinin güvenilir olması ile ilgili üç temel özellikten bahsetmektedir. Bunlar; yöneticinin yetenekleri, yöneticinin yardımsever ve pozitif bir

²¹¹ Roy J. Lewicki, Barbara Benedict Bunker, "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships" Roderick M Kramer ve Tom R. Tyler (Ed), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications, London, 1996, ss. 119-123.

²¹² İpek Kalemci Tüzün, "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı bir çalışma" Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006, s. 29.

insan olması, son olarak yöneticinin dürüst olmasıdır. Çalışanlar için dürüstlük, yöneticinin tutarlı, çalışanların fikirlerine katılan, gerçekçi olmasını ifade etmektedir.²¹³

Yönetici ve çalışan arasındaki güven ilişkisinin gelişmesinde yönetsel davranış önemli bir etkidir. Çalışanların yöneticilerin güveni algılamaları için beş davranış kategorisi bulunmaktadır.²¹⁴

- Davranışlarda tutarlılık.
- Davranışlarda dürüstlük.
- Kontrolü dağıtma ve paylaşma.
- Etkin İletişim (Doğruluk, açıklama ve açıklık).
- İlginin gösterimi.

Otel işletmelerinde risk faktörünün oldukça yüksek olduğu otellerin özellikleri kısmında belirtilmektedir. Risk faktörü yüksek işletmelerde çalışanın yöneticisine güven duyması oldukça önemlidir. Otel işletmelerinde güven ilişkisini başlatan yöneticilerin davranışlarıdır. Otel yöneticileri ve çalışanlar arasındaki güven ilişkisi de yukarıdaki maddeler ışığında açıklanmaktadır.

• *Davranışlarda tutarlılık:* Otel yöneticilerinin davranışlarında tutarlı olması gerekmektedir. Otel çalışanları yöneticilerinin iş veya özel konularda gösterdiği tutarlı davranışlar sonucunda yöneticilerine güven duymaktadır. Bunun sonucunda da yaptıkları işte risk almak istemektedir. Çünkü olumsuz bir durum olduğu takdirde yöneticilerinin desteğini hissedeceklerini bilmektedirler.

• *Davranışlarda dürüstlük:* Otel çalışanları otel yöneticisinin sözleri ve davranışları arasındaki tutarlığı yöneticinin dürüstlüğü ile bağdaştırmaktadır. Eğer yöneticiler verdikleri sözleri yerine getiriyorlarsa, işletme ile ilgili faaliyetleri açık ve

²¹³ James H. Davis, F. David Shoorman, Roger C. Mayer, Hwee Hoon Tan, “*The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage*” **Strategic Management Journal**, 2000, Vol: 21, No: 5, ss. 563- 576, ss. 566-567.

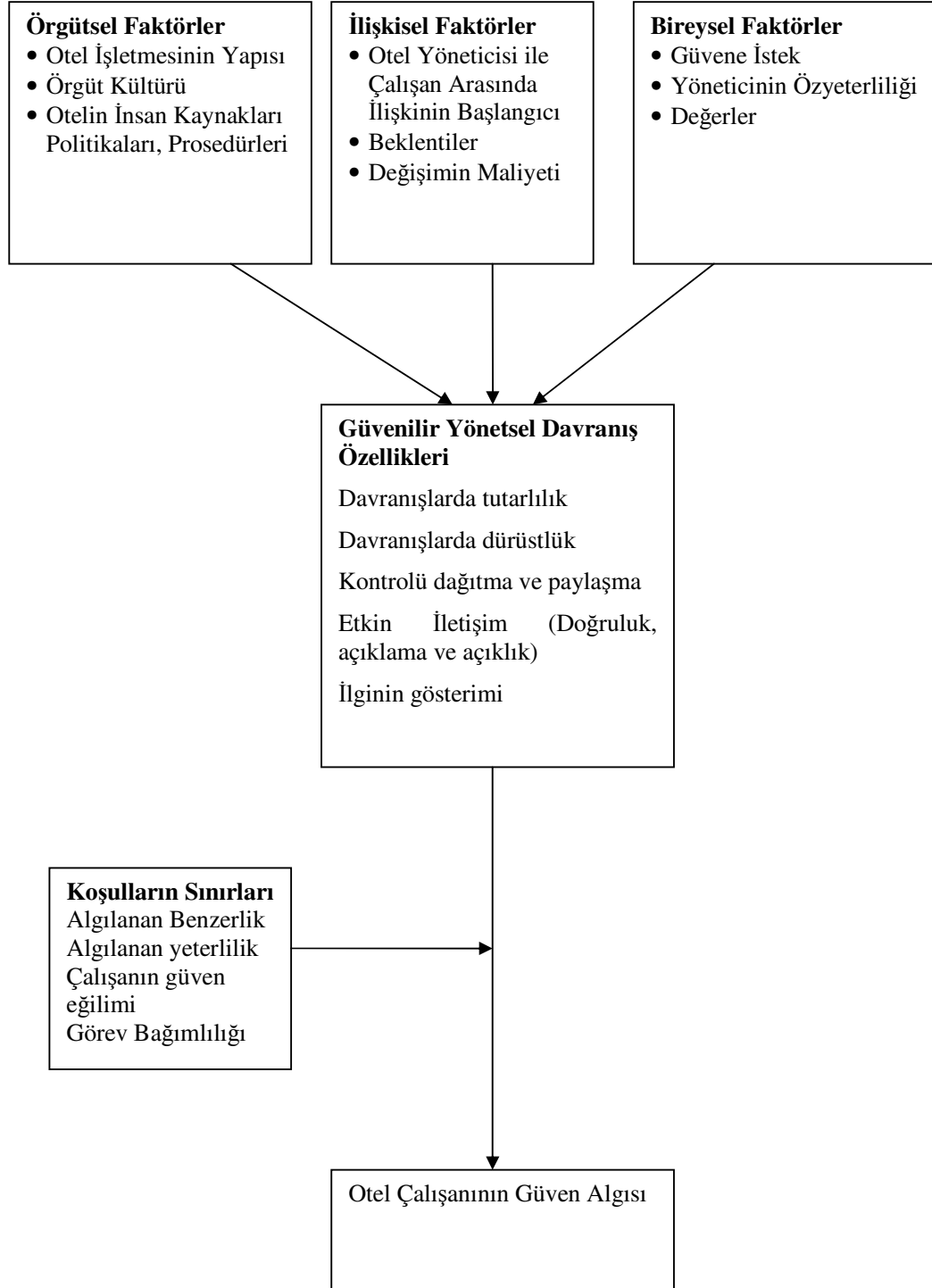
²¹⁴ Ellen M. Whitener vd., “*Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*”, **The Academy of Management Review**, 1998, Vol: 23, No: 3, ss. 513- 530, s. 516.

net bir şekilde çalışanlarına ifade ediyorlarsa, çalışanlarda yöneticilerine güven duymaktadır.

- *Kontrolü dağıtma ve paylaşma:* Otel yöneticileri yönetimde karar verme sürecine çalışanları da dâhil ettikleri takdirde çalışanlar işletme ile ilgili faaliyetleri ve sonuçları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaktadır. Böylece kendileri de risk aldıkları için işletme kaynaklarını daha iyi korumaktadır. Yönetici, yönetimi paylaştığı takdirde çalışanlar yöneticinin de kendilerine güven ve saygı duyduğunu hissetmektedir.

- *Etkin İletişim:* Otel işletmelerinde yöneticiler çalışanları ile iletişim kurdukları takdirde güven kazanmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına karşı açık olurlarsa, onlara doğru bilgi verirlerse ve alınan kararları çalışanlarına iletirlerse güvenilir yönetici konumuna geçmektedir. Ayrıca açık iletişimin olduğu yönetim sisteminde çalışanlar herhangi olumlu veya olumsuz bir durumu rahatlıkla yöneticilerine ilettikleri için işlerini güvenle yapmakta bu da onların memnuniyetini etkilemektedir.

- *İlginin gösterimi:* Otel işletmelerinde yöneticiler çalışanlarında güven yaratabilmek için onların; istek ve ihtiyaçlarını bilmek, amaçlarına ulaşabilmeleri için destek vermek, kariyer planlamalarını üst yönetimle paylaşmak, adil ve tarafsız olmak, özel hayatlarının korunmasını sağlamak zorundadırlar. Aksi takdirde çalışanlar kendi çıkarlarının korunmadığını düşünüp yöneticilerine güven duymamakta, onları desteklememektedir.



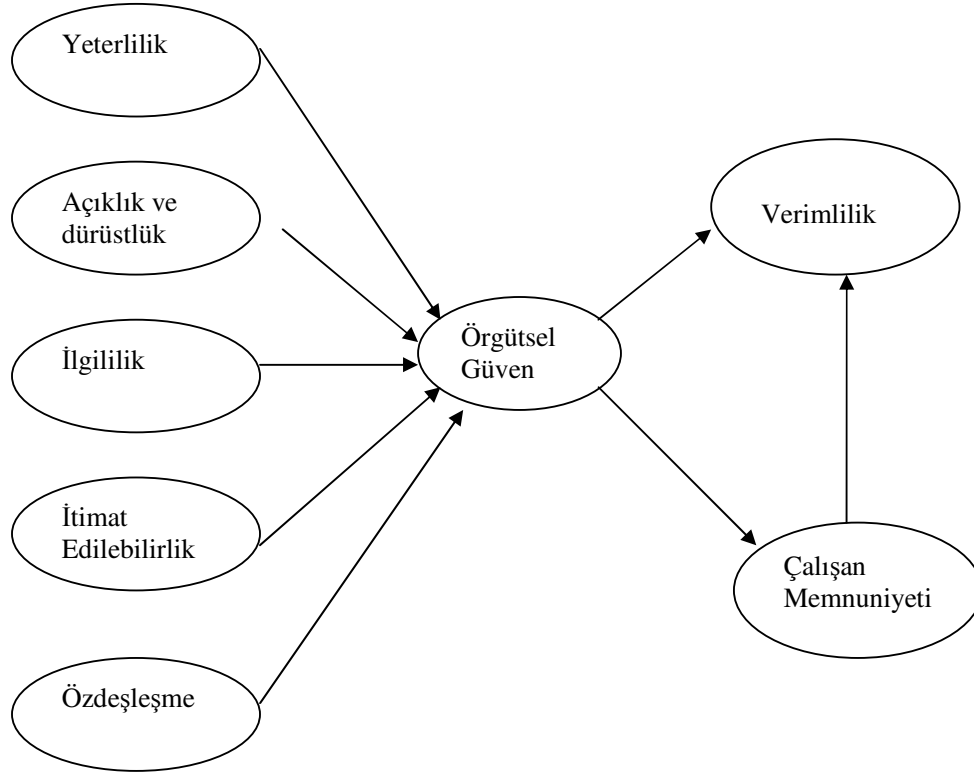
Şekil 14: Otel İşletmelerinde Çalışanda Güven Algısı Oluşum Süreci

Kaynak: Ellen M. Whitener vd., “Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”, *The Academy of Management Review*, 1998, Vol: 23, No: 3, ss. 513- 530, s. 519’ dan uyarlanmıştır.

Şekil 14’de de görüldüğü üzere otel çalışanlarında güven algısının oluşması için örgütsel faktörler, ilişkisel faktörler ve bireysel faktörler gereklidir. Örgütsel faktörleri; otel işletmelerinin yapısı, insan kaynakları politikaları ve işletme kültürü oluşturmaktadır. İlişkisel faktörler ise; yönetici çalışan arasındaki ilişki, beklentiler, yöneticilerin güvelerine karşılık alamamaları ve bu durumdan oluşan maliyetlerdir. Bireysel faktörler de; yöneticilerin güven kavramına sıcak bakmaları, yöneticilerin bilgi ve becerilerindeki yeterlilik ve yöneticilerin benimsedikleri değerlerden meydana gelmektedir. Bütün bu faktörler yukarıda açıklanan güvenilir yönetsel davranış özelliklerini etkilemekte ve bunlarla birlikte koşulların da uygun olması durumunda çalışanların güven algılarını oluşturmaktadır.

Güven modelleri ile ilgili pek çok çalışma yapılmaktadır. Bunlardan çeşitli literatürde desteklenen Mishra Modeli dört farklı güven boyutunu tanımlamaktadır. Bunlar; yeterlik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirliktir. Daha sonra dört farklı boyuta Schockley–Zalabak, Kathleen ve Winograd tarafından özdeşleşme boyutu da eklenmektedir.²¹⁵ Schockley–Zalabak, Kathleen ve Winograd güven modeli otel işletmelerinde yönetici- çalışan arasındaki ilişkilere uyarlanarak açıklanmaktadır.

²¹⁵ Pamela Schockley – Zalabak, Ellis Kathleen, Gaynelle Winograd, “*Organizational Trust: What It Means, Why It Matters*” **Organization Development Journal**, 2000, Vol:18, No: 4, ss. 35-45, s.38-41.



Şekil 15: Schockley – Zalabak Kathleen ve Winograd Güven Parametreleri

Kaynak: Pamela Schockley – Zalabak, Ellis Kathleen ve Gaynelle Winograd, “*Organizational Trust: What It Means, Why It Matters*” **Organization Development Journal**, 2000, Vol:18, No: 4, s. 42

Şekil 15’deki model, yönetici- çalışan arasındaki güven ilişkisi açısından yorumlandığında, otel işletmelerinde güvenin oluşabilmesi için yöneticilerin çalışanlarına karşı açık ve dürüst, işleri ile ilgili yeterli donanıma ve bilgiye sahip, çalışanların iş ve özel hayatlarına ilgili, davranışlarına güvenilir olması ve çalışanlarını işletmeyle özdeşleştirebilmesi gerekmektedir. Çalışanların işletme ile özdeşleşebilmeleri de iç iletişimin etkinliği ile doğru orantılıdır. Sonuçta çalışanda hem işletmeye hem de yöneticiye karşı güven oluşmakta, bu da çalışan memnuniyetini ve çalışanların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

2.Bağlılık

Bağlılık bileşeninin otel işletmelerinde yönetici ve çalışan arasında farklı bir önemi bulunmaktadır. Otel yöneticileri düşük doluluk oranları, yüksek çalışan devir hızı, düşük gelirler gibi nedenler arkasına saklanarak veya bu faktörleri öne sürerek çalışanların işletmeye olan bağlılığı ile ilgili sorumluluklarından kurtulamazlar.²¹⁶ Otel yöneticileri çalışanlarında bağlılık oluşturabilmek için; çalışanlarına işletmenin amaç ve değerlerini kabul ettirmek ve inandırmak zorundadır. Bununla birlikte yöneticilerin bağlılık için, çalışanlarının işletmenin birer üyesi gibi düşünmelerini ve işletmenin yararına çalışmak istemelerini de sağlaması gerekmektedir.

Çalışanların işletmeye bağlılığı iki türdür. İçsel bağlılıkta; çalışanların işletme ile ilgili tüm çalışmalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmektedir. Dışsal bağlılık ise; çalışanlar kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olmasıdır. Tablo 12’de içsel ve dışsal bağlılık arasındaki temel farklılıklar gösterilmektedir.²¹⁷

DIŞSAL BAĞLILIK	İÇSEL BAĞLILIK
Görevler başkaları tarafından belirlenir	Görevleri çalışanlar belirler.
Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranış şekilleri başkaları tarafından belirlenir.	Görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan davranışları çalışanlar belirler.
Performans hedefleri yönetim tarafından belirlenir.	Bireyi zorlayıcı, müdahale edici, meydan okuyucu performans hedefleri yönetim ve çalışan ortaklaşa belirlemektedir.
Hedeflerin önemi başkaları tarafından belirlenir.	Hedeflerin önemi çalışanlar tarafından belirlenir.

Tablo 12: Dışsal ve İçsel Bağlılık Arasındaki Farklar

Kaynak: Selen Doğan, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı**, Kare Yayınları, İstanbul, 2006,s. 72

²¹⁶ Ruta Kazlauskaitė, Iona Buciuniene, Linas Turauskas, “*Building Employee Commitment in the Hospitality Industry*”, **Baltic Journal of Management**, Vol: 1, No: 3, 2006, ss. 300-314, s. 310.

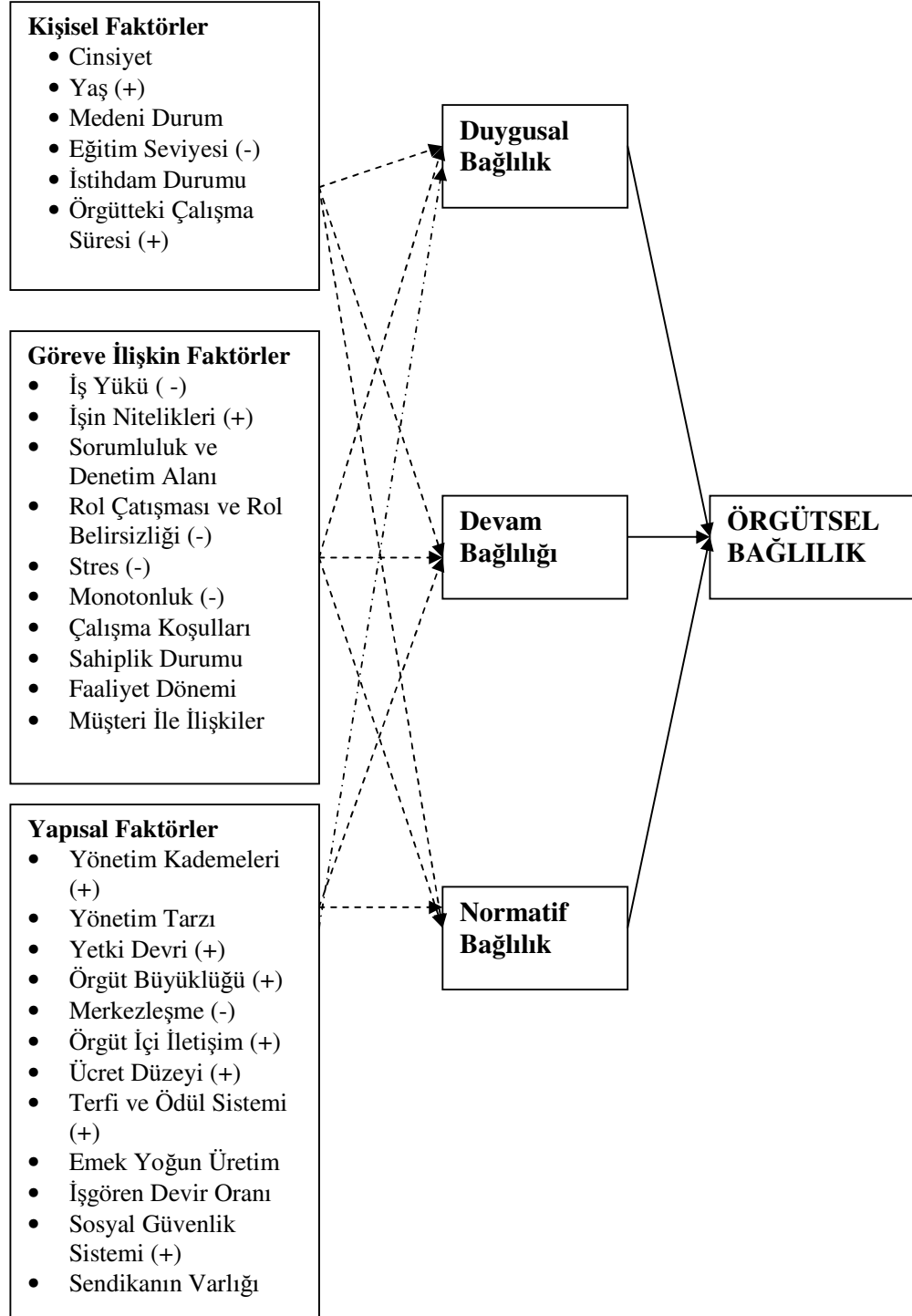
²¹⁷ Selen Doğan, **a.g.e.**, 2006, s. 70.

Tablo 12’de de görülmektedir ki içsel bağıllık çalışanların kendilerine olan güvenini ve hür iradesini ortaya çıkarmaktadır. Ancak otel işletmelerinde içsel bağıllık ile birlikte dışsal bağıllığın da sağlanması çok önemlidir.

Otel işletmelerinde bağıllığı etkileyen faktörler birinci bölümde de belirtilen kişilik özellikler, iş ile ilgili özellikler, yapısal özelliklerdir. Yöneticilerin yaşı, medeni durumu, cinsiyeti, eğitim durumu, işletmedeki çalışma süresi çalışanlarda bağıllığı etkilemektedir. Özellikle otel işletmelerinde genç yöneticilerin ve bayan yöneticilerin çok olması operasyon departmanlarında sorun yaratabilmektedir. Otel işletmelerinde turizm eğitimi almamış ancak üst yönetim pozisyonlarında yer alan yöneticiler ile turizm eğitimi alan çalışanlar arasında da çatışmaya dayalı bağıllık ile ilgili sorunlar yaşanabilmektedir.

Bununla birlikte işletmede iş yükü, işin nitelikleri, sorumluluk, rol çatışması, stres, çalışma koşulları gibi işe ilişkin faktörler ile yönetim tarzı, yetki devri, işletme büyüklüğü, merkezleşme, işletme içi iletişim, ücret düzeyi, ödül sistemi, emek-yoğun üretim, sosyal güvenlik sistemi, sendikanın varlığı gibi yapısal faktörler de çalışanlarda hem işletmeye hem de yöneticiye yönelik bağıllığı etkilemektedir. Özellikle otelcilik sektöründe çalışma saatlerinin uzun olması, işin niteliklerinin zor olması ve ücret düzeyinde dengesizlik gibi faktörler çalışanların otel işletmelerine bağıllığını zorlaştırmaktadır.

Birinci bölümde tanımlanan duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllıktan oluşan üç bileşenli örgütsel bağıllık modeli, otel işletmeleri açısından Şekil 16’daki gibi değerlendirilmektedir.



Şekil 16: Üç bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli ile Otel İşletmelerinde Durumsal Faktörler Arasındaki İlişki

Kaynak: Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006,s. 56

Şekil 16’da örgütsel bağlılık ile kişisel, göreve ilişkin ve yapısal faktörler arasındaki ilişki gösterilmektedir. Değişkenler ile bağlılık faktörü beklenen ilişkinin olumlu veya olumsuz oluşuna göre (+) ve (-) işaretleri kullanılmaktadır. Buna göre, özellikle çalışmamızın konusu gereği göreve ilişkin faktörleri ve yapısal faktörleri dikkatle değerlendirmek gerekmektedir. Göreve ilişkin faktörlerden yapılan işin niteliğinin örgütsel bağlılık üzerine pozitif etkisi bulunmaktadır. Yapısal faktörlerden yönetim kademeleri, yetki devri, işletme büyüklüğü, işletme içi iletişim, ücret düzeyi, sosyal güvenlik sistemi, terfi ve ödül sisteminin de olumlu etkisi görülmektedir.

Otel yöneticilerinin çalışanlarında bağlılık yaratabilmeleri için öncelikle kendilerinin işletmeye bağlanması gerekmektedir. Otel yöneticilerinin işletmeye olan bağlılığını etkileyen faktörler şu şekildedir.²¹⁸

- Yöneticilere yüksek ücret ödenmesi,
- Yöneticiye, istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenildiğinin ve işletme içinde önemsendiğinin hissettirilmesi,
- Çalışanlar arasında güven ve takım ruhunun olması,
- Genel olarak işletmeye olan bağlılığın yüksek olması,
- Sosyal aktiviteleri iş ile birleştirebilme fırsatlarının olmasıdır.

Otel işletmelerinde çalışanlarda bağlılık yaratılabilmek için yöneticilerin dikkate alınması gereken öneriler aşağıdaki gibidir.²¹⁹

- Otel işletmelerinde güven ortamı yaratmak,
- Sürekli eğitim faaliyetleri organize etmek,
- Çalışanların kariyer planlarını yapmak,
- Çalışanlara periyodik olarak personel değerlendirme ile ilgili geri bildirimde bulunmak,

²¹⁸ Gillian Maxwell, Gordon Steele, “*Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2003, Vol: 15, No: 7, ss. 362-369, s. 363.

²¹⁹ Jill Griffin, Michael W. Lowenstein, **Customer Winback: How to Recapture Lost Customer and Keep Them Loyal**, Jossey Bass, USA, 2001, s.257’den uyarlanmıştır.

- Çalışanlardan iş ile ilgili bilgi almak ve vermek,
- Çalışanları tanımak ve gerektiğinde ödüllendirmek,
- Çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini bilmek ve temin etmek,
- Çalışanlarla eğlenceye de zaman ayırmak,
- Doğru çalışanı doğru yerde kullanmaktır.

Yukarıdaki maddelere ek olarak İnce ve Gül, örgütsel bağlılığın sağlanması için; yöneticilerin adaletli olması ve hiçbir çalışanın hakkını yememesi gerektiği, görev ve rol tanımlarının rol çatışmasına yol açmayacak şekilde ortaya konulması, çalışanlarında fikirlerinin alınması ve onlara siz hakkı verilmesi, çalışana bir birey olarak değer verildiğinin hissettirilmesi, çalışanların güçlendirilmesi gibi önemli yönetsel önlemler de belirtmektedir.²²⁰

Otel işletmeleri için örgütsel bağlılığın önemli sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçları çalışanlar, çalışma grupları ve işletme açısından ele alınmaktadır. *Çalışanlar açısından örgütsel bağlılık*; çalışanda işletmeye karşı aitlik duygusu yaratmakta, güvenlik duygusunu geliştirmekte, işletmeye yararlı olabileceğini hissetmekte ve işletmenin içinde veya dışında amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. *Çalışma arkadaşları açısından bağlılık* ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, çalışma grupları arasında dostluk, arkadaşlık, yardımlaşma ile bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmektedir. Ancak çalışma grupları arasında yüksek düzeyde bağlılık işletme içinde yaratıcılığı da azaltmaktadır. *İşletme açısından bağlılık ise*; devir hızı ve devamsızlık, işletmeye bağlı çalışanlar gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Ancak yüksek düzeyde işletmeye bağlılık aynı zamanda değişime karşı direnç ve uyum sağlama gibi sorunlar da yaratabilmektedir.²²¹

²²⁰ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi, Adana, 2005, s. 100.

²²¹ Hatice Güçlü, **a.g.e.**, ss. 30-38.

Çalışanların işletmeye bağlılıkları da belli seviyelerde olmaktadır. Bağlılık düzeyleri; düşük düzeyde bağlılık, orta düzeyde bağlılık ve yüksek düzeyde bağlılık olarak ifade edilmektedir.²²²

- *Düşük düzeyde örgütsel bağlılık*; kişisel yaratıcılık ve yeniliği ortaya çıkarmaktadır. Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın; yüksek çalışan devir hızı, işe geç gelme ve işletme aleyhine davranışlar sergileme gibi negatif etkileri de bulunmaktadır.
- Orta düzeyde örgütsel bağlılık; İşletmeye bağlılık arttıkça sadakat ve görev duyguları da artmaktadır. Bu düzeydeki çalışanlar işletmenin değerlerin bazılarını kabul etmektedir. Çalışanlar kendi kişisel değerlerini ve kimliklerini korumaktadırlar.
- Yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkta ise; Çalışanların kariyerlerinde ve ücretlerindeki artış olmaktadır. İşletme çalışanını ödüllendirmektedir. Ancak yaratıcılığı ve yeniliği etkilemektedir. Aile ilişkilerinde stres yaratabilmektedir.

Otel işletmelerinde amaç, çalışanlarda orta ve üst düzeyde bağlılık yaratabilmektir. Örgütsel bağlılık, yönetici –çalışan arasındaki güveni geliştirmektedir. Çalışanlar arasındaki güven de, iş performansını ve dolayısıyla amaçlanan başarıyı etkileyebilmektedir. Böylece yönetici- çalışan arasındaki ilişkiler ve örgütsel iklim gelişebilmektedir. Güçlü örgütsel bağlılığı olan yöneticiler ve çalışanlar işletmenin değerlerine inanmakta ve güçlü bir işletme kültürünün oluşmasını sağlamaktadırlar. Bunun için de yöneticiler, çalışanların hem işletmeye karşı hem çalışma arkadaşlarına ve kendilerine karşı bağlılık oluşturabilmeleri için ilişki yönetimini etkin kullanmak zorundadırlar. Bu nedenle otel işletmelerinde yönetici –çalışan arasındaki ilişkinin kaliteli olabilmesi için bağlılık faktörü ilişki yönetimi karması içerisine dâhil edilmektedir.

²²² Nilüfer Şahin Perçin, Emrah Özkul, “*Turizm İşletmelerinde Bağlılık*”, Editör Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Davranış**, Marmara Kitap Merkezi Yayınları, Bursa, 2009, ss. 37-39.

3. İletişim

Çalışanlar işletme ile ilgili bilgilendirildikleri sürece daha iyi bir performans göstermektedirler. Ne kadar çok bilgi sahibi olurlarsa, o kadar kolay kendilerini işletmenin amaçlarına odaklamaktadır. Böylece yöneticilerinin kendileri ile iletişim kurmaları çalışanlarda önemsendikleri duygusunu yaratmaktadır.²²³ Otel işletmeleri yöneticileri için bu durum çok daha önemlidir. Yöneticinin çalışan ile aralarında ne kadar açık bir iletişim olursa çalışandan o kadar çabuk ve net bir geri bildirim almaktadır. Yöneticisi tarafından otel politikaları hakkında bilgilendirilen çalışan yöneticisine güven duymaktadır. Kendisinin önemsendiğini hisseden otel çalışanı çok daha özenli ve düzgün bir şekilde işini yapabilmektedir. Özellikle alt kademe çalışanları -operasyon elemanları- için önemsenmek son derece önemlidir. İletişim kurulan, önemsenen çalışanlar arasında çatışmalar daha az olmakta, aşağıdan yukarıya iletişim ve yatac iletişim daha sağlıklı işlemektedir.

Otel işletmelerinde yönetici- çalışan arasındaki ilişkilerde güven ve bağlılığın oluşmasında iletişim ön koşul gibi düşünülebilmektedir. Çünkü yöneticiler iletişim becerilerini ve araçlarını kullanarak çalışanları ile iletişim kurmaktadır. Yönetici ve çalışanlar arasında iletişim ne kadar güçlü olursa, çalışanlar yöneticilerine o kadar fazla güven duyabilmektedir. Güvenin ve iletişimin olduğu bir çalışma ortamında çalışanların işletmeye bağlılıkları da artabilmektedir.

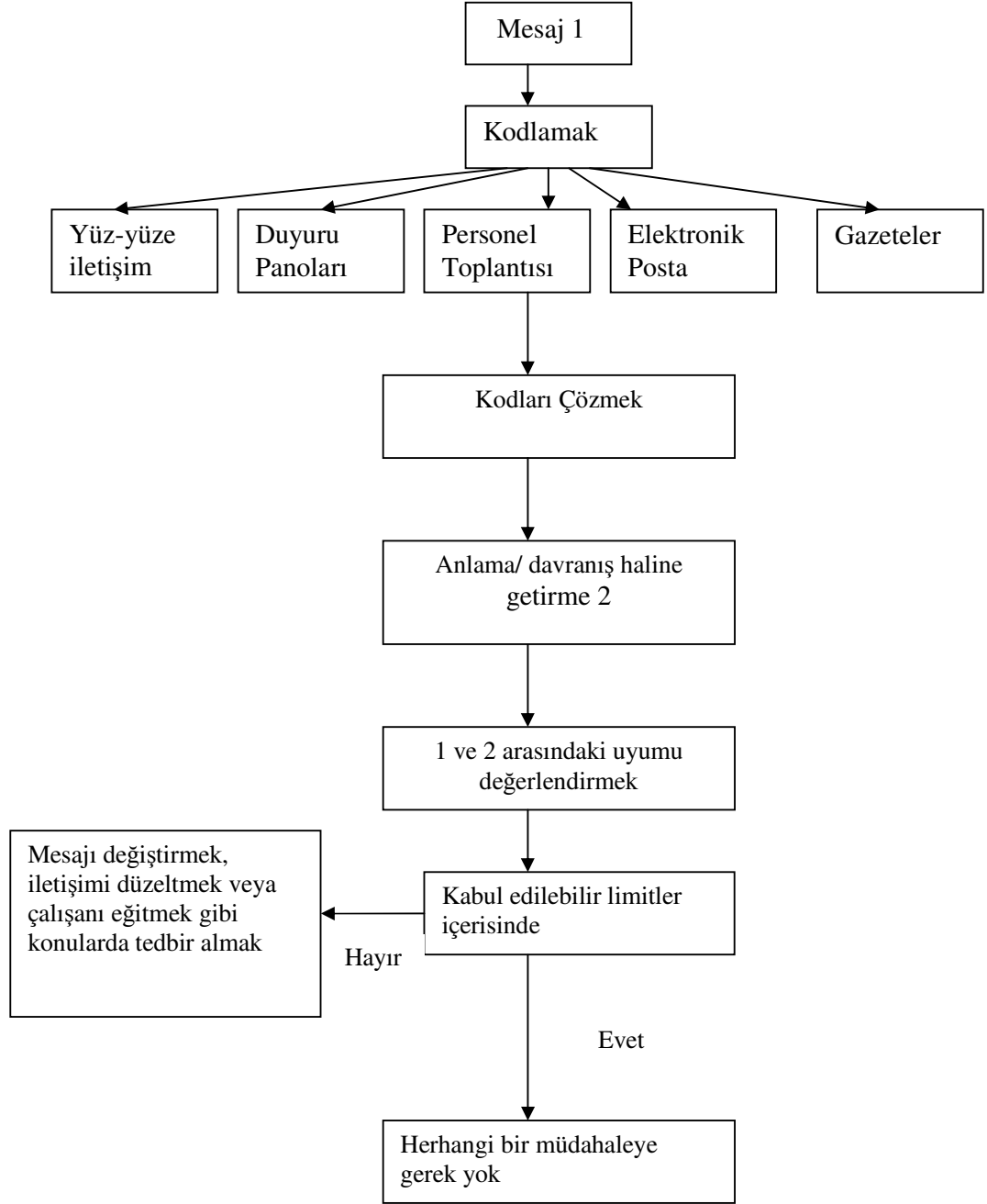
Otel işletmelerinde yöneticilerin yeterliliğinin; profesyonel bilgi, profesyonel yetenek, hizmete yönelik davranışlar, yönetim kabiliyeti ve iletişim yeteneği gibi beş kategoriden oluştuğu belirtilmektedir.²²⁴ İş dünyasında yapılan bir araştırma yöneticilerin zamanlarının %75'ini iletişime ayırdıkları göstermektedir.²²⁵ Bu bağlamda, bir işletmede etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o işletmenin sağlıklı işlediği ve başarılı çalıştığı söylenebilmektedir.²²⁶

²²³ Bird Anat, "For Peak Performance, Leadership and Trust Are Prime Ingredient" **American Banker**, 1999, Vol. 164, No: 88, s. 6.

²²⁴ Chun Min Kuo, "The Dimensions of International Hotel Employee Service Attitude and Their Managerial Implications", **The Service Industries Journal**, 2009, Vol: 29, No:9, ss.1199-1214, s.1199.

²²⁵ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Yayın, İstanbul, 2001, s.145.

²²⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004,s.42.



Şekil 17: Otel İşletmelerine Yönelik Bir İletişim Süreci Modeli

Kaynak: Margaret Deery ve Leo Jago, “Organizational Communication in the Hospitality Industry: Critical Issues”, **Handbook of Hospitality Human Resources Management**, Edt. Dana V. Tesone, Butterworth –Heinemann, U.S.A., 2008, s.190

Otel işletmelerinde yönetici-çalışan arasındaki iletişim süreci Şekil 17’de gösterilmektedir. Yönetici tarafından gönderilen herhangi bir bilgi, mesaj kodlanmaktadır. Bu süreçte yönetici kaynak konumundadır. Yönetici; yüz yüze iletişim, toplantılar, elektronik postalar, gazeteler, duyuru panoları ile kodlanan mesajı çalışanlara iletmektedir. Bunlar yöneticinin kullandığı iletişim kanallarını oluşturmaktadır. Daha sonra gönderilen bu kodlar çalışanlar tarafından çözülmeye, anlaşılmaya ve değerlendirilmeye başlamaktadır. Yönetici tarafından gönderilen mesaj ve algılanan mesaj arasında uyum olmak zorundadır. Eğer gönderilen mesaj ve alınan mesaj aynı ise yöneticinin çalışanlar üzerinde herhangi bir müdahalesine gerek duyulmamaktadır. Ancak gönderilen mesaj ve alınan mesaj arasında bir fark varsa o zaman yöneticinin derhal müdahale etmesi; mesajı daha anlaşılır hale getirmesi veya iletişim kanallarını geliştirmesi veya çalışanını eğitmesi gerekmektedir.

Yöneticiler tarafından gönderilen mesajların; çalışanların dikkatini çekmesi, onların deneyim alanına giren simgeleri içermesi, temel gereksinimlerini uyarması ve bunları doyuma ulaştıracak potansiyele sahip olması gerekmektedir.²²⁷

İletişim sürecinin iyi yönetilmesi işletmede güven yaratmakta, bunun için de çalışanı bilgilendirme, karşılıklı verilen sözleri yerine getirme ve saygı gerekmektedir. Güvenin ve bağlılığın olduğu, çalışanlara saygı duyulduğu çalışma ortamlarında açık iletişimin bulunduğu belirtilmektedir.²²⁸ Yönetim güven değerini desteklemek, beslemek ve her bir çalışanını göz önünde bulundurmakla sorumludur.²²⁹ İşletmeye olan bağlılığın derecesi, çalışanların yöneticilerinin güvenilir olduğuna dair inançlarıyla pozitif ilişkilendirilmektedir.²³⁰

İşletmelerde yönetici- çalışan arasındaki iletişimin beş temel amacı bulunmaktadır. Bunlar:²³¹

1. İş eğitimi hakkında direktifler vermek,

²²⁷ Füsun Kocabaş, Müge Elden, Nilay Yurdakul, **a.g.e**, s. 17.

²²⁸ Robert Sharkie, “*Trust in Leadership is Vital for Employee Performance*”, **Management Research News**, Vol: 32,5, 2009, s. 492.

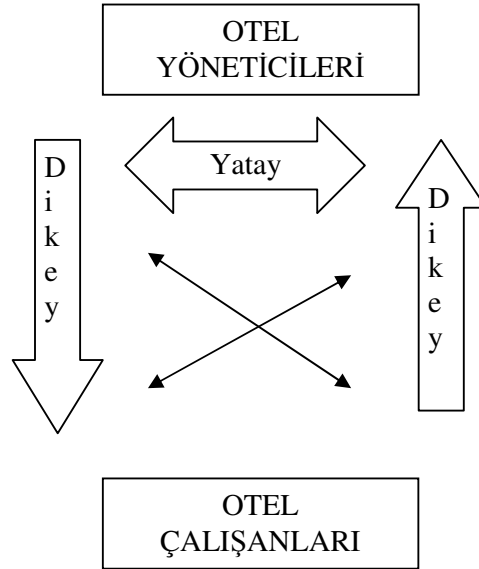
²²⁹ Don Cohen, Laurence Prusak, **In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work**, **Harvard Business School Press**, U.S.A, 2001, ss.44-45.

²³⁰ K. Dirks, D.Ferrin , “*The Role Of Trust İn Organizational Settings*”, **Organization Science**, Vol:12, 4, 2001,ss. 450-457, s. 459.

²³¹ Emel Bahar, **a.g.e**, s. 41.

2. Örgütsel prosedürler ve uygulamalar hakkında bilgi vermek,
3. İş gerekleri konusunda bilgi sağlamak,
4. Çalışanların performansı konusunda destek sağlamak,
5. İşletmenin amaçlarının kavranmasını kolaylaştıracak bilgiler sunmaktır.

Otel işletmelerinde de yöneticilerin çalışanları ile iletişimi de bu beş amaca yöneliktir. Yöneticiler, iş eğitimi hakkında, işletme prosedürleri ve uygulamaları, iş gerekleri, performans kriterleri ve değerlendirmeleri, işletmenin amaçları ile ilgili çalışanlarına sürekli ve açık bilgiler sunmaktadır. Bu bilgileri vermek için de iletişim türlerini ve araçlarını kullanmaktadırlar. Birinci bölümde detaylı olarak verilen iletişim türleri ve araçları konuları otel işletmelerinde yönetici – çalışan arasındaki ilişkilere uyarlanmaktadır.



Şekil 18: Otel İşletmelerinde Yönetici – Çalışan arasındaki İletişim Kanalları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s. 48'den uyarlanmıştır.

Şekil 18'de otel işletmelerinde biçimsel iletişim içerisinde yönetici –çalışan arasındaki iletişim kanalları gösterilmektedir. Otel yöneticileri çalışanlarına iş emirlerini, işletme prosedürleri ve amaçlarını, çalışanların performansları ile ilgili

bilgileri yukarıdan aşağıya iletişim biçimiyle aktarmaktadırlar. Otel çalışanları da işletme ve kendileri ile ilgili sorunları, işlerini nasıl yaptıkları, yöneticilerine verdikleri raporları aşağıdan yukarıya iletişim kanalları kullanarak yöneticilerini bilgilendirmektedir. Aynı zamanda otel çalışanları kendi aralarında da yatay iletişim kurmaktadır. Kendi aralarında bilgi alışverişi, işbirliği sağlamak amacıyla yatay iletişim oldukça önemlidir. Şekilde görülen çapraz oklar ise çapraz iletişim kanallarını göstermektedir. Özellikle otel işletmelerinde farklı departmanlar veya farklı düzeydeki çalışanlar arasındaki bilgi alışverişi oldukça fazla olmaktadır. Bunun için de çapraz iletişim kanalları kullanılmaktadır. Örneğin önbüro müdürünün otelin doluluğu ile ilgili önemli bir bilgiyi satış ofisi elemanlarına iletmesi ve onları yönlendirmesi güzel bir örnektir. Departmanlar arası ilişkilerin yoğun ve güçlü olduğu otel işletmelerinde çapraz iletişim fazla kullanıldığı takdirde departmanlar arası yetki karmaşası oluşabilmektedir. Otel işletmelerinde biçimsel olmayan iletişim şekli de oldukça fazla görülmektedir. Çünkü otel işletmelerinde çalışanlar ve yöneticiler genellikle otel lojmanlarını kullanmakta ve iş hayatlarının dışında özel hayatlarında da çok sık görüşmektedir. Bu nedenle çalışılan yerde yaşanıldığı için çok fazla dedikodu ve söylenti çıkabilmektedir. Dedikodular, söylentiler çok hızlı departmanlar arasında yayılabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin bu konularda son derece hassas ve dikkatli olmaları gerekmektedir.

Otel yöneticileri çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kurabilmeleri için aynı zamanda farklı iletişim araçlarını da kullanmaktadır. Otel yöneticisinin yazılı, sözlü ve sözsüz iletişim araçlarını etkili kullanabilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Birinci bölümde verilen sözlü iletişim biçimlerinden doğrudan iletişim, ayrıntılı iletişim, onaylayan ve destekleyici iletişim tarzlarını kullanmak zorundadır. Otel yöneticileri sözlü iletişim araçlarından telefonu, konferansları ve toplantıları, yüz yüze görüşmeyi yoğun olarak tercih etmektedir. Çalışanlar da yöneticileriyle; söyleşilerle, görüşler ve düşüncelerin toplantılar ve konferanslarda aktarımıyla, yüz yüze rapor vermeyle ve telefon ile iletişim kurmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarıyla ilişkilerinde kullandığı biçimsel iletişim araçlarının karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

	Yüz yüze İletişim	Telekonferans	Telefon	Sesli Mail	E- mail	Faks
Bağlantı Kurma Hızı	Değişken	Genellikle güç bağlantı	Değişken	Hızlı	Hızlı	Hızlı
Geri Bildirim için Zaman	Hemen	Hemen	Gecikmeli	Gecikmeli	Gecikmeli	Gecikmeli
Taşınan Bilgi Miktarı	Yüksek	Yüksek	Sesli/ Görüntülü Değil	Düşük	En Düşük	Düşük
Mesajı ulaşip ulaşmadığına ilişkin kontrol	Orta	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Alıcı üzerinde kontrol	En Yüksek	Yüksek	Görsel İletişimden az	Düşük	Düşük	Düşük
Kişisel/Resmi	Kişisel	Kişisel	Kişisel	Kişisel	Kişisel	Resmi
Maliyet	Değişken	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Kalıcı Kayıt	Yok	Daima	Genellikle Yok	Yapılabilir	Var	Var
Detaylı Mesajlar için Etkisi	Zayıf	Zayıf	En Zayıf	Zayıf	Daha iyi	İyi
Acil ve Duygusal mesajlar için etkisi	İyi	İyi	İyi	Zayıf	Başarısız	Zayıf

Tablo 13: Biçimsel İletişimde Kullanılan Araçların Karşılaştırılması

Kaynak: Ronald Adler, *Communicating At Work*, s. 28'den aktaran Demet Gürüz ve Ayşen Temel Eğinli, *a.g.e.*, Ocak, 2008, s. 181

Tablo 13'e göre yöneticiler; bağlantı kurma hızı, geribildirim için zaman, maliyet, detaylar, mesajın remi olup olmaması, taşınan bilgi miktarı, acil ve duygusal mesajlar için etkisi gibi faktörleri dikkate alarak iletişim araçlarını ona göre seçmeleri gerekmektedir. Özellikle otel yöneticileri iletişim araçlarını kullanırken iletilecek mesajın içeriğini, çalışanların ortamını ve özelliklerini de göz önünde bulundurmaktadır. Otel yöneticilerinin yoğun olarak tercih ettikleri yüz yüze ve telefon ile iletişimin herhangi bir yazılı tutanağı olmaması da yöneticileri ileride zor durumunda bırakabilmektedir.

Otel yöneticileri sözlü iletişim araçlarını sözsüz iletişim araçlarını; saç, giyim tarzı, aksesuarlar, yüz ifadeleri, kaş ve dudak hareketleri, göz davranışları, beden duruşu ve jestler, baş, el, kol, bacak hareketleri, sesin şiddeti, sesin tonu, sesin temposu, alan, dokunma, çevre ve zamanı kullanarak pekiştirmektedir.

Kişilerarası iletişimde iletilmek istenileni en iyi biçimde aktarmak için sözlü ve sözsüz mesajlar birlikte kullanılması gerekmektedir. Bunun içinde altı özellik bulunmaktadır.²³² Bu altı özellik şu şekilde özetlenmekte ve örneklendirilebilmektedir.

- *Vurgulamak*: Sözsüz iletişim, genellikle sözlü mesajları vurgulamak için kullanılır. Örneğin; otel yöneticisinin belli bir sözcüğün altını çizmek istediğinde sesini yükseltmesi ve karalı bir ses tonu ile konuşması vurgulamayı sağlayabilmektedir.
- *Tamamlamak*: Sözsüz iletişim, sözlü mesajın iletmediklerine farklı anlamlar katmaktadır. Örneğin; otel yöneticisinin çalışanın anlattığı bir olayı dinlerken başını sallaması çalışanın yaptığı davranışı onayladığını göstermektedir.
- *Denetim altına almak*: Sözsüz hareketler, sözlü mesajların akışının kontrol edilmek istenildiğinde kullanılmaktadır. Örneğin; yöneticinin çalışanı ile yaptığı bir konuşma sırasında yöneticinin el hareketleri veya cümle içindeki kısa duraklamalar konuşmanın sona ermediğini ifade etmektedir.

²³² Demet Gürüz, Aysen Temel Eğinli, **a.g.e**, Kasım, 2008, s. 122.

- *Tekrar etmek*: Sözlü mesajlar, sözsüz tekrarlanarak yeniden ifade edilebilmektedir. Örneğin; otel yöneticisinin “ Bir sorun mu var” sorusunu sorarken kaş kaldırma hareketi yapması mesajı tekrar anlamı taşımaktadır.
- *Yerine geçmek*: Sözlü mesajlarla iletişim kurmak yerine sözsüz mesajlar tercih edilebilir. Örneğin; otel yöneticisinin “Sana güveniyorum” demesi yerine çalışanın sırtını sıvazlaması veya çalışanına hayır demesi yerine başını sağa sola sallamasıdır.

Otel yöneticileri çalışanları ile yazılı iletişimi de yönergeler, mektuplar ve yazılı notlar, bildirimler, grafikler, ilan tahtası ve faaliyet raporu ile yapmaktadırlar. Otel yöneticileri özellikle ofis işlemlerinin yoğun olduğu ön büro, satış pazarlama, finans, departmanlarında elektronik veri ağlarını da kullanmaktadır. Özellikle uluslararası zincir işletmelerinde internet, intranet ve video konferans sistemleri çalışan ilişkilerinde daha fazla tercih edilmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre, üst kademe yöneticilerinin zamanlarının %53’ünü kişilerarası ve grup toplantılarına, %16’sını yazılı iletişime, %15’ini okumaya, %8’ini telefon görüşmelerine, %8’ini diğer alanlarda kullanmaktadır.²³³

Otel işletmelerinin emek –yoğun özelliği nedeniyle çalışanların moral ve motivasyonları da çok önemlidir. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması için çalışanların istek ve ihtiyaçları yöneticiler tarafından bilinmelidir. Yöneticiler, daha önce çalışan konumunda olduklarını unutmamaları ve bunun için de kendilerini sürekli çalışanlarının yerine koyup, onların bakış açısıyla bakabilmeleri gerekmektedir. Kısaca yöneticiler empati becerisine sahip olmak zorundadır.

Empatik iletişim yedi aşamadan geçmektedir. Bunlar; tanımak, sözsüz iletişim unsurlarını gözlemlemek, duygulara yaklaşmak, sezgileri ve tahminleri yansıtmak, psikolojik durumu hayal etmek, rolüne girmek, duygu ve düşüncelerini ifade

²³³ Hasan Tutar, a.g.e, s. 98.

etmektedir.²³⁴ Bu aşamalar otel yöneticileri ve çalışanları için şu şekilde yorumlanmaktadır.

- *Tanımak:* Tanımanın temelini otel çalışanlarının ihtiyaçları ve içinde bulunduğu durumun algılanması oluşturmaktadır.
- *Sözsüz iletişim unsurlarını gözlemlemek:* Otel yöneticisi çalışanlarının sözsüz iletişim unsurları olan beden duruşundan, göz hareketlerinden, ses tonundan vb. sakladığı duygu ve düşüncelerini ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle otel yöneticilerinin sözsüz iletişim unsurları ile ilgili eğitim almaları gerekmektedir.
- *Sezgileri ve tahminleri yansıtmak:* Yönetici, çalışanlarının içinde buldukları durum hakkındaki sezgilerini ve tahminlerini ileterek çalışanı ile ilişki kurmaktadır. Bunun içinde birinci aşama çok önemlidir.
- *Psikolojik durumu hayal etmek:* Yönetici çalışanın içinde bulunduğu psikolojik durumu hayal ederek hissetmesi gerekmektedir.
- *Rolüne girmek:* Yöneticilerin çalışanlarının rolüne girerek onların neler hissettikleriyle ilgili öngöründe bulunması gerekmektedir.
- *Duygu ve düşüncelerini ifade etmek:* Yöneticinin çalışan ile ilgili tahminlerini, hissettiklerini açık bir şekilde ifade etmesi gerekmektedir. Böylece çalışanda “anlaşıldım” duygusunun yaratılması sağlanmaktadır.

Otel yöneticilerinin empati becerilerinin olmasının yanında aynı zamanda iyi bir dinleyici olmaları da gerekmektedir. Dinleme süreci aşamaları; duyma, dikkat, anlama, hatırlama, değerlendirme ve yanıt verme birinci bölümde verilmektedir. Bu aşamalar Thompson ve arkadaşları tarafından farklı olarak; almak, kavramak, yorumlamak, değerlendirmek ve cevap vermek olarak bütünleşik iletişim modeli adı altında verilmektedir. Söz konusu aşamalara ilişkin açıklamalar tablo 14’de sunulmaktadır.

²³⁴ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, **a.g.e.**, Ocak, 2008, s. 47.

Süreç Öğeleri	Tanım	Yöneticinin Dinleme Davranışları
ALMAK	Tüm duyuları kullanarak mesajın sözlü ve sözsüz farklı mesaj içeriklerini bilinçli bir şekilde toplamak ve doğru olarak almak,	Odaklanmış bir konsantrasyon ile dinlemeye karar vermek Duymak için var olan fiziksel koşulları en iyi şekilde kullanmak Zihinsel ve psikolojik dinleme engellerini azaltmak Sözlü ve sözsüz bilgileri tanımlamak ve algılamak Etkileyici/ bağdaştırıcı bir faktör olan teknolojiyi uygun şekilde almaktır.
KAVRAMAK	Sözlü ve sözsüz mesajların içeriklerini çözmek ve anlamak	Cevap vermek veya değerlendirme yapmaktan çok anlamak için dinlemek Ortamla ilgili ipuçlarını kullanarak bilinmeyen kelimelerin anlamlarını çıkarmak ve anlamak Yeni bilgiyi bir önceki bilgilerle karşılaştırmak ve aradaki farkları belirlemek Not almak Anlamı kontrol amacıyla uygun zamanlarda soru sormak Sakin ve sözlü olarak özetlemek ve başka sözcüklerle açıklama yapmaktır.
YORUMLAMAK	Belirli bir ortam içindeki mesajlardan çıkarımları belirlemek ve anlam oluşturmak	Geçici olarak kişisel önyargıları bırakmak İletişim ortamını dikkate almak İletişimde bulunan kişinin amaçlarını bilmek Kendine özgü dinleme stili belirlemek
DEĞERLENDİRMEK	Mesajların değeri ile alakalı yargılarda bulunmak	Mesaj ve göndericiye ilişkin önyargıları tanımlamak Göndericinin güvenilirliğini yargılamak Mesajın mantığını analiz etmek İçeriği değerlendirmek Yeni bilgi ışığında eski bilgiyi tekrar değerlendirmek
CEVAP VERMEK	Mesaj ve göndericiye uygun bir şekilde karşılık vermek	Cevap vermek için uygun koşulları belirlemek Saygı göstermek ve empati kurmak Uygun sözlü ve sözsüz cevapları seçmek Uygun cevabın algılanmasını kontrol etmek Yeni bilgiyi kabul etmek veya reddetmek

Tablo 14: Dinleme Süreci Bileşenleri

Kaynak: Kathy Thompson, Pamela Leintz, Barbara Nevers ve Susan Witkowski, "The Integrative Listening Model: an Approach to Teaching and Learning Listening", **The Journal of General Education**, 2004, Vol: 53, No: 3-4, ss.225-246, s. 243

Dinleme süreci bileşenlerinin otel işletmelerinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki açısından yorumlanabilmesi için Tablo 14'den yararlanılmaktadır. Tablo 14, otel işletmelerinde yönetici-çalışan arasındaki ilişki yönetimi açısından değerlendirildiğinde, otel yöneticilerinin çalışanlarını iyi dinlemeleri için öncelikle dinlemeye karar vermiş olmaları, ortamda gürültü yapabilecek etkenleri kaldırmaları, ortamı hazırlamaları gerekmektedir. Daha sonra çalışanlarına cevap vermektten çok onları anlamak için dinlemek, not almak, daha önceki bilgilerle karşılaştırma yapmak, anlayıp anlamadığını test etmek için sorular sormak ve ne anladığını sözlü olarak özetlemektedir. Yönetici anladığı bilgileri önyargılarını bir kenara bırakarak, çalışanların amaçlarını ve ortamı göz önüne alarak yorumlamaktadır. Yönetici; çalışanın güvenilirliğini, çalışan tarafından anlatılan içeriğin kalitesini ve mantıklılığını düşünerek ve eski bilgilerin tekrar değerlendirmesini yaparak değerlendirme yapmaktadır. Son olarak yönetici uygun koşullarda, çalışanına saygı göstererek ve empati kurarak dinlemiş olduğu soruna veya konuya cevap vermektedir. Böylece çalışan yöneticisinin iyi bir dinleyici olduğunu düşünmekte ve yöneticisine güven duymaktadır.

Özetle, otel yöneticileri, ilişki yönetimi karmasının bir bileşeni olan iletişimi çalışanlarına karşı doğru olarak kullanmak zorundadırlar. Bunun için de önce iletişimin amaçlarını belirlemeleri, mesajı çalışanlarına göndermeden önce planlama yapmaları, empati kurmaları, mesajı ilettikten sonra mesajın çalışan tarafından algılandığını konfirme etmeleri, çalışanlardan geri bildirim almaları ve iletişimin etkinliğini değerlendirmeleri ve gerektiğinde mesaj veya tercih edilen iletişim kanalları üzerinde düzeltme yapmaları gerekmektedir.²³⁵

Sonuç olarak güven, bağlılık ve iletişim bileşenlerinden oluşan ilişki yönetimi karması, yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin gelişmesini olumlu olarak etkilemektedir.

Güven ve bağlılığın çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır²³⁶. Kötü iletişimin olduğu işletmelerde de çalışanlar mutsuz olmaktadır.

²³⁵ Lee Froschheiser, "Communication, Communication, Communication: The Most Important Key to Success in Business Leadership", **Supervision**, 2008, Vol:69, No: 10, ss. 9-10.

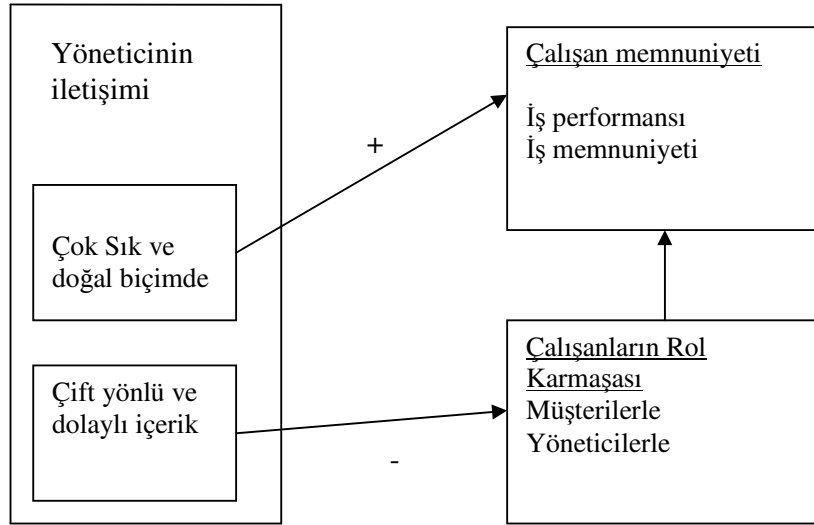
²³⁶ Kurt Matzler, Birgit Renzl, "The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction and Employee Loyalty", **Total Quality Management**, 2006, Vol:17, No:10, ss. 1261-1271, s.1263-1264.

Bu da işe devamı, iş verimliliğini, bağlılığı olumsuz etkilemektedir.²³⁷ Bu durumda ilişki yönetimi karması çalışan memnuniyetinin önemli bir kriteri konumuna getirmektedir.

B. Otel İşletmelerinde Yönetici –Çalışan Arasındaki İlişki ve Çalışan Memnuniyeti

İlişki Yönetimi kapsamında ele alınan Çalışan İlişkileri Yönetiminde son olarak yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin niteliğinin çalışan memnuniyetine olan etkisi ve çalışan memnuniyetinin de müşteri memnuniyetine yansması değerlendirilmektedir.

Otel işletmelerinde yöneticinin çalışanlarıyla iletişim kurması, güven ve bağlılık yaratması aralarındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilemekte ve geliştirmektedir. Bu ilişkinin kaliteli ve pozitif olması çalışanların memnuniyetini arttırmaktadır.



Şekil 19: Yönetici- Çalışan Arasındaki İletişimin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi

Kaynak: Mark C. Johlke ve Dale F. Duhan, “Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes”, *Journal of Service Research*, 2000, Vol:3, No.2, ss. 154-165, s. 155.

²³⁷ Matt Wagenheim , A. Scott Rood, “The Relationship between Employee Satisfaction with Organizational Communication and Customer Orientation”, *Managing Leisure*, 2010, Vol:15, 1&2 , ss. 83-95, s. 85.

Şekil 19’da Johlke ve Duhan yapmış olduğu araştırmada, yöneticinin çalışan ile ilişkisinin sıklığı ve doğal biçimde olmasının çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını ve iş performansını olumlu etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca bu durumun yöneticiler için bir güç, bir kontrol mekanizması olduğunu ve çalışanlarla da oluşan rol karmaşasını da engellediğini söylemektedirler.

Birinci bölümde ele alınan çalışan memnuniyeti yaklaşımlarına bakıldığında Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ve İhtiyaç Teorisinde çalışanların ihtiyaçları olduğunu ve bunların üst yönetim tarafından bilinmesinin ve tatmin edilmesinin gerekliliğinden bahsedilmektedir. Herzberg’in Çift Etmen Kuramında ise hijyen ve motivasyon faktörleri ele alınmaktadır. Bu kurama göre motivasyon faktörlerinin olmaması çalışan memnuniyetini olumsuz etkilemektedir.

Herzberg’in Çift Etmen Kuramından yola çıkarak yöneticilerin çalışanlarını motive etmek için kullandıkları örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları; iş tasarımı, kararlara katılım, yetki devri, terfi, mesleki gelişim, iletişim kanallarının etkinliğinin artırılması, çalışma koşullarının ve ortamının iyileştirilmesidir.²³⁸ Bu motivasyon araçlarının otel işletmelerindeki yöneticiler açısından değerlendirilmesi şu şekilde açıklanabilmektedir.

- *İş tasarımı:* Otel işletmelerinde yöneticiler çalışanlarının yaptıkları işi sevmeleri için ve motive olmaları için iş ile ilgili detayları, yöntemi, gerekli makine ve araç kullanımını, iş bölümünü açıklamak zorundadır. Neyi, nasıl, ne zaman ve kiminle yapacağını bilen bir çalışan işini doğru yapmakta ve böylece yöneticisinden takdir alabilmektedir.
- *Kararlara Katılım:* Otel yöneticilerinin çalışanların görüşlerini almaları, kararlara katılımını sağlamaları işlerini benimsemelerini sağlamak ve çalışanları işletmeye bağlamaktadır.
- *Yetki Devri:* Otel işletmelerinde departman yöneticileri bir takım görevleri çalışanlarına vererek onları işin içine dahil etmekte bu da

²³⁸ Cafer Topaloğlu, “Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Yükseltmenin Bir Yolu Olarak Çalışanların Motivasyonu”, **Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, Editör: Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, ss. 172-173.

çalışanlarda kendini gösterme ve güç gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

- *Terfi:* Otel yöneticileri çalışanlarının performans değerlendirmelerini yapmak ve kariyer planlarını üst yönetime sunmakla görevlidirler. Böylelikle çalışanların terfi politikaları oluşmakta çalışanlar ödüllendirilerek bir üst pozisyona çıkarılmaktadır. Özellikle emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde emeğin değerlendirilmesi çalışanlar açısından oldukça önemlidir.
- *Mesleki Gelişim:* Otel işletmelerinde yüzde yüz müşteri memnuniyeti hedef alınmaktadır. Bunun için de çalışanların hizmetin sunumu ve müşteri memnuniyeti ile ilgili sürekli eğitimler alması gerekmektedir. Yöneticilerin çalışma zamanlarını da iyi ayarlayarak eğitim planlaması yapması çalışanların hem kişisel hem mesleki bilgilerini arttırmakta bu da onların işletmeye bağlılıklarını pozitif etkilemektedir.
- *İletişim Kanallarının Etkinliğinin Arttırılması:* Otel işletmelerinde yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin önemi bir önceki bölümde verilmektedir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlar ile aralarındaki iletişimi olumsuz etkileyen faktörleri de ortadan kaldırmak zorundadırlar.
- *Çalışma Koşullarının ve Ortamının İyileştirilmesi:* Otel işletmelerinde fiziksel ortam oldukça önemlidir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi otel çalışanları genellikle lojmanlarda yaşadıkları için çalıştıkları, yaşadıkları yer, yemekhane gibi alanların yaşanabilir ve rahat olması önemli bir motivasyon aracıdır.

Otel işletmelerinde yöneticiler çalışan memnuniyetini sağlayabilmek için iletişim engellerini ortadan kaldırmak zorundadırlar. Çünkü ilişki yönetiminin sağlıklı işleyebilmesi için yönetici- çalışan arasında iletişim engellerinin de olmaması gerekmektedir.

Kişilerarası iletişim engellerini; önyargı, tektipleştirme, dilsiz bilgilenme ve Halo etkisi, varsayılan kişilik teorisi, özellik atfetme, kehanet teorisi, kalıplaşmış

düşünce, suçlamak, zihin okuma, filtreleme, değiştirme çabası, kutuplarda düşünmek, açığı sadakati, kişiselleştirme, etiketleme, dilde belirsizlik, örtülü anlamlar, savunuculuk oluşturmaktadır.²³⁹ Ayrıca kültürel farklılıklar, geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme, statü farkı, alıcının motivasyon veya ilgi eksikliği, fazla bilgi yüklemesi, elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar, fiziksel koşullar, güvensizlik, örgütsel hatalar, kişisel farklılıklar da iletişimi etkileyen faktörlerdir.²⁴⁰ Bu faktörlerden bazıları otel işletmelerinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki açısından şu şekilde değerlendirilebilmektedir.

- *Önyargı:* Otel çalışanların yöneticileri hakkında önyargılı olmaları iletişimi olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, geçmişteki deneyimleri veya biçimsel olmayan iletişim nedeniyle otomatik tepkiler verebilmektedirler. Cinsiyet, yaş farkı, çalışma tarzı gibi nedenler önyargıya neden olmaktadır.
- *Tektipleştirme/ Strootipleştirme:* Otel çalışanlarının yöneticileri hakkında bir kategori içinde değerlendirme yapmalarıdır. Örneğin; çalışanın “Yöneticiler güvenilmezdir” gibi bir ifadesi strootipi göstermektedir. Bu tarz düşünen çalışanların yöneticileri ile ilgili kafalarındaki resim olumsuzdur.
- *Kişiselleştirme:* Çalışanların yöneticinin davranışlarından sürekli kendisi ile ilgili anlam çıkarmasıdır. Bu durum çalışanın yöneticisine karşı olumsuz etkilemektedir. “Yöneticim sürekli benimle uğraşıyor” gibi düşünceye sahip olması çalışanın iş performansını düşürmektedir.
- *Dilde Belirsizlik:* Yöneticilerin iş ile ilgili isteklerini açık bir şekilde iletmemesi çalışan tarafından mesajın doğru algılanmasını etkilemektedir. Böylelikle çalışan verilen görevi eksik veya yanlış yapmaktadır.

²³⁹ Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, **a.g.e.**, Kasım, 2008, ss. 209-235.

²⁴⁰ İrfan Çağlar, Sabiha Kılıç, **a.g.e.**, ss. 50-51.

- *Kültürel Farklılıklar:* Özellikle zincir otel işletmelerinde farklı kültürden gelen yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimde sorunlar yaşanmaktadır. Çalışanlar yöneticinin birçok davranışı hakkında önyargılı davranabilmektedir.
- *İlgi eksikliği:* Otel yöneticileri iş yoğunluğu veya başka bir nedenden dolayı çalışanlarına karşı ilgisiz olabilirler. Bu da çalışan ile ilişkileri negatif etkilemektedir.
- *Güvensizlik:* İlişki yönetimi karmasının bileşeni olan güvenin yönetici çalışan ilişkilerindeki önemi önceki bölümlerde açıklanmaktadır. Otel çalışanı yöneticisine güvenmediği takdirde onunla sorunlarını, fikirlerini paylaşmamaktadır. Bu da dolaylı bir şekilde takım ruhunu etkilemektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre, otel müdürleri yukarıdan aşağıya iletişim esnasında meydana gelen problemleri şu şekilde belirtmektedirler. Bu engeller; çok fazla yönetim kadrosu olduğu, orta düzey yönetim tarafından mesajın içeriğinin değiştirilmesi ve alt kademe çalışanlarının mesajı almaması, mesajın iyi dağılmaması ve çalışanlardan geri bildirim alınmamasıdır.²⁴¹

Yönetici- çalışan arasındaki iletişim engellerinin giderilmesi için öncelikle yöneticinin çalışanını aktif dinlemesi, sorular sorması, ilgi göstermesi, konuşmayı onaylaması gerekmektedir. *İkincisi*, çalışanlar mesajlar için uygun kanalı seçmelidir. *Üçüncüsü*, yöneticilerin çalışanları ile birbirlerini özdeşleştirmesi, önyargıyı hissedebilmesini ve mesajı doğru yönlendirebilmesini sağlamaktadır. *Son olarak*, yöneticiler direkt gözlem ve yüz yüze toplantılar yaparak çalışanları ile ilişki kurmaktadırlar.²⁴² Bunlara ek olarak yöneticilerin gönderdikleri mesajı tekrar etmeleri, iletişim eyleminin sonucunu izlemeleri, haber ve bilgi akışının yönetimi, iletişimde kullandıkları dili sadeleştirmeleri, iletişim kanallarının sayısını arttırmaları, öneri-

²⁴¹ Betsy Stevens, Jim Hisle, "Hotel Managers' Perception of Upward and Downward Communication", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1996, Vol: 8, No: 1, ss.29-32, s.30.

²⁴² Fatma Geçikli, *a.g.e.*, ss. 114-115.

şikâyet sisteminin kurulması, çalışanlara bilgisayar kullanımının özendirilmesi de iletişim engellerini ortadan kaldırmaya yardım etmektedir.²⁴³

	Pazar İletişimi Yönetim- Müşteri	Müşteri İletişimi Çalışan – Müşteri	Çalışan İletişimi Yönetim- Çalışan
Kişisel Olmayan İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Medya Reklamı • Basın ve halkla ilişkiler • Doğrudan Pazarlama 	<ul style="list-style-type: none"> • Broşürler • Satış Geliştirme • Kulüp Sistemleri • İş mektupları 	<ul style="list-style-type: none"> • Dâhili haber ve enformasyon • Firma broşürleri • İşyeri tanımı
Kişisel İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Konferanslar • Müşteri Katkıları • Müşteri Şikâyetleri • Açık kapı günleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel satış • Sergiler, fuarlar • Olay- pazarlaması • Satış Geliştirme 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlara Yönelik konuşmalar • Sohbetler • İş toplantıları • Workshoplar • Seminerler • İşletme Toplantıları

Tablo 15: Kurumsal İletişimde Yöneltilen Seviye ve Yönlerde İletişim Türleri

Kaynak: Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005, s.165

Tablo 15’de işletme içinde iletişim engellerinin olmaması için kullanılması önerilen iletişim araçları gösterilmektedir. Örneğin yönetim –çalışan arasındaki kişisel olmayan iletişimde işyeri tanıtımı, broşürler gibi genel iletişim araçları kullanılırken; kişisel iletişimde ise, çalışanlara yönelik toplantılar, sohbetler, iş toplantıları, seminerler kullanılmaktadır.

Yönetici tarafından motivasyon faktörlerinin uygulanması ve var olan bir problem veya ileride sorun olabilecek bir engelin ortadan kaldırılması çalışan memnuniyetine giden yolu kısaltmaktadır. Sonuç olarak, yönetici- çalışan arasındaki ilişki ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır²⁴⁴.

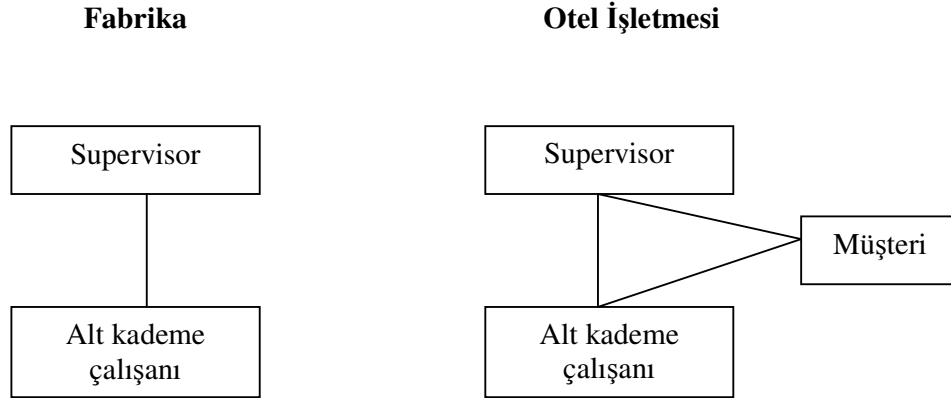
²⁴³ Emel Bahar, **a.g.e**, ss. 46-47.

²⁴⁴ Paul E. Madlock, “*The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction*”, **Journal of Business Communication**, 2008, Vol: 45, No: 1, ss. 61-78, s.69.

C. Otel İşletmelerinde İlişki Üçgeni

Otel işletmelerinde çalışanlar arasındaki ilişki üçgeni diğer işletmelerdeki ilişkilerden farklıdır. Otel işletmelerinde alt kademe yöneticileri (supervisors) ile alt kademe çalışanları arasındaki ilişki müşterileri de direkt olarak etkilemektedir. Ancak diğer endüstri işletmelerinde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki müşteriye direkt yansımamaktadır.

Pek çok otel işletmesinde ciddi sorunlar yeni, az eğitim almış, part-time veya mutsuz çalışanlar ile müşteriler arasında yaşanmaktadır.²⁴⁵ Çalışanın tutum ve davranışları müşterinin verilen servisten memnuniyet derecesini etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarının müşteri odaklı hareket etmeleri için onları cesaretlendirmeleri, bunun için de öncelikle aralarındaki ilişkiyi iyi yönetmeleri gerekmektedir.



Şekil 20: İlişkiler Üçgeni

Kaynak: Jerome J. Valen ve James R. Abbey, **The Art and Science of Hospitality Management**, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, USA, 1987, s.29

Şekil 20, otel işletmelerinde ilişki üçgenini göstermektedir. Bu şekilde Valen ve Abbey, otel işletmelerinde alt kademe çalışanları ile yöneticilerin arasındaki ilişkinin müşteriye yansıdığını belirtmektedir. Örneğin: otel işletmesinde yöneticisi ile arasında iletişim kopukluğu olan veya yöneticisine güven duymayan bir çalışan herhangi bir

²⁴⁵ Michael Ottenbacher, **a.g.e**, s. 419.

hatasını yöneticisine söylemekten çekinmektedir. Böylece küçük bir hata önemsemeyerek büyümekte, bu da müşterinin memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Herhangi bir sorununu yöneticisiyle paylaşmak istemeyen bir çalışan mutsuzluğunu direkt müşterilerine yansıtmakta bu da müşterinin alınan hizmeti beğenmemesine neden olmaktadır. Bu örnekler daha da çoğaltılabilmektedir. İnsanın insana hizmet ettiği, üretim ve tüketime aynı yerde yapıldığı otel işletmelerinde ikili ilişkilerin başarısı dolaylı olarak işletmelerin başarısı sayılmaktadır. Tabii bunun aksi de geçerlidir. İnsanların başarısızlığı işletmelerin başarısızlığı olmaktadır. Hizmet sektörünün en önemli özelliğinden biri olan üretim ve tüketime aynı yerde yapılması sebebiyle üretim sırasında yapılan bir hata düzeltilmeden müşteriye sunulmaktadır. Bu da hizmet sürecini zorlaştırmakta, süreçte daha fazla kontrol gerektirmektedir.

Otel işletmelerinde müşterilerin üretim yerine gelmesi, müşterilerle yoğun ilişki içinde olunması, yoğun rekabet ortamı nedeniyle müşteri memnuniyetinin otel işletmelerinin başarısında kilit faktör olması ve bu nedenle müşteri odaklı hareket edilmesi sebebiyle müşteri ilişkileri yönetimi otel işletmelerinde oldukça önemlidir. İlişkiler üçgeninde de gösterilmektedir ki çalışan da müşteri ilişkileri yönetiminde kilit faktör konumundadır.

İlişkiler üçgeninin iyi anlaşılabilmesi için otel işletmelerinde çalışan ilişkileri ile birlikte müşterileri ilişkilerini de açıklamak gerekmektedir. Otel işletmelerinde müşteri kavramını oldukça önemlidir. Hizmet işletmesi olan ve müşteri memnuniyeti odaklı yönetim politikası izleyen otel işletmelerinde, otel çalışanlarının da otelin birer müşterisi olduğu kabul edilmektedir. Otel işletmelerinde müşteri kavramı iki grupta incelenmektedir. Birincisi iç müşteriler, çalışanlar, ikincisi de otelin dış müşterileridir.

1. Otel İşletmelerinde İç ve Dış Müşteri Kavramı

İç ve dış müşteri kavramlarının birbirinden ayrı düşünülmesi olanaksızdır. İşletmelerin, yalnızca dış müşterilerin memnuniyetine odaklanarak, iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini göz ardı ederek başarıya ulaşması mümkün değildir. İç müşteriler memnun değilse, dış müşterilerin memnun edilmesini beklemek doğru olmamaktadır. Çünkü dış müşterilerin memnuniyeti, iç müşterilerin tatmininden geçmektedir. Bu durum hizmet endüstrisi içinde yer alan ve yüzde yüz müşteri memnuniyetini hedefleyen otel işletmeleri içinde daha detaylı olarak ele alınmak zorundadır.

a. İç Müşteri Kavramı

Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir çalışana kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girmektedir. İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla da yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak iç müşterilerin etkinliği yükseldiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de yükseltmektedir.²⁴⁶

Tüm çalışanlar, müşteriye verilen hizmetlerde önemli önemsiz ayrımı yapılmaksızın bir sorumluluğa sahiptir. İşletmede bir bölümün çıktısı, diğer bir bölüm için girdi teşkil edeceğinden son ürünün kalitesinde tüm departmanların ve çalışanların bir payı olmaktadır. Bu nedenle işletmede ürün ya da hizmetin üretiminde çalışan tüm bireyler ve departmanlar, iç müşteri olarak görülmektedir. İşletmede her birey, her departman ve her proses kendinden sonraki aşamayı müşteri olarak kabul etmektedir.²⁴⁷. Çalışma arkadaşlarının birbirlerine karşı olan davranış tarzı, dış müşterilere verilen hizmetin kalitesini çok etkilemektedir. Bütün çalışanlar müşteri ilişkilerinden sorumludur.

²⁴⁶ Taşkın Erdoğan, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2005, s.24.

²⁴⁷ Yavuz Odabaşı, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 37.

Müşteri ile doğrudan ilişkisi olan çalışanlar aynı zincirde bulunan diğerleri tarafından desteklenmediği müddetçe iyi hizmet vermeleri mümkün değildir. Dış müşterilerle ve son kullanıcılarla doğrudan bağlantısı olan çalışanları müşteri hizmeti konusunda eğitmek gerekmektedir. Zincirdeki bağlantılar dikkate alınarak tüm zinciri sağlamlaştırmak, son kullanıcıya da bir bütün olarak hizmet vermek gerekmektedir.

İç müşteriler, çalışanlar, kendilerini işletmenin ücretli bir çalışmanı gibi değil de, işletmenin bir ortağı gibi gördüğü ve işletmeye güvendiği takdirde işine daha çok bağlanmakta ve bu da çalışanın verimliliğini olumlu etkilemektedir. Ayrıca çalışanlar ile işletmedeki üst yönetim arasındaki ilişkiler iyi ise çalışanlar herhangi bir problem karşısında işletmelerine sahip çıkmakta, bu benim görevim ya da sorumluluğum değil gibi bir yaklaşım sergilememektedirler. Bu nedenle ilişki yönetiminin başarısı büyük ölçüde çalışanlara dayanmaktadır.

Otel işletmeleri açısından bakıldığında ise iç müşteriler; otel işletmesinde üst yönetimdeki genel müdürden, alt operasyon elemanlarına kadar tüm kadroyu kapsamaktadır.

b. Dış Müşteri Kavramı

Dış müşteri, tatmin edilecek ihtiyacı, harcayacak parası ve harcama isteği olan kişi, kurum ve kuruluşlardır. Kişiler, aileler, üretici ve satıcı (ticari) işletmeler, tüzel kişiler, kamu kuruluşları ve kâr amacı gütmeyen kurumlar dış müşteri kapsamına giren belli başlı birimlerdir.²⁴⁸

Dış müşteri verilen hizmetten fayda sağlamak isteyen, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen kişilerdir. İç müşteriler, dış müşterilerle ilişkilerinde aynı dili konuşmak zorunda olup, onların beklentilerini anlamakla sorumludurlar. Üst yönetimin iç müşteriler için belirlediği amaç ve hedeflerin başında potansiyel müşterinin işletmeye gelmesini sağlamak ve mevcut müşteriyi sürekli müşteri konumuna getirmek bulunmaktadır.

²⁴⁸ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2000, s. 74.

2. Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri İlişkileri yönetimi çalışanların tutarlı yönetimi başlamaktadır.²⁴⁹ Müşteri ilişkileri yönetimi; bir işletme ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yarar ve ihtiyaç tatminini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır.²⁵⁰ Müşteri ilişkileri “ilişki yönetimi” amaçlıdır.²⁵¹

Bozgeyik’e göre müşteri ilişkileri yönetimi; hem ön ofis (pazarlama, satış ve müşteri hizmetleri) hem de arka ofis (muhasebe, üretim, lojistik) uygulaması olmakla kalmayıp, aynı zamanda diğer tüm departmanlar, müşteriler, iş ortakları ile koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan müşteri merkezli bir ilişki yönetimi felsefesidir.²⁵² Müşteri ilişkileri yönetimi; müşteri ile sürekli ilişki gerektiren ve bu nedenle tüm müşteriler hakkında en ince ayrıntısına kadar bilgi elde etmeyi zorunlu kılan bir yaklaşımdır. Bir işletmede müşteri ilişkileri yönetiminin ana fikirlerinden biri; çalışanların müşteri ilişkilerini doğru yapması ve müşterilerle birebir ilişki kurmasıdır. Örneğin; otel işletmesinin müşteriler hakkında genel ve detaylı bilgi edinmesi, müşterilere ait bir veritabanı oluşturulması ve bu veri tabanlarının pazarlama stratejisi olarak kullanılması, müşteri temas noktalarının geliştirilmesi de müşteri ilişkileri yönetimi kapsamındadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin amaçları; öncelikle müşteri tatminini sağlamak, mevcut müşteriyi işletmede tutmak, müşteri sadakati sağlamak, müşteri şikâyetlerini çözümlmek, saygınlık oluşturmak, kaybedilen müşteriyi geri kazanmak, yeni müşterilere ulaşmak, işletme gelirlerini ve karlılığı arttırmak, rekabet avantajı sağlamak, hizmet kalitesini arttırmak şeklinde sıralanmaktadır.²⁵³ Ayrıca otel yöneticilerinin de rakiplere karşı avantaj sağlamak için kullandığı stratejilerin başında müşteri ilişkilerini

²⁴⁹ Taşkın Erdoğan, **a.g.e.**,s. 94.

²⁵⁰ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s. 3.

²⁵¹ Arman Kırım, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s. 145

²⁵² Abdullah Bozgeyik, “*CRM Niçin Önemli Ve Nasıl Bir Rekabet Avantajı Sağlar*”, **Aktive Dergisi**, Kasım, 2001, Sayı: 21, s. 1.

²⁵³ Emrah Özkul, “*Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2006, ss. 50-59.

geliştirerek müşteri sadakati yaratmak gelmektedir.²⁵⁴ Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışana dolayısıyla ilişkileri yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetiminin bileşenleri insan, süreç ve teknoloji olarak üç ana bölümden oluşmaktadır.²⁵⁵ Müşteri ilişkileri yönetiminde özellikle sistemlerin uygulanması ve teknolojiden faydalanılması, bu stratejinin uygulanmasına olanak sağlayan, müşteri tatmini çerçevesinde bunu işletme stratejisi olarak benimseyen üst yönetime ve çalışanlara bağlıdır.²⁵⁶ Öncelikle işletme stratejisini belirlemek ve strateji de, insan ve teknoloji ile birleştirilmektedir. Bu noktada teknolojik alt yapı ve çalışanların stratejiyi benimsemesi önem kazanmaktadır. Tüm bu aşamalar belli bir süreç içinde gerçekleştirilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi ve çalışan ilişkileri yönetimi arasındaki ilişki ile ilgili bir araştırmada konu ile ilgili ilginç sonuçlar çıkmaktadır. Bir sağlıklı yaşam merkezi zinciri sahibi müşteri verilerini toplamaya o kadar odaklanmaktadır ki, çalışanları hakkında bilgileri göz ardı etmektedir. İşletmede çalışan devir hızı %60-70'leri bulmakta ve müşteri şikâyetleri süreklilik kazanmaktadır. Kulüp sahibi bu şikâyetlerden yola çıkarak çalışanlara daha fazla önem vermeleri gerektiğini anlamaktadır. Sonuç olarak işletme yönetimi çalışanları ile iletişim kurmaya başlamaktadır. Sonuçlarda ise ciddi değişimler de görülmektedir. Örneğin; çalışan devir hızı %32'ye düşmekte, müşteri memnuniyeti %85'e çıkmakta, işletmeye üye olmak isteyenlerin sayısında artış olmakta ve müşteri devir hızında da azalma görülmektedir.²⁵⁷ Bu örnekten de anlaşılmaktadır ki mutlu çalışanlar mutlu müşteriler yaratmaktadır.

Müşteri ilişkileri yönetimi projelerindeki en önemli başarı anahtarı, çalışanlara dengeli bir şekilde yatırım yapmaktır. Çalışanların müşteri ilişkilerindeki yeri başarının

²⁵⁴ Jay Kandampully, Dwi Suhartanto, "Customer Loyalty In The Hotel Industry: The Role Of Customer Satisfaction And Image", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:12, No:6, ss. 346-351, s. 346.

²⁵⁵ Chen J. Injazz, Karen Popovich, "Understanding Customer Relationship Management", **Business Process Management Journal**, 2003, Vol: 9, No: 5, ss. 72-688, s. 676.

²⁵⁶ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, 2000, s.100.

²⁵⁷ Selen Doğan, **a.g.e.**, 2005, s.275.

anahtarı ve başarısızlığın nedeni olmaktadır. Bu nedenle üst yönetimin veya yöneticilerin çalışanlarına ve stratejilerin uygulanmasına olan desteği çok önemlidir.

Müşteri ilişkilerinin başarı koşullarının sorgulanması ile ilgili bir araştırmanın sonucunda; en önemli başarı koşulunun üst yönetimin desteği, daha sonra çalışanların ödüllendirilmesi ve çalışanların yetkilendirilmesi olduğu belirtilmektedir.²⁵⁸ Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimine giden yolda çalışan ilişkileri yönetimini uygulamaya başlamadan önce üst yönetim ve çalışan arasındaki ilişkiyi incelemek daha doğru olmaktadır.

Özetle, müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi açısından, yöneticinin çalışanlarına etkin olarak katkıda bulunması gerekmektedir.²⁵⁹

- Yönetici kontrol ettiği her işin gerektirdiği performans standartlarını belirlemelidir.
- Bu standartların başarılması için ilgili yetenekleri, bilgi ve becerileri analiz etmelidir.
- Çalışanların performanslarını gözden geçirmelidir. Herhangi bir ihtiyaç anında çalışandan yararlanılmalıdır.
- Çalışanlarına eğitim fırsatı verilmelidir. Çalışanların işlerini nasıl yaptıklarını anlatmalarına izin verilmeli, kendi ayaklarının üstünde durmaları sağlanmalıdır.
- Müşteri ilişkilerinde iyi bir örnek olunmalıdır.
- Başarılı yöneticilere bağlı çalışanların daha başarılı yönetici oldukları gerçeği unutulmamalıdır.
- Çalışanların müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinden öncelikle yöneticiler sorumludur.
- Yönetici, çalışanların müşteri ilişkileri eğitimi ihtiyaçlarını düzenli olarak gözden geçirerek eğitimleri önceden planlamalıdır.

²⁵⁸ Emrah Özkul, **a.g.e.**, s. 161.

²⁵⁹ Taşkın Erdoğan, **a.g.e.**, s. 100-101.

Başarılı müşteri ilişkileri yönetimi sonucunda tatmin olan müşteriler oteli tekrar tercih etmekte, sadık müşteriler olmakta böylece daha fazla harcama yapmaktadırlar. Bu da otel işletmesinin gelirlerinin artmasına neden olmaktadır. Bu süreç de dolaylı olarak çalışan memnuniyetini olumlu etkilemekte, verilen hizmet kalitesini arttırmaktadır.²⁶⁰ Müşteri İlişkilerinde başarıya ulaşmanın sırrı, çalışanların verimliliğini ve yapılan işlerin kalitesini yükseltebilecek olan, fark yaratacak olan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesinde, iletişimde etkinliğin yükseltilmesinde yatmaktadır.²⁶¹

Müşteri İlişkileri Yönetiminin işletme çalışanlarına; gelir artması, mutluluk, müşteri ihtiyaçlarının daha kolay anlaşılması, iç ve dış müşterilere daha iyi hizmet verilmesi, kişisel ilişkilerinin daha düzene girmesi, kendilerine olan saygının artması, yapmakta oldukları görevlerden daha fazla memnun olunması gibi yararları bulunmaktadır.²⁶² Bu nedenle yöneticiler- çalışanlar ve müşteriler ilişkisi işletme kültürünün tamamının resmini görmek açısından oldukça önemlidir.²⁶³ Çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.²⁶⁴ Araştırmalar göstermektedir ki tatmin olmuş çalışanlar müşteri memnuniyetini ve bağlılığını arttırmaktadır.²⁶⁵

Hizmet Kalitesinde en iyi uygulamaları gerçekleştiren otel işletmelerinin başarı kriterleri ile ilgili yapılan bir araştırmada iç müşteri memnuniyetinin dış müşteriye yansımaları ile ilgili ilginç sonuçlar bulunmaktadır. Bunlara birkaç örnek şu şekilde verilebilmektedir.²⁶⁶

²⁶⁰ Gabriele Piccoli, Peter O'Connor, Claudio Cappaccioli, Roy Alvarez, "Customer Relationship Management: A Driver For Change In The Structure Of The U.S Lodging Industry", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 2003, Vol: 44, No: 4, ss. 61-73, s.63.

²⁶¹ Stephen P. Robbins, **a.g.e.**,ss.478-479.

²⁶² Taşkın Erdoğan, **a.g.e.**, ss. 194-195.

²⁶³ Yavuz Odabaşı, **a.g.e.**, s.191.

²⁶⁴ Heiner Evanschitzky, Florian V. Wangenheim, Maren Wunderlich, "An Examination of The Links Between Employee Satisfaction, Customer Satisfaction and Profitability: A Time Series Analysis" **American Marketing Association**, Winter 2007, s. 374.

²⁶⁵ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2005,s. 89.

²⁶⁶ Cathy A. Enz, Judy A. Siguaw, "Best Practices In Service Quality, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, October, 2000, ss.20-29, s. 21.

- The Ritz Carlton Hotel Company: Dikkatli alışan seçimi ve eğitimi, yetkilendirilmiş çalışan ile çalışan devir hızında azalma ve müşteri bağlılığında artış konusunda başarı elde etmiştir.
- Windsor Court Hotel: Güçlü bir müşteri tanıma ve işgücü yetkilendirme programı ile Conde Nast Travalor tarafından dünyanın en iyi oteli olarak değerlendirilmiştir.
- The Boulders: 10 ülkede hizmet kalitesini geliştirme, koçluk, ödüllendirme ve eğitim ile müşteri üstün hizmet ödülü almıştır.

Yukarıdaki örnekler gibi daha pek çok örnek otel işletmeleri için verilebilmektedir. Sonuç olarak, çalışan memnuniyetinin müşteri ilişkilerini dolaylı olarak etkilediği görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMESİNDE İLİŞKİ YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÇALIŞAN İLİŞKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İlişki yönetimi ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle ilişki yönetiminin işletme ve onun ilişkiler içerisinde bulunduğu kitlelere etkisi üzerine yapılmaktadır. Ancak işletmelerin dış müşterilerine ulaşmadan önce ilişki yönetimini kendi içyapılarında uygulamaları gerekmektedir. Bu araştırmada da amaç, ilişki yönetimi kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlamak ve işletme içerisinde çalışanlar, iç müşteriler, arasındaki ilişkileri ilişki yönetimi bağlamında incelemektir. Özellikle ilişki yönetimi karması elemanları; güven ve bağlılık ile birlikte iletişimin, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilere uyarlanması ve bu ilişkinin çalışan memnuniyetine etkisini araştırmak ve önerilerde bulunmak araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu ana amaçla birlikte araştırmanın bazı alt amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Araştırmanın yapıldığı otel işletmesinde yönetici ve çalışan arasındaki iletişim becerilerinin incelenmesi,
- İletişim becerilerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip, göstermediğinin tespiti,
- Otel işletmesinde yönetici ve çalışan arasındaki iletişim araçlarının kullanımının belirlenmesi,
- İletişim araçlarının kullanımının demografik özelliklere göre farklılık gösterip, göstermediğinin incelenmesi,
- Otel işletmesinde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşeni olan güvenin incelenmesi,
- Güvenin demografik özelliklere göre farklılık gösterip, göstermediğinin incelenmesi,

- Otel işletmesinde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşeni olan bağlılığın incelenmesi,
- Bağlılığın demografik özelliklere göre farklılık gösterip, göstermediğinin tespitinin yapılması,
- Son olarak ilişki yönetimi karmasının, yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin niteliğine ve çalışan memnuniyetine etkisi araştırılmaktadır.

Araştırmada ikincil verilerden yararlanılarak belirlenen ilişki yönetimi karması ülkemizde faaliyet gösteren uluslararası zincir otel işletmesine bağlı beş yıldızlı bir otel işletmesinde uygulanmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma için veri sağlama sürecinde birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olan kitaplar, tezler, süreli yayınlar ve internetten faydalanılmıştır. Uluslararası zincir otel işletmesine bağlı beş yıldızlı bir otel işletmesinde anket tekniği kullanılarak yapılan araştırma ile birincil veri kaynakları elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS, “Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi” (Statistical Program for Social Science) 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

A. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesidir. Kurumsal bir yapıya sahip olan bu otel işletmesinin tercih edilmesinin nedeni; destinasyon içerisinde beş yıldan fazla süredir hizmet vermesi, müşteri memnuniyetinin yüksek olması ve en önemlisi yönetici devir hızının düşük olmasıdır.

Çalışmanın yapıldığı otel uluslararası bir zincire bağlı faaliyet göstermektedir. Otelin bağlı bulunduğu zincir 1994 yılında kurulmuş olup, 43 ülkede faaliyet gösteren ve zincirde 160’den fazla şehir oteli ve resort oteli bulunmaktadır. Çalışmanın yapıldığı otel ise 2003 yılında kurulmuştur. Otelin 2009 yılı müşteri memnuniyeti %99’dur.

Çalışmanın yapıldığı 2009 Ağustos ayına ait müşteri memnuniyeti oranı ise % 99 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca 2009 yılına ait yönetim kadrosu çalışan devir hızı %6 olup, çağrı üzerine çalıştırılan (ekstra) çalışan dahil çalışan devir hızı ise % 130 olarak otelin insan kaynakları departmanı tarafından verilmektedir.²⁶⁷

Anket otelin en alt kademesinden en üst kademesine kadar tüm çalışanlarına uygulanarak, her departmana, her statüye ait verilerin toplanması hedeflenmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise;

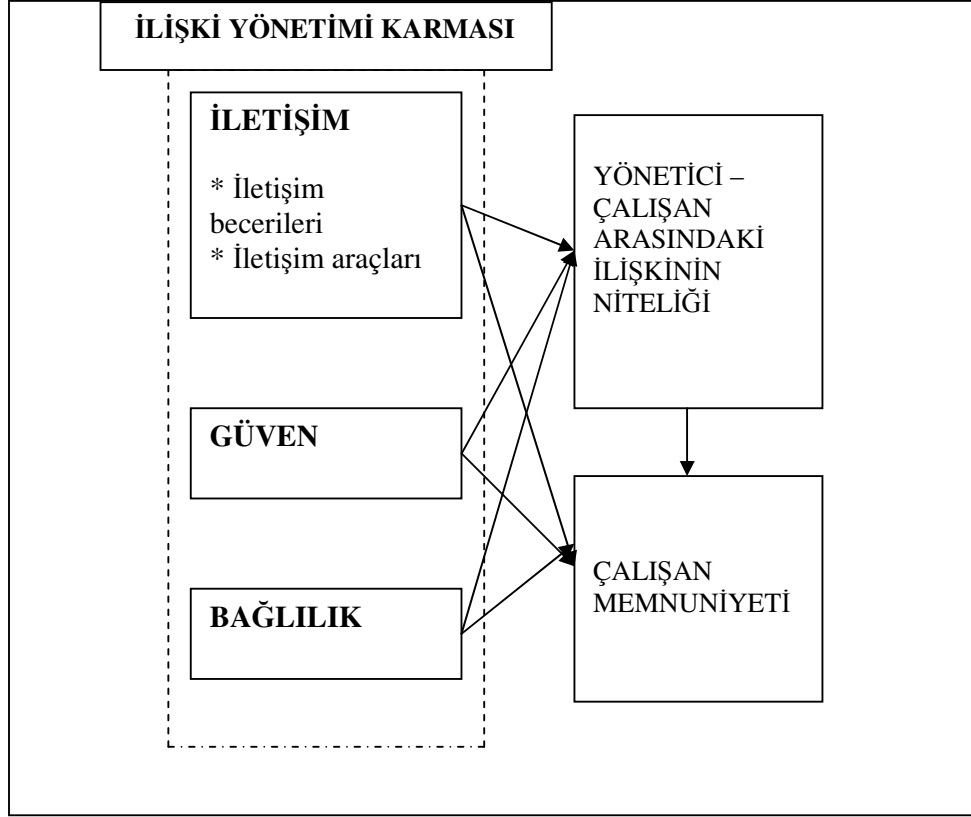
- Öncelikle anket yaz ayında uygulandığı için çalışanların bir kısmının izinde olması geri dönüşüm oranını etkilemiştir.
- Anket sorularının yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri kapsıyor olması da çalışanlarda tedirginlik yaratmıştır ve soruları yanıtlamak istememişlerdir.
- Otel işletmesi, otel müşterilerine anket uygulamasını kabul etmemiştir. Bu nedenle otel işletmesinin aylık ve yıllık olarak uyguladığı müşteri memnuniyeti anketlerinin sonuçları değerlendirilmiştir.

B. Araştırmanın Modeli ve Değişkenlerin Belirlenmesi

Araştırma da bağımsız değişkenler güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörlerinden oluşmaktadır. Bağımlı değişkenler ise; yönetici – çalışan arasındaki ilişki niteliği ve çalışan memnuniyetidir.

Araştırmanın modeli Şekil 21’de sunulmaktadır. Şekillerde yer alan oklar bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesini göstermektedir.

²⁶⁷ Tüm bilgiler otelin insan kaynakları departmanı müdürlüğünden elde edilmiştir. 18.02.2010.



Şekil 21: Araştırmanın Modeli

C. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi 251 kişiden oluşmaktadır. Bunun 210 kişisi kadrolu, 41 kişisi çağrı üzerine çalıştırılan (ekstra) çalışandır.

Otel işletmesine 250 adet anket formu verilmiş 140 adet geri dönüş olmuştur. Süreç sonunda 113 adet geçerli anket formu üzerinden analiz yapılmıştır. Anketin yapılması için 15 gün süre verilmiştir.

D. Anket Sorularının Hazırlanması

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilişki yönetimi karmasına ilişkin güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörleri ile bağımlı değişkenlere ait toplam 27 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerin tümüne katılım düzeyini belirlemek amacı ile 1=kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3=

kararsızım, 4= katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum biçiminde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Literatür taraması yapılarak oluşturulan ilişki yönetimi karmasına ilişkin ifadelerin referansları aşağıdaki Tablo 16, 17, 18, 19, 20 ve 21’de sunulmaktadır.

Yönetici- Çalışan Arasındaki İletişim Becerileri İle İlgili İfadeler	
1. Yöneticim kendini benim yerime koyar ve kararları o şekilde verir.	Kaynaklar incelenerek
2. Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.	Kaynaklar incelenerek
3. Yöneticim iyi bir dinleyicidir.	<u>Irene MacCallum</u> - Effective Communications: A study of Manager/ employee communications in an organization. (Senior management listens to employees)
4. Yöneticim bana otelin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.	<u>Leronardo Stringer</u> –An examination of relationship of demographic variables and communication on the quality of leader-member exchange. (Information about company policies and goals)
5. Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir.	<u>Karen Mishra</u> - Internal Communication: Building trust, commitment, and a positive reputation through relationship management with employees. (My manager is concerned on my welfare)

Tablo 16: Yönetici- Çalışan Arasındaki İletişim Becerileri ile İlgili İfadeler

Yönetici-Çalışan Arasında Kullanılan İletişim Araçları İle İlgili İfadeler	
6. Yöneticim iş ile ilgili talimatları kısa notlar veya yazılı yönergeler aracılığı ile aktarmaktadır.	Kaynaklar incelenerek
7. Yöneticim yüz yüze iletişim kurmayı tercih eder.	<u>Karen Mishra-</u> (My manager uses face to face communication)
8. Yöneticim benimle telefon ile iletişim kurar.	<u>Karen Mishra-</u> (My manager uses the telephone to communication)
9. Yöneticim bana e-mail göndererek iletişim kurar.	<u>Karen Mishra-</u> (My manager uses email to communicate)
10. Yöneticim işle ilgili sorduğum sorulara tam olarak cevap vermektedir.	<u>Karen Mishra-</u> (My manager provides valuable feedback)
11. Yöneticim ile iletişim esnasında, yöneticim beden dilini (yüz ifadeleri, el hareketleri, göz kontağı gibi) olumlu kullanır.	<u>Karen Mishra-</u> (My manager provide non-verbal feedback –facial gestures, posture etc)
12. Yöneticim otelde müşterilerimize verdiğimiz hizmetler ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.	<u>Irene MacCallum-</u> (Employees are routinely asked for suggestions about how we can improve our product and service to our customer)
13. İş ile ilgili gerekli bilgileri diğer departman çalışanlarından ayrıntılı olarak alabiliyorum.	<u>Irene MacCallum-</u> (Overall, my work group gets information we need from other work groups in order to do our jobs)

Tablo 17: Yönetici-Çalışan Arasında Kullanılan İletişim Araçları ile İlgili İfadeler

Yönetici- Çalışan Arasındaki Güven İle İlgili İfadeler	
14. Yöneticim bana karşı dürüst davranır.	<u>Karen Mishra-</u> (My manager is straightforward with me)
15. Yöneticim güvenilirdir.	<u>Karen Mishra-</u> (My manager is reliable.)
16. Yöneticim tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.	<u>Karen Mishra-</u> (My manager behaves consistently)
17. Yöneticim işle ilgili konularda bilgili ve deneyimlidir.	<u>Karen Mishra</u> –(My manager is competent and knowledgeable)
18. Yöneticim işle ilgili fikirlerimi iletteğimde saygı gösterir.	<u>Michael M. Scharff-</u> A Study of the Dyadic Relationships between manager and virtual employees. (My manager respects my opinions on work matters.)
19. Yöneticim çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmektedir.	<u>Jasmine Y. Yadegar-</u> The impact of organizational communication on work satisfaction and organization identification. (Senior management encourage departments to cooperate)
20. Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma ulaşabilmem için kariyerimi yönlendirir.	<u>Michael M. Scharff-</u> (My manager provides me with career guidance to meet my future goals)
21. Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarımı gerçekleştirmek için beni teşvik eder.	<u>Michael M. Scharff-</u> (My manager provides encouragement for me to meet my future goals)

Tablo 18: Yönetici- Çalışan Arasındaki Güven ile İlgili İfadeler

Yönetici- Çalışan Arasındaki Bağlılık İle İlgili İfadeler	
22. Yöneticimin benimle iletişim kurması beni otele bağlamakta ve bana otelin bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	<u>Leronardo Stringer</u> – (Extent to which communication in my organization makes me identify with it or feel a vital part of it.)
24. Bu otelde çalışmaktan mutluyum, uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.	Kaynaklar incelenerek.
26. Bana değer verildiğini hissettiğim zaman yaşadığım diğer problemleri görmezden gelebiliyorum.	Kaynaklar incelenerek.

Tablo 19: Yönetici – Çalışan Arasında Bağlılık ile İlgili İfadeler

Yönetici - Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği İle İlgili İfade	
23. Yöneticimin bana değer verdiğini hissediyorum.	<u>W.Scott Burke</u> - Exploratory study of organizational loyalty: Comparison between senior executives and employee view.(My manager treating me as a valued team member)

Tablo 20: Yönetici - Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlgili İfade

Çalışan Memnuniyeti ile ilgili ifadeler	
25. İşe gelmek benim için bir mutluluktur.	<u>Jasmine Y. Yadegar</u> - (I look forward to coming to work at this company.)
27. Benim bu departmanda çalışmaktan duyduğum memnuniyetin müşterilerimize de yansıdığını düşünmekteyim.	Kaynaklar incelenerek.

Tablo 21: Çalışan Memnuniyeti ile İlgili İfadeler

Anketin ikinci bölümde yer alan demografik özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman ve pozisyon, turizm sektörünü seçme nedeni şeklinde sıralanmaktadır.

E. Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve araştırma aracının ölçmek istenileni ölçüp ölçmediğinin kontrol edilmesidir ve dış geçerlilik, yüzey geçerliliği, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik olarak sınıflandırılmaktadır.²⁶⁸ Geçerlilik ile ilgili tanımlar ve açıklamaların ortak yönü ölçme aracının bir başka özelliği değil, ölçmek istenilen özelliği doğru bir biçimde ölçmesidir.²⁶⁹

Bu araştırmada anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik ve yapısal geçerlilik kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruların içeriğinden emin olmak için yapılmaktadır.²⁷⁰ Yapı geçerliliğinde ise, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı doğru bir şekilde ölçebilme derecesi belirlenmektedir.²⁷¹

Bu bilgilerle, güven, bağlılık, iletişim ve çalışan memnuniyeti ile ilgili anket formunun oluşturulmasından sonra öncelikle danışman öğretim üyesi, tez izleme komitesindeki öğretim üyeleri sonrasında ise konuyla ilgili diğer öğretim üyelerinin görüşleri alınmış ve onların önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Anketin ön uygulamasında ise, başka bir beş yıldızlı zincir otel içinde basit tesadüfî yöntemle seçilen çalışanlar üzerinde uygulama yapılmış olup, çalışmayla ilgili fikirleri alınmıştır.

Anketin uzun olması ve bazı soruların anlaşılır olmaması konusunda yapılan eleştiriler göz önüne alınarak anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiş, yanlış anlaşılmaya yol

²⁶⁸ Uma Sekaran, **Research Methods For Business: A Skill-Building Approach**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc: USA, 2002, s.207.

²⁶⁹ Ezel Tavşancıl, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayınları, Ankara,2002,s.35

²⁷⁰ Remzi Altunışık, vd, **a.g.e**, s.113.

²⁷¹ Şener Büyükköztürk, **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, 4.Baskı. Pegem Yayıncılık: Ankara,2004,s. 162.

açabilecek sorular çıkartılmıştır. Danışman ve tez izleme komite üyelerinin tekrar görüş ve önerileri alınarak uygulamaya geçilmiştir.

Geçerlilikle birlikte önem verilmesi gereken diğer bir konu güvenilirliktir. Güvenilirlik, ölçmenin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıdır.²⁷² Bir ölçme aracının güvenilirliği için aranan iki temel ölçüt, değişik zamanlarda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık ve aynı zamanda elde edilen cevaplar arasında tutarlılık olarak açıklanmaktadır. Güvenilirliğin ölçülmesi için test-tekrar test güvenilirliği, paralel (eşdeğer) form güvenilirliği, iki yarı test güvenilirliği, Kuder Richardson-20 ve Cronbach Alfa (α) güvenilirliği yaklaşımları kullanılmaktadır.²⁷³ Cronbach Alfa katsayısının genel olarak sosyal bilimlerde 0,69 olması beklenmektedir.²⁷⁴

Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenilirliği Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir. Araştırma verilerinin güvenilirliği, katılım düzeyinin belirlendiği 27 ifade dikkate alınarak yapılmıştır. Tüm anketin güvenilirlik düzeyinin yanında, dört faktöre ilişkin ayrı ayrı cronbach alfa (α) katsayısı değerleri hesaplanarak Tablo 22’de gösterilmektedir.

	Cronbach's Alpha(α)	Soru Sayısı
TÜM ANKET	0,95	27
İletişim becerileri	0,82	5
İletişim araçları	0,78	8
Yönetici-çalışan arasındaki güven	0,91	8
Yönetici- çalışan arasındaki bağlılık	0,75	3

Tablo 22: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

²⁷² İrfan Erdoğan, **Pozitivist Metodoloji**, Erk Yayınları, Ankara, 2003, s. 247.

²⁷³ Şener Büyüköztürk, **a.g.e.**, ss. 163-164.

²⁷⁴ George A. Morgan vd, **SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation**, Lawrence Erlbaum Associates, 2004, s.124.

Güvenilirlik katsayısı olan $\alpha \geq 0,70$ ise güvenilirlik yüksek ve $0,60 \leq \alpha < 0,70$ ise güvenilirlik orta düzeyde kabul edilmektedir. α 'nın değeri 0,60'dan yüksekse anket ve anket boyutları istatistiksel analize uygun olarak nitelendirilmektedir. Çalışmada yer alan anketin güvenilirliği $\alpha=0,95$ olduğundan yüksek kabul edilebilir. Anketin güvenilirliği bu sorulardan hangisi çıkartılırsa çıkartılsın önemli bir artış sağlamadığından tüm soruların genel değerlendirmelere uygun olduğu ifade edilebilir. Anketi oluşturan tüm boyutlarda güvenilirliğin kabul edilir düzeylerde olduğu bulunmuştur.

F. Anketin Uygulanması

Ön uygulama sonrasında, araştırmaya birincil veriler elde etmek için anket formunun seçilen otel işletmesinde uygulanması aşamasına gelinmiştir. Anket, otel yönetiminden alınan izin ile birlikte otel çalışanlarına dağıtılmıştır. Otel yönetiminin belirlediği bir alana kapalı bir kutu konularak anketler kapalı zarf usulü toplanmıştır.

G. Araştırma Verilerinin Analizi

Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bir araştırmada, belirlenen araştırma sorularının türü ve araştırmanın amacına göre istatistiksel süreç farklılık kazanacaktır.

Bir araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ya da tanımlayıcı (betimsel) analizler yapılması gerekebilir. Bu genel amaçların sonraki aşamasında, eğer ilişki araştırılmak isteniyorsa, grupların karşılaştırılması veya değişkenler arasındaki ilişki gücünün belirlenmesi; eğer tanımlayıcı analizler yapılacaksa, verilerin özetlenmesi sağlanmalıdır. Grupların karşılaştırması, gruplar arasında (tek grup karşılaştırması, iki grup arası karşılaştırması, ikiden fazla grup arasında karşılaştırma) değişkenlere (bağımlı/bağımsız) bakış açısından istatistiksel anlamda farklar olup olmadığını belirlemeye yöneliktir ve bu amaca ulaşmak için “farklılıkları bulmaya yönelik anlam

çıkarıcı analiz teknikleri” kullanılır. T-test ve ANOVA söz konusu tekniklere örnek verilebilir.²⁷⁵

Korelasyon analizi aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olan kısmı ile ilgilidir. Regresyon analizinde metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir.²⁷⁶

Çalışmada frekans analizi, t-testi, tek yönlü ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNUMU

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere dört ana hipotez oluşturulmuştur. Ana hipotezler yukarıda verilen anket soru gruplarını kapsayan niteliktedir. Bununla birlikte ifade edilen her bir ana hipotez gerçekte o soru grubunda yer alan tüm değişkenlerin her biri için ayrı ayrı hipotezler içermektedir. Ana hipotezler aşağıda verildiği gibidir:

Hipotez 1:

H1/Ho: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşenleri olan güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir/ göstermez.

²⁷⁵ George A. Morgan, **a.g.e.**, s.5.

²⁷⁶ Remzi Altunısık vd., **a.g.e.**, ss. 199-203.

Hipotez 2:

H1/Ho: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşenleri olan güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörlerinin yönetici- çalışan arasındaki ilişki niteliğine etkilidir/ etkili değildir.

Hipotez 3:

H1/Ho: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşenleri olan güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörleri çalışan memnuniyetini belirlemede etkilidir/ etkili değildir.

Hipotez 4:

H1/Ho: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki niteliği çalışan memnuniyeti üzerinde etkilidir/ etkili değildir.

Araştırma bulgularının sunumu beş grupta özetlenmektedir.

A. Birinci Grup Bulgular

Birinci grup bulgularında ankete cevap veren 113 çalışanın demografik özelliklerine ilişkin veriler yer almaktadır. Söz konusu veriler Tablo 23'de sunulmaktadır.

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet		
Kadın	30	26,8
Erkek	82	73,2
Toplam	112	100,0
Yaş		
15-25	35	31,5
26-35	62	55,9
36-45	14	12,6
Toplam	111	100,0
Medeni Durum		
Evli	50	44,6
Bekâr	62	55,4
Toplam	112	100,0
Çocuk Sahipliği		
Evet	35	31,5
Hayır	76	68,5
Toplam	111	100,0

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	12	10,7
Lise Ve Dengi	45	40,2
2 Yıllık	21	18,8
4 Yıllık	31	27,7
Lisans Ustu	3	2,7
Toplam	112	100,0
Turizm Eğitimi		
Evet	63	56,3
Hayır	49	43,8
Toplam	112	100,0
Turizm Sektöründe Çalışma Yılı		
1 Yıldan Az	6	5,4
1-5 Yıl	47	42,3
6-10 Yıl	36	32,4
11 Ve Üzeri	22	19,8
Toplam	111	100,0

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Bu Oteldeki Çalışma Yılı		
1 Yıldan Az	15	13,5
1-5 Yıl	73	65,8
6-10 Yıl	22	19,8
11 Ve Üzeri	1	,9
Toplam	111	100,0
Part Time (ekstra) Çalışma		
Evet	16	14,4
Hayır	95	85,6
Toplam	111	100,0
Çalışılan Departman		
Önbüro	6	5,3
Kat Hizmetleri	13	11,5
Yiyecek İçecek (F&B)	39	34,5
Satış ve Pazarlama (S&M)	5	4,4
Güvenlik	4	3,5
Teknik	14	12,4
Spa	14	12,4
Diğer	18	15,9
Toplam	113	100,0

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Pozisyon		
Müdür	3	2,7
Şef	11	9,9
Personel	91	82,0
Diğer	6	5,4
Toplam	111	100,0
Turizm sektörünü seçme nedeni		
Sevgi	40	36,0
İş Potansiyeli	35	31,5
Turizm Mezunu	27	24,3
Diğer	9	8,1
Toplam	111	100,0

Tablo 23: Demografik Değerlendirme

Tablo 23’de yer aldığı gibi anketi yanıtlayan çalışanların 30’u kadın, 82’si erkektir. Bu rakamlara karşılık gelen oranlar da yaklaşık %27 kadın ve % 73 erkektir.

Çalışanların yaş gruplarını belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına göre; 35 otel çalışanı (%31,5) 15-25; 62 otel çalışanı (%55,9) 26- 35; 14 otel çalışanı (%10,8) 36-45 yaş aralığındadır.

Otel çalışanlarının medeni durumları; 50’si evli (% 44,6); 62’si (55,4) bekârdır. Bunların 35’i (% 31,5) çocuk sahibi olup, 76’nın (%68,5) çocuğu bulunmamaktadır.

Otel çalışanlarının eğitim durumları incelendiğinde; 12’si (%10,7) ilköğretim; 45’i (%40,2) lise ve dengi okul; 21’i (%18,8) 2 yıllık üniversite; 31’i (%27,7) 4 yıllık üniversite mezunu olup; 3’ü (%2,7) lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir.

Otel çalışanlarının 63 tanesi (% 56,3) turizm eğitimi aldığı buna karşın 49 tanesinin (% 43,8) turizm eğitimi almadığı ortaya çıkmaktadır.

Otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışma yılı incelendiğinde; 6'sı (%5,4) 1 yıldan az; 47'si (%42,3) 1-5 yıl; 36'sı (%32,4) 6-10 yıl; 22'si (% 19,8) 11 yıl ve daha fazla süredir turizm sektöründe çalıştığı anlaşılmaktadır.

Buldukları işletmede çalışma sürelerine ilişkin yapılan analiz sonucunda; çalışanların 15'inin 1 yıldan az (%13,5); 73'ünün 1-5 yıl (%65,8); 22'sinin 6-10 yıl (%19,8); 1'inin (%0,9) 11yıldan daha fazla zamandır aynı işletmede görev yaptığı görülmektedir. Bu işletmede 16 kişi (% 14,4) çağrı üzerine çalışan (ekstra) çalışan statüsündedir.

Otel çalışanlarının otel işletmelerinde çalıştıkları departmanlara göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların 6'sı (%5,3) önbüroda, 13'ü (%11,5) kat hizmetlerinde; 39'u (%34,5) yiyecek-içecek departmanında; 5'i (%4,4) satış-pazarlamada; 4'ü (%3,5) güvenlik; 14'ü (%12,4) teknik; 14'ü (%12,4) Spa; 18'i (%15,9) diğer departmanlarda çalışmaktadır.

Çalışanların 3'ü (%2,7) müdür; 11'i (%9,9) şef; 91'i (% 82,0) personel; 6'sı (%5,4) diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.

Otel çalışanlarının turizm sektörünü seçme nedenleri incelendiğinde; çalışanların 40'ının (%36,0) mesleğe duyduğu sevgiden; 35'inin (%31,5) sektörün iş potansiyelinin yüksek olması; 27'sinin (%24,3) turizm okulu mezunu olması ve 9'unun (% 8,1) diğer sebeplerden dolayı turizm sektöründe çalıştığı anlaşılmaktadır.

B. İkinci Grup Bulgular

İkinci grup bulgular da; anketin birinci bölümünü oluşturan otel işletmelerinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşenlerinden iletişim (iletişim becerileri ve araçları), güven ve bağlılığa ilişkin bulgulardan oluşmaktadır.

Soru 1. Yöneticim kendini benim yerime koyar ve kararları o şekilde verir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	29	25,7	25,7
KATILMIYORUM	27	23,9	49,6
KARARSIZIM	19	16,8	66,4
KATILYORUM	31	27,4	93,8
KESİNLİKLE KATILYORUM	7	6,2	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Otel işletmesinde “Yöneticim kendini benim yerime koyar ve kararları o şekilde verir” ifadesine çalışanların %49,6’sının olumsuz, % 16,8’inin kararsız, % 33,6’sının olumlu cevap verdiği görülmektedir. Bu sonuçlar, birinci bölümde verilen iletişim becerilerinden empati kavramının otel yöneticileri tarafından yeterince kullanılmadığını göstermektedir.

Soru 2. Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	15	13,3	13,3
KATILMIYORUM	27	23,9	37,2
KARARSIZIM	17	15,0	52,2
KATILYORUM	42	37,2	89,4
KESİNLİKLE KATILYORUM	12	10,6	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.” ifadesine %37,2 oranında olumsuz, % 15 oranında kararsız, % 47,8 oranında olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 3. Yöneticim iyi bir dinleyicidir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	11	9,7	9,7
KATILMIYORUM	13	11,5	21,2
KARARSIZIM	19	16,8	38,1
KATILYORUM	50	44,2	82,3
KESİNLİKLE KATILYORUM	20	17,7	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim iyi bir dinleyicidir.” ifadesine % 21,2 oranında olumsuz, % 16,8 oranında kararsız, % 61, 9 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 4. Yöneticim bana otelin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	7	6,2	6,2
KATILMIYORUM	10	8,8	15,0
KARARSIZIM	12	10,6	25,7
KATILYORUM	56	49,6	75,2
KESİNLİKLE KATILYORUM	28	24,8	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim bana otelin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.” ifadesine % 15,0 oranında olumsuz, % 10,6 oranında kararsız, %74,4 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 5. Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	23	20,4	20,4
KATILMIYORUM	21	18,6	38,9
KARARSIZIM	22	19,5	58,4
KATILYORUM	32	28,3	86,7
KESİNLİKLE KATILYORUM	15	13,3	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir.” ifadesine % 38,9 oranında olumsuz, % 19,5 oranında kararsız, % 41,6 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 6. Yöneticim iş ile ilgili talimatları kısa notlar veya yazılı yönergeler aracılığı ile aktarmaktadır.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5	4,4	4,4
KATILMIYORUM	13	11,5	15,9
KARARSIZIM	8	7,1	23,0
KATILYORUM	56	49,6	72,6
KESİNLİKLE KATILYORUM	31	27,4	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim iş ile ilgili talimatları kısa notlar veya yazılı yönergeler aracılığı ile aktarmaktadır.” ifadesine % 15,9 oranında olumsuz, % 7,1 oranında kararsız, % 77 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 7. Yöneticim yüz yüze iletişim kurmayı tercih eder.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	8	7,1	7,1
KATILMIYORUM	14	12,4	19,5
KARARSIZIM	13	11,5	31,0
KATILYORUM	54	47,8	78,8
KESİNLİKLE KATILYORUM	24	21,2	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim yüz yüze iletişim kurmayı tercih eder.” ifadesine % 19,5 oranında olumsuz, % 11,5 oranında kararsız, % 69 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 8. Yöneticim benimle telefon ile iletişim kurar.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	8,0	8,0
KATILMIYORUM	23	20,4	28,3
KARARSIZIM	11	9,7	38,1
KATILYORUM	59	52,2	90,3
KESİNLİKLE KATILYORUM	11	9,7	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim benimle telefon ile iletişim kurar.” ifadesine % 28,3 oranında olumsuz, % 9,7 oranında kararsız, % 61,9 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 9. Yöneticim bana e-mail göndererek iletişim kurar.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	24	21,2	21,2
KATILMIYORUM	33	29,2	50,4
KARARSIZIM	4	3,5	54,0
KATILYORUM	36	31,9	85,8
KESİNLİKLE KATILYORUM	16	14,2	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim bana e-mail göndererek iletişim kurar.” ifadesine % 50,4 oranında olumsuz, % 3,5 oranında kararsız, % 46,1 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 10. Yöneticim işle ilgili sorduğum sorulara tam olarak cevap vermektedir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	9	8,0	8,0
KATILMIYORUM	18	15,9	23,9
KARARSIZIM	19	16,8	40,7
KATILIYORUM	39	34,5	75,2
KESİNLİKLE KATILIYORUM	28	24,8	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim işle ilgili sorduğum sorulara tam olarak cevap vermektedir.” ifadesine % 23,9 oranında olumsuz, % 16,8 oranında kararsız, % 59,3 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 11. Yöneticim ile iletişim esnasında, yöneticim beden dilini (yüz ifadeleri, el hareketleri, göz kontağı gibi) olumlu kullanır.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	8,8	8,8
KATILMIYORUM	20	17,7	26,5
KARARSIZIM	17	15,0	41,6
KATILIYORUM	42	37,2	78,8
KESİNLİKLE KATILIYORUM	24	21,2	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim ile iletişim esnasında, yöneticim beden dilini (yüz ifadeleri, el hareketleri, göz kontağı gibi) olumlu kullanır.” ifadesine % 26,5 oranında olumsuz, % 15 oranında kararsız, % 58,4 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 12. Yöneticim otele müşterilerimize verdiğimiz hizmetler ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	5	4,4	4,4
KATILMIYORUM	17	15,0	19,5
KARARSIZIM	16	14,2	33,6
KATILYORUM	49	43,4	77,0
KESİNLİKLE KATILYORUM	26	23,0	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim otele müşterilerimize verdiğimiz hizmetler ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.” ifadesine % 19,5 oranında olumsuz, % 14,2 oranında kararsız, % 66,4 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 13. İş ile ilgili gerekli bilgileri diğer departman çalışanlarından ayrıntılı olarak alabiliyorum.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	8,8	8,8
KATILMIYORUM	31	27,4	36,3
KARARSIZIM	24	21,2	57,5
KATILYORUM	35	31,0	88,5
KESİNLİKLE KATILYORUM	13	11,5	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “İş ile ilgili gerekli bilgileri diğer departman çalışanlarından ayrıntılı olarak alabiliyorum.” ifadesine % 36,3 oranında olumsuz, % 21,2 oranında kararsız, % 42,5 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 14. Yöneticim bana karşı dürüst davranır.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	12	10,6	10,6
KATILMIYORUM	15	13,3	23,9
KARARSIZIM	22	19,5	43,4
KATILYORUM	37	32,7	76,1
KESİNLİKLE KATILYORUM	27	23,9	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim bana karşı dürüst davranır.” ifadesine % 23,9 oranında olumsuz, % 19,5 oranında kararsız, % 56,60 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 15. Yöneticim güvenilirdir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	12	10,6	10,6
KATILMIYORUM	12	10,6	21,2
KARARSIZIM	17	15,0	36,3
KATILYORUM	38	33,6	69,9
KESİNLİKLE KATILYORUM	34	30,1	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim güvenilirdir.” ifadesine % 21,2 oranında olumsuz, % 15 oranında kararsız, % 63,7 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 16. Yöneticim tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	24	21,2	21,2
KATILMIYORUM	14	12,4	33,6
KARARSIZIM	23	20,4	54,0
KATILIYORUM	30	26,5	80,5
KESİNLİKLE KATILIYORUM	22	19,5	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.” ifadesine % 33,6 oranında olumsuz, % 20,4 oranında kararsız, % 46 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir

Soru 17. Yöneticim işle ilgili konularda bilgili ve deneyimlidir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	10	8,8	8,8
KATILMIYORUM	9	8,0	16,8
KARARSIZIM	16	14,2	31,0
KATILIYORUM	47	41,6	72,6
KESİNLİKLE KATILIYORUM	31	27,4	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim işle ilgili konularda bilgili ve deneyimlidir” ifadesine % 16,8 oranında olumsuz, % 14,2 oranında kararsız, % 69 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 18. Yöneticim işle ilgili fikirlerimi ilettiğimde saygı gösterir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	6	5,3	5,3
KATILMIYORUM	13	11,5	16,8
KARARSIZIM	13	11,5	28,3
KATILYORUM	53	46,9	75,2
KESİNLİKLE KATILYORUM	28	24,8	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim işle ilgili fikirlerimi ilettiğimde saygı gösterir.” ifadesine % 16,8 oranında olumsuz, % 11,5 oranında kararsız, % 71,7 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 19. Yöneticim çalışanlarımı takım çalışmasına teşvik etmektedir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	3	2,7	2,7
KATILMIYORUM	19	16,8	19,5
KARARSIZIM	10	8,8	28,3
KATILYORUM	52	46,0	74,3
KESİNLİKLE KATILYORUM	29	25,7	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim çalışanlarımı takım çalışmasına teşvik etmektedir.” ifadesine % 19,5 oranında olumsuz, % 8,8 oranında kararsız, % 71,7 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 20. Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma ulaşabilmem için kariyerimi yönlendirir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	22	19,5	19,5
KATILMIYORUM	24	21,2	40,7
KARARSIZIM	21	18,6	59,3
KATILYORUM	30	26,5	85,8
KESİNLİKLE KATILYORUM	16	14,2	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma ulaşabilmem için kariyerimi yönlendirir” ifadesine % 40,7 oranında olumsuz, % 18,6 oranında kararsız, % 40,7 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 21. Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma gerçekleştirmek için beni teşvik eder.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	22	19,5	19,5
KATILMIYORUM	23	20,4	39,8
KARARSIZIM	24	21,2	61,1
KATILYORUM	27	23,9	85,0
KESİNLİKLE KATILYORUM	17	15,0	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma gerçekleştirmek için beni teşvik eder” ifadesine % 39,8 oranında olumsuz, % 21,2 oranında kararsız, %38,9 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 22. Yöneticimin benimle iletişim kurması beni otele bağlamakta ve bana otelin bir parçası olduğumu hissettirmektedir.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	17	15,0	15,0
KATILMIYORUM	17	15,0	30,1
KARARSIZIM	24	21,2	51,3
KATILYORUM	33	29,2	80,5
KESİNLİKLE KATILYORUM	22	19,5	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticimin benimle iletişim kurması beni otele bağlamakta ve bana otelin bir parçası olduğumu hissettirmektedir” ifadesine % 30,1 oranında olumsuz, % 21,2 oranında kararsız, % 48,70 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 23. Yöneticimin bana değer verdiğini hissediyorum.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	19	16,8	16,8
KATILMIYORUM	19	16,8	33,6
KARARSIZIM	20	17,7	51,3
KATILYORUM	31	27,4	78,8
KESİNLİKLE KATILYORUM	24	21,2	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Yöneticimin bana değer verdiğini hissediyorum.” ifadesine % 33,6 oranında olumsuz, % 17,7 oranında kararsız, % 48,60 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 24. Bu otelde çalışmaktan mutluyum, uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	8	7,1	7,1
KATILMIYORUM	11	9,7	16,8
KARARSIZIM	36	31,9	48,7
KATILIYORUM	30	26,5	75,2
KESİNLİKLE KATILIYORUM	28	24,8	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Bu otelde çalışmaktan mutluyum, uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.” ifadesine % 16,8 oranında olumsuz, % 31,9 oranında kararsız, % 51,3 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 25. İşe gelmek benim için bir mutluluktur.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	7	6,2	6,2
KATILMIYORUM	14	12,4	18,6
KARARSIZIM	23	20,4	38,9
KATILIYORUM	43	38,1	77,0
KESİNLİKLE KATILIYORUM	26	23,0	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “İşe gelmek benim için bir mutluluktur.” ifadesine % 18,6 oranında olumsuz, % 20,4 oranında kararsız, % 61,1 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 26. Bana değer verildiğini hissettiğim zaman yaşadığım diğer problemleri görmezden gelebiliyorum.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	12	10,6	10,6
KATILMIYORUM	10	8,8	19,5
KARARSIZIM	13	11,5	31,0
KATILIYORUM	38	33,6	64,6
KESİNLİKLE KATILIYORUM	40	35,4	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Bana değer verildiğini hissettiğim zaman yaşadığım diğer problemleri görmezden gelebiliyorum.” ifadesine % 19,5 oranında olumsuz, % 11,5 oranında kararsız, % 69 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Soru 27. Benim bu departmanda çalışmaktan duyduğum memnuniyetin müşterilerimize de yansıdığını düşünmekteyim.

	Frekans	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
KESİNLİKLE KATILMIYORUM	11	9,7	9,7
KATILMIYORUM	3	2,7	12,4
KARARSIZIM	14	12,4	24,8
KATILYORUM	33	29,2	54,0
KESİNLİKLE KATILYORUM	52	46,0	100,0
TOPLAM	113	100,0	

Çalışanlar tarafından, “Benim bu departmanda çalışmaktan duyduğum memnuniyetin müşterilerimize de yansıdığını düşünmekteyim.” ifadesine % 12,4 oranında olumsuz, % 12,4 oranında kararsız, % 75,2 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

C. Üçüncü Grup Bulgular

Üçüncü grup bulgularında araştırma değişkenlerinin ortalamaları ve demografik özelliklere göre farklılık-değişim analizi yer almaktadır.

1. İlişki Yönetimi Karması Değişkenlerine ve Bağımlı Değişkenlere ait Bulgular

Çalışmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo 24, 25, 26, 27 ve 28’de gösterilmektedir.

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İletişim becerileri	113	3,1894	,94485
Yöneticim kendini benim yerime koyar ve kararları o şekilde verir.	113	2,6460	1,29505
Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.	113	3,0796	1,25457
Yöneticim iyi bir dinleyicidir.	113	3,4867	1,19609
Yöneticim bana otelin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.	113	3,7788	1,10788
Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir.	113	2,9558	1,35218

Tablo 24: İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Tablo 24’de otel çalışanları tarafından, yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karmasının iletişim değişkeninin alt değişkeni olan iletişim becerilerinin değerlendirmesinin 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. Özellikle yöneticinin çalışanlarına otel işletmesinin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermesini çalışanlar çok yüksek düzeyde olumlu bulmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar yöneticilerinin kendilerini dinlediklerini de ifade etmektedirler. Ancak yöneticinin empati yapabilmesiyle ilgili iletişim becerisi ile yöneticinin çalışanlarının mutluluğu ile ilgilenmesi çalışanlar tarafından olumsuz olarak değerlendirilirken, yöneticilerinin çalışanların istek ve ihtiyaçlarını anlaması konusunda ise kararsız kalmaktadırlar.

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İletişim Araçları	113	3,4281	,75312
Yöneticim iş ile ilgili talimatları kısa notlar veya yazılı yönergeler aracılığı ile aktarmaktadır.	113	3,8407	1,09027
Yöneticim yüz yüze iletişim kurmayı tercih eder.	113	3,6372	1,15775
Yöneticim benimle telefon ile iletişim kurar.	113	3,3540	1,14892
Yöneticim bana e-mail göndererek iletişim kurar.	113	2,8850	1,42523
Yöneticim işle ilgili sorduğum sorulara tam olarak cevap vermektedir.	113	3,5221	1,24712
Yöneticim ile iletişim esnasında, yöneticim beden dilini (yüz ifadeleri, el hareketleri, göz kontağı gibi) olumlu kullanır.	113	3,4425	1,25313
Yöneticim otelde müşterilerimize verdiğimiz hizmetler ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.	113	3,6549	1,12417
İş ile ilgili gerekli bilgileri diğer departman çalışanlarından ayrıntılı olarak alabiliyorum.	113	3,0885	1,18440

Tablo 25: İletişim Araçlarına İlişkin Bulgular

Tablo 25’de iletişim değişkeninin diğer alt değişkeni olan iletişim araçlarının değerlendirilmesinin de 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin yazılı iletişim araçlarını kullanmasını daha olumlu bulurken, yöneticilerinin kendileri ile yüz yüze iletişimi ve telefon ile iletişimi de kullandıklarını ifade etmektedirler. Çalışanlar yöneticilerine sordukları sorulara tam cevap alabildiklerini ve ayrıca yöneticilerinin onların müşteriler konusunda yaptığı önerileri dikkate aldıklarını da belirtmektedirler. Çalışanlar otel içerisinde yatay iletişim konusunda ise kararsız kalırken, yöneticilerinin elektronik posta kullanımının çok fazla olmadığını ifade etmektedirler.

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici çalışan arasındaki güven	113	3,4104	,99755
Yöneticim bana karşı dürüst davranır.	113	3,4602	1,28199
Yöneticim güvenilirdir.	113	3,6195	1,30465
Yöneticim tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.	113	3,1062	1,42279
Yöneticim işle ilgili konularda bilgili ve deneyimlidir.	113	3,7080	1,20772
Yöneticim işle ilgili fikirlerimi ilettiğimde saygı gösterir.	113	3,7434	1,11627
Yöneticim çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmektedir.	113	3,7522	1,09814
Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma ulaşabilmem için kariyerimi yönlendirir.	113	2,9469	1,35515
Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarımı gerçekleştirmek için beni teşvik eder.	113	2,9469	1,35515

Tablo 26: Güven Değişkeni ile İlgili Bulgular

Tablo 26’da yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması değişkenlerinden güven ile ilgili değerlendirmelere bakıldığında sonuçların 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin dürüst ve güvenilir olduğunu belirtmektedirler. Aynı zamanda çalışanlar yöneticilerinin iş ile ilgili bilgisini, takım çalışmasını özendirmesini ve çalışanların fikirlerine saygı duymasını da olumlu değerlendirmektedirler. Ancak çalışanlar, yöneticilerinin gelecek ile ilgili amaçlarına ulaşabilmek için kariyerlerinin yönlendirilmesi ve yöneticisinin gelecek ile ilgili amaçları gerçekleştirebilmesi için çalışanlarını teşvik etmesi konusunda olumsuz görüşe sahiptirler. Yöneticilerinin eşit ve adil davranması konusunda kararsız kalmaktadırlar.

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici çalışan arasındaki bağlılık	113	3,4985	1,03904
Yöneticimin benimle iletişim kurması beni otele bağlamakta ve bana otelin bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	113	3,2301	1,33637
Bu otelde çalışmaktan mutluyum, uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.	113	3,5221	1,17334
Bana değer verildiğini hissettiğim zaman yaşadığım diğer problemleri görmezden gelebilirim.	113	3,7434	1,31461

Tablo 27: Bağlılık Değişkeni ile İlgili Bulgular

Tablo 27’de yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması değişkenlerinden bağlılık ile ilgili değerlendirmelere bakıldığında sonuçların yine 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissettikleri zaman yaşadıkları diğer problemleri görmezden geldikleri ile ilgili değerlendirmeleri diğer ifadelerle göre daha olumlu düzeydedir. Ayrıca verilen yanıtların ortalamalarına bakıldığında, çalışanların otelde çalışmaktan mutlu oldukları, uzun süre çalışabilecekleri ve yöneticilerinin kendileri ile sürekli iletişim halinde olması nedeniyle kendilerini otelin bir parçası olarak hissettikleri ifade edilebilir.

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Bağımlı Değişkenler			
Yöneticimin bana değer verdiğini hissediyorum.	113	3,1947	1,39424
İşe gelmek benim için bir mutluluktur.	113	3,5929	1,15447
Benim bu departmanda çalışmaktan duyduğum memnuniyetin müşterilerimize de yansıdığını düşünmekteyim.	113	3,9912	1,25709

Tablo 28: Bağımlı Değişkenlere İlişkin Bulgular

Tablo 28’de çalışmanın bağımlı değişkenleri olan yönetici –çalışan arasındaki ilişki ile ilgili değerlendirmelerin 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. Diğer bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti ile ilgili değişkenlerin değerlendirmesi de 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu bulunmaktadır. Çalışanların işletmeden memnun oldukları takdirde mutluluklarını müşterilerine de yansıttıkları ile ilgili değerlendirmelerin daha olumlu olduğu görülmektedir.

2. Demografik Özellikler ile İlişki Yönetimi Karmasına İlişkin Farklılık Analizi

Demografik özelliklere göre ilişki yönetimi karması değişkenlerine verilen yanıtlar arasındaki farklılıklar T –testi ve Anova testi ile %95 güvenle analiz edilmiştir. Demografik özelliklere göre değişkenlerin farklılık hipotez testleri yapılarak sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Hipotez 1:

H1/Ho: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşenleri olan güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir/ göstermez.

Demografik Özellik		İletişim Becerileri	İletişim Araçları	Yönetici- çalışan arasındaki güven	Yönetici - çalışan arasındaki bağlılık
Cinsiyet	Kadın	3,2467	3,5500	3,3625	3,3222
	Erkek	3,1707	3,3902	3,4421	3,5691
	<i>t</i>	,374	,992	-,373	-1,111
	<i>p</i>	0,709	,323	,710	,269
Yaş	15-25	3,0400	3,1964	3,1821	3,2857
	26-35	3,2355	3,5444	3,4980	3,5914
	36-45	3,3833	3,5313	3,7083	3,6944
	46 VE ÜZERI	3,5000	3,6250	3,3750	3,3333
	<i>F</i>	,564	1,726	1,123	,796
	<i>p</i>	,640	,166	,343	,499

Tablo 29: Yaşa ve Cinsiyete göre Değişkenlerin Analizi

Tablo 29'a göre, değişkenlere verilen yanıtların *cinsiyete* göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile T testi yapılmaktadır. Ancak söz konusu değişkenlere verilen yanıtlar arasında bir farklılık olmadığı belirlenmektedir ($p > 0,05$). Hipotez 1'e göre H_0 kabul edilir.

Değişkenlere verilen yanıtların *yaşa* göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamaktadır ($p > 0,05$). Hipotez 1'e göre H_0 kabul edilir.

Demografik Özellik		İletişim Becerileri	İletişim Araçları	Yönetici- çalışan arasındaki güven	Yönetici -çalışan arasındaki bağlılık
Eğitim Durumu	ILKOGRETİM	3,3167	3,7604	3,2917	3,5000
	LISE VE DENGI	2,9244	3,2361	3,3056	3,3407
	2 YILLIK	3,0762	3,2738	3,4583	3,7143
	4 YILLIK	3,6129	3,6976	3,5927	3,6452
	LISANS USTU	3,1333	3,4583	3,6250	3,0000
	<i>F</i>	2,709	2,669	,462	,801
	<i>p</i>	,034	,036	,764	,527
Turizm eğitimi	Evet	3,1778	3,3651	3,3373	3,3492
	Hayır	3,2082	3,5204	3,5281	3,7007
	<i>t</i>	-,167	-1,125	-1,006	-1,787
	<i>p</i>	,867	,263	,317	,077

Tablo 30: Eğitim Durumuna ve Turizm Eğitime göre Değişkenlerin Analizi

Tablo 30'a bakıldığında Anova testi sonuçları *eğitim durumuna* göre, *iletişim becerileri* faktörüne verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir ($p=,034<0,05$). Hipotez 1'e göre H1 kabul edilir.

Farklılığa sebep olan eğitim gruplarının belirlenmesi için Tukey testine göre 4 yıllık üniversite eğitim grubundaki çalışanlar (3,61) ile daha olumlu değerlendirmeler yapmaktadır.

Anova testi sonuçları *eğitim durumuna* göre, *iletişim araçları* faktörüne verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir ($p=,036<0,05$). Hipotez 1'e göre H1 kabul edilir.

Farklılığa sebep olan eğitim gruplarının belirlenmesi için yapılan Tukey testi incelendiğinde eğitim grupları arasındaki farklılığın çok yüksek düzeyde olmadığı görülmektedir. İletişim becerileri ve iletişim araçları faktörlerine verilen yanıtların ortalamaları Tablo 31’de gösterilmektedir.

Anova testi sonuçlarına göre *eğitim durumuna* göre, *güven ve bağlılık* faktörüne yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Hipotez 1’e göre H_0 kabul edilir.

Değişkenlere verilen yanıtlarda *alınan turizm eğitime* göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan T testi sonuçlarına göre değişkenlere verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($p >0,05$). Hipotez 1’e göre H_0 kabul edilir.

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İletişim becerileri	ILKOGRETİM	12	3,3167	,96279	,27793
	LISE VE DENGİ	45	2,9244	,94416	,14075
	2 YILLIK	21	3,0762	,91973	,20070
	4 YILLIK	31	3,6129	,79151	,14216
	LISANS USTU	3	3,1333	1,67730	,96839
	Total	112	3,1911	,94893	,08967
İletişim araçları	ILKOGRETİM	12	3,7604	,59938	,17303
	LISE VE DENGİ	45	3,2361	,80975	,12071
	2 YILLIK	21	3,2738	,69890	,15251
	4 YILLIK	31	3,6976	,66205	,11891
	LISANS USTU	3	3,4583	,93819	,54167
	Total	112	3,4330	,75466	,07131

Tablo 31: Eğitim Durumuna Göre “İletişim Becerileri” ve “İletişim Araçları” Faktörlerine Verilen Yanıtların Ortalamaları

Demografik Özellik		İletişim Becerileri	İletişim Araçları	Yönetici- çalışan arasındaki güven	Yönetici -çalışan arasındaki bağlılık
Departman	ONBURO	4,0000	3,8750	3,5833	3,5556
	KAT HİZMETLERİ	2,6000	2,9808	2,9135	2,6410
	YIYECEK – İÇECEK (F&B)	2,7897	3,2404	3,0096	3,3846
	SATIŞ VE PAZARLAMA (S&M)	3,9200	3,9250	3,8750	3,5333
	GUVENLIK	3,2000	3,4688	3,5313	3,0833
	TEKNIK	3,4429	3,6607	4,1161	4,0714
	SPA	3,4857	3,5536	3,7946	3,7857
	DIGER	3,5778	3,5833	3,5764	3,7593
	<i>F</i>	<i>4,281</i>	<i>2,108</i>	<i>3,346</i>	<i>2,581</i>
	<i>p</i>	,000	,049	,003	,017

Tablo 32: Departmanlara göre Değişkenlerin Analizi

Değişkenlere verilen yanıtların *departmanlara* göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile Anova testi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 32’de gösterilmektedir. Anova testi sonuçları çalışılan bölüme göre *iletişim becerileri* faktörüne verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. ($p= ,000 \leq 0,05$). Hipotez 1’e göre H1 kabul edilir.

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İletişim becerileri	ONBURO	6	4,0000	,80000	,32660
	KAT HİZMETLERİ	13	2,6000	1,21929	,33817
	F&B	39	2,7897	,87051	,13939
	S&M	5	3,9200	,46043	,20591
	GUVENLIK	4	3,2000	,48990	,24495
	TEKNİK	14	3,4429	,83823	,22403
	SPA	14	3,4857	,84020	,22455
	DİGER	18	3,5778	,68904	,16241
	Toplam	113	3,1894	,94485	,08888
İletişim araçları	ONBURO	6	3,8750	,87321	,35649
	KAT HİZMETLERİ	13	2,9808	,93381	,25899
	F&B	39	3,2404	,79853	,12787
	S&M	5	3,9250	,52738	,23585
	GUVENLIK	4	3,4688	,40020	,20010
	TEKNİK	14	3,6607	,66222	,17698
	SPA	14	3,5536	,65910	,17615
	DİGER	18	3,5833	,50000	,11785
	Toplam	113	3,4281	,75312	,07085

		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
Güven	ONBURO	6	3,5833	1,22389	,49965
	KAT HİZMETLERİ	13	2,9135	1,07455	,29803
	F&B	39	3,0096	1,01849	,16309
	S&M	5	3,8750	,43301	,19365
	GUVENLIK	4	3,5313	,95946	,47973
	TEKNİK	14	4,1161	,64945	,17357
	SPA	14	3,7946	1,04307	,27877
	DİGER	18	3,5764	,65183	,15364
	Toplam	113	3,4104	,99755	,09384
Bağlılık	ONBURO	6	3,5556	,93492	,38168
	KAT HİZMETLERİ	13	2,6410	1,11772	,31000
	F&B	39	3,3846	1,10167	,17641
	S&M	5	3,5333	,69121	,30912
	GUVENLIK	4	3,0833	1,25831	,62915
	TEKNİK	14	4,0714	,83899	,22423
	SPA	14	3,7857	1,00942	,26978
	DİGER	18	3,7593	,71222	,16787
	Toplam	113	3,4985	1,03904	,09774

Tablo 33: Çalışılan Departmana Göre Bağımsız Değişkenlere Verilen Yanıtların Ortalamaları

Tablo 33’de de görüldüğü üzere Tukey testi sonuçlarına göre; Önbüro departmanının (4,00) hem Kat Hizmetleri departmanı (2,60) hem de Yiyecek İçecek departmanı (2,79); Diğer departmanların (3,58) hem Kat Hizmetleri ve hem de Yiyecek İçecek departmanı ile arasında iletişim becerileri faktörüne verilen yanıtlar açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır

Değişkenlere verilen yanıtların *departmanların iletişim araçlarına* göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Anova testi sonuçlarına göre yanıtlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p= ,049\leq 0,05$). Hipotez 1'e göre H1 kabul edilir. Ancak Tablo 33'de görüldüğü üzere Tukey testine göre bu farklılık önemli olmamaktadır.

Anova testine göre çalışılan *departmana* göre *güven* faktörüne verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p= ,003\leq 0,05$). Hipotez 1'e göre H1 kabul edilir.

Tablo 33'de de görüldüğü üzere Tukey testine göre Teknik Hizmetler Departmanı çalışanları (4,12) “güven” faktörüne ilişkin olarak Yiyecek İçecek departmanı (3,01) ve Kat Hizmetleri Departmanlarına (2,91) göre daha olumlu değerlendirme yapmışlardır.

Anova testine göre *çalışılan bölüme* göre *bağlılık* faktörüne verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p= ,017\leq 0,05$). Hipotez 1'e göre H1 kabul edilir.

Tablo 33'de de görüldüğü üzere Tukey testine göre Kat Hizmetleri Departmanı çalışanlarının (2,64), Teknik Hizmetler Departmanı çalışanları (4,07) ve Diğer (3,75) departman çalışanlarına göre “bağlılık” faktörüne verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Demografik Özellik		İletişim Becerileri	İletişim Araçları	Yönetici- çalışan arasındaki güven	Yönetici -çalışan arasındaki bağlılık
Turizm Sektöründe Çalışılan Süre	1 YILDAN AZ	2,9333	3,1458	3,2500	3,3889
	1-5 YIL	3,2043	3,5027	3,5186	3,4823
	6-10 YIL	3,1278	3,3576	3,2431	3,4259
	11 VE UZERI	3,3545	3,4943	3,5398	3,6970
	<i>F</i>	,411	,579	,685	,340
	<i>p</i>	,745	,630	,563	,796
Otelde Çalışılan Süre	1 YILDAN AZ	3,2667	3,4583	3,5583	3,6000
	1-5 YIL	3,1096	3,3921	3,2962	3,3744
	6-10 YIL	3,4364	3,5795	3,7045	3,8636
	11 VE UZERI	3,0000	3,0000	4,0000	3,3333
	<i>F</i>	,703	,452	1,179	1,298
	<i>p</i>	,552	,716	,321	,279

Tablo 34: Turizm Sektöründe ve Otelde Çalışılan Süreye göre Değişkenlerin Analizi

Tablo 34'de görüldüğü gibi, Anova testi sonuçlarına göre değişkenlere verilen yanıtlarda *turizm sektöründe çalışılan yıla* ve *otelde çalışılan yıla* göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Hipotez 1'e göre H_0 kabul edilir.

Demografik Özellik		İletişim Becerileri	İletişim Araçları	Yönetici- çalışan arasındaki güven	Yönetici -çalışan arasındaki bağlılık
Turizm Sektörünü Seçme Nedeni	SEVGI	3,3700	3,5219	3,6406	3,8417
	IS POTANSİYELI	3,2057	3,5536	3,4464	3,4286
	TURIZM MEZUNU	2,9259	3,2130	3,0694	3,0864
	DIGER	3,1778	3,2500	3,3750	3,5185
	<i>F</i>	<i>1,176</i>	<i>1,428</i>	<i>1,807</i>	<i>3,038</i>
	<i>p</i>	<i>,322</i>	<i>,239</i>	<i>,150</i>	,032

Tablo 35: Turizm Sektörünü Seçme Nedenine göre Değişkenlerin Analizi

Tablo 35'e göre iletişim becerilerine, iletişim araçlarına ve güven değişkenlerine verilen yanıtların turizm sektörünü seçme nedenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamaktadır ($p > 0,05$). Hipotez 1'e göre H_0 kabul edilir.

Ancak Anova testine göre turizm sektörünü seçme nedenlerine göre bağlılık faktörüne verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p = ,032 \leq 0,05$). Hipotez 1'e göre H_1 kabul edilir.

Demografik Özellik		İletişim Becerileri	İletişim Araçları	Yönetici- çalışan arasındaki güven	Yönetici -çalışan arasındaki bağlılık
Part Time (ekstra) Çalışma	Evet	2,6625	3,0156	2,8672	2,8125
	Hayır	3,2842	3,5053	3,5118	3,6175
	<i>t</i>	-2,471	-2,444	-2,438	-2,942
	<i>p</i>	,015	,016	,016	,004

Tablo 36: Otelde Part Time Çalışma Durumuna göre Değişkenlerin Analizi

Tablo 36'ya göre değişkenlere verilen yanıtların *part time* (ekstra) çalışma durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile T –Testi yapılmıştır. T- testine göre *part time durumuna* göre “iletişim becerileri”, “iletişim araçları”, “güven” ve “bağlılık” faktörüne verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p \leq 0,05$). Hipotez 1'e göre H1 kabul edilir.

Demografik Özellik		İletişim Becerileri	İletişim Araçları	Yönetici- çalışan arasındaki güven	Yönetici -çalışan arasındaki bağlılık
Pozisyon	MÜDÜR	3,6000	3,7917	4,2083	4,3333
	SEF	3,2545	3,5227	3,3295	3,7273
	PERSONEL	3,1714	3,4190	3,4025	3,4469
	DİĞER	3,2333	3,3333	3,4375	3,5000
	<i>F</i>	,212	,314	,655	,881
	<i>p</i>	,888	,815	,582	,453

Tablo 37: Otel İçerisindeki Pozisyona göre Değişkenlerin Analizi

Tablo 37’de de görüldüğü üzere, değişkenlere verilen yanıtların *otelde çalışılan pozisyona* göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile yapılan Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık bulunamamaktadır ($p>0,05$). Hipotez 1’e göre H_0 kabul edilir.

Demografik Özellik		İletişim Becerileri	İletişim Araçları	Yönetici- çalışan arasındaki güven	Yönetici -çalışan arasındaki bağlılık
Medeni Durum	Evli	3,3880	3,5150	3,5925	3,7333
	Bekâr	3,0323	3,3669	3,2823	3,3172
	<i>t</i>	1,999	1,033	1,652	2,133
	<i>p</i>	,048	,304	,101	,035
Çocuk sahipliği	Evet	3,5086	3,6321	3,7964	3,9524
	Hayır	3,0500	3,3438	3,2451	3,2939
	<i>t</i>	2,408	2,091	2,780	3,205
	<i>p</i>	,018	,039	,006	,002

Tablo 38: Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olma Durumuna göre Değişkenlerin Analizi

Tablo 38'e göre değişkenlere verilen yanıtların *medeni duruma ve çocuk sahipliğine* göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile T testi yapılmıştır. T- testine göre *medeni duruma* göre *bağlılık* faktörüne ve *iletişim becerileri* faktörüne verilen yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p= \leq 0,05$). Hipotez 1'e göre H1 kabul edilir.

Çocuk sahibi olma durumuna göre de tüm değişkenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p= \leq 0,05$). Hipotez 1'e göre H1 kabul edilir.

D. Dördüncü Grup Bulgular

Çalışmanın modeli doğrultusunda araştırmada iki farklı bağımlı değişken vardır. Bunlardan biri yönetici- çalışan arasındaki ilişki, diğeri de çalışan memnuniyetidir. Araştırmada ele alınan bağımlı değişkenlerin her biri için ayrı regresyon modeli oluşturulmuştur. Regresyon modelleri yapılandırılmadan değişkenlerin kendi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 39’da gösterilmektedir.

		İletişim becerileri	İletişim araçları	Güven	Bağlılık	Mutluluk	Memnuniyet	İlişki
İletişim becerileri	Pearson Correlation	1	,747(**)	,731(**)	,637(**)	,402(**)	,361(**)	,655(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
İletişim araçları	Pearson Correlation		1	,763(**)	,701(**)	,450(**)	,447(**)	,622(**)
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,000	,000
Güven	Pearson Correlation			1	,774(**)	,496(**)	,443(**)	,730(**)
	Sig. (2-tailed)				,000	,000	,000	,000
Bağlılık	Pearson Correlation				1	,692(**)	,648(**)	,662(**)
	Sig. (2-tailed)					,000	,000	,000
Mutluluk	Pearson Correlation					1	,563(**)	,405(**)
	Sig. (2-tailed)						,000	,000
Memnuniyet	Pearson Correlation						1	,363(**)
	Sig. (2-tailed)							,000
İlişki	Pearson Correlation							1

Tablo 39: Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısının değerine göre tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada her bir bağımlı değişkeni etkileyen ilişki yönetimi karmasına ilişkin 4 faktör incelenmektedir. Söz konusu faktörler iletişim becerileri, iletişim araçları, güven ve bağlılık değişkenleridir. Faktörler arasındaki korelasyon incelenerek Tablo 39'da görülen korelasyon katsayıları hesaplanmış olup, hepsinin karşılıklı olarak orta düzeyin üstünde ilişkili olduğu görülmektedir. Tüm ilişkiler % 99 güvenle anlamlı bulunmuştur. Tüm değişkenler arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunduğundan yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin niteliği ve çalışan memnuniyeti düzeyini gösteren regresyon modeli hazırlanmıştır.

E. Beşinci Grup Bulgular

Beşinci grup bulgularında da bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki regresyon analizi ile değerlendirilmektedir.

R değeri, bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil etmektedir ve bu değer yüksek olması bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. R^2 değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin % kaçınının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Uyarlanmış R^2 (Adjusted R^2) değeri de regresyon modelinin gerçek açıklama modelini göstermektedir. F değeri Anova testi sonucunda ortaya çıkan ve bu değere karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup, olmadığını kararında yardımcı olmaktadır.²⁷⁷

Hipotez 2:

H1/Ho: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşenleri olan güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörlerinin yönetici- çalışan arasındaki ilişki niteliğine etkilidir/ etkili değildir.

²⁷⁷ Remzi Altunışık vd, **a.g.e.**, ss. 206-208.

	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		0,319	0,750		
İletişim becerileri	0,655	9,131	0,000	1,000	1,000

Tablo 40: Bağımsız Değişken Olan “İletişim Becerisi” Değişkeninin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi

Bağımlı değişken: Yönetici çalışan ilişki niteliği $F= 83.383$, $R^2 = 0,429$, adjusted $R^2 = 0,424$, $p=,000$

Tablo 40’a göre modelde “iletişim becerileri” bağımsız değişkeni “yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği” bağımlı değişkenini %43 oranında açıklamaktadır. “İletişim becerileri” ve “yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda Hipotez 2’de H1 kabul edilir.

	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		-1,566	0,120		
İletişim araçları	0,622	8,380	0,000	1,000	1,000

Tablo 41: Bağımsız Değişken Olan “İletişim Araçları” Değişkeninin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi

Bağımlı değişken: Yönetici çalışan ilişki niteliği $F= 70,223$, $R^2 = 0,387$, adjusted $R^2 = 0,382$, $p=,000$

Tablo 41’e göre modelde “iletişim araçları” bağımsız değişkeni “yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği” bağımlı değişkenini %39 oranında açıklamaktadır. “İletişim araçları” ve “yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda Hipotez 2’de H1 kabul edilir.

	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		-0,885	0,378		
Güven	0,730	11,255	0,000	1,000	1,000

Tablo 42: Bağımsız Değişken Olan “Güven” Değişkeninin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi

Bağımlı değişken: Yönetici çalışan ilişki niteliği $F= 126,672$, $R^2 = 0,533$, adjusted $R^2 = 0,529$, $p=,000$

Tablo 42’ye göre modelde “güven” bağımsız değişkeni “yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği” bağımlı değişkenini %53 oranında açıklamaktadır. “Güven” ve “yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda Hipotez 2’de H1 kabul edilir.

	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		0,253	0,801		
Bağlılık	0,662	9,299	0,000	1,000	1,000

Tablo 43: Bağımsız Değişken Olan “Bağlılık” Değişkeninin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi

Bağımlı değişken: Yönetici çalışan ilişki niteliği $F= 86,467$, $R^2 = 0,438$, adjusted $R^2 = 0,433$, $p=,000$

Tablo 43’e göre modelde “bağlılık” bağımsız değişkeni “yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği” bağımlı değişkenini %43 oranında açıklamaktadır. “Bağlılık” ve “yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda Hipotez 2’de H1 kabul edilir.

	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
				Tolerance	VIF
(Constant)		-2,277	,025		
Güven	,407	3,634	,000	,307	3,262
İletişim becerileri	,230	2,494	,014	,453	2,206
Bağlılık	,200	2,017	,046	,390	2,561

Tablo 44: İlişki Yönetimi Karması Değişkenlerinin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliği ile İlişkisi

Bağımlı değişken: Yönetici çalışan ilişki niteliği, Tüm model: $F= 50,248$; $R^2 = ,580$, adjusted $R^2 = ,569$; $p = .000$

Genel olarak bakıldığında Tablo 44'e göre "İlişki Yönetimi Karması Değişkenleri" bağımsız değişkenlerinin "yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği" bağımlı değişkenini %58 oranında açıklamaktadır. "İlişki Yönetimi Karması Değişkenleri" ve "yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği" arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda Hipotez 2'de H1 kabul edilir.

Hipotez 3:

H1/Ho: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşenleri olan güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörleri çalışan memnuniyetini belirlemede etkilidir/ etkili değildir.

	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		6,977	0,000		
İletişim becerileri	0,430	5,021	0,000	1,000	1,000

Tablo 45: Bağımsız Değişken Olan “İletişim Becerileri” Değişkeninin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi

Bağımlı değişken: çalışan memnuniyeti $F= 25,213$, $R^2 = 0,185$, adjusted $R^2 = 0,178$, $p=,000$

Tablo 45’e göre modelde “iletişim becerileri” bağımsız değişkeni “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkenini %19 oranında açıklamaktadır. “İletişim becerileri” ve “çalışan memnuniyeti” arasında pozitif ancak düşük bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da Hipotez 3’de H1 kabul edilir.

	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		3,272	0,001		
İletişim araçları	0,507	6,201	0,000	1,000	1,000

Tablo 46: Bağımsız Değişken Olan “İletişim Araçları” Değişkeninin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi

Bağımlı değişken: çalışan memnuniyeti $F= 38.447$, $R^2 = 0,257$, adjusted $R^2 = 0,251$, $p=,000$

Tablo 46’ya göre modelde “iletişim araçları” bağımsız değişkeni “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkenini %25 oranında açıklamaktadır. “İletişim araçları” ve “çalışan memnuniyeti” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da Hipotez 3’de H1 kabul edilir.

	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		6,085	0,000		
Güven	0,530	6,585	0,000	1,000	1,000

Tablo 47: Bağımsız Değişken Olan “Güven” Değişkeninin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi
Bağımlı değişken: Çalışan memnuniyeti $F=43,358$, $R^2 = 0,281$, adjusted $R^2 = 0,274$, $p=,000$

Tablo 47’ye göre modelde “güven” bağımsız değişkeni “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkenini %28 oranında açıklamaktadır. “Güven” ve “çalışan memnuniyeti” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da Hipotez 3’de H1 kabul edilir.

	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		4,628	0,000		
Bağlılık	0,757	12,188	0,000	1,000	1,000

Tablo 48: Bağımsız Değişken Olan “Bağlılık” Değişkeninin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi
Bağımlı değişken: çalışan memnuniyeti. $F= 148.538$, $R^2 = 0,572$, adjusted $R^2 = 0,568$, $p=,000$

Tablo 48’e göre modelde “bağlılık” bağımsız değişkeni “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkenini %57 oranında açıklamaktadır. “Bağlılık” ve “çalışan memnuniyeti” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da Hipotez 3’de H1 kabul edilir.

Hipotez 4:

H1/Ho: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki niteliği çalışan memnuniyeti üzerinde etkilidir/ etkili değildir.

	Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		11,996	0,000		
Yönetici-Çalışan arasındaki ilişki niteliği	0,433	5,059	0,000	1,000	1,000

Tablo 49: Bağımlı değişken olan “Yönetici – Çalışan arasındaki İlişki Niteliğinin” Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi

Bağımlı değişken: çalışan memnuniyeti $F= 25,589$, $R^2 = 0,187$, adjusted $R^2 = 0,180$, $p=,000$

Tablo 49’a göre modelde “Yönetici-Çalışan arasındaki İlişki Niteliği” bağımlı değişkeni “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkenini %18 oranında açıklamaktadır. “Yönetici-Çalışan arasındaki İlişki Niteliği” ve “çalışan memnuniyeti” arasında pozitif ancak düşük bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda Hipotez 4’de H1 kabul edilir.

	Standardized Coefficients	t	Sig.		Collinearity Statistics	
	Beta			Std. Error	Tolerance	VIF
(Constant)		4,628	0	0,232		
Bağlılık	0,757	12,188	0	0,064	1	1

Tablo 50: İlişki Yönetimi Karması ve Yönetici- Çalışan arasındaki İlişkinin Niteliğinin Çalışan Memnuniyeti ile İlişkisi

Bağımlı değişken: Çalışan memnuniyeti Tüm model: $F= 148,538$; $R^2 = ,572$,
adjusted $R^2 = ,568$; $p = .000$

Tablo 50'ye göre modelde “İlişki Yönetimi Karması” değişkenleri ve “Yönetici- Çalışan arasındaki İlişki Niteliği” değişkenlerinin birlikte “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu Regresyon analizi (stepwise yöntemi ile) sonuçları tablo 49’da sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde “bağlılık” bağımsız değişkeninin daha etkili olduğu görülmektedir. Analizde program tarafından regresyon modeline dahil edilmeyen değişkenler de tablo 51’de sunulmaktadır.

	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
İletişim becerileri	-0,087	-1,084	0,281	-0,103	0,594	1,684	0,594
İletişim araçları	-0,046	-0,526	0,600	-0,050	0,508	1,968	0,508
Güven	-0,137	-1,409	0,162	-0,133	0,402	2,490	0,402
Değer	-0,121	-1,464	0,146	-0,138	0,562	1,779	0,562

Tablo 51: İlişki Yönetimi Karması Ve Yönetici-Çalışan Arasındaki İlişki Niteliğinin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi Regresyon Modelinde Dâhil Edilmeyen Değişkenler

a Predictors in the Model: (Constant), bağlılık

b Dependent Variable: çalışan memnuniyeti

IV. ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Çalışmada, literatür araştırması ve yorumlanması sonucunda oluşturulan ilişki yönetimi karması bileşenlerinin (güven, bağlılık ve iletişim), yönetici – çalışan arasındaki ilişkiye etkisi ve bu ilişki niteliğinin çalışan memnuniyetine etkisi incelenmiştir. Çalışma uluslararası bir zincir otel işletmesinde tüm otel çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir.

- Otel işletmesinde anket formunu dolduranlar, ikinci bölümde açıklanan otel işletmeleri organizasyon kademeleri çalışanları olan; üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, alt düzey yöneticiler (supervisorler) ve operasyon çalışanları veya alt kademe çalışanlarıdır. Katılımcıların %73'ü erkek, %27'si kadın ve %56'sı 26 ile 35 yaş arasındadır. Çalışmada çalışanların yaşının ve cinsiyetinin yönetici-çalışan arasındaki ilişkiye bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Literatürde de bağlılığı etkileyen kişisel faktörler içinde yaş ve cinsiyet yer almasına rağmen bu çalışmada yaşın ve cinsiyetin etkisi görülmemektedir. Ancak genel olarak yaş ortalamasının genç olması otel işletmesine dinamizm kazandırdığı söylenebilir.

- Çalışanların %45'i evlidir ve % 35'inin çocuğu bulunmaktadır. Çalışanların medeni durumu ile yönetici – çalışan arasındaki ilişkide bağlılık faktörü açısından bir ilişki söz konusudur. Çalışanların özel hayatlarında belli sorumluluklarının olması onların işletmeye olan bağlılığını etkilediği düşünülebilir. Yönetici ile sorunları olan ancak başka bir iş alternatifi olmayan bir çalışan, problemlerini yüksek sesle ifade edemeyebilir. Birinci bölümde açıklanan normatif bağlılık faktörünün bu noktada etkili olduğunu düşünmek mümkündür. Çalışanların bekâr veya evli olmasının güven ve iletişim faktörü ile bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. Çalışmanın literatür bölümünde de kişilerin medeni durumu güveni etkileyen faktörler arasında yer almamaktadır. Araştırma sonuçları ile literatür arasında bu noktada paralellik bulunmaktadır. Çalışanların medeni durumunun da iletişim faktörü ile ilişkisi otelin yönetimine göre değişiklik gösterebilir. Örneğin tutucu bir yönetim yapısıyla yönetilen bir işletmede medeni durum çalışanların iletişiminde etkili olabilir.

- Çalışanların %89'unun lise ve üniversite mezunu olduğu ve % 57'sinin de turizm eğitimi aldığı görülmektedir. Dört yıllık üniversite mezunu olan çalışanların, yöneticilerinin iletişim becerileri ve kullandıkları iletişim araçları ile ilgili daha olumlu değerlendirmeler yaptığı belirlenmiştir. Dinleme, empati, konuşma ve yazma gibi iletişim becerileri birinci bölümde açıklanmakta ve ikinci bölümde de özellikle dinleme ve empati becerilerinin yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye etkisi olduğu belirtilmektedir. Çalışmadan çıkan sonuçlar literatürle paralellik göstermektedir. Farklı eğitim almış olan çalışanların iletişim araçlarına verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Dört yıllık üniversite mezunları iletişim araçları kullanımı ile ilgili daha olumlu değerlendirme yaparken, ilköğretim mezunu çalışanlarının da kullanılan iletişim araçları ifadelerini olumlu bir şekilde değerlendirdikleri görülmektedir. Bu sonuçlar, yöneticilerin tüm departman çalışanlarına yazılı, sözlü, sözsüz iletişim araçları ile ilgili gerekli eğitimi verdiği biçimde yorumlanabilir. Çalışanlarının eğitim durumunun güven ve bağlılık ile ilgili değerlendirmelere etkisi olmadığı görülmektedir. Bununla beraber çalışanların turizm eğitimi alıp almamasının da verilen yanıtlara bir etkisinin olmadığı belirlenmektedir.

- Çalışanların %52'si beş yıldan fazla bir süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. %87'sinin de bir yıldan fazla bir süredir otel işletmesinde görev yaptıkları görülmektedir. Turizm sektöründe ve otelde çalışılan sürenin çalışanların ifadelerine verdikleri yanıtlara bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ancak çıkan sonuçlardan görülmektedir ki otel çalışanlarının yarısından fazlası turizm sektörü içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle çalışanların turizm sektörünün artı ve eksi özelliklerini bildikleri düşünülebilir. Çalışanların sektörü tanımaları da otel işletmesi için rakiplerine karşı önemli bir avantaj sağlayabilir.

- Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması ve çalışan devir hızının diğer işletmelere göre daha fazla olması sebebiyle, otel işletmesi açısından çalışanların %87'sinin bir yıldan fazla süredir işletmede çalışıyor olması, çalışanların bağlılıkları ile ilgili oldukça önemli bir kriterdir. Ayrıca çalışmanın yapıldığı dönem Ağustos ayı olmasına rağmen %14 oranında part time (ekstra) çalışanın olması da otel işletmesi açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu sonuç otel işletmesinin ağırlıklı olarak

sezonluk değil, kadrolu çalışan tercih ettiği yönde yorumlanabilir. Otel işletmesinin part time (ekstra) çalışanlarının; iletişim becerileri, iletişim faktörleri, güven ve bağlılık ile ilgili ifadelerle verdikleri yanıtlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle otel işletmesi yöneticilerinin part time (ekstra) çalışanlar ile ilgili daha farklı bir yönetim politikası tercih edebilir. Kendini güvende ve bağımlı hissetmeyen part time (ekstra) çalışanların otelin hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bu otel işletmesinde kadrolu çalışanların sayısal olarak fazla olmasının, otelin başarısında önemli bir role sahip olduğu düşünülebilir.

- Çalışanların departmanlara göre dağılımı incelendiğinde; %5,3 önbüro, %11,5 kat hizmetleri; %34,5 yiyecek-içecek departmanı; %4,4 satış-pazarlama; %3,5 güvenlik; %12,4 teknik; 12,4 Spa; %15,9'unun diğer departmanlarda çalıştığı görülmektedir. Çalışanların %2,7'si müdür; %9,9'u şef; % 82'si personel; %5,4'ü diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır. Çalışanların iletişim becerilerine verdiği cevaplar, departmanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Özellikle satış & pazarlama, önbüro gibi eğitim seviyesinin yüksek olduğu departmanlar ile yiyecek& içecek, kat hizmetleri gibi eğitim seviyesinin değişkenlik gösterdiği departmanlar arasında, ifadelerle verilen cevaplar anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların iletişim araçlarına verdiği yanıtlarda ise departman farklılığı etkili olmamaktadır. Departmanlara göre farklılık güven ve bağlılık ile ilgili ifadelerde de bulunmaktadır. Özellikle teknik departman çalışanlarının güven ve bağlılık faktörüyle ilgili ifadelerle daha olumlu cevaplar verdiği görülmektedir. Kat hizmetleri departmanı çalışanları ise güven ve bağlılık ile ilgili ifadelerle diğer departmanlara göre daha olumsuz yanıt vermektedirler. Bu bulgu kat hizmetleri departmanındaki çalışanların güvenlerini ve bağlılığını etkileyen olumsuz faktörlerin yöneticileri tarafından araştırılması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Çalışan sayısının en yüksek olduğu kat hizmetleri departmanında biçimsel olmayan iletişimin olumsuz etkilerinin artması, dedikodu veya söylentilerin çıkması, hem departman yöneticisi hem de üst yönetim için önemli sorunların kaynağını oluşturabilir.

- Çalışanlarının turizm sektörünü seçme nedenleriyle; iletişim becerileri, iletişim araçları ve güven değişkenleri arasında bir anlamlı farklılık bulunmazken, bağlılık değişkenine verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Turizm

sektörünü bilinçli olarak seçen çalışanlarda ikinci bölümde açıklanan orta ve üst düzey bağlılık daha kolay oluşturulabilmektedir.

“Otel İşletmesinde”, Yönetici –Çalışan Arasındaki İlişkinin Niteliğinin İncelenmesi İçin “İletişim Becerileri”, “İletişim Araçları”, “Güven”, “Bağlılık” İfadelerine Verilen Yanıtlara İlişki Analiz Sonuçları

- Otel işletmesinde çalışanların %50’si yöneticilerinin onların bakış açısıyla bakabilme ile ilgili ifadesine olumsuz yorum yapmaktadır. %17’si bu konuda kararsız olduklarını ifade etmektedir. Kararsız olanlarla birlikte çalışanların %50’sinden fazlası, yöneticilerinin onların istek ve ihtiyaçlarını anlamadığını ve mutluluklarıyla ilgilenmediğini de belirtmektedir. Diğer taraftan çalışanlar otel yöneticilerinin iyi bir dinleyici olduğunu ve otel ile ilgili gerekli bilgilendirmeyi yaptığını da ifade etmektedir. İlişki yönetimi karmasının bir bileşeni olan iletişim faktörünün alt faktörü olan iletişim becerileri ile ilgili değerlendirmelere bakıldığında, otel işletmesinin yöneticilerinin, ikinci bölümde açıklanan yönetici becerilerinden, iletişimsel becerilerini tam anlamıyla kullanamadığı görülmektedir. Yöneticilerinin iletişim rollerini iyi uygulayamamakla beraber, bilgilendirme rollerinde başarılı oldukları söylenebilir.

- Otel çalışanlarının %77’si yöneticileri tarafından bilgilendirmelerin yazılı olarak yapıldığını ifade etmektedir. %69’u yöneticilerinin kendileri ile yüzyüze iletişim kurduğunu ve %62’si de yöneticilerinin telefon kullandığını belirtmektedir. Bu verilerden yöneticilerin yazılı ve sözlü iletişim araçlarını yeterli oranda kullandığı anlaşılabilmektedir. Ancak elektronik posta ile iletişim oranı ise daha düşüktür. Bunun sebebi de özellikle kat hizmetleri, teknik hizmetler, yiyecek-içecek departmanı çalışanlarının çoğu operasyon elemanı olup, bilgisayarları bulunmayabilmektedir. Bu nedenle yazılı ve sözlü iletişim otel işletmelerinde daha yoğun olarak tercih edilmektedir.

- Otel yöneticilerinin aynı zamanda sözsüz iletişimi de kullandığını otel çalışanlarının %59’u belirtmektedir. Otel yöneticilerinin sözlü iletişimi, sözsüz iletişim ile birleştirebilmeleri, beden dilini etkin kullanabilmeleri açık iletişimin olması açısından oldukça önemlidir. Bu bulgu otel yöneticilerinin sözsüz iletişim

konusunda bireysel ve örgütsel gelişim çalışmalarına katılmalarının yararlı olabileceği yönünde yorumlanabilir.

- Konu birinci bölümde açıklanan biçimsel iletişim kanalları açısından ele alındığında; çalışanların %60'ı yöneticilerinin yukarıdan aşağıya iletişim kurduğunu ve onlara geri bildirimde bulunduğunu; % 67'si yöneticilerinin onların fikir ve görüşlerini alarak aşağıdan yukarıya iletişim kanallarını da kullandığını belirtmektedir. Diğer taraftan çalışanların diğer departman çalışanlarından gerekli bilgileri alabildikleri konusunda % 58 oranında olumsuz değerlendirme yapılmaktadır. Bu bulgu yatay iletişim konusunda eksiklikler olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yatay iletişimin neden sağlıklı işlemediği ile ilgili araştırma yapması gerekmektedir. Aksi takdirde departmanlar veya çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesiz olması müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

- Otel işletmesinde çalışanların % 57'si yöneticilerinin dürüst, %64'ü yöneticilerinin güvenilir olduğunu belirtmektedir. % 69'u yöneticilerinin iş ile ilgili bilgisinin yeterli olduğuna inanmakta ve %71'i yöneticilerinin çalışanlarından gelen fikirlere saygı gösterdiğini ifade etmektedir. Yöneticilerinin takım çalışmasını teşvik etmesi de çalışanların % 72'si tarafından olumlu değerlendirilmektedir. Diğer yandan çalışanlar yöneticilerinin onlar için kariyer planlaması yapmadığını ve gelecek ile ilgili amaçlarını teşvik etmediğini de belirtmektedir. Yöneticilerin çalışanları için kariyer planı yapmaması ileride çalışanların işletmeye ve yöneticiye olan bağlılığını da olumsuz etkileyebilir. Bu durum çalışanları başka bir iş arayışına yöneltebilir.

- Otel işletmesinde çalışanların yaklaşık %50'si yöneticilerinin onlarla iletişim kurmasının onları otelin bir parçası gibi hissettirdiğini belirtmektedir. Yine çalışanların %50'si otelde çalışmaktan mutlu olduğunu ve uzun bir süre bu otelde görev yapmak istediklerini ifade etmektedirler. Ayrıca çalışanların %70'i otele bağlılıklarının arttığını ve kendilerine değer verildiğini hissettikleri için herhangi bir problem karşısında hemen işletme veya yönetici hakkında olumsuz karar

vermediklerini de belirtmektedir. Bu bulgu ilişki yönetimi bileşeni olan bağlılığın çalışan memnuniyetine olumlu etkisi olduğunu desteklemektedir.

- Otel işletmesinde çalışanların %50'si yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini hissettiklerini belirtmektedir. Bu bulgu ile ilişki yönetimi karması bileşenlerinin otel yöneticileri tarafından etkin kullanıldığı ve karmanın yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi olumlu etkilediği görülmektedir.

- Otel işletmesinin çalışanlarının %62'si de işe gelmekten mutluluk duyduklarını ifade etmektedir. Aynı zamanda %75'i de işten duydukları bu mutluluğu müşterilerine yansıttıklarını da belirtmektedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde;

- Yöneticilerin ilişki yönetimi karması bileşenlerinden olan iletişim becerilerini ve iletişim araçlarını etkin kullanarak çalışanları ile iyi iletişim kurdukları ifade edilebilir. Çalışmada kavramsal olarak açıklanan iletişim bileşeninin, yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye olumlu etkisi çalışma bulgularında görülmektedir.

- Yöneticilerin teknik ve kavramsal becerilerinin iyi olduğu, birinci bölümde verilen güven bileşenlerinin çoğuna otel yöneticilerinin sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece yöneticiler çalışanlarda güven yaratmaktadır. Çalışmada kavramsal olarak açıklanan güven bileşeninin, yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye etkisi çalışma bulguları ile belirlenmektedir.

- Güven ile birlikte yöneticilerin çalışanlarıyla iletişim kurması, çalışanlarına değer vermesi de çalışanlarda bağlılık oluşturduğu söylenebilir. Böylelikle ikinci bölümde verilen içsel ve dışsal bağlılık çalışanlarda yaratılmış olduğu ifade edilebilir. Çalışanlar normatif bağlılık ile birlikte işletmeye duygusal olarak da bağlanmaktadır. Bunu da mutlu oldukları için birçok problemi görmezden gelebildikleri şeklinde belirtmektedirler. Çalışmada kavramsal olarak açıklanan bağlılık bileşeninin, yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye olumlu etkisi çalışma bulgularında görülmektedir.

- İlişki yönetimi karmasının; iletişim, güven ve bağlılığın olumlu yönde etkilediği yönetici- çalışan arasındaki ilişki otel işletmesinde çalışanların memnuniyetini de pozitif yönde etkilemektedir. Ancak birinci bölümde de çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada da yönetici-çalışan arasındaki ilişki, bu faktörlerden sadece bir tanesini oluşturmaktadır. Bu nedenle ilişki pozitif ancak düşüktür. Böylelikle birinci bölümde de açıklanan çalışan memnuniyeti bileşenlerinden biri olan üst yönetimin etkisi yapılan bu çalışmada da görülmektedir.

- Bununla birlikte çalışmada ayrıca ilişki yönetimi karması bileşenlerinin; iletişim, güven ve bağlılığın çalışan memnuniyetine etkisi de incelenmektedir. Karmanın bileşenleri tek tek incelendiğinde çalışan memnuniyeti en fazla ilişkisi olan bileşen bağlılıktır. Diğerlerinin ilişkisi pozitif olmakla birlikte bağlılığa göre daha düşüktür. İkinci bölümde verilen bağlılık faktörünün çalışan memnuniyetindeki önemi çalışmada da desteklemiş olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmelerin başarısında iç ve dış müşteri kavramlarının içselleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. İç müşteriler yani çalışanlar işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesinde doğrudan ya da dolaylı etkiler yaratarak müşteri memnuniyetini belirlemektedir.

Hizmet işletmeleri durumundaki otel işletmelerinin özellikleri sıralanırken ilk sırada otel işletmelerinin emek- yoğun işletmeler olduğundan bahsedilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde otomasyon sistemleri, çalışanları ikame etmede ancak belirli oranda rol oynayabilmektedir. Güler yüz, ilgi, nezaket, sorumluluk ve empati gibi hizmet değerlerinin parasal karşılığı yoktur. Çalışanların iş tatmini hissetmesi ve kurumdaşlık algısının gelişmesi bu açıdan çok önemlidir. Bunun için yöneticilerin öncelikle mutlu ve sadık çalışanlar ile yola çıkmaları gerekmektedir.

İlişkilerin en yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde ilişkilerin yönetilmesinin gerekliliği bu yönetim yaklaşımına stratejik bir değer kazandırmaktadır. Çalışanların; mutlu, işini seven, yöneticisine saygı duyan ve müşteri değerini bilen bireyler olabilmesi için ilişki yönetiminde kalite gerekmektedir.

İlişki yönetiminin dayandığı temel nokta insanların sosyal varlıklar olması ve yaşamaları için ilişkilere ihtiyaç duymasıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımı ve Mc Clelland's Başarma İhtiyacı teorileri ilişkilerin bir ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda ise çalışanlarda tatminsizlik ve mutsuzluk duygularını ortaya çıkarmaktadır.

İlişki yönetimi denildiğinde akla ilk önce müşteri ile ilişkiler gelmektedir. Ancak günümüzde işletmelerin birinci müşterisi çalışanlar olduğu için artık ilişki yönetimi denildiğinde, çalışanlar ile ilişkilerin değerlendirilmesi vurgulanmaktadır. İlişki yönetimi çalışanlarla başlayıp sürecin sonu müşteri ilişkilerine doğru gitmektedir. Bu süreç içerisine; tedarikçi ilişkileri, dağıtım kanalları ile ilişkiler de girmektedir. İlişki yönetimi süreci iyi yönetilirse, işletme için sonuç; mutlu çalışanlar, tatmin olmuş müşteri ve işletmenin karlılığı olmaktadır.

Otel işletmelerinde de ilişkilerin başlangıç-gelişme, korunma ve bozulma aşamalarından söz etmek mümkündür. Otel işletmelerinde genellikle ilişkilerin başlangıç aşaması yöneticilerin çalışanları ile ilişkileriyle başlamakta, daha sonra departman çalışanları, üst yönetim gibi diğer faktörler ile ilişkiler gelişmekte, korunmakta ve bozulmaktadır.

Bu nedenle çalışmada, otel işletmelerinde ilişki yönetimi bakış açısıyla yönetici-çalışan ilişkileri incelenmektedir. Bu anlamda literatürde yer alan ilişki yönetimi bileşenlerinden ilişki yönetimi karması oluşturularak, karmanın içine güven, bağlılık kavramlarıyla birlikte iletişim kavramı da dâhil edilmektedir. Bununla birlikte açıklık, katılım ve yatırım faktörleri de sözü edilen bu üç kavram içinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda ilişki yönetimi karması dış müşteriler ile olan ilişkiler için değil, işletmenin iç müşterileri olan çalışanlar ile ilişkiler için oluşturulmaktadır. Ayrıca iç müşterilerle ilişkilerin dış müşterilere yansımaları da inceleme konusu yapılmaktadır.

Özellikle karma organizasyon yapısı ile yönetilen büyük otel işletmelerinde yönetici –çalışan arasındaki ilişkileri ilişki yönetimi bağlamında ele almak için yönetici-çalışan arasında güvenin, bağlılığın ve iletişimin işleyişinin bilinmesi gerekmektedir. Karma organizasyonel yapıda bir departman müdürü veya şefi hem kendi departman çalışanlarını yönetmekte hem de gerektiğinde diğer departmanların faaliyetlerine de destek olarak kurmay ve fonksiyonel yetkisini kullanmaktadır. Bu nedenle ilişkilerin yönetilmesi oldukça önemli ve karmaşık bir yönetim fonksiyonudur.

İlişki yönetiminde, çalışmada ilişki yönetimi karmasının bir ögesi olan güven faktörü, yöneticiler açısından incelenmektedir. Yöneticilerin; dürüstlüğü, güvenilirliği, bilgi ve yetenekler düzeyi, tutarlı olması, çalışanlarını koruması, sadakatli olması, açık olması gibi faktörler değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerle birlikte örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlerin, çalışanların güven oluşum sürecini olumlu ya da olumsuz etkilediği görülmektedir. Bu nedenle, yöneticinin verdiği sözlerin veya konuşmaların davranışlarıyla desteklenmesi, çalışanlarına aynı seviyede davranması, sorumluluklarını iyi bilmesi, çalışanlarını önemseydiğini ifade etmesi, çalışanlarını gelecekte için teşvik etmesi ve kariyerlerini yönlendirmesi ile, yönetici, çalışanlarda güven duygusu oluşturabilmektedir.

İlişki yönetiminin diğer bir bileşeni olan bağlılık faktörü sadece yönetici- çalışan arasındaki ilişkiler açısından değerlendirilmektedir. Otel işletmelerinde sürekli eğitim faaliyetleri organize etmek, çalışanların kariyer planlarını yapmak, çalışanlardan iş ile ilgili bilgi almak ve vermek, çalışanları tanımak ve gerektiğinde ödüllendirmek, çalışanların ihtiyaçlarını ve isteklerini bilmek, gerektiğinde eğlence için de zaman ayırmak yöneticilerin çalışanlarda bağlılık yaratmak için yapması gereken davranışlardan bazıları olarak görülmektedir. Yöneticiler, çalışanlarında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı yaratmayı hedeflemelidir. Bu bağlılıkların yaratılmadığı ortamlarda yalnızca iş merkezli çalışmaya yönelme söz konusu olacağından çalışanın iş tatmini ve iş performansı olumsuz olarak etkilenebilmektedir.

İlişki yönetiminin son bileşeni olan iletişim faktörü otel işletmelerinde yönetici- çalışan arasındaki ilişkilerde güven ve bağlılığın oluşmasında ön koşul gibi düşünülebilmektedir. Yöneticiler iletişim becerilerini ve araçlarını kullanarak çalışanları ile iletişim kurmakta, çalışanlarının yerine kendilerini koyarak empati yapmakta ve çalışanlarını iyi dinlemektedir. Bununla birlikte, otel yöneticileri çalışanlarına etkili iletişim yöntemlerini kullanarak iş yöntem ve amaçlarını, işe ilişkin bilgi ve süreçlerini yukarıdan aşağıya iletişim biçimiyle aktarmaktadır. Yönetici ile birlikte otel çalışanları da benzer iletişim yöntemlerini – aşağıdan yukarıya iletişim- kullanarak kendileri ve işleri ile ilgili sorunlarını, önerilerini, katkılarını yöneticilerine raporlayarak, bilgi vermektedir. Dikey iletişim süreci ne kadar etkin olursa, yönetici-çalışan arasındaki iletişim ve etkileşim süreci de o kadar sağlıklı işlemektedir. Çalışanlardan yöneticilere doğru akan geri bildirim süreci ile yöneticiler gerekli verileri ve değerlendirmeleri alarak farklı yönelimlere gidebilmektedir. Bununla birlikte otel çalışanları arasında sürdürülen yatay iletişim biçimi ile çalışanlar arasında bilgi alışverişi, işbirliği vb. paylaşımlar kolaylıkla sağlanabilmektedir. Bu paylaşım, otel işletmelerinin departman ve pozisyon çeşitliliği nedeniyle çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde kullanılan dikey ve yatay iletişim yöntemlerinin yanı sıra departmanlar arasında çapraz iletişim kanallarının da etkili olduğu görülmektedir.

Otel yöneticileri, ilişki yönetimi karması -güven, bağlılık ve iletişim-fonksiyonlarını kullanarak çalışan profilleri analizinde başarı elde edebilmekte,

çalışanın işletmeye karşı olan tutumunu, istek ve ihtiyaçlarını öğrenebilmekte ve gerektiği takdirde zamanında önlemler alabilmektedir.

Yöneticiler, ilişki yönetim sürecinin etkin işleyişiyle çalışanları ile olumlu etkileşimler oluşturabilmekte ve çalışanda bağlılık duygusu yaratabilmektedir. Bu anlamda yönetici- çalışan arasındaki olumlu etkileşimler çalışmada detayları verilen Johari penceresi kullanımı ile de iletişimin gücünü ve etkinliğini arttırabilmektedir.

Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim sürecinin gücü ve etkinliği çalışanlarda güven ve bağlılık duygularının oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir gösterge olmaktadır.

İlişki yönetimi bağlamında yönetici- çalışan arasındaki ilişkilerin otel işletmelerinde de çalışan memnuniyetini etkilediği görülmektedir. Yöneticisine güvenen ve bağlılık duyan, yöneticiyle açık iletişimi olan çalışanlar yaptıkları işten ve buldukları ortamdan mutlu olmakta, böylelikle ilişki yönetimi karmasının doğrudan ve dolaylı olarak çalışan memnuniyetini arttırdığı söylenebilmektedir.

Otel işletmelerinin verimlilik amacının gerçekleşmesinde çalışan –iç müşteri- memnuniyeti ve dış müşteri memnuniyeti arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu çalışmada vurgulanmaktadır. Bu çalışmada çalışan memnuniyetinin doğrudan müşteri memnuniyeti ile ilişkisi araştırmanın kısıtları nedeniyle gerçekleştirilememiş olmasına rağmen, çalışmanın yapıldığı döneme ait otel işletmesinin kendisinin uygulamış olduğu anket sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; 2009 yılı müşteri memnuniyeti %99 olup, çalışmanın yapıldığı 2009 Ağustos ayına ait müşteri memnuniyeti oranı da % 99 olarak bildirilmiştir. Ankette çalışanlarla ilgili pozitif değerlendirmeler yapılmaktadır.

Sonuç olarak yapılan çalışmada ilişki yönetiminin otel işletmelerinde daha sağlıklı ve kolay uygulanması için oluşturulan güven, bağlılık ve iletişim karmasının yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin niteliğine etkisi olduğu elde edilen veriler doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda yönetici- çalışan etkileşiminin olumlu olması da çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

İlişki yönetimi karması çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyebilmekte, bununla birlikte mutlu, sadık ve başarılı çalışanlar; mutlu ve sadık müşteriler

yaratmaktadır. Otel işletmelerinde ilişki yönetimi sürecinin doğru işletilebilmesi sonucunda çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti oluşmakta, bu da işletme için oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır.

İlişki yönetimi bağlamında çalışan ilişkilerinde etkinliğin oluşturulabilmesi için aşağıda bazı öneriler sunulmaktadır:

- Otel işletmelerinde çalışanların iç müşteri olduğu kabul edilmelidir.
- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının öğrenilebilmesi için çalışanlarla sürekli ilişki içinde olunmalı, istek ve ihtiyaçları tatmin edilmelidir.
- Otel işletmelerinde departmanlar arası veya departman içi ilişkilerin daha iyi işlemesi, süreçlerin daha sağlıklı olması için de ilişkiler yönetilmelidir.
- İlişkilerin yönetilebilmesi için üst düzey yöneticileri, orta düzey yöneticileri ve alt düzey yöneticileri (supervisorlerin) ilişki yönetimi kavramının önemini kavramalı ve içselleştirmelidir.
- Yöneticiler otel işletmesinin organizasyon yapısı, hiyerarşik düzeni ve otelin sınıflandırmasına göre ilişkileri yönetmelidir.
- Yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerini yönetebilmesi için öncelikle planlama, organize etme, çalışanların yönetimi, liderlik, kontrol etme ve değerlendirme, koordine etme, problem çözme ve karar verme, organizasyonu temsil etme gibi yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.
- Otel yöneticileri; kavramsal becerilere, karar verme becerilerine, insan ilişkisi becerilerine ve teknik becerilere sahip olmak zorundadır. Böylece iletişim rolü, bilgilendirme rolü ve karar verme rolünü uygulayabilsin.
- Otel yöneticisi ilişkileri iyi yönetebilmesi için yönetsel çevresini tanımalı, çalışanlarının profillerini iyi bilerek ona göre yönetim tarzı geliştirmelidir. Günümüzde çalışanlar eski tip yönetici tarzını istememektedir. Çalışanlar artık yöneticilerinin takıma karşı lider olmasını, sorumluluklarını paylaşmasını, çalışanlarını yetkilendirmesini,

onlarla her türlü bilgiyi paylaşmasını, çalışanlarının iş ve özel sorunlarını dinlemesini arzulamaktadır.

- Bunların dışında otel yöneticilerinin ilişkileri yönetebilmesi için ellerinde bir araç olması gerekmektedir. Bu araç ilişki yönetimi karması olarak tanımlanan güven, bağlılık ve iletişimdir.
- Otel yöneticileri çalışanlarıyla ilişkilerinde ilişki yönetimi karmasını kullanarak çalışanları işletme için sadık çalışan veya ortak çalışan düzeyine getirmelidir.
- Otel yöneticileri çalışanlarına karşı güven duymalı ve onlara bunu hissettirmelidir. Böylece kendisine güvenildiğini hisseden çalışan da yöneticisine güven duymak isteyecektir. Yönetici çalışanlarının kendisine güven duymasını istiyorsa tutarlı olmalı, dürüst olmalı, ilgi göstermeli, iletişim kurmalıdır.
- Çalışanların bilgilerini ve görüşlerini saklama eğilimine girmeleri otel işletmesinde verimsizliğe yol açabilir.
- Otel yöneticileri çalışanları ile sürekli iletişim içinde olmalıdır. Bunun için de iletişim becerilerinden; dinleme ve empati yeteneğini geliştirmelidir.
- Otel yöneticisi çalışanlarıyla yazılı ve iletişim kurmalı ve ayrıca sözlü iletişimi sözsüz iletişim ile de desteklemelidir. Bunun için de beden dili ile ilgili unsurları öğrenmesi gerekmektedir.
- Otel yöneticisi ilişki yönetimi karmasını sadece departman içi iletişim içinde değil departmanlar arası iletişimde de kullanmalıdır. Yatay iletişimin sağlıklı olması için karmanın kullanılması oldukça önemlidir.
- Yönetici- çalışan arasındaki iletişim sürecinin iyi işlemesi için Berlo'nunu SCMR modelindeki kaynak, mesaj, kanal ve alıcının özellikleri dikkate alınmalıdır.

- Otel yöneticisi iletmek istediği mesajın durumuna, ortama ve çalışanın özelliklerine uygun iletişim araçları seçmelidir. Kat hizmetleri departman yöneticisinin kullandığı iletişim araçları ile ön büro yöneticisinin kullandığı iletişim araçları farklı olmalıdır.
- Otel yöneticisi, çalışanlarını iyi dinlemelidir.
- Otel yöneticisi Johari penceresini de kullanarak hem kendini hem de çalışanlarını tanıma fırsatı bulabilir. Yönetici Johari penceresini uygulayarak kendisinin olumlu ve olumsuz özellikleri bilerek çalışanlarıyla açık ve samimi iletişim ortamı oluşturulabilmelidir.
- Otel yöneticisi, çalışan ile arasındaki ilişkiyi engelleyecek faktörleri bilmeli ve onları ortadan kaldırmak için çalışmalıdır.
- Otel yöneticisi, çalışanlarda devam ve duygusal bağlılık yaratmalıdır. Çalışanlar işlerine seyerek gelmelidir.
- Otel yöneticisi, ilişki yönetiminin sonucunda çalışanların mutlu olduklarını unutmamalıdır. İlişki yönetiminin çalışan memnuniyetine giden bir süreç olduğunu bilmelidir.
- Otel yöneticisi, yönetici- çalışan- müşteri üçlüsünden oluşan ilişkiler üçgeninin önemi bilmeli ve ilişkileri bu üçgenin istek ve ihtiyaçlarına göre yönetmelidir. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimini de çalışan ilişkileri yönetimiyle birlikte uygulamaya çalışmalıdır.

Bu çalışmada, ilişki yönetimi bağlamında çalışan ilişkileri yönetimi içinde yönetici- çalışan ilişkileri, oluşturulan ilişki yönetimi karmaşı çerçevesinde incelenmektedir. Yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin çalışan memnuniyetine etkisi ve bunun da dolaylı olarak müşteri memnuniyetine etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte çalışan ilişkileri yönetiminin, işletme iç ve dış ilişkilerinin yönetimiyle ve müşteri memnuniyetiyle ilgisi nedeniyle içsel pazarlama veya ilişki pazarlama konularında kullanılabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

1. ADLER Ronald B., ROMDAN George, **Understanding Human Communication**, CBS College Publishing, New York, 1982.
2. AKTAŞ Ahmet, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Antalya, 1989.
3. ALTUNIŞIK Remzi, COSKUN Recai, YILDIRIM Engin, BAYRAKTAROĞLU Serkan, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2007.
4. ALLEN Derek R., WILBURN Morris, **Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line**, ASQ Quality Pres, USA, 2002.
5. ARAT Ömer, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Planlama**, Ekin Kitabevi, İstanbul, 1998.
6. ARMSTRONG Michael, **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**, Kogan page Limited, United Kingdom, 2007.
7. AZİZ Aysel, **İletişime Giriş**, Aksu Basım Yayın, İstanbul, 2008.
8. BAHAR Emel, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
9. BALTAŞ Zuhale, BALTAŞ Acar, **Bedenin Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.
10. BAŞARAN İbrahim Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Nobel Yayın Dağıtım A.Ş., Ankara, 2004.
11. BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.
12. BARUTÇUGİL İsmet, **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006.
13. BARUTÇUGİL İsmet, **Turizm İşletmeciliği**, Bursa, 1984.
14. BOZKURT İzzet, **İletişim Odaklı Pazarlama**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2004.
15. BROOM Glen M., CASEY Shawna, RITCHEY James, *“Concept and Theory of Organization- Public Relationships”*, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrance Erlbaum Ass., London, 2000.
16. BARKER L. Larry, **Communication**, Prentice Hall, New Jersey, 1990.
17. BIÇAKÇI İlker, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Mediacat, 3. baskı, Ankara, 2000.

18. BÜYÜKÖZTÜRK Şener, **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, 4.Baskı. Pegem Yayıncılık: Ankara,2004.
19. CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
20. COOPER Chris, FLETCHER John, FYALL Alan, GILBERT David, WANHILL Stephen, **Tourism Principles and Practice**, Prentice Hall, England, 2005.
21. COOMBS W. Timothy, “*Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective*”, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrance Erlbaum Ass., London, 2000.
22. COHEN Don, PRUSAK Laurence, **In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work**, Harward Business School Press, U.S.A, 2001.
23. CÜCELOĞLU Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2006.
24. ÇAĞLAR İrfan, KILIÇ Sabiha, **Genel İletişim**, Nobel Yayın dağıtım, Ankara, 2009.
25. ÇETİN Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
26. DANZIGER Kurt, **Interpersonal Communication**, Pergamon Press, U.K, 1976.
27. DENIS McQuail, WINDAHL Sven, **İletişim Modelleri-Kitle İletişim Çalışmalarında**, Çeviren: Konca Yumlu, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005.
28. DEVITO A. Joseph, **The Interpersonal Communication Book**, Pearson Education, U.S.A, 2004.
29. DEERY Margaret, JAGO Leo, “*Organizational Communication in the Hospitality Industry: Critical Issues*”, **Handbook of Hospitality Human Resources Management**, Edt. Dana V. Tesone, Butterworth –Heinemann, U.S.A, 2008.
30. DEMİRAY Uğur vd, **Etkili İletişim**, Pegem Akademi, Ankara, 2008.
31. DOĞAN Selen, **Çalışan İlişkileri Yönetimi**, Kare Yayınları, İstanbul, 2005.
32. DOĞAN Selen, **Personel Güçlendirme: Rekabette Başarımın Anahtarı**, Kare Yayınları, İstanbul, 2006.
33. DÖKMEN Üstün, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2006.
34. DRUCKER F. Peter, **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**, Butterworth- Heinemann Publications, 2001.

35. DURMAZ Mustafa, **Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2002.
36. ELDEN Müge, YEYGEL Sinem, **Kurumsal Reklamın Anlattıkları**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş İstanbul, 2006.
37. EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul,2006.
38. ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1983.
39. ERDOĞAN Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2005.
40. ERDOĞAN İrfan, **Pozitivist Metodoloji**, Erk Yayınları, Ankara, 2003.
41. EVANS Nige, CAMBELL David, STONEHOUSE George, **Strategic Management for Travel and Tourism**, Butterworth Heinemann, Oxford, 2003.
42. FİŞEK Kurthan, **Yönetim**, Paragraf Yayınevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 2005.
43. GIBLIN Les, **İnsan İlişkilerinde Kendine Güven ve Güç Elde Etmenin Yolları**, Çeviren: İdil Güpgüpoğlu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.
44. GEORGE Thomas R., “*Employee Relations: A Problem – Solving Approach*”, **Handbook of Hospitality Human Resources Management**, Edt. Dana V. Tesone, Butterworth –Heinemann, U.S.A, 2008.
45. GRUNIG James E., HUANG Yi-Hui, “*From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies and Relationship Outcomes*”, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrance Erlbaum Ass., London, 2000.
46. GÖKSEL B. Ahmet, YURDAKUL Nilay, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fak. Yayını No:15, İzmir, 2002.
47. GÜÇLÜ Hatice, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2006.
48. GÜRGEN Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
49. GÜRÜZ Demet, **Halkla İlişkiler ve Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi**, Ege Üniversitesi Basım evi, İzmir, 1995.

50. GÜRÜZ Demet, FİRLAR GÜNERİ Belma, DİNÇER KER Müjde, YAYLACI ÖZDEMİR Gaye, AKTUĞLU KARPAT Işıl, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 2005.
51. GÜRÜZ Demet, TEMEL Ayşen, **İletişime Yeni Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
52. GÜRÜZ Demet, TEMEL EĞİNLİ Ayşen, **İletişim Becerileri: Anlamak, Anlatmak, Anlamak**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ocak, 2008.
53. GÜRÜZ Demet, TEMEL EĞİNLİ Ayşen, **Kişilerarası İletişim: Bilgiler, Etkiler, Engeller**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım, 2008.
54. GRİGOROUDİS Evangelos, SISKOS Yannis, **Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality**, Springer, London, 2010.
55. GRAY S.William, LİGUORİ Salvatore C., **Hotel and Motel Management and Operations**, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
56. HAYES David K, NİNEMEİER Jack D., **Hotel Operations Management**, Prentice Hall, Teacher's Handbook, ppt slayts, 2004.
57. İŞIKSAÇAN Tark, **Etkili İletişim**, Kumsaati Yayınları, İstanbul, 2008.
58. İÇÖZ Orhan, **Hizmet Pazarlaması**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2005.
59. İÇÖZ Orhan, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.
60. İNCE Mehmet, GÜL Hasan, **Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi, Adana, 2005.
61. KASAVANA L. Michael, BROOKS Richard M., **Front Office Procedures**. Educational Institute American Hotel & Motel Association, Michigan, 1998.
62. KAYPAKOĞLU Serdar, **Kişilerarası İletişim Cinsiyet Farklılıkları Güç ve Çatışma**, Derin Yayınları, 2008.
63. KIRIM Arman, **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama CRM**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.
64. KLAUSS Rudi, BASS Bernard M., **Interpersonal Communication in Organizations**, Academic Press, New York, 1982.
65. KNAPP L. Mark, DALY John A., **Handbook of Interpersonal Communication**, Sage Publications, U.S.A, 2002.
66. KOTLER Philip, **Marketing Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

67. KOTLER Philip, BOWEN John T., MAKENS James C., **Marketing for Hospitality and Tourism**, Prentice Hall, New Jersey, 2006.
68. KOCABAŞ Füsün, ELDEN Müge, **Reklamcılık; Kavramlar, Kararlar, Kurumlar**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2006.
69. KOCABAŞ Füsün, Müge ELDEN, Nilay YURDAKUL, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.
70. KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.
71. LEDİNGHAM John A., BRUNING Stephen D., “Longitudinal Study of Organization – Public Relationship Dimensions: Defining the Role of Communication in the Practice of Relationship Management”, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrence Erlbaum Ass., London, 2000.
72. LEWICKI Roy J., BUNKER Barbara Benedict, “Developing and Maintaining Trust in Work Relationships” Roderick M Kramer ve Tom R. Tyler (Ed), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications, London, 1996.
73. MATTELART Armand çeviren Merih ZILLIOĞLU, **İletişim Kuramları Tarihi**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.
74. MISHRA Aneil Mishra, *Organizational Responses to Crisis: the Role of Trust*, Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications, London, 1996.
75. MILLER Jack E., WALKER John R., DRUMMOND Karen Eich, **Supervision in the Hospitality Industry**, John Wiley Sons Inc, New Jersey, 2002.
76. MEYER John P., ALLEN Natalie J., **Commitment in Workplace**, Sage Publication, Thousands Oaks, California, 1997.
77. MCQUİL Denis, WİNDAHL Sven'den çeviren Konca YUMLU, **İletişim Modelleri –Kitle İletişim Çalışmalarında**, İmge Kitabevi, Ankara, 2005.
78. MISIRLI İrfan, **Genel İletişim**, Detay Yayıncılık, Ankara,2003.
79. MORGAN George A. vd, **SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation**, Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
80. MUCUK İsmet, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2000.

81. ODABAŞI Yavuz, OYMAN Mine, **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2005.
82. ODABAŞI Yavuz, **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2000.
83. OKAY Ayla, **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005.
84. OLALI Hasan, KORZAY Meral, **Otel İşletmeciliği**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş İstanbul,1993.
85. OTTENBACHER Michael, “*Employee Management and Innovation*”, **Handbook of Hospitality Human Resources Management**, Edt. Dana V. Tesone, Butterworth –Heinemann, U.S.A, 2008.
86. ÖRS Hüsniye, **Hizmet Pazarlama Etkinliği ve Kalite**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.
87. ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.
88. PALMER Adrian, **Principles of Service Marketing**. McGraw-Hill Book Company Berkshire, England, 1994.
89. PEPPERS Don, ROGERS Martha, **Managing Customer Relationship A Strategic Framework**, John Wiley & Sons Inc, Canada, 2004.
90. PERÇİN Nilüfer Şahin, ÖZKUL Emrah, “*Turizm İşletmelerinde Bağlılık*”, Editör Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Davranış**, Marmara Kitap Merkezi Yayınları, Bursa, 2009.
91. PELTEKOĞLU Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir?**, Beta Yayın, İstanbul, 2001.
92. POWERS Tom, BARROWS Clayton W., **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, John Wiley & Sons Inc, New York, 2003.
93. ROBBİNS Stephen P, **Managing Today**, Prentice Hall, New Jersey, 2000.
94. ROBBİNS Stephen P, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 2005.
95. SABUNCUOĞLU Zeyyat, GÜMÜŞ Murat, **Örgütlerde İletişim**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2008.
96. SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Halkla İlişkiler**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.
97. SEKARAN Uma, **Research Methods For Business: A Skill-Building Approach**, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc: USA, 2002.

98. STROH Linda K., NORTHCRAFT Gregory B., NEALE Margaret A., **Organizational Behavior: A Management Challenge**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2000.
99. SOLMUŞ Tarık, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İletişim**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004.
100. ŞENER Burhan, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
101. ŞENER Burhan, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.
102. ŞİMŞEK Muhittin, **İş Hayatında Önce İnsan**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2006.
103. STUTTS T. Allan, **Hotel and Lodging Management**, John Wiley & Sons Inc, U.S.A, 2001.
104. STANTON Nicky, **Mastering Communication**, Mcmillan Press Ltd, 1996.
105. TAVMERGEN İge, MERİÇ Pınar Ö., **Turizmde Tanıtma ve Halkla İlişkiler**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.
106. TAVŞANCIL Ezel, **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.
107. TEK Ömer Baybars, ÖZGÜL Engin, **“Pazarlama İlkeleri”**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005.
108. TEKİNALP Şermin, UZUN Ruhdan, **İletişim Araştırma ve Kuramları**, Beta Yayın Dağıtım A.Ş İstanbul, 2006.
109. TERPLAN Kornel, **Communication Network Management**, Prentice Hall, 1987.
110. THOMLİSON T. Dean, *“An Interpersonal Primer with Implications for Public Relations”*, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrence Erlbaum Ass., London, 2000.
111. TOLUNGÜÇ Ahmet, **Turizmde Tanıtım ve Reklam**, Mediacat Yayınları, Ankara, 2000.
112. TOPALOĞLU Cafer, *“Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Yükseltmenin Bir Yolu Olarak Çalışanların Motivasyonu”*, **Hizmet Kalitesi: Kavramlar**,

- Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, Editör: Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.
113. TUTAR Hasan, **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2009.
114. TUTAR Hasan, M. Kemal YILMAZ, ERDÖNMEZ Cumhuriyet, **Genel ve Teknik İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
115. USTA Öcal, **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2002.
116. WALKER R. John, **Introduction to Hospitality Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2007.
117. WEAVER Richard, **Understanding Interpersonal Communication**, Harper Collins College Publisher, U.S.A, 1996.
118. WOODS Roy C., **Organizational Behavior for Hospitality Management**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994.
119. YATKIN Ahmet, **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.
120. YAYLACI ÖZDEMİR Gaye , “*Profesyonel Yaşamda Kişilerarası İlişkilerde İzlenimlerin Yönetimi*”, **İletişime Yeni Yaklaşımlar**, Edi. Demet Gürüz ve Ayşen Temel, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
121. YÜKSEL Atilla ve YÜKSEL Füsün, **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Turhan Kitabevi, Ankara,2004
122. VALEN K. Gary, VALEN Jerome J., **Check In Check Out**, Prentice Hall, New Jersey, 2005.
123. VALEN Jerome J., ABBEY James R., **The Art and Science of Hospitality Management**, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, USA, 1987.
124. VURAL Z. Beril, **Kurum Kültürü**, İletişim Yayıncılık, İstanbul,2003.
125. ZILLIOĞLU Merih, **İletişim Nedir?**, Cem Yayınları, İstanbul, 1993.
126. WILSON Laurie J., “*Building Relationships Through Volunteerism*”, **Public Relations as Relationship Management**, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, Lawrance Erlbaum Ass., London, 2000.

MAKALELER

1. ANDERSEN Poul Houman “*Relationship Development and Marketing Communication: An integrative Model*”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol:16, No:3, 2001, ss. 167-182.
2. ANAT Bird, “*For Peak Performance, Leadership and Trust Are Prime Ingredient*” **American Banker**, 1999, Vol. 164, No:88.
3. APPELBAUM Steven, et al., *Organizational Citizenship Behavior: A Case Study Of Culture, Leadership And Trust*, **Management Decision**, 2004, Vol. 42, No. 1, ss. 13-40.
4. AWAMLAH Nail A.H.K, “*Organizational Commitment of Civil Service Manager in Jordan: A field study*”, **Journal of Management Development**, 1996, Vol: 15, No: 5, ss.65-74.
5. BALMER John M.T, GRAY Edmand R., “*Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage*”, **Industrial and Commercial Training**, 2000, Vol: 32, No.7.
6. BAUM Tom, DEVINE Frances, “*Skills and Training in the Hotel Sector: The Case of Front Office Employment in Northern Ireland*”, **Tourism and Hospitality Research**, Vol: 7, No: 3-4, ss. 269- 280.
7. BECKER Thomas E., “*Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making*”, **Academy of Management Journal**, 1992, 35, 1, ss. 232- 240.
8. BOZGEYİK Abdullah, “*CRM Niçin Önemli Ve Nasıl Bir Rekabet Avantajı Sağlar*”, **Aktive Dergisi**, Kasım, 2001, Sayı: 21, s. 1.
9. BUHLER Patricia M., “*Managing in the New Millennium*”, **Supervision**, May 2006, Vol: 67, No: 5, ss.20-22.
10. CAMARATA E. Jane Beckett, CAMARATA Martin R., BARKER Randolph T., “*Integrating Internal and External Customer Relationship through Relationship Management: a Strategic Response to a Changing Global Environment*”, **Journal of Business Research**, 1998, Vol: 41, ss. 71-81.
11. CHIA Joy, “*Is Trust A Necessary Component Of Relationship Management*”, **Journal of Communication Management**, 2005, Vol:9, No: 3, ss. 279-280.

12. DAVIS James H., SHOORMAN F. David, MAYER Roger C., TAN Hwee Hoon, “*The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage*” **Strategic Management Journal**, 2000, Vol: 21, No: 5, ss. 563- 576.
13. DEAVENPORT Earnest, “*Securing The Future*”, **Executive Excellence**, January, 1999, Vol: 16, No: 1.
14. DIRKS K., FERRIN D., “*The Role Of Trust In Organizational Settings*”, **Organization Science**, Vol:12, 4, 2001, ss. 450-457.
15. DWYER F. Robert, SHURR Paul, OH Sejo, “*Developing Buyer- Seller Relationship*”, **Journal Of Marketing**, Nisan 1987, Vol: 51, ss. 11-27.
16. DEMİRCAN Nigar, CEYLAN Adnan, “*Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları*”, **Yönetim ve Ekonomi**, 2003, cilt:10, sayı.2, s. 139-148.
17. ENZ A. Cathy, SIGUAW Judy A., “*Best Practices In Service Quality*”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, October, 2000, ss.20-29.
18. EVANSCHİTZKY Heiner, WANGENHEİM Florian V., WUNDERLİCH Maren, “*An Examination of the Links Between Employee Satisfaction, Customer Satisfaction and Profitability: A Time Series Analysis*” **American Marketing Association**, Winter 2007.
19. FROSCHEİSER Lee, “*Communication, Communication, Communication: The Most Important Key to Success in Business Leadership*”, **Supervision**, 2008, Vol: 69, No: 10.
20. GEFEN David, KARAHANNA Elena, STRAUB Detman W., “*Trust and Tam Online Shopping: An Integrated Model*”, **MIS Quarterly**, Vol: 27, No: 1, ss. 51-90.
21. GEÇİKLİ Fatma, “*Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi*”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2002.
22. GEÇİKLİ Fatma, “*Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü*”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, 2002.
23. GRIFFIN Jill, LOWENSTAIN Michael W., **Customer Winback: How to Recapture Lost Customer and Keep Them Loyal**, Jossey Bass, USA, 2001.

24. INJAZZ Chen J., POPOVICH Karen, “*Understanding Customer Relationship Management*”, **Business Process Management Journal**, 2003, Vol: 9, No: 5, ss 72-688.
25. IRWIN Harry, MORE Elizabeth, MCGRATH Mike, “*Relationship Management For Innovation: The Central Role Of Communication In Australia’s Participation In Two Hi-Tech Industries*”, **Technology Analysis@ Strategic Management**, 1998, Vol: 10, No: 4, ss. 467- 481.
26. JAYAWARDENA Chandana, “*International Hotel Manager*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, Vol: 12, No:1, 2000.
27. JOHNSON William L., “*New Behavior*”, **Executive Excellence**, 2000, Vol: 17, No:9.
28. JOHLKE Mark C., DUHAN Dale F., “*Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes*”, **Journal of Service Research**, 2000, Vol: 3, No.2, ss. 154-165.
29. KANDAMPULLY Jay, SUHARTANTO Dwi, “*Customer Loyalty In The Hotel Industry: The Role Of Customer Satisfaction And Image*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol: 12, No:6, ss. 346-351.
30. KAZLAUSKAITE Ruta, BUCIUNIENE Ilona, TURAUSKAS Linas, “*Building Employee Commitment in the Hospitality Industry*”, **Baltic Journal of Management**, Vol: 1, No: 3, 2006, ss. 300-314.
31. KHAN S.M., MISHRA P.C., “*Search for Predictors of Multidimensional Organizational Commitment*”, **Journal of Management Research**, Augusts, 2004, Vol:4, No: 2 ,ss 120-126
32. KUO Chun Min, “*The Dimensions of International Hotel Employee Service Attitude and Their Managerial Implications*”, **The Service Industries Journal**, 2009, Vol: 29, No: 9, ss.1199-1214.
33. LAVINIA Rașca- Ioana, ALEXANDRINA Deaconu, DALINA Dumitrescu, “*Employees’ Satisfaction, Central Elements of the Strategy of Competitive*

- Organization*”, **Annals of University of Oradea Economic Science Series**, 2008, Vol: 14, No: 4, ss. 553- 558.
34. LEDINGHAM A. John, BRUNIG Stephan D., “*Relationship Management, in Public Relations: Dimensions of an Organization – Public Relationship*”, **Public relations Review**, 1998, Vol 24, No: 1, 55-65.
 35. LEDINGHAM A. John, “*Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations*”, **Journal of Public Relations Research**, 2003, Vol: 15, No: 2, 181-198.
 36. LEWICKI Roy J., BUNKER Barbara Benedict, “*Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*” Roderick M Kramer ve Tom R.Tyler (Ed), **Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research**, Sage Publications, London, 1996.
 37. LEARY R. Mark, KOWALSKY Robin M., “*Impression Management: A Literature Review And Two-Component Model*”, **Psychological Bulletin**, 1990, Vol: 107, ss. 34-47.
 38. MADLOCK E. Paul, “*The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction*”, **Journal of Business Communication**, 2008, Vol: 45, No: 1, ss. 61-78.
 39. MAYER Roger, DAVIS James H., SCHOORMAN F.David, “*Integration Model Of Organizational Trust*”, **Academy Of Management Review**, 1995, Vol. 20, No: 3, ss. 709-734.
 40. MARTINS Nico, *A Modal For Managing Trust*, **International Journal Of Manpower**, 2002, Vol. 23, No: 8, ss. 754-769.
 41. MATZLER Kurt, RENZL Birgit, “*The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction and Employee Loyalty*”, **Total Quality Management**, 2006, Vol:17, No:10, ss.1261-1271.
 42. MASCIARELLI James, “*Are You Managing Your Relationships?*”, **Management Review**, April, 1998, ss. 41-45.
 43. MAXWELL Gillian, STEELE Gordon, “*Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels*”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2003, Vol: 15, No: 7, ss. 362- 369.

44. O'NEIL Michael A., "How to Implement Relationship Management Strategies", **Supervision**, July 2000; Vol: 61, No: 7.
45. PICCOLI Gabriele, O'CONNOR Peter, CAPPACCIOLÌ Claudio, ALVAREZ Roy, "Customer Relationship Management: a Driver for Change in the Structure of the U.S Lodging Industry", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 2003, Vol: 44, No: 4, ss. 61-73.
46. ROUSSEAU, D.M, SITKIN, S.B., BURT, vd, "Not So Different After At All: A Cross-Discipline View of Trust", **Academy of Management Review**, 1998, Vol: 23, ss. 393-405.
47. SCHOCKLEY – Zalabak Pamela, KATHLEEN Ellis, WINOGRAD Gaynelle, "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters" **Organization Development Journal**, 2000, Vol: 18, No: 4, ss. 35-45.
48. SHARKIE Robert, "Trust in Leadership is Vital for Employee Performance", **Management Research News**, 2009, Vol: 32, No: 5.
49. STAFFIERI Nick, "Employee Management- Understanding The Three Basic Needs", **Supervision**, Sep. 2008, Vol: 69, No: 9.
50. STEVENS Betsy, HISLE Jim, "Hotel Managers' Perception of Upward and Downward Communication", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 1996, Vol: 8, No: 1, ss.29-32.
51. THOMPSON Kathy, LEINTZ Pamela, NEVERS Barbara, WITKOWSKI Susan, "The Integrative Listening Model: an Approach to Teaching and Learning Listening", **The Journal of General Education**, 2004, Vol: 53, No: 3-4, ss.225-246.
52. VRDOLJAK Ivona, BUKVIC Ivana, "New Management Practice in the Hotel Business – The Case of The Hotel Excelsior", **Management**, 2004, Vol:9, No:1, ss. 93-112.
53. WATSON Sandra, "Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2008, Vol:20, No: 7.

54. WAGENHEIM Matt, ROOD A. Scott, “*The Relationship between Employee Satisfaction with Organizational Communication and Customer Orientation*”, **Managing Leisure**, 2010, Vol: 15, No: 1&2, ss. 83-95.
55. WELCH Mary, “*Rethinking Relationship Management: Exploring the dimensions of trust*”, **Journal of Communication Management**, 2006, Vol:10,No.2,139-155.
56. WISE Kurt, “*Lobbying and Relationship Management: The K Street Connection*”, **Journal of Public Relations**, 2007, Vol: 19, No: 4, ss. 357- 376.
57. WHITENER Ellen M. vd., “*Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*”, **The Academy of Management Review**, 1998, Vol: 23, No: 3, ss. 513- 530.
58. YOON Hee Mahn, BEATTY Sharon E., “*The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes*, **International Journal of Service Industry Management**, 2001, Vol: 12, No: 5, ss. 500-521.

TEZLER

1. ARDUINI L. Tony, “*Interpersonal Communication Motives and Channel Selection: An Investigation of Student-To-Teacher Out-Of-Class Communication*”, Ph.D. dissertation, **Southern Illinois University at Carbondale**, United States – Illinois, Retrieved January 25, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2000.
2. BURKE W. Scott, “*Exploratory Study of Organizational Loyalty: Comparison between Senior Executives and Employees*”, Ph.D. dissertation, **Pepperdine University**, United States, Retrieved January 25, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2005.
3. GLATFELTER Angela, “*The Influence of Supervisor's Interpersonal Communication Competence on Worker Satisfaction*”, M.A. dissertation, **California State University**, Fullerton, United States -- California. Retrieved January 25, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2000.
4. HAYTKO Diana Lynn, “*Interpersonal Relationship Management In An Inter organizational Environment*”, Ph.D. dissertation, **The University of Wisconsin - Madison**, United States – Wisconsin, Retrieved February 12, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 1997.

5. MACCALLUM Irene, “*Effective Communication: A Study of Manager / Employee Communications in an Organization*”, Master of Arts, **Royal Roads University**, Canada, Retrieved January 25, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2000.
6. MISHRA Karen Elizabeth, “*Internal Communication: Building Trust, Commitment, And A Positive Reputation through Relationship Management with Employees*”, Ph.D. dissertation, **The University of North Carolina at Chapel Hill**, United States -- North Carolina, Retrieved February 12, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2007
7. MOWEN Chanon Memorie, “*One Way Versus Two Way Communication: Opinions of Corporate Communications Executives Regarding Employee Communication*”, **University of South Alabama**, Department of Communication, Unpublished Master Thesis, 2000.
8. ÖZKUL Emrah, “*Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Uygulanması*”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2006.
9. SCARLATA C. Jason, “*An exploratory study of the communication process within a specific organization*”, Ph.D. dissertation, **Walden University**, United States -- Minnesota. Retrieved January 25, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2001.
10. SCHARFF M. Michael, “*A Study of Dyadic Relationships between Managers and Virtual Employees*”, Ph.D. dissertation, **University of Phoenix**, United States, Retrieved January 25, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2005.
11. SEITZ Kimberly Ann, *Employee communications: Attitudes and opinions of corporate communications executives*, M.A. dissertation, **University of South Alabama**, United States – Alabama, Retrieved January 25, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 1997.
12. STRINGER Leronardo, “*An Examination of Relationship of Demographic Variables and Communication on the Quality of Leader – Member Exchange*”, Ph.D. dissertation, **Nova Southeastern University**, United States, Retrieved January 25, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2008.

13. TÜZÜN Kalemci İpek, “*Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı bir çalışma*” **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006.
14. RHEE Yunna, “*The Employee-Public-Organization Chain In Relationship Management: A Case Study Of A Government Organization*”, Ph.D. dissertation, **University of Maryland**, College Park, United States – Maryland, Retrieved February 12, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2004.
15. WATERS Richard David, “*Advancing Relationship Management Theory: Co orientation and The Nonprofit –Donor Relationship*”, Ph.D. dissertation, **The University of Florida**, United States, Retrieved February 12, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2007.
16. YADEGAR Y. Jasmine, “*The Impact of Organizational Communication on Work Satisfaction and Organization Identification*”, Ph.D. dissertation, **Alliant International University**, Los Angeles, California, Retrieved January 25, 2008, from ProQuest Digital Dissertations database, 2006.

DİĞER

Resmi Gazete, **Turizm Yatırımları ve Nitelikleri Yönetmeliği**, Resmi gazete no: 25852, Gazete karar sayısı: 2005/ 8948, Ankara, 2005, <http://rega.basbakanlik.gov.tr>, erişim tarihi; 15.02.2010.

EKLER

EK 1: Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim dalı kapsamında doktora tez araştırması için yapılmaktadır. Her sorudaki duruma ilişkin, düşüncenize en uygun seçeneği işaretlemeniz yapılan araştırmaya yönelik sağlıklı ve doğru verilerin elde edilmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın amacı, otel işletmelerinde ilişki yönetimi bağlamında yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca bu ilişkinin çalışan memnuniyeti nasıl etkilediği de araştırılmaktadır. **Bu anketin değerlendirilmesi tamamen araştırma yürütücüsü tarafından yapılacaktır.** Anketteki her sorunun işaretlenmesi ve **ankete isim yazılmaması** önemle rica olunur. Katkı ve işbirliğiniz için teşekkür ederiz.

Danışman Öğretim Üyesi
Prof. Dr. Demet Gürüz

Araştırma Yürütücüsü
Özen Kirant Yozcu

	Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğın ifade hakkında kararsız iseniz “ Kararsızım ”, seçeneğini; ifadeye tamamen katılıyorsanız “ Kesinlikle Katılıyorum ” seçeneğini “ X ” ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yöneticim kendini benim yerime koyar ve kararları o şekilde verir					
2.	Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.					
3.	Yöneticim iyi bir dinleyicidir.					
4.	Yöneticim bana otelin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.					
5.	Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir					
6.	Yöneticim iş ile ilgili talimatları kısa notlar veya yazılı yönergeler aracılığı ile aktarmaktadır.					
7.	Yöneticim yüz yüze iletişim kurmayı tercih eder.					
8.	Yöneticim benimle telefon ile iletişim kurar.					
9.	Yöneticim bana e-mail göndererek iletişim kurar.					
10.	Yöneticim işle ilgili sorduğum sorulara tam olarak cevap vermektedir.					
11.	Yöneticim ile iletişim esnasında, yöneticim beden dilini (yüz ifadeleri, el hareketleri, göz kontağı gibi) olumlu kullanır.					
12.	Yöneticim otelde müşterilerimize verdiğimiz hizmetler ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.					
13.	İş ile ilgili gerekli bilgileri diğer departman çalışanlarından ayrıntılı olarak alabiliyorum.					
14.	Yöneticim bana karşı dürüst davranır.					
15.	Yöneticim güvenilirdir.					
16.	Yöneticim tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.					
17.	Yöneticim işle ilgili konularda bilgili ve deneyimlidir.					
18.	Yöneticim, işle ilgili fikirlerimi iletteğimde saygı gösterir.					
19.	Yöneticim çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmektedir.					
20.	Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma ulaşabilmem için kariyerimi yönlendirir.					
21.	Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarımı gerçekleştirmek için beni teşvik eder.					
22.	Yöneticimin benimle iletişim kurması beni otele bağlamakta ve bana otelin bir parçası olduğumu hissettirmektedir.					

23.	Yöneticimin bana değer verdiğini hissediyorum.						
24.	Bu otelde çalışmaktan mutluyum, uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.						
25.	İşe gelmek benim için bir mutluluktur.						
26.	Bana değer verildiğini hissettiğim zaman yaşadığım diğer problemleri görmezden gelebiliyorum.						
27.	Benim bu departmanda çalışmaktan duyduğum memnuniyetin müşterilerimize de yansıdığını düşünmekteyim.						

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

Yaşınız :	
Cinsiyetiniz	Bayan () Erkek ()
Eğitim durumunuz:	İlköğretim () Lise ve Dengi () 2 yıllık üniversite () 4 yıllık üniversite () Lisanüstü ()
Aldığınız eğitim turizm ile mi ilgilidir?	Evet () Hayır ()
Medeni Durumunuz:	Evli () Bekar ()
Çocuğunuz var mı?	Evet () Hayır ()
Turizm sektöründe kaç yıldır çalışıyorsunuz?	
Crown Plaza İzmir Otelinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	
Ekstra personel (Part Time) olarak çalışıyorum ()	
Çalıştığınız bölüm:	Önbüro () Kat hizmetleri () Yiyecek – İçecek () Satış ve Pazarlama () Halka İlişkiler () Güvenlik () Teknik () SPA () Diğer :.....
Turizm sektörünü seçme nedeniniz? Mesleğe duyulan sevgi () İş potansiyeli () Turizm okulu mezunu () Diğer	
Otel içerisindeki pozisyonunuz: Departman müdürü () Departman Şefi ()	

Personel () Diğer
Sizce aşağıdakilerden hangisi anketimiz için geçerlidir? Lütfen işaretleyiniz
<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

KATKILARINIZ İÇİN

TEŞEKKÜR EDERİZ.

Anketinizi zarfa koymanızı, yapıştırarak kutuya atmanızı rica ederiz.

ÖZGEÇMİŞ:

Kişisel Bilgiler

Doğum tarihi: 25. 03. 1976
Medeni Hali : Evli
Yabancı Dil: İngilizce (İyi seviyede) , Almanca (Orta Seviyede)

Eğitim

2006 – 2010 Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programı. Tezin Konusu: İlişki Yönetimi Bağlamında Çalışan İlişkileri: Otel İşletmesine Yönelik Bir Araştırma

2004 – 2006 Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı
Tez Konusu: Ege Bölgesi Kongre Turizmi Potansiyelinin Değerlendirilmesi ve Kongre Turizmi için Bölgesel Pazarlama Modeli

1994 -1998 Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

1991- 1994 Bornova Anadolu Lisesi, İngilizce Bölümü

Akademik Çalışmalar ve Seminerler

- 19–21 Kasım 2009 tarihlerinde Boğaziçi Üniversitesi Turizm Uygulama ve Araştırma Merkezi Ve Turizm İşletmeciliği Bölümü tarafından düzenlenen “Şehirlerin Yaratıcı Kültür Turizmi Alanları Olarak Dönüşümü” adlı uluslararası konferansta “A MODEL PROPOSAL ON THE USE OF CREATIVE TOURİSM EXPERİENCES İN CONGRESS TOURİSM AND THE CONGRESS MARKETİNG MİX” başlıklı tebliğin sunumu.
- 21- 23 Kasım 2007 tarihlerinde Çeşme’de düzenlenen “ Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu” a katılım ve “OTEL İŞLETMELERİ VE AJANS YÖNETİMİ: RADİSSON SAS GRUBU ÖRNEĞİ” başlıklı tebliğin sunumu.
- 15–18 Kasım 2005 tarihlerinde Çeşme’de gerçekleşmiş olan "International Congress on Coastal and Marine Tourism" e katılım ve "A PROPOSAL TO INTEGRATE TURKISH MARINAS AND HOSPITALITY INDUSTRIES" başlıklı tebliğin sunumu.

- 17.Nisan- 24.Nisan.2006 tarihleri arasında SOCRATES/ERASMUS Programı kapsamında Katholieke Hogeschool Mechelen / Belçika’da 1 hafta süresince “Hotel Sector in Turkey” ve “All about Turkey –Destinations and Attractions of Turkey” konularında ders verilmiştir.
- 27.12.2006, 29.12.2006, 10.01.2007 ve 12.01.2007 tarihlerinde T.C. Devlet Demiryolları 3. Bölge Müdürlüğü (İzmir) bünyesinde görevli yöneticilere hizmet içi eğitim kapsamında yapılan “Davranış ve İletişim” seminerinde “İnsan İlişkileri” konusunda seminer verilmiştir.
- Boğaziçi Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezinin yürüttüğü Mercedes Benz Türkiye C Manager Eğitim Programının 1. modülü “ Müşteri Memnuniyeti” ve 3. modülü “ Pazarlama” konularında eğitim verilmiştir.
- Boğaziçi Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezinin John Deere Türkiye için yürüttüğü eğitim programında “Stratejik Planlama” konusunda eğitim verilmiştir.
- Boğaziçi Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi ve Yaratıcı Etkinlik Planlama ve Uygulama Derneği ile birlikte yürütülen “Etkinlik Yönetimi” sertifika programının akademik koordinatörlüğü yapılmakta ve “Pazarlama” Konusunda eğitim verilmektedir.

ÖZET

İlişki yönetimi, işletmelerin verdiği hizmetten fayda sağlamak isteyen dış müşterilerle ilişkileri ve dış müşterilerin tatmin olması, işletmenin amaçlarına ulaşması için görev yapan, iç müşterilerle – çalışanlarla-, olan ilişkileri kapsamaktadır. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek, çalışanlarının ve müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, onları mutlu etmek amacıyla onlarla sürekli ilişki içerisinde dir.

Hizmet sektörü kapsamında yer alan konaklama işletmeleri içerisinde otel işletmeciliğinde, ilişkilerin yönetimi oldukça önemli bir yönetim fonksiyonudur. Otel işletmeleri iç ve dış ilişkilerini yönetmek zorundadır. Otel işletmeleri; çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle, iş ortaklarıyla, kısaca tüm çevresi ile kurduğu ilişkiler sayesinde çalışanlarını, müşterilerini, rakiplerini tanıyabilmekte, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmekte ve böylece işletme karlılığını koruyabilmektedir. Bu anlayıştan da “ilişki yönetimi” kavramı doğmaktadır.

Otel işletmelerinde ilişki yönetiminin başarısıyla uygulanabilmesi için ilişki yönetimi karması geliştirilmektedir. Güven, bağlılık ve iletişim kavramlarından oluşan ilişki yönetimi karması, üst yönetim tarafından ne kadar etkin kullanılırsa, yönetici- çalışan arasındaki ilişki de o kadar verimli olmaktadır. Yönetici- çalışan arasındaki olumlu ilişkiler de çalışanların memnuniyetini pozitif etkilemektedir. Çalışan memnuniyeti sonucunda sadık ve mutlu çalışanlar oluşmakta, böylece müşteri ilişkileri de olumlu etkilenecek müşteri memnuniyeti artmaktadır.

Bu çalışma da, birinci bölümde ilişki yönetimi, geliştirilen ilişki yönetimi karması elemanları ve çalışan ilişkileri bağlamında yönetici- çalışan arasındaki ilişki açıklanmaktadır. İkinci bölümde otel işletmelerinde ilişki yönetiminin yönetici – çalışan arasındaki ilişkilere etkisi ve bu ilişkinin çalışan memnuniyeti ile ilişkisi incelenmektedir. Üçüncü bölümde ise ilişki yönetimi bağlamında yönetici- çalışan arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesine yönelik beş yıldızlı ve uluslar arası zincir otel işletmesinde gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmektedir.

Anahtar kelimeler: İlişki yönetimi, çalışan ilişkileri yönetimi, yönetici ve çalışan, otel işletmesi.

ABSTRACT

Relationship management covers the relationships with external customers, who want to benefit from the service provided by establishments, and the relationships with internal customers – employees – who work for the satisfaction of external customers and for the establishment's attainment of its goals. In order to realize their goals, meet the requests and needs of their employees and customers and make them happy, establishments continually have relationships with them.

The management of relationships is a quite important management function in hotel management among the accommodation establishments included in the scope of service sector. Hotel establishments have to manage their internal and external relationships. Thanks to the relationships hotel establishments form with employees, customers, suppliers, business partners, and briefly with their whole environment, hotel establishments are able to get to know their employees, customers and competitors, meet their requests and needs and, therefore, maintain the profitability of the establishment. From this understanding rises the concept of "relationship management".

The relationship management mix is developed to successfully implement relationship management at hotel establishments. The efficient use of relationship management mix, composed of the concepts of trust, commitment and communication, by top management enables an efficient manager-employee interaction, too. The positive relationships between a manager and the employees positively affect the satisfaction of employees, and employee satisfaction results in loyal and happy employees. Therefore, customer relationships are also positively affected and customer satisfaction increases.

In this study, in the first section, relationship management, the elements of the developed relationship management mix and the manager-employee relationship in the context of employee relationship management are described. The effect of relationship management at hotel establishments on manager-employee relationships and the association of this relationship with employee satisfaction are examined in the second section. The third section deals with a survey that was performed at a five-star and international chain hotel establishment to evaluate the manager-employee relationships in the context of relationship management.

Key words: Relationship management, employee relationship management, manager and employee, hotel establishment.