

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ'NDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Özlem AKIN

Ankara
Mayıs, 2012

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI

DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ'NDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem AKIN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER

Ankara
Mayıs, 2012

JÜRİ ONAY SAYFASI

Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Özlem AKIN'ın “Doğu Karadeniz Bölgesi’ndeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi” başlıklı tezi 02.07.2012 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı-Soyadı

İmza

Başkan: Doç.Dr.Yasin BOYLU

.....

Üye: Doç.Dr.R.Pars ŞAHBAZ

.....

Üye (Tez Danışmanı): Yrd.Doç. Dr. Burhan ŞENER

.....

ÖNSÖZ

Küreselleşme ve teknolojinin hızlı gelişimi nedeniyle işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için rakiplerine karşı farklılık yaratma gereksinimi hissetmektedir ve bu farklılığı, müşterileri ve çalışanları ile kurdukları ilişki ile sağlayabilmektedir. Rekabet ortamında müşterileri işletmeye bağlayabilmek için, işletmenin müşterilerle ve çalışanlarla sürekli ilişki içinde olması, karşılıklı güven oluşturmaya ve onlara değer vermesi gerekmektedir. Müşteri ile birebir iletişim halinde olan çalışan, müşteri ile kurulacak ilişkinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışan ilişkilerinin iyi yönetilmesi müşteri edinilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma, küresel rekabet ortamında müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde çalışanlarla ilişkilerin önemli olması nedeni ile işletmelerin sürekliliklerini sağlamak için kullandıkları, yeni bir uygulama olan Çalışan İlişkileri Yönetimi-ÇİY (Employee Relationship Management- ERM) kavramı ve otel işletmelerinde Çalışan ilişkileri Yönetimi uygulamalarını ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu tezin oluşmasında katkıları olan hocalarıma, meslektaşlarıma ve araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Özlem AKIN

ÖZET

DOĞU KARADENİZ BÖLGESİ'NDEKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

AKIN, Özlem

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Burhan ŞENER

Mayıs-2012, 110 sayfa

Bu araştırmada, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi (ÇİY) uygulamasının katılımcıların özellikleri, otel işletmesi özellikleri ve sınıfları açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmada, ÇİY' e öncülük eden İlişki Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi kavramları hakkında bilgi verilerek, ÇİY kavramı ve otellerde ÇİY uygulamalarının önemi açıklanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki tüm çalışanlar, örnekleme ise otellerin tümünden rastgele seçilen 281 çalışan oluşturmuştur. Bölgede faaliyet gösteren otellerde ÇİY uygulamasının mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla hazırlanan anket formunun pilot uygulaması, Ordu ilinde bulunan 3 oteldeki 41 çalışana yüz-yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Asıl uygulama ise Artvin, Giresun, Ordu, Rize ve Trabzon illerindeki dört ve beş yıldızlı 14 otelde gerçekleştirilmiştir. Anket formları, çalışanlara ön bilgi verilip, araştırmanın amacı belirtildikten sonra yüz-yüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak uygulanan anket formundan elde edilen veriler, Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H Testi ve Ki-Kare testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre ÇİY uygulamalarının değişkenlere göre belirgin farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak, beş yıldızlı otellerde çalışanların dört yıldızlı otellerde çalışanlara göre ÇİY uygulamasıyla ilgili daha olumlu düşüncelere sahip oldukları, otellerde etkin ÇİY uygulaması için gerekli yazılım programlarının geliştirilmesi gerekliliği de belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İlişki yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY), Çalışan İlişkileri Yönetimi (ÇİY).

ABSTRACT

EMPLOYEE RELATIONS MANAGEMENT AT FOUR AND FIVE STAR HOTELS IN EASTERN BLACK SEA REGION

AKIN, Özlem

Master, Tourism Management Education

Thesis Advisor: Ass.Professor. Burhan ŞENER

May-2012, 110 pages

In this research, it was examined whether Employee Relations Management (ERM) applications at four and five star hotels in Eastern Black Sea Region differ by characteristics of participants and properties of the hotels which they work and classes of the hotels.

In this research, information relating to the concepts of Relations Management and Customer Relations Management leading to ERM was provided, and ERM concept and its importance at hotels were explained.

The universe of the survey consists of employees of all four and five star hotels operating in Eastern Black Sea Region and the sampling is composed of 281 employees randomly selected from those hotels. The pilot application of the questionnaire, which was prepared to demonstrate the current situation of ERM applications at the hotels operating in the region, was carried out with 41 employees at three hotels in Ordu province via face-to-face interviews. The main application was conducted at 14 four and five star hotels in Artvin, Giresun, Ordu, Rize and Trabzon Provinces. Employees were given information relating to the question form and the aim of the survey in advance, and afterwards the survey was conducted via face-to-face interviews.

The data acquired from questionnaire forms were analyzed by using Mann Whitney U Test, Kruskal Wallis H Test and Chi-Square Test.

According to the findings of the research ERM applications do not differ significantly by variables. However, it was found out that the employees of five star

hotels are more positive towards ERM applications compared to the employees of four star hotels, that a software program should be developed for efficient ERM applications at hotels.

Key words: Relations Management, Customer Relations Management (CRM), Employee Relations Management (ERM).

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI	I
ÖNSÖZ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
KISALTMALAR LİSTESİ	XV

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Varsayımlar	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılığı	6
1.6. Tanımlar	6

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. İlişki Yönetimi	10
2.1.1. İlişki Yönetimi Kavramı	10
2.1.2. İlişki Yönetiminde İletişimin Önemi	11
2.1.3. İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Tatmini	13
2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi	22

2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kapsamı	22
2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi İşleyişi	24
2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nden Çalışan İlişkileri Yönetimi'ne Geçiş Süreci	27
2.3. Çalışan İlişkileri Yönetimi	29
2.3.1. Çalışan İlişkileri Yönetimi Kavramı	29
2.3.2. Çalışan İlişkileri Yönetimde Güven, Değer Ve Diyalog Karması	31
2.3.3. Çalışan İlişkileri Yönetiminde Örgüt Kültürü Yaratma	36
2.3.4. Çalışan İlişkileri Yönetimi'nde İnsan Kaynaklarının Değişen Rolü	37
2.3.5. Etkili Bir Çalışan İlişkileri Yönetiminin Oluşturulması	42
2.4. İlgili Araştırmalar	45

BÖLÜM III

3. YÖNTEM	51
3.1. Araştırmanın Modeli	51
3.2. Evren ve Örneklem	52
3.3. Verilerin Toplanması	52
3.4. Verilerin Analizi	54

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR	59
4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlar ve Çalıştıkları Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	59
4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Ve Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Analizine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	70
4.3. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	78

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	94
5.1.Sonuç	94
5.2.Öneriler	98
KAYNAKÇA	101
EK (ANKET FORMU)	106

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Çalışan İlişkileri Yönetimi Ölçeği Faktör Yük Değerleri	58
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Departmanlara Göre Dağılımı	59
Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	60
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	60
Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	61
Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	61
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Dağılımı	62
Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Yer Aldığı Otel Grubuna Göre Dağılımı	62
Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı	63
Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı	63
Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinde Bulunan Bilgisayar Sayılarının Dağılımı.....	64
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin İnternet Erişim Durumuna Göre Dağılımı	64
Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Web Sitesi Bulunma Durumuna Göre Dağılımı	65
Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Çalışan Bilgilerini İşlediği Yazılımın Bulunma Durumuna Göre Dağılımı	65
Tablo 15: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İlişkileri Yönetimi Ölçeğine Ait Yanıt Dağılımı	68
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Çalışanların Düşüncelerini İletmede Tercih Ettikleri İletişim Araçlarının Dağılımı.....	69
Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı	70

Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetine Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı	71
Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı	71
Tablo 20: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı	72
Tablo 21: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı	72
Tablo 22: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Sınıfına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı	73
Tablo 23: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yer Aldığı Otel Grubuna Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulama ^x Dağılımı.....	73
Tablo 24: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Süreye Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı.....	74
Tablo 25: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Çalışan Sayılarına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı.....	75
Tablo 26: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Bilgisayar Sayılarına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı.....	75
Tablo 27: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin İnternet Erişimi Durumuna Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı.....	76
Tablo 28: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Web Sitesi Bulunma Durumuna Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı.....	76
Tablo 29: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Çalışan Bilgilerini İşlemek İçin Yazılım Kullanma Durumuna Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı	77
Tablo 30: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesini Rakiplerinden Farklı Kılan, Çalışanlarıyla Kurduğu Yakın İlişkidir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	78
Tablo 31: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi İçin Çalışanlarını Elde Tutmak Ve Çalışan Sadakati Önemlidir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	79

Tablo 32: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi Çalışanlarının Mesleki Bilgilerini Ve Tecrübelerini Dikkate Alarak Bölümlendirme Yapmaktadır” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	80
Tablo 33: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlar İle İlgili Tüm Bilgiler Düzenli Olarak Güncellenmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	81
Tablo 34: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi İçin Tüm Çalışanlar Aynı Derecede Öneme Sahiptir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	82
Tablo 35: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanların İstek Ve İhtiyaçlarının Takibini Yapabilmek İçin Veri Tabanı Kullanılmaktadır” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım.....	83
Tablo 36: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmelerinde Çalışanların Olumlu Ve Olumsuz Görüşleri Önemsemektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	83
Tablo 37: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Yönetim Ve Çalışanlar Arasında 'Biz' Bilinci Sağlanmıştır” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	84
Tablo 38: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi Çalışanına Değer Vermekte Ve Bunu Çalışanına Karşı Davranışlarıyla Hissettirmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	84
Tablo 39: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Karşılıklı Diyalog Ve Etkili Bir İletişim İle Hedefe Ulaşılabileceği Bilinci Yer almaktadır” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	85
Tablo 40: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi Yeni Ürün Karar Aşamasında Çalışanların Fikirlerine Ve Yaratıcılıklarına Önem Vermektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	85
Tablo 41: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlar Arasındaki Sorunlar Karşılıklı Anlayış Ve Hoşgörü Ortamı İçerisinde Çözülebilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım.....	86
Tablo 42: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanın Bilgisine, Deneyimine Ve Yeteneğine Değer Verilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım.....	87

Tablo 43: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlar Yönetimle İş Birliği Sağlayabilmektedir Otel İşletmelerinde Çalışanlar Yönetimle İş Birliği Sağlayabilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	88
Tablo 44: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanların Sorunlarının Çözümlerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi’nden Faydalanılmaktadır” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	89
Tablo 45: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlarını Geliştirmeye Yönelik Eğitimlere Önem Verilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	90
Tablo 46: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlara Sorumluluklar Verilerek Başarılı Olmaları Teşvik Edilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	91
Tablo 47: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Başarılı Olanlar Takdir Edilmekte Ve Eşit Şartlarda Ödüllendirilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	92
Tablo 48: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Karşılıklı Güvene Dayalı İlişkiler Söz Konusudur” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	93
Tablo 49: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi Herhangi Bir Problem Karşısında Çalışanını Sahiplenmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Faktörlerin Öz Değerlerine Ait Saçılma Diyagramı.....	19
Şekil 2. Müşteri Memnuniyeti Üçgeni	56

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇİY	: Çalışan İlişkileri Yönetimi
ERM	: Employee Relationship Management
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
CRM	: Customer Relationship Management

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Globalleşen dünyada yaşanan hızlı değişim, yönetim alanında da insanın önemini ortaya koymaktadır. Yoğun rekabet ortamında tercih edilebilirliği sağlamak için organizasyonlar müşteri tatminini sağlamayı amaçlamaktadır. Bunun için de örgütte çalışan memnuniyetine büyük önem verilmektedir (Kostak, 2006).

Turizm, emek-yoğun bir sektördür ve çalışanın müşteriye karşı tutumu daha çok önemsenmektedir. Çünkü müşteri ile sürekli iletişim içinde bulunan çalışanın müşteriye karşı güler yüzlü, samimi, içten, kibar, saygılı olması müşterinin o işletmeyi tercih etme sebebidir.

Müşteri ile sürekli diyalog halinde bulunan çalışanın, iş tatmin oranının yüksek olması, müşteriye daha iyi hizmet sunması ve müşteri tatmini oluşturması açısından oldukça önemlidir. Otel işletmeleri, müşterinin memnuniyetini sağlamak amacıyla bir çok yol denemiş ve hiçbir harcamadan kaçınmamıştır. İşverenler, bünyesindeki personeli önemsemeye başladığında çalışanlar, kendilerini daha çok işletmeye bağlı hissederek işlerini daha özveriyle yapmaktadır. Bu şekilde müşteri ile sürekli iç içe bulunan çalışan, işini daha iyi yaptığı için müşteri sadakati yaratmaktadır (Manning, Davidson and Manning, 2005:76).

Bu çalışmada, işletmenin sürekliliğinin sağlanması için müşterilerle ve çalışanlarla uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesinin önemi dikkate alınarak, öncelikle İlişki Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management- CRM) ve Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management- ERM) kavramları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın uygulama bölümünde ise, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarının mevcut durumunu ortaya koymak amacıyla, bu bölgede ilgili otel işletmelerinde çalışan katılımcıların özellikleri, çalıştıkları otel işletmelerinin

özellikleri ve çalıştıkları otel işletmelerinin sınıfları açısından Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanlarla ilişki kuramayan bir işletmenin, varlığını uzun süre devam ettirmesi mümkün gözükmemektedir. Bu anlamda ilişki yönetimi; işletme, çalışanlar, müşteriler ve tüm dış çevredeki insanlar arasında denge ve uyum sağlama işini üstlenmektedir (Turgut, 2006:33).

Ticari hayatta yaşanan önemli bir diğer değişiklik ise, rekabet şartlarıdır. Rekabet, bundan önceki dönemlerin hiçbirinde üreticileri ve pazarlamacıları bu kadar yormamıştır. Her gün daha fazla satmak zorunda olan ve kıyasıya rekabet eden şirketler için müşteri kazanmak ve kazanılanları kaybetmemek zorunluluk halindedir (Demir ve Kırdar, 2005-2006:294).

Müşteri İlişkileri Yönetimi, artan rekabet ortamında, işletmelerin birbirlerine üstünlük sağlamalarında yararlanılan araçlardan bir tanesi haline gelmiştir. İşletmelerin stratejisi görülen Müşteri İlişkileri Yönetimi, işe müşteriden başlayarak bütün üretim ve iletişim kararlarını müşteri merkezli olarak belirleyen bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır (Aksatan, 2010:5). İşletmeler, rekabetin yoğun olduğu bir çevrede rakiplerinden farklılaşmak ve yeni fırsatlar elde etmek için farklı arayışlar içine girmişlerdir. Bu arayışların temelinde, müşteri sadakati, müşteri tutma, müşteri kârlılığını artırma, yeni müşteri kazanma ve mevcut müşterilerle ilişkileri kalıcı kılma gibi konular önem taşımaktadır (Doğan ve Kılıç, 2008:63).

Bu amaçla yaratılan farklılıklar kalitede, satış sonrası hizmette, işletme giderlerindeki avantajlarda kendini gösterir. Bu arayış toplumdaki değişikliklere paralel olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta yoğun rekabetle şirket, müşterinin henüz talep etmediği fakat ihtiyacını duyduğu veya duyabileceği farklılıkları yakalayabilmelidir. İşletmelerde müşteriye ürünle birlikte veya üründen bağımsız olarak sunulan hizmetin de kaliteli olması gerekir. Müşteriye hizmet her işin başında gelmektedir. Bu bağlamda, hizmetin kaliteli olması demek, müşteri ilişkileri konusunda yetersiz kalan rakiplerin geride bırakılması demektir (Alabay, 2007:16). İşletmeler müşteri sayılarını arttırmak isterler. Yeni müşterilerin kazanılması amacıyla piyasa payını arttırmanın ve yeni

pazarlara yönelmenin işletmeler açısından yüksek harcamalara neden olacağı düşünülecek olursa mevcut müşterilerin memnuniyet düzeylerini arttırarak bağlılıklarını sağlamak daha düşük maliyetli olmaktadır (Pekmezci, Demireli ve Batman, 2008:144).

Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için işletmeler, eski pazarlama anlayışlarını değiştirerek, satıcı ve alıcı kavramlarını belleklerinden çıkarmışlardır. Müşteriye sadece satış yapmayı düşünmek yerine, ona verilecek değer düşünülmesi, ürüne rahatça ulaşımının sağlanması, uzun vadeli iletişim gibi anlayışlar önem kazanmıştır. Müşteriler için değer yaratılması konusu üzerine yoğunlaşan işletmeler, zamanla en değerli varlıklarının insan yani kendi çalışanları olduğunu anlamışlar ve çalışanlarının tatminlerini sağladıklarında müşterilerinin de tatmin olacağını fark etmişlerdir (Doğan ve Kılıç, 2008:63).

Tüm bu düşüncelerden hareketle, çalışmada Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, çalışan katılımcıların özellikleri, çalıştıkları otel işletmelerinin özellikleri ve otel işletmelerinin sınıfları açısından Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarının farklılık gösterip göstermediği temel problem olarak alınmış ve araştırılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarını araştırmaktır.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Otel işletmelerinde ürün çeşitliliği için çalışanların bilgi ve düşüncelerine önem verilmekte midir?
2. Otel işletmelerinde çalışanlar gerek kendi aralarında gerekse yönetimle işbirliği sağlayabilmekte midir?
3. Otel işletmelerinde, çalışan istek ve ihtiyaçlarına önem verilmekte midir?
4. Otel işletmeleri, çalışanlarına değer verip, sahiplenerek çalışan sadakati oluşturabilmekte midir?
5. Otel işletmeleri çalışanlarını geliştirmeye yönelik eğilimlerde bulunmakta mıdır?
6. Otel işletmelerinde çalışanlar eşit şartlarda değerlendirilmekte midir?

7. Otel işletmeleri ERM sisteminden faydalanabilmek için yeterli bilgi teknolojileri alt yapısına sahip midir?
8. Otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulaması çalışanların özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
9. Otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulaması çalışılan işletmelerin özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
10. Otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulaması çalışılan işletmenin sınıfına (dört ve beş yıldızlı) göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Müşteri odaklılık konusunda, yönetim alanındaki çalışmalar ile pazarlama alanındaki çalışmaların ortak noktasında iç müşteri olarak nitelendirilen çalışanın bulunduğu görülmektedir. Yönetim alanında güncel bir yaklaşım olan İlişki Yönetimi kavramı, pazarlama alanında müşteri tatmini konusundaki çalışmaların tamamını kapsamaktadır. Çünkü İlişki Yönetimi; işletmenin çalışan, müşteri, tedarikçi ve kanal ortakları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini içeren geniş kapsamlı bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008:63).

Müşterileri işletmeye bağlayabilmek için, işletmenin müşterilerle ve çalışanlarla sürekli bir ilişki içinde olması, onlara güvenmesi (onların da işletmeye güvenmesi) ve değer vermesi gerekmektedir (Aydıntan, 2007:2). Çalışanlarla ilişkilerin yönetilmesi ve geliştirilmesi, herhangi bir CRM planının temel amacı olmalıdır. Böylece CRM ile amaçlanan, sıra dışı müşteri hizmeti, müşteri memnuniyeti, müşterinin hafızasında yer etmek, önce çalışanlara hizmet etmeksizin (başka bir ifade ile ERM olmaksızın) gerçekleştirilemez. İşletmede ERM'ye önem vermeden gerçek bir CRM başarısı da elde edilemeyecektir. Başarılı bir ERM stratejisi ve uygulaması, çalışanların bireysel hedeflerinin işletmenin ortak hedefleri ile birlikte (yani müşteri tatmini ve işletmeye tekrar gelmesinin sağlanması) yürümesini sağlayarak, eşsiz bir işletme içi güç yaratacaktır (Doğan, 2009:2).

Rekabet stratejisi olarak kabul edilen müşteri tatmini konusunda literatür incelendiğinde; çalışanlar motive olduklarında, müşterileri elde tutma konusunda daha pozitif katkı sağladıkları ifade edilmektedir. Çalışanın tutumunu ve fikirlerini anlamaya çalışmak müşteri tatmininin sağlanması açısından önem arz etmektedir.

Bu kapsamda Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management-ERM) ile ilgili yapılan literatür taramasında, bu yönetim sistemi ile ilgili araştırmaların yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Konuyla ilgili literatürde ve uygulama çalışmalarında önemli bir eksikliğin bulunduğu bir gerçektir ve Çalışan İlişkileri Yönetimi hakkında yapılacak araştırmanın literatüre sağlayacağı fayda açıktır.

Literatür incelendiğinde Çalışan İlişkileri Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-CRM) sistemi içerisinde sadece “insan faktörü” olarak yer almaktadır. Tüm yönetim süreçlerinde yer alan, içerik olarak daha kapsamlı olan Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management-ERM) sisteminin tam olarak ele alınmadığı görülmüştür. Bu araştırmayla literatürdeki kavram karmaşasının da önüne geçilmeye açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca, Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Eylem Planı 2013 hedefleri arasında, turizmde ürünün çeşitlendirilerek, eko-turizm, yayla turizmi, kültürel turizm gibi alternatif turizm türleriyle sezonun bütün bir yıla yayılması ve noktasal değil bölgesel turizm gelişimleri yer almaktadır. Çalışma, bu kapsamda oluşturulan, Ordu, Giresun, Gümüşhane, Bayburt, Trabzon, Rize ve Artvin illerini kapsayan, Doğu Karadeniz Bölgesel Kalkınma Planı çerçevesinde, sektördeki mevcut durumla ilgili veri elde etme açısından da katkı sağlamaktadır.

1.4. Varsayımlar

- Araştırmaya katılan otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi’ni ölçmeye yönelik bir veri toplama aracı geliştirilebilir.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışanların veri toplama aracında yer alan sorulara objektif cevaplar vereceği düşünülmektedir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılığı

Bu çalışma, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yer aldığı Artvin, Giresun, Trabzon, Ordu ve Rize illeri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Müşteri: Mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları, ürünün üretilmesinden paketlenip pazarlanmasına kadar geçen süreç içerisindeki faaliyetleri gerçekleştiren kişiler ve çıktıların her alıcısıdır (Özçelik, 2007:68).

Dış Müşteri: İşletmenin üyesi olmamakla birlikte, işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkeştir, yani üretilen ürünlerden etkilenen kişilerdir. Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir (Öçer ve Bayuk, 2001: 26).

İç Müşteri: Dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki çalışanlardır (Akın, 2001:112-113). Aynı işletmede görev yapan, dış müşterinin yani ürünü son kullanıcının, beklentilerini karşılayan, en üst düzeydeki yetkili kişiden en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir çalışana kadar herkes eğer birbirleriyle ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bu kişiler birbirinin iç müşterisidir (Pekmezci, Demireli ve Batman, 2008:145).

İlişki Yönetimi: Tamamlayıcı kabiliyet ve kapasiteler ile birlikte müşteriler, satıcılar ve diğer ortaklarla ekonomik ilişkilerin tanımlanması, kurulması, devam ettirilmesi ve kuvvetlendirilmesidir (Türk, 2003:201).

Müşteri İlişkileri Yönetimi: İşletmenin doğru ürünü ya da hizmeti doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyattan ulaştırmak suretiyle giderek artan düzeyde sadık ve kârlı müşterileri belirleme, nitelendirme, kazanma, geliştirme ve elde tutma yolunda gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerdir (Bal, 2005:17). İşletmenin bütün bölümlerini ilgilendiren, müşterilerle ortaklık kurarak ürün ve/veya hizmetin tasarımından satışına kadar olan tüm alanlarda karar alma sürecinde iletişimin ve geri

bildirimin yoğun olarak kullanıldığı, işletme vizyonu ve amaçlarını, müşteri çıkarlarını aynı anda koruyarak ve optimize ederek işletme performansını müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaya yönelik bir yönetim felsefesidir (Demirel, 2006:45).

Çalışan İlişkileri Yönetimi: Birleştirici içsel sistemler yoluyla, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekli bilgilere, bilgi teknolojisi üzerinden ulaşma olanağı sağlayan; aynı zamanda işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye olanak tanıyan sistemdir (Walters, 2002:776).

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İşletmeler, rekabetin gereklerini yerine getirebilmek için; kalite, hız, hizmet gibi değerlere önem vermeye başlamış, bunların ancak yetişmiş işgücü ile mümkün kılınabileceğini kavramıştır. Mutlak müşteri memnuniyeti ile çalışanın memnuniyeti kavramları oldukça önem kazanmıştır. İşletmelerde çalışan, artık sadece bir emek girdisi değil, aynı zamanda stratejik bir iş ortağı olarak görülmeye başlamıştır.

Yeni insan kaynakları uygulamaları, bilgi teknolojilerinin gelişimi ile tüm işlemlerin tamamen elektronik ortama taşınmasını gerekli kılmaktadır. Bu uygulamalar ile yöneticiler, işe alma, yerleştirme, performans yönetimi, kariyer planlama ve yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının planlanması ve tedariki gibi insan kaynakları fonksiyonları için, çalışanlarla ilgili bilgilere çok hızlı bir şekilde ulaşabilmekte ve hatta analiz yapabilmektedir. Yeni geliştirilen insan kaynakları çözümleri, çalışanlara kendi bilgilerine ulaşma, onları güncelleme, beceri ve yeterliliklerini sınama ve eğitim olanaklarını inceleyip gerekli gördükleri programa kayıt yaptırma gibi olanaklar da sunmaktadır (Cho, Woodsb, Jangs and Erdem, 2006:268).

Çalışanların da birer müşteri gibi görülüp, memnuniyetlerinin ölçülmesi gerekmektedir. İlişki Yönetimi ve Çalışan İlişkileri Yönetimi gibi farklı ve daha kapsamlı yeni yaklaşımlar ve stratejiler ön plana çıkmıştır (Çakır ve Eğinli, 2010:12).

İşletmeler İlişki Yönetimi'ni zorunlu yönetim işlevi olarak görmektedirler. Çünkü dünyada her konuda ortaya çıkan değişme ve gelişmeler, işletme içi ve işletme dışında amaç ve hedefleri farklı grupların ortaya çıkmasına, işletmeyi saran çevre faktörlerinin işletmenin faaliyetleri üzerinde yoğun bir biçimde etkili olmalarına neden olmuştur.

İşini anlamlı ve doyumlu bulan, istekle çalışan insanların oluşturduğu işletmeler ayakta kalabilmektedir. Ancak bu bilince sahip insanlar, işletmelerini pazarın gerektirdiği dinamizm ve yaratıcılığa taşıyabilmektedir. Bu da , İlişki Yönetimi'ni işletmede anlayıp, anlatıp, uygulatabilmekle mümkün olmaktadır. Bu konudaki en önemli görev ise, işletmedeki üst düzey yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin işletmede çalışanları 'ben' fikrinde vazgeçirerek 'biz' şemsiyesi altında toplamaya çalışmaları gerekmektedir. İşletmede böyle bir ortam sağlamanın en iyi yolu ilişkileri geliştirmektir.

İşletmeler, İlişki Yönetimi'ni benimseyip ve bu yönde çaba sarf etmekle, çalışanlar başta olmak üzere, işletmenin ilişkide bulunduğu ve hizmet sunduğu tüm toplumun davranışlarını değerlendirebilmekte, elde ettiği sonuçlara dayalı olarak politika ve yöntemlerini belirleyebilmekte ve insanların anlayışını ve onayını kazanarak uzun dönemde başarılı olabilmektedir. Müşteriyi elde tutup, ilişkiyi güçlendirmek hem daha kârlıdır, hem de birkaç yıl içinde firmanın çok daha fazla büyümesine olanak vermektedir.

Sadakat araştırmaları, hizmet sektöründe çalışanların bağlılığının sağlanmasını, bundan işletmenin faydalanmasını, çalışanlara sunulan hizmetin iyileştirilmesini ve sürekli geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri, 'müşteri sadakatini sağlamak ve eldeki müşteriyi kazanmanın yolunun', öncelikle "sadık çalışanlar yaratmak ve onlarla ilişkileri geliştirmek" ten - Çalışan İlişkileri Yönetimi'nden- geçtiği gerçeğini görmüşlerdir (Doğan, 2005: 21).

ERM de, çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerinin önceden bilinip, İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından sunulan hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve her çalışanın farklı ve özel olduğunun kabul edilerek, ona göre muamele yapılması fikrine dayanmaktadır. İşletmeler nasıl müşterilerini elde tutmaya ve onların sadakatini sağlamaya çalışıyorlarsa, uzun dönemde kâr elde etmek için çalışanlarını da aynı şekilde tutmaya ve çalışan sadakatini sağlamaya çaba sarf etmektedir.

2.1. İlişki Yönetimi

2.1.1. İlişki Yönetimi Kavramı

İş hayatı düşünüldüğünde ilk akla gelen unsur ilişkilerdir. İlişkiler kavramı, insanların hem işletme içindeki ilişkilerini, hem de işletme dışında var olan ilişkilerini kapsamaktadır. İnsanlar bir işletmeye girdikten sonra, bulundukları yerde değişmek, gelişmek, yükselmek, memnun olmayı istemektedirler.

Müşteri ne kadar değerliyse çalışan da o kadar değerlidir ve hizmet verilen departmanlarda birer müşteridir. İş, iş yerini sahiplenecek, iş ve değer üretecek insanlar bulunması kolay değildir. İşlerin iyi gitmesi için, işleri sahiplenecek, işbirliği içinde sinerji yaratabilecek, birbirini tanıyan kadrolara ihtiyaç vardır. Alınan elemanların işletmede tutulabilmesi için öncelikle bilinçli iyi bir yönetim, güçlü yöneticiler, yapıcı destekleyici ekip arkadaşları, güven veren bir ortam gereklidir. Ücretlerin, verilen sözlerin, kayıtların aksaksız yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunun anlamı da aslında insana değer vermektir. İlişki yönetiminin temelinde de, işletmelerin faaliyetlerini, ilişkide bulunduğu kişilerin beklenti ve isteklerine göre yönlendirmeleri ve bu faaliyetlerden değişik oranlarda etkilenen gruplarla olumlu ilişkiler kurmaları ya da mevcut ilişkilerini geliştirmelerine yönelik planlı ve programlı çalışmalar yapmaları yatmaktadır.

İlişki yönetimi, çağdaş yönetim yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetimi'nden doğmuştur. Toplam Kalite Yönetimi, iş görenlerin ve müşteri beklentilerinin en üst düzeyde karşılanmasını hedef alan, iş görenlerin bilgilendirilip yetkilendirilmesi ve ekip çalışmasıyla tüm süreçlerinin sürekli iyileştirilmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır (Şener, 2010:50). Bu bağlamda İlişki Yönetimi ise, tamamlayıcı kabiliyet ve kapasitelerle birlikte müşteriler, satıcılar ve diğer ortaklarla ekonomik ilişkilerinin tanımlanması, kurulması, devam ettirilmesi ve kuvvetlendirilmesidir (Türk, 2003:201).

Müşteri ile yakın ilişkiye girmek için kapsamlı bir iletişim gerekir. Bu iletişimin çok yönlü olması ve pek çok kanalı kullanması beklenmektedir. Özellikle iletişim sürecindeki farklı fonksiyonel unsurlar arasındaki başarısızlıklar yüzünden iletişim sürecinde birçok problem meydana gelmektedir. İletişim sıklığını ve açıklığını

geliştirmek ve çatışmaları çözümlmek için mekanizmalar geliştirme, iletişim süreci için kritik bir öneme sahiptir (Durna, 2002: 219-220).

İlişki yönetimi, müşterilerle ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değer de işletmeye en kârlı şekilde dönmesini amaçlayan bir fikri ortaya atmakta ve aynı zamanda işletmenin tüm iletişim kabiliyetini kullanarak, çalışanlarını, müşterilerini ve tüm toplumu kendisine bağlamanın sistematik bir yoludur (Türk, 2003:202).

Müşteri odaklı hale gelen işletmeler, müşteriler için değer sunmada sürekli yeni yollar bulmaya en üst düzeyde öncelik vermektedirler. Bu işletmeler ürünleri hizmetleri ve süreçleri müşterinin kalite ve tatmin beklentisine uyacak şekilde gerçekleştirmeyi sürdürerek kendilerini diğer işletmelerden farklılaştırabilmektedirler. Tüm işletmelerin uğraş alanlarından olan kalite kavramı ve anlayışının odak noktası ürün kalitesinden, süreç kalitesine; oradan da ilişki kalitesine doğru gelişmektedir (Odabaşı, 2000:29-31).

Değişken ve dinamik organizasyon yapıları, kişilerin daha çok sorumluluk taşımasını, teknik bilgi ve becerinin yanı sıra kişisel ilişkileri yürütebilme becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin çalışanları ile birebir görüşmek için zaman ayırmaları gerekmektedir.

İşletmelerin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmeleri için bir yandan dış çevre grupları ile, bir yandan da işletme içindeki grup ve kişilerle iyi ilişkilerde bulunmaları gerekmektedir. Kapsamlı bir İlişki Yönetimi, çalışanlarla, müşterilerle, satıcılarla ve zincirin ortakları ile iyi ilişkiler kurulması üzerine odaklanmıştır.

2.1.2. İlişki Yönetiminde İletişimin Önemi

İletişim yaşamın her anını kapsayan bir olgudur. İletişim insanların belirli ilişkileri sürdürebilmeleri ve belirli bir yapı içinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olan en temel ögedir (Güney, 2000:337).

Toplumsal yaşamın temelinde yer alan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, gruplar ve örgütler arasında iyi ilişkiler kurmayı amaçlayan bir süreçtir.

İşletme içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı güdüleyici bir niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanların kendine olan güvenlerini ve

saygılarını artırarak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlamaktadır.

İnsanlar iletişim yolu ile bilgileri paylaşabilme, çabaları birleştirebilme olanağına kavuşmaktadırlar. Böylece insanlar bilgi dağarcıklarını, teknolojilerini ve kültürlerini geliştirebilme ve öğrendiklerini genişletebilme imkânına sahip olmaktadır. Kişi veya gruplar arasında ilişkilerin başlatılması, bitirilmesi ve değiştirilmesi ancak iletişim süreci ile mümkün olabilmektedir.

İletişimin temelinde, insanların, toplumsal değerler, tutum ve davranışlar hakkında bilgi edinip, kendilerini hem güçlü hem de güven içinde hissetmesi isteği yatmaktadır (Güney, 2000:338). İşletmedeki iletişim sistemleri insanların öğrenme, anlama, duygu ve düşüncelerini iletme istekleri göz önüne alınarak oluşturulduğunda, kişiler işletme içinde ve işletme dışındaki sosyal yaşamlarında daha mutlu olmaktadır (Güney, 2000:340).

İşletmedeki yöneticilerin çalışanlarını anlamak için çaba sarf etmeleri ve onlara önem verdiklerini çalışanlarına hissettirmeleri önemlidir. Bu çalışanların işletmeye sadakatle bağlanmalarını sağlamaktadır. Birbirini anlayan ve birbirine önem veren çalışan-yönetici ilişkileri sonucunda karşılıklı öğrenme ortamı da oluşmaktadır. İşletme müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmekte, onlara önem vermekte, ne istediklerini anlayabilmekte, ona uygun üretim ya da hizmet sunabilmekte, dolayısı ile müşteri ve işletme arasında karşılıklı iletişim, etkileşim ve öğrenme ortamı doğmaktadır.

Çalışanları ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir yöneticinin önemli özelliğidir. İyi bir yönetici, çalışanlarını dinlemekte, onları anlamaya çalışmakta, çalışanları öneride bulunma konusunda teşvik etmektedir. Bu çalışanları, fikirlerine önem verildiği için motive ederek, kararlara katılımını sağlamaktadır.

Yönetici işletmenin vizyonunu gerçeğe dönüştürmede her bir çalışanın rolünü ve her bir çalışanın önemini belirtmelidir. Ancak bu iletim sağlandığı zaman, çalışanlar kendilerinin de vizyona dahil olduğunu hissederek, çaba sarf etmektedirler.

Bu nedenle yöneticiler belirli zamanlarda çalışanlarla bir araya gelerek, onların önemli gördükleri konuları ve düşüncelerini dile getirebilmeleri fırsatını vermekte, sorunlara birlikte çözümler üretmektedirler. Böyle bir davranış, çalışanlara insan olarak saygı duyulduğu ve yöneticinin onlarla ilgilendiğini göstermektedir.

Bir yöneticinin, çalışanlarla yapacağı konuşmalar daha iyi ve daha başarılı bir işbirliği için yararlı ve yardımcı bir araçtır. Doğru hazırlanan ve konuya bağlı kalınarak sürdürülen bir görüşme çalışanları motive etmektedir. Yönetim çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler oluşturmaya teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurmalıdır. Çalışanlara yapacakları işin anlatılması, toplantılar düzenlenerek sorunlarının öğrenilmeye çalışılması ve bu sorunların çözüme kavuşturulması için çarelerin beraber düşünülmesi, çalışanların performanslarını düşüren ya da tam tersi yükselten unsurların beraberce ortaya konulması, çalışanların moral ve motivasyonlarını arttırılması, onlarla sürekli diyalog halinde olunması, etkin iletişim ve başarı için gereklidir.

Tek yönlü iletişimin sakıncalarından biri, çalışanların yaratıcı düşüncelerinden faydalanmamaktır. Bu durum, çalışanların ortamdaki ve işlerinden soğumasına neden olabilmektedir. Ayrıca, çalışanların örgüte olan bağlılıkları azaldığı gibi, verimlerinin düşmesi gibi bir problemle karşılaşılabilir. Çok yönlü ve açık iletişimin var olduğu örgütlerde ise; çalışanların kendilerine, örgüte olan güvenleri ve motivasyonları artmakta, üst yönetimin saygınlığı ve otoritesi artarak, öneri ve problem çözme yeteneği geliştirilmekte, çalışanların örgüte bağlılık düzeyi yükselmekte, hizmet içi eğitimlerle gelişim tamamlanarak, çalışanlara ‘ben’ değil, ‘biz’ mesajı verilerek, başarılı olanların takdir edilip hissettirilmesiyle çalışanların iş kalitesi ve verimliliği artmaktadır.

Çalışanlarla iletişimin geliştirilmesinde bilgi teknolojilerinin yeri ve önemi de büyüktür. Bilgi teknolojileri, işletmelerde bürokrasinin ortadan kalkmasına ve özellikle daha etkin bir iletişimin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların sanıldığı gibi aksine parayla değil, övgü ile motive olduklarını göstermektedir. Çalışanlar için başarısının görülmesi ve övgünün her şeyden daha önemli olduğu görülmüştür. Başarının göz ardı edilmesi motivasyonu düşürmektedir. Sorunların çözümü için hiyerarşik bariyerleri aşmamak çalışanı umutsuzluğa düşürmektedir.

2.1.3. İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Tatmini

Küresel rekabet içerisinde başarılı olmak isteyen işletmeler, strateji ve politikalarını müşteri odaklı olarak tasarlamak zorundadır. Bu zorunluluk işletme yönetici ve çalışanlarını birlikte çaba harcamaya yöneltmektedir. İşletmeler varlıklarını

ancak müşterilerle sürdürebilmektedir. Dolayısıyla, onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri gerekmektedir. Fakat bunu yaparken sadece kendi çıkarları doğrultusunda değil de karşılıklı çıkar ve memnuniyeti göz önüne almaları gerekmektedir (Gök, 2010:3).

Çalışanların da birer müşteri gibi görünüp, memnuniyetlerinin ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü teknolojik gelişmeler ve dünyanın küreselleşmesi, müşterilerin seçeneklerini artırmıştır. Müşteri aynı hizmeti veren pek çok işletmeden kaliteli ve farklı olanı seçmektedir. İşletmeler küresel pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için farklılaşmak zorundadır. Bu farklılaşma, işletmenin çalışanlarıyla müşterileriyle ve tüm topluma karşı olan sorumluluklarıyla ortaya konulmaktadır (Turgut, 2006:30).

İlişki Yönetimi'nde Dış Müşteri; işletmenin ürettiği ürün ya da verdiği hizmetleri nihai olarak kullanan kişilerdir (Acuner, 2004:89). Dış müşteriler, iç müşterilerin ürettiklerini tüketen kişilerdir. İşletme açısından dış müşterilerle olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, dinleyici olmak ve anlamaya varmak için gerekli esnekliği sağlamak, alınan sonuçları ölçebilmek, gerekli düzenlemeleri yaparak sıfır hata düzeyine getirmek esastır.

Müşteri odaklı bir işletme yapısının oluşturulması, müşteri için değer yaratmadır. Müşteri için değer yaratma kavramı, işletmeler açısından müşteri sadakatini ve işletmenin kârlılığını arttırmada önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Müşteri, bir hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından, hangi araçlarla yapıldığına değil, kendine nasıl yansıdığına, kusursuz ve hatasız işlemesine, verilen hizmetten doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derecede uyduğuna, parasının karşılığını alıp almadığına, verilen sözlerin taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine bakmaktadır. Müşteriler zaman içerisinde davranışsal olarak değişime uğramış, iyi bir eğitimden geçmiş, davranışları tahmin edilemeyen, aktif ve örgütlerin etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldıkları başlıca çevresel güçlerden birini oluşturan kişiler haline gelmiştir.

Müşteri odaklı olmak; kendini müşteri yerine koyarak düşünebilmeyi başarmaktır (Kağıcıoğlu, 2002:79). İyi bir ilişkide, almak ve vermek arasında bir denge vardır. Ancak, müşterilerden dostluk, sadakat ve saygıyı talep eden işletmeler çoğu zaman bunun karşılığı olan dostluk, sadakat ve saygıyı onlara verememektedirler.

İşletmelerin müşterilerinden kişisel bilgilerini nasıl istemesi ve bunları nasıl kullanması gerektiğini yeniden düşünmesi gerekmektedir.

Bir yönetici, çalışanlarından sürekli olarak bazı bilgiler talep ediyor ve bu bilgileri kullanmıyorsa, sürekli olarak öneriler alıp bu önerileri değerlendirmiyorsa çalışanlar belirli bir süre sonra bundan rahatsız olup ve yöneticinin talep ettiği bu bilgileri vermek istemeyecektir, yanlış bilgiler vererek yöneticiyi yanıltabilecektir. Eğer çalışanların önerileri işletmede değerlendirilmiyorsa, belli bir süre sonra çalışan ya hiç öneri getirmemekte, ya da önerilerini değerlendireceği başka bir işletme aramaktadır. Bunun temelinde de ilişkilerde güvensizlik ve dürüst olmama davranışı yatmaktadır. Böyle bir davranış, işletmenin çalışanın yaratıcılığından yararlanma avantajını da ortadan kaldıracaktır.

Müşterilerin profilini izlemek ve düzenli bir iletişim kurmak için bütün işletmeye entegre olmuş bir ‘müşteri/çalışan veri tabanı’ kurmak gereklidir. Bu da ileri bir teknoloji ve yazılım programları ile mümkündür. Veri ambarı, müşterinin/çalışanın değişik kanallardan yapmış olduğu tüm işlemleri görebilmeyi sağlamaktadır. Müşteri/çalışanları elde tutmak için, müşteri/çalışan ödüllendirme programları uygulaması oldukça etkilidir. Ödüller, müşterilerin/çalışanların kendilerini özel hissetmeleri ve kuruluşa olan bağlılıklarını korumaları sonucunu getirmektedir. Müşterilerin özel günlerinde, onlara gönderilecek kutlama kartları, özel indirimler ve promosyonlar gibi konularda yapılacak hatırlatmalar için müşterilere telefon edilmesi veya aldıkları bir hizmetin yanında başka bir hizmetin ücretsiz sunulması gibi uygulamalar, müşteri ödüllendirme programlarına örnek uygulamalardır.

İlişki Yönetimi’nde İç Müşteri; dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan, işletmedeki kişilerdir. Bütün çalışanların amacı, dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır (Acuner, 2004:28). İç müşteriler işletmedeki çalışanlardır.

‘İç müşteriler, dış müşteriler kadar önemlidir’ fikri, işletmedeki bütün kişi ve departmanların verimli çalışmasını, işletmeye kattığı değer bir ifadesidir. İnsan kaynakları yönetiminin varlığı ve başarı nedeni, varlığını sürdürdüğü işletmenin başarısına katkıda bulunmaktadır. İnsanları mutlu etmek, rahat ettirmek oldukça zor bir görevdir. Başarıyı sağlamak için, kadroları oluştururken insanlara çağdaş, insanca, gelişim olanaklarına sahip bir ortam yaratma, insan kaynaklarının işletmeye katkısıdır.

Tüm bu olanakları çalışanlarına sağlayan insan kaynakları yöneticileri, hem onların mutlu olmalarına, hem yeni fikirler üretmelerine yardımcı olurken, bir yandan da insan kaynakları yöneticilerinin iyi çalışanları elinde tutmasını mümkün kılmaktadır.

İşletmeler, çalışanın, ‘çarpıcı farklılığı’ yaratabilecek güç olduğunu kabullenmeyi öğrendiler. Yönetimdeki bu düşünce reformunun altında kuşkusuz yoğun rekabet ortamı, müşterinin gitgide kaliteli hizmet ve ürüne yönelişi, ekonomik koşulların yarattığı kaos, işverenin motivasyonu ve verimliliği artırıcı önlemlere yönelme ihtiyacı gibi unsurlar yatmaktadır.

Bir çok işletmenin müşteri odaklı çalıştığı bilinmektedir. Müşteri odaklı demek yalnızca işletmenin dış müşterilerine odaklanıldığı anlamına gelmemelidir. Olayın bir de iç müşteri odaklılık yönü vardır.

İşletmedeki tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel faaliyetler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim, iç müşterilerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir. İşletmelerin unutmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesi ‘dış müşteri mutluluğunun iç müşterilerden geçtiğidir’ (Genç, 2000:16).

Çalışanların, müşterilerini fark etmelerinin ilk koşulu; kendilerinin fark edilip kendileriyle iletişime ve ilişkiye geçilmesi, böylece müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını daha kolay görebilmeleri, onlar için çaba sarf etmelerini sağlamaktır. Bunun için fark etme eğitimleri ve bu eğitimlerde değişimi yönetebilmek, sorumluluk, iletişim, algılama, benlik durumları, iletişim ve kültür gibi konulara yer verilmektedir. Bu sayede çalışanlar kendilerini daha iyi tanıyarak müşterilerini daha kolay anlayabilmekte ve onları memnun etmenin farklı yollarını bulabilmektedir.

İlişki Yönetimi, iş birliği yönetimi demektir. Bir işletmede çalışanlar kendilerini işletmede çalışan ücretli bir eleman değil de, işletmenin bir ortağı olarak görür ve işletmelerine güvenirlerse, daha verimli çalışarak yaratıcılıklarını ortaya koyabilmektedir. İşletmede ilişkiler iyi ise, çalışanlar işletme ile ilgili herhangi bir sorun ortaya çıktığında bu benim görevim değil ya da beni ilgilendirmez gibi bir yaklaşım yerine, sorunu anında çözüp işletmenin etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunmaya ve işletmenin müşteri karşısındaki durumunu daha iyi halle getirmeye çalışmaktadır. İlişki Yönetimi’nin güçlendirilmesinde işletme çalışanlarını hisse senetleri ile işletmeye ortak etmenin de önemli bir yeri vardır. Kendilerini işletmede geçici değil, işletmenin bir

ortağı olarak gördüklerinde, daha iyi bir performans göstererek hem diğer astları ve üstleri ile, hem de müşterilerle daha iyi ilişkiler kurabilmektedirler.

İş yapılan insanlarla kurulan iş birliği, karşılıklı güvene ve karşı tarafın çıkarını kollayarak kendi çıkarınızı garanti altına alma ilkesine dayandığında, gerçekleştirebilen iş birliklerinin sayısı sanıldığından çok daha fazla olmaktadır. Sağlıklı şekilde yapılan iş birliği, kişilerin ilişkilerini de kullanmaya yönelerek oldukça büyük bir ilişki ağı yaratabilmektedir.

İşletme içindeki iç müşterilerin ilişkileri, sistemler, kurallar, talimatlar, iletişim ve kişisel destek gibi konularla yakından bağlantılıdır. İşletme içinde kullanılan bu alanlarla ilgili olarak, iç müşterilerin etkinliği yükseltildiği zaman, dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de yükselmektedir (Acuner, 2004:28).

Yöneticinin, öncelikle, kişilerin hedeflerini gerçekleştirmede kendilerini sorumlu saydıkları ve yapabilecekleri her türlü işi yaptıkları ortamı, çalışanlarına sağlaması gerekmektedir. Böyle bir ortamın sağlanmasına personel güçlendirme önemli katkılarda bulunacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 39). Müşteri odaklı olmak; müşterinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinden haberdar olunarak ve onlara beklentilerinin üzerinde ürün ve hizmet sunarak müşteriye karar alma sürecine dâhil ederek çalışanların müşteri ile düzenli olarak ilişkide olmasını sağlayarak gerçekleştirilebilmektedir. Müşteri ile düzenli ve olumlu iletişimi sağlayacak olanlar, işletmenin tüm çalışanlarıdır.

İşe öncelikle çalışanların memnuniyetini sağlayarak başlamak gerekmektedir. Çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve taleplerini alabildiğince yerine getirmek, onları işin gerektirdiği zamanlarda inisiyatiflerini kullanabilmeleri için yetkilendirmek ve iletişim kanallarındaki kopukluğu gidermek, onların iş tatminini ve motivasyonunu arttırarak işlerinde daha yapıcı ve katılımcı olmalarını sağlamaktadır. İşini seven, yaptığı işten tatmin olan ve işletmesine güvenen çalışan, bu memnuniyetini müşterilere de aktarmaktadır.

Müşterileri elde tutma, sürekli kılma ve onları sadık müşteriler haline getirme, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin en önemli unsurlarından biridir. Müşteriyi elde tutmanın en etkili yollarından birisi müşterilerden gelecek geri bildirimin doğru ve hızlı bir şekilde değerlendirilip gerekli önlemlerin alınmasıdır. Aktif ve düzenli bir iletişim ile müşterinin ürün ve hizmete yönelik olumlu veya olumsuz eleştirilerinin ve önerilerinin alınması sağlanmaktadır. Bunu gerçekleştirecek olanlarda işletmede çalışanlardır.

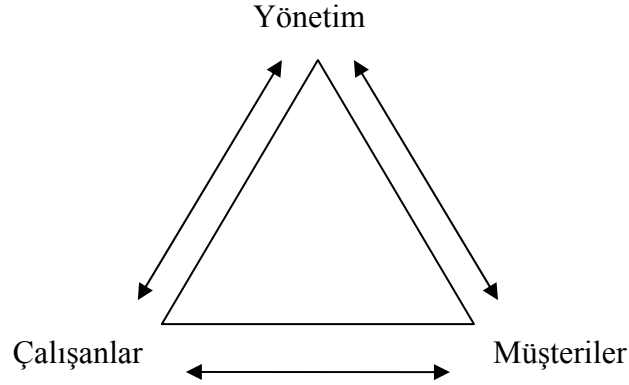
İşletmelerin yaptıkları önemli hatalardan biri, çalışanların da müşteri araştırmaları sürecine dâhil edilmesi gerektiğini fark edememeleridir. Bu, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını anlamaları ve kendi anlayışları ile müşteri beklentileri arasındaki farkın ortadan kaldırılması için etkili bir yöntemdir. Çalışanların müşteri araştırmalarına dâhil edilmeleri, müşteri odaklı düşünme yönünde işletme kültürünün değişmesini sağlamanın yanı sıra iki önemli faydayı da içermektedir. Bunların birincisi; çalışanların, müşteri algılamaları hakkında bilgi sahibi olmasıdır. İkincisi ise; müşteriye sunulan ürün ve hizmet değerlendirmeleri ile müşterilerin yaptığı değerlendirmelerin karşılaştırılmasıyla ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine katkı sağlamasıdır.

İç müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, çalışanların katılımının sağlanması çok önemlidir. Katılma, işletme üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır. Katılma, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir. Çalışanların katılımı, teknolojik yenilik konusunda veya diğer idari konularda çalışanlara sorumluluk verilmesiyle sağlanabilmektedir.

Çalışanlar, katılımcı bir ortamda, üretime ve kararlara katıldığı için değişime karşı direnç göstermemekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenebilmektedir. Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişinin belirli koşullarda inisiyatiflerini ve yaratıcılığını kullanması açısından önemlidir. Düşünceleri ve fikirlerini sağlıklı bir iletişim çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan çalışanlar, yaratıcılıklarıyla yapılan işin kalitesine kalite katabilmekte, işletme içinde İlişki Yönetimi'nin temellerinin atılmasına yardımcı olabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:297).

Ödüllendirilebilen çabalar, katkılar, çalışanı güdüleyerek, kariyerini ve işini kendi performansı ile geliştirmesine olanak tanımaktadır. Çalışanların katılımının sağlanması, kişilerin takım amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yönlendirmektedir.

İlişki Yönetimi'nde dış ve iç müşteri tatmini önemi bir yere sahiptir. Ürünlerin ve hizmetlerin giderek birbirine benzediği artan rekabet koşullarında, işletmeler farklılaşmak için yeni bir strateji keşfetmişlerdir: Müşteri memnuniyeti.



Şekil 1. Müşteri Memnuniyeti Üçgeni

İşletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak konusunda fark ettikleri önemli unsur, önce çalışanların memnun edilmesidir. İşletmeler dış müşterilerini mutlu etmek ve bu şekilde kârlarını arttırmak için, öncelikle iç müşterileri mutlu etme yoluna gitmektedirler. Daha çok kazanmak isteyen işletmeler, çalışanlarına değer vermektedir. İşletme ve müşteriler arasındaki temel bağlantı görevlerini üstlenen satış elemanları, müşterilerin, işletmenin güvenilebilirliği ve hizmetin kalitesiyle ilgili algılamalarında ve müşterinin işletmeyle olan ilişkilerinin devam ettirilmesinde oldukça etkili olabilmektedirler (Christina G. Chi,C.G.,2009:247; Porter,1980).

Müşteri sadakatının en basit ve en temel açıklaması tekrarlanan satın alımlardır. Sadık bir müşteri, işletme için en değerli kaynak olunca, müşteriye elde tutmanın yolları üzerine konuşulmaya, seminerler verilmeye başlanmıştır. Memnuniyetini belirtmeyen bir müşterinin sadık bir müşteri olduğunu söylemek mümkün değildir.

Sadık müşteriler edinmeden önce, işletmeye ‘sadık elemanlar’ edinilmeye çalışılmaktadır. Bu sağlandıktan sonra müşteri sadakatini desteklemek için elemanlar, neler yapılması gerektiği konusunda eğitilmektedir. Sürekli olarak yapılan toplantı ve uygulamalarla; özellikle müşterilerle doğrudan ilişkide bulunan elemanlara, bireysel müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde gerekli beceriler kazandırılmaktadır.

Gayretleriyle işletmeyi başarıya ulaştıran çalışanlarına verilen şey sahiplik duygusudur. Bir işletmeyi rekabetçi kılan, teknik beceri ve temel yeterlilikler söz konusu olduğunda, diğer işletmelerden üstün performans gösterme yetisi, işin içindeki insanların ilişkilerine dayanmaktadır. Kişiler arasındaki iletişimin yetersizliği, insanlardaki güvensizlik, karmaşıklık duygularını arttırmaktadır. İnsanları ikna

edebilme yeteneği, büyük tehditlerin ve deęişikliklerin söz konusu olduğu ortamlarda önemlidir.

Müşterilerle, karşılıklı güvene dayalı dürüst bir ilişkinin geliştirilmesi gereklidir. Dürüst bir ilişki; müşterilerin amaçlarının anlaşılmasını, müşterinin dinlenmesini, ilgilendikleri konulara karşı hassas davranılmasını ve verilen sözlerin tutulmasını kapsamaktadır. Aynı durum çalışanlarla dürüst ilişkiler kurulması ve geliştirilmesinde de söz konusudur. Çalışanların dinlenmesi, amaçların anlaşılması, onlara karşı hassas davranılması, işletme ve yöneticilerin onlara verdiği sözleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle çalışanlarla konuşulması, fikirlerinin sorulması ve çalışanlarla iyi bir diyalogun sağlanması gerekmektedir.

Yönetim ‘biz’ bilinciyle ilişki kurmak istediğini, davranışları ile çalışanlarına hissettirmektedir. Bir iş yerinde üst düzeylerde bulunan kişilerin çalışanlara her gün ilişki halinde olması, onların isimlerini öğrenmeye çalışması, nasılsın diye sorması, gülümsemesi de bu yönde bir mesajdır. İşletme içinde şikâyetleri dile getiren kişiler, işletmeye bağlıdır, sorumluluk duymaktadırlar, işletmenin ve hatta üstlerindeki yöneticilerin bile gelişmelerini sağlamaya imkan vermektedirler. Sistemi eleştiren herkese sorun çıkaran çalışanlar olarak düşünmek, yöneticilerin yapacağı önemli hatadır.

Verimliliği arttırabilme, toplam kaliteyi yakalayabilme, kamu oyunda olumlu imaj yaratabilme, iyi çalışanları işletmeye çekebilmek için, çalışanlarla iletişim kurulması ve yönetime katılmalarının sağlanması artık tartışmasız olarak kabul edilen gerçeklerden biridir (Akın, 2001:10).

Yeni yönetim sistemi, işletmeye bağlılığı, insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini, işletmedeki herkesin karar verme sürecine katılımını gerektirmektedir. Yönetici, işletmedeki herkesin ilerlemesini, kendini geliştirme yönünde davranışlar sergilemesi için, çalışanların bireysel girişimde bulunabildikleri, yüksek beklentilere sahip olabildikleri, çabalarının takdir edildiği ve kıymetlerinin bilindiği ve yeni bir şeyler yapmaya heyecan duydukları bir personel güçlendirme stratejisini hayata geçirerek, başta çalışanlar olmak üzere müşterilerin de memnun olmalarını sağlamaktadır (Doğan, 2003:2).

Rekabet şartları altında, bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatiflerini kullanmalarına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir. Yöneticiler, başarılı insanları işletmelerine alarak, onlara

güvenerek, müşterilerinin ihtiyaçlarını giderme sorumluluğunu onlara vererek ve onların inisiyatiflerini kullanmalarını destekleyen ve cesaretlendiren personel güçlendirme anlayışıyla ilgilendirmektedirler.

Personel güçlendirme, ‘sorumluluğun tanıtılması’, ‘katılımlı yönetim’ veya herhangi bir yönetim tanımının çok ötesinde, bireyleri daha güçlü kılmaktır. Ancak, bu güçlü kılma, onları örgüt hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak demek değildir. Daha çok, kişisel gelişme, bireyi daha bilgili hale getirme, daha çok özgüven ve diğer bireyler ile daha yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirmekle, kişinin kendi çevresini oluşturabilmesini sağlamakla onu güçlü kılmaktır. Personel güçlendirme, çalışanların yaratıcılık ve motivasyon güçlerinin kullanılması ile, işletme problemlerinin çözülmesi anlamına gelmektedir (Doğan, 2003:13).

Yönetim stratejileri, kişisel ve mesleki gelişmeyi destekleyen ve bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlayan, dürüst ve açık bir yönetim felsefesine dayanmaktadır. Çalışanların işletmeye bağlılık duymalarını sağlayan tek bir faktör varsa, o da kişisel gelişme fırsatıdır. Gelişmeye açık işletmeler, insanların yeteneklerine yatırım yapmak gerektiğini bilmektedirler. Bu hem yönetimin, hem de çalışanların kazançlı çıkacağı bir ortamın oluşmasını sağlamaktadır. Kişisel gelişmeye önem verilmesi, dinamik bir çalışma ve öğrenme ortamı yaratmaktadır. Bu da ancak personelin güçlendirilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Özellikle hizmet sektöründe çalışanların güçlendirilmesi, hataların anında düzeltilmesini sağlamaktadır. Otel işletmelerinde, müşterilerin isteklerinin anında giderilmesi müşteri tatminini de arttırmaktadır. Bu anlayışla, hizmet sektöründeki yapılabilecek hatalar azaltmakta, hatalar oluşmadan önlenilmekte ve anında müşterinin tatminini sağlanmaktadır (Kandasamy and Ancheri, 2009:334).

2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

2.2.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Kapsamı

Müşteri İlişkileri Yönetimi, bir işletmenin doğru ürünü ya da hizmeti doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyattan ulaştırmak suretiyle giderek artan düzeyde sadık ve kârlı müşterileri belirleme, nitelendirme, kazanma, geliştirme ve elde tutma yolunda gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerden oluşmaktadır (Kurt, 2007:11).

MİY bir işletmenin bütün bölümlerini ilgilendiren, müşterilerle ortaklık kurarak ürün ve/veya hizmetin tasarımından satışına kadar olan tüm alanlarda karar alma sürecinde iletişimin ve geri bildirimin yoğun olarak kullanıldığı, işletme vizyonu ve amaçlarını, müşteri çıkarlarını aynı anda koruyarak ve optimize ederek işletme performansını müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmaya yönelik bir yöntem felsefesidir (Demirel, 2006:45).

Her müşteriye tanıyıp bireyselleştirilmiş çözümlerin sunulduğu ve bunu yapabilmek için üründen ziyade müşterinin düşünüldüğü bir stratejik anlayış olan Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin en önemli unsuru insandır. Bu stratejinin başarıya ulaşması, tüm çalışanların geliştirilen stratejiyi benimsemesiyle yakından ilişkilidir.

MİY, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir stratejidir. MİY, uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da kârlılığı amaç edinen bir kavramdır.

MİY'in başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için teknolojiden, geniş kapsamlı araştırmalardan, çağdaş yönetim tekniklerinden ve akla gelebilecek her türlü olanaktan yararlanılsa bile, çalışan unsuru hiçbir zaman göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) planının temel amacı da, aslında etkili bir Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM) sistemini kurmak ve geliştirmektir. Kârlılığı arttırmanın temel yolunun 'farklılığı' yaratmaktan geçmesine karşın, ürünün fonksiyonel özellikleri bakımından farklılık yaratmanın neredeyse imkânsız hale gelmesidir. Bu durumda, işletmeler için çözüm yolu ise birebir pazarlama, Müşteri İlişkileri Yönetimi'dir. Birebir pazarlama ile işletmeler müşteri sadakatini arttırmayı sağlayabilmekte ve kâr marjlarını tekrar yükselişe geçirebilmektedir (Kırım, 2003:46-47).

Müşteri sadakati, tekrarlanan satın alımlardır. Başarılı CRM uygulamaları, sonuçta müşterilere bireysel olarak yaklaşma becerisini sağlamaktadır. Yapılması gereken ilk iş öncelikle müşterileri bireysel olarak tanımdır. Bu tanıma sürecinde, öncelikle veri ambarı teknolojilerinden faydalanılmaktadır. Bu müşterileri çeşitli niteliklere göre ayırıştırma yapılarak elimizde bir tür ‘değerli müşteriler’ listesi oluşturulmaktadır. Bu değerli müşterilerle iletişim kurularak, onlara mesajlar iletilmekte ve onlardan alınan geri beslemelere dayanarak ürün veya hizmetler şekillendirilmektedir.

CRM çözümleri kullanmanın ardında yatan üç ana neden bulunmaktadır:

- a. **Müşteri Memnuniyetini ve Sadakatini Araştırmak:** Var olan müşteriyi tutmak, maliyet minimizasyonu sağlamak ve satış yapılan müşterilere yeni ürün ve hizmetler sunabilmektir.
- b. **Kârlılığı ve Geliri Arttırmak:** Gelir arttırıcı etmenlerden bazıları, müşteri elde etme oranını arttırmak, müşteri hatalarını takip etmek, doğrudan pazarlama ile geri dönüşü sağlamak, müşteri başına gelir rakamlarındaki yükseliştir.
- c. **Maliyetleri Azaltmak:** Operasyonel başarı, artan verimlilik, doğrudan pazarlama, müşteri kazanma çabasının az olması, optimum stoklama maliyet azaltıcı etki yaratmaktadır.

CRM daha çok bir işletme felsefesidir: Müşteri ilişkilerinin ön plana çıktığı, teknolojinin müşteri ilişkilerinde etkin olarak kullanıldığı, yeni ekonomi prensiplerine göre biçimlenen bir iş yapış stratejisidir (Gedik, 2001:40). Kısaca CRM bir yönetim felsefesidir. Yeni bir müşteriyi kazanmanın maliyetinin, mevcut bir müşteriyi elde tutmanın ve memnun etmenin maliyetinden daha fazladır. Bundan da kötüsü, yeni müşteri, eski müşterinin aldığı miktarda satın alıncaya kadar uzun bir sürecin geçmesi gerekmektedir (Karaca, 2001:132).

2.2.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi İşleyişi

CRM süreci, öncelikle müşterileri dinlemekle, nasıl bir işletme ve bu işletmeden nasıl bir ürünün kendilerine hangi şekilde ulaştırılmasını istediklerini anlamakla işe başlamaktadır. Ardından kârlı olan veya olabileceklerle, hiçbir zaman kârlı olmayacakları düşünülen müşterileri belirlemekle sürdürmektedir. Bunun ardından mikro boyutlardaki her kademe, müşterinin ihtiyaçları, nasıl bir hizmet bekledikleri gibi konularında elde edilebilecek tüm detayları bilgileri elde etmek, sürece yerleştirmek ve bunlara her bir müşteri için çok hızlı ulaşılabilecek şekilde saklamakla devam etmektedir. Dolayısıyla, CRM her şeyden önce çok iyi bir teknolojik alt yapı gerektirmektedir.

CRM, İlişki Yönetimi amaçlıdır. Bu nedenle de öncelikle müşteriyle ilişkiler noktasından işe başlanması gerekmektedir (Kırım, 2003:145). Bunun için CRM takımı kurularak işe başlanmaktadır.

Bu takımın temel rolleri ise şunlardır:

1. Müşteri merkezli stratejileri araştırmak
2. Etkinlik planlaması
3. Süreçlerin yeniden tasarlanması
4. Değişim yönetimine katkı
5. Teknoloji seçimi ve geliştirilmesi
6. Bu işin azimle sürdürülmesi

CRM'nin işleyişi 4 ana grupta toplanmaktadır (Gedik, 2001:41):

- a. **Müşteri seçimi:** Müşteri seçimi başlığı 'en kârlı müşterimiz hangisidir?' sorusuna cevap oluşturmaktadır. Segmentasyon, kampanya planları, marka ve müşteri planlamaları, yeni ürün tanıtımları

- b. Müşteri Edinme:** Müşteri edinme başlığı ile ‘belirli bir müşteriye en efektif yoldan satışı nasıl gerçekleştirebiliriz?’ sorusu cevaplandırılmaktadır: Müşteriye rehberlik etme veya yol gösterme, ihtiyaç analizleri, teklif oluşturma ve kapanış adımları
- c. Müşteri Koruma:** Müşteri koruma başlığı altında da ‘bu müşterimizi en uzun ne kadar saklayabiliriz?’ sorusunun cevabı yanıtlanmaktadır: Sipariş yöntemi, teslim, taleplerin organizasyonu, problemlerin yönetimi, refleks sistemi
- d. Müşteri Derinleştirme:** Müşteri derinleştirme, kazanılmış bir müşterinin uzun vadede sadakati ve kârlılığının korunması adımlarını içermektedir: Müşteri ihtiyaçlarının analizi, problem ve vizyon mutabakatı, kampanya yönetimi.

CRM sayesinde internet, çağrı merkezleri aracılığı ile alınan tüm bilgiler satış ve pazarlama için veri olarak kullanılmaktadır. CRM müşteri bilgilerinin zamanında toplanıp faydalı hale getirilerek, doğru bir kullanım olmasını sağlamakta, CRM ile toplanan veriler, veri tabanına yerleştirilerek istenildiği anda yararlı bilgilere dönüştürülmektedir (Güleş, 2004:235).

İşletmenin değeri ve kârlılığını artırmanın temel yolu, sahip olunan müşterinin değerini artırmaktan geçmektedir. İşletmeler müşterilerinin değerini yükseltmek için güçlü veri tabanları oluşturup, müşterilerini yakın takibe almaktadır. Böylece müşteri sadakatini sağlamanın yolları aranırken, bu uygulamalar orta vadede işletmelere artı değer olarak geri dönmektedir. Dolayısıyla işletmenin kârlılığı artarken, piyasa değeri de yükselmektedir. Bu nedenle, müşteri değeri kavramı işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Çünkü, müşteri değerini bilmek, müşteri yönetimi sistemini geliştirirken, işletmelere bu doğrultuda strateji oluşturma olanağı da sağlamaktadır.

CRM’nin yararları: İşletmelerin değeri, sahip olduğu fiziki mal varlıkları, iş gücü ve sermaye gibi kavramlarla ölçülmemektedir. İşletmenin değerini belirleyen en önemli kriterler, teknolojik altyapı ve çalışanların bilgi düzeyidir. CRM programlarını kullananlar da, müşterilerinin ne zaman ne satın alabileceğini ezbere bilmektedir(Uzun, 2004:26).

CRM müşterilerin işletmeyle iletişim kurduğu andan itibaren başlayıp, talebin karşılanmasına kadar geçen süredeki tüm aşamaları tanımlayabilmekte ve bu detayda toplanan müşteri bilgilerini analizine olanak tanımaktadır. Müşteri için minimum maliyet ve en hızlı iletişim aracının kullanılması gerekmektedir. CRM ile, pazarlama satış ve servis süreçlerindeki etkileşim noktalarında toplanan verilerle, hedef müşteri belirlenmekte ve daha iyi iş kararları verebilmek için analiz yapabilme olanağı bulunmaktadır.

CRM'nin ilk yatırım maliyeti yüksek olmasına rağmen, kısa vadede işletmeleri iş süreçlerinde ve maliyetlerinde önemli oranlarda tasarruf yapmalarına olanak sağlamaktadır. Ancak, her CRM uygulamasının başarılı olduğunu söylemek mümkün değildir. Birçok projede istenilen sonuçlar alınmamaktadır. Bunun pek çok nedeni olsa da, en önemli neden, işletmelerin CRM'yi bir e-iş çözümü olarak değil de, teknoloji yatırımı olarak görmeleri, bu nedenle de CRM'yi iş süreçlerine entegre edememeleridir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi işletmelere genel olarak şu yararları sağlayabilir (Odabaşı, 2000:22):

- a. Zaman içerisinde nakit artışı sağlama
- b. Daha iyi bir hizmete bağlı olarak artan müşteri memnuniyeti
- c. Müşteriye ulaşmak için teknolojik kanalların yerinde ve doğru kullanımı
- d. Dağıtım kanalları ile üçüncü şahıslar arasındaki ilişki kontrolünü sağlama
- e. İşletmenin müşterinin gözünde değerinin artması
- f. Müşterilerin daha sadık müşteriler haline getirilerek, işletmenin onların yaşam boyu değerinden yararlanmasının sağlanması
- g. Çapraz satışlarda artış
- h. Müşteri uyuşmazlıklarında azalma
- i. Yüksek düzeyde müşteri tatmini ve sadakati
- j. İşlem maliyetlerinde azalma
- k. Müşterilerle teknoloji, bilgi ya da sosyal açılardan sıkı bağlar geliştirme
- l. Rekabet avantajı sağlama
- m. Her müşteri ile ilişki kurularak, işletmelere müşterileri için yeni ürün/hizmet bulma imkânının sağlanması. Böylece işletmenin, müşterilerinin ihtiyaçlarını rakiplerinden daha önce sezip, karşılama gücüne sahip olabilmesi

- n. Sadık müşterilerin, potansiyel müşteriler için bir referans oluşturmaları
- o. Yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin mevcut müşteriyi elde tutma maliyetinden daha yüksek olması. Dolayısıyla, Müşteri İlişkileri Yönetimi'nin bu tür maliyetlerin azalmasına da katkıda bulunabilmesi,
- p. Müşteri sadakatinin gelişmesinin, çalışan sadakat oranını da arttırması

CRM, yöneticilere karar alma kolaylığı da sunmaktadır. Pazarlama bölümünde mevcut müşteri datalarının verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Hangi müşteri gruplarını hangi ürünlerin hangi aylarda daha çok satıldığını ve satış temsilcilerinin kaç müşteri ziyaretinde bulunduğu da CRM ile anında öğrenilebilmektedir. CRM sayesinde işletmenin, müşterilerin eğilimlerini görerek, müşterilere istediği ürünü, onlardan önce önermesi de mümkün olabilmekte, tüketici işletmenin ürünü belirlemeden, işletme tüketicinin tercihini belirleyebilmektedir.

CRM, işletmelerin servis organizasyonlarına büyük bir hız kazandırmaktadır. Her şeyden önce, müşteri şikayetlerini çözüp, üründe veya pazarlamada gerekli düzenlemeyi anında gerçekleştirebilmektedir. CRM, işletmenin pazardaki yerini hep aklında tutmasını sağlamaktadır. CRM ile, işletme mevcut pazarlama programını internet üzerinden çalıştırabilmektedir.

2.2.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nden Çalışan İlişkileri Yönetimi'ne Geçiş Süreci

Pazarlamacıların bugüne kadarki hedefi, bireysel olarak müşteriye ulaşmak, onların ihtiyaçlarını anlamak ve çeşitli yollarla bu ihtiyaçları karşılamaktır. Geleneksel teknikler, bir müşteri grubunun genel ihtiyaçlarının anlaşılmasında iyi bir göstergeydi. Demografik analizler, bireysel hane halkı düzeyine kadar inebilen değerli sayısal bilgiler sağlamaktaydı. Güvenlik sistemleri müşteri bilgilerinin toplanması ve bu bilgilere sahip olmak daha kolay hale gelmiş ve bu durum Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'nin bir disiplin olarak ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu bilgilerin yönetilmesi, miktar fazlalığı nedeniyle zor olmuştur. Fakat Bilgi Teknolojisi Endüstrisi, maden değerindeki bu bilgileri alıp, sınıflandıran ve müşteri tercihlerini çeşitli yaklaşımlarla değerlendirmeyi mümkün kılan araçlar geliştirmiştir (Doğan, 2003:10).

Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM)'nin yöneticiler ve işletmeler için getirisi, çalışanların işletmeye bağlılığının artması, artan çalışan tatmini ve bundan işletmenin kazanç sağlamasıdır. Bir çok işletme, Müşteri İlişkileri Yönetimi(CRM) üzerine odaklanırken; çok azı zamanını, parasını ve kaynaklarını eşit derecede önemli olan bir başka ilişki türüne, Çalışanlarla İlişkilerin Yönetimi'ne (ERM) ayırmaktadır. İşletme olarak müşterilerle ilgili ne kadar çok bilgi elde edilirse, onlarla bireysel düzeyde o kadar iyi bir iletişim kurabileceğine inanılmaktadır. İşletmenin böyle bir ilişki sistemini çalışanlarıyla gerçekte ne kadar iyi kurabildiği sorusunun da cevaplandırılması gerekmektedir. İşletme çalışanlarına ilişkin bilgilere sahip olmazsa, işletmedeki yöneticiler nasıl çalışanların istedikleri şekilde davranabileceklerdir? Eğer işletmeler mükemmel müşteri hizmeti sağlamak istiyorlarsa, işletmelerin de çalışanları tıpkı en iyi müşterilerine davranması gerektiği gibi davranması gerekmektedir. Nitekim işletmenin en değerli müşterileri de onlardır yani 'çalışanlar'dır.

Sıradışı müşteri hizmeti, müşteriye önem verme ve işletmeyi müşterinin hafızasına yerleştirmeye, CRM ile müşteriye hizmet vermeden önce çalışana hizmet vermekten yani ERM'den geçmektedir. Gerçek anlamda bir CRM uygulaması, ERM'ye öncelik vermeden başarıya ulaşamamaktadır. ERM'deki bakış açısı şudur: 'Eğer işletme çalışanına değer vermiyorsa, niçin çalışanlar müşteriye değer versin ve müşteriye değerli görsünler? '. İşletmeler, yaptıkları tüm çalışmalar da ürün ve hizmet kalitesine önem vererek dış müşterilerini mutlu ederken, iç müşterilerinin de kendi ilişkilerinde, davranışlarında aynı mutluluğu yakalamalarını sağlamaktadır. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolu, mutlu iç müşterilerdir.

Rekabetin yoğun olduğu bir ekonomik yapıda, müşterilerin tatmin olması, çalışanların tatmin olmasına bağlıdır. İş yerinde mutlu olmayan çalışanların, ilişki içinde olduğu insanları memnun etmesi mümkün değildir. Çalışanlarla ilişkileri geliştirme ve onların mutlu olmasını sağlamada iletişimin etkinliğine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin müşteriler, ortaklar, yerel kuruluşlar ve diğer hedef kitlelerle, güvene dayalı ilişkiler kurabilmesi ve iyi bir iletişim içinde olması gerekmektedir. Böylece işletmede çalışanlar daha yüksek bir verimlilik düzeyine ulaşarak ve daha az hata yapmaktadır. (Lam, Zhang and Baum, 2001:157).

CRM ile, bilgisayarların yardımı da alınarak müşterilerle yakın ilişkiler kurulabilmektedir. ERM ise, çalışanlarla böyle bir ortamın sağlanmasını kolaylaştıracak bir sistemdir. Herhangi bir CRM planının temel amacı da aslında etkili bir ilişki

yönetimi sistemini kurmak ve geliştirmektir. Başarılı CRM'ler iki önemli faktöre yatırım yapmaktadır: “ İnsan ve süreçler” . İşletmeler, müşterilerle konuşmak, onları dinlemek ve onların ilişkilerini geliştirmek zorundadır. Müşteri işletmeyle çalışma kararı alırken, çalışanların da işletmenin ve yöneticilerin vizyonunu anlamasını istemektedirler.

ERM'de de insana yatırım yapmak esastır. ERM işletme için yüksek performansa sahip bir kültür yaratmada ileri bir çözümdür. ERM işletmede parçalanmış bir şekilde olan iletişimi düzeltmeye yardımcı bir unsurdur. İşletmeler, önceliği açık ve direk iletişime vermektedir. İşletmede her çalışanla, işletmenin önceliklerine ilişkin tutarlı bir iletişim, kaynak ve zaman tahsisi bulunmaktadır. CRM'nin gerçekten başarıya ulaşması da, işletmenin en önemli varlıklarına yatırım yapmakla mümkündür.

ERM, çalışanlar ve işletme arasında daha yakın ilişkiler kurmada ve geliştirmede çalışanlarla ilgili kişisel bilgileri kullanmaktadır. Özetle, CRM ile ERM arasındaki asıl farklılık, CRM'nin ‘en değerli müşteri’yi tanımlaması, ERM'nin ise ‘tüm çalışanlar’ı kapsamasıdır.

2.3. Çalışan İlişkileri Yönetimi

2.3.1. Çalışan İlişkileri Yönetimi Kavramı

Müşterilerin sadakati ve işletme ile tekrar iş yapması, başarılı işletmelerin ana stratejilerinin önemli bir tamamlayıcısıdır. Müşterilerle doğrudan iletişim kuran ve müşteriler üzerinde etki yaratan işletmenin hizmet çalışanlarıdır. Yöneticiler, işletme ile ilgili ortak mesajları müşterilere hizmet çalışanları aracılığı ile doğrudan iletir, bu mesajların müşterilerin zihninde tutulmasını sağlayabilmektedir (Pekduyurucu, 2008:7). Otel işletmeciliğinde mal ve hizmetlerin sunumunun sadece insan tarafından yapılıyor olması, bu alanda görev yapan iş görenlerin bazı farklı ve önemli özellikleri taşımalarını zorunlu kılmaktadır (Şener, 2009:23).

Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM), çalışanların ilişkilerini daha iyi yapmalarını mümkün kılan kritik bir işletme stratejisi ve içsel bir avantajdır. ERM, çalışanlarla ilişkileri en iyi şekilde yönetmede kullanılan bir süreçtir. ERM, birleştirici içsel

sistemler yoluyla çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gerekli bilgilere sadece parmaklarının ucu ile dokunarak ulaşmalarına imkan veren; aynı zamanda, işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirirken çalışanların bireysel hedeflerini de karşılamaya ve yönetmeye imkân veren bir sistemdir (Hollinshead, Nicholls and Tailby, 2003:4).

CRM'nin amacı nasıl ki, ürettiğiniz ürün için daha fazla müşteri bulmak yerine, ihtiyaçlarını daha iyi öğrendiğiniz müşteri için daha fazla ürün bulmaksa, ERM'nin amacı da işletmeye yeni çalışanlar bulup, onların maliyetine katlanmak yerine, elde edilen yani mevcut çalışanların ihtiyaçlarını en iyi şekilde öğrenip, onlara daha iyi hizmet vererek sadık çalışanlar yaratmaktır (Kırım, 2003:48) . Bunu yaparken, iyi çalışanları da işletmeye çekip, sadık çalışanlar haline getirmek önem kazanmaktadır. CRM'de yeni müşteri, eski müşterinin aldığı miktarda satın alıncaya kadar uzun bir süre geçiyorsa, ERM'de de, yeni çalışan eski çalışanın ürettiği miktarda ürün üretene, eski çalışanın sahip olduğu verimlilik düzeyine ulaşana kadar uzun bir süre geçmekte ve bu işletme için kayıp anlamına gelmektedir. Ayrıca, eski çalışanın müşteri ile kurduğu çok özel ilişkileri yeniden kurmak için oldukça uzun bir süre geçmekte, belki de sırf bu nedenle işletme müşteri kaybına uğrayabilmektedir.

Çalışanlarla İlişkileri Yönetmek şu anlama gelmektedir:

- a. Çalışanların işletmede zamanlarını samimi bir şekilde kullanmalarını sağlayarak; müşteri, işletme, ortaklar, ürünler ve işletme ile ilgili diğer bilgileri korkusuzca tedarik etmelerini sağlamak
- b. Bireysel iş performansını izlemek ve ölçmek
- c. Bilgisayarlı eğitimi yaygınlaştırmak ve yönetmek
- d. Çalışanların istedikleri bilgilere ulaşmalarını sağlamak
- e. Çalışanların kendi iş ve kariyerlerini kendi kendilerine yaptıkları faaliyetleri yönetmelerine imkân vermektir.

İyi bir insan kaynakları yönetimi ile çalışanlar işletmenin en değerli kaynağı olarak görülmekte ve çalışanlarla ilişkiler elektronik ortamda daha iyi hale getirilmektedir. Çalışanlar, elektronik ortamda nasıl iş yapılacağını öğrenmekte ve bunu işletme içinde diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmada kullanmaktadır. İşletmede adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemi kurulup, iyi bir performans yönetimi

sağlanarak, çalışanlarla olumlu yönde ilişki kurulmaya, beceri ve yeteneklerinde artış sağlanmaktadır. Çalışanlara düşük performansa sahip olduğu konularda eğitim ve geliştirme programları önerilerek çalışanlar desteklenmektedir (Jamie, Gruman and Saks, 2010:359).

Self-Service ile çalışanların işlerini kendi kendilerine yapabilmeleri sağlanarak ve istedikleri anda istedikleri bilgilere giriş-çıkış yapabilmeleri mümkün olabilmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde en değerli unsur müşteri, Çalışan İlişkileri Yönetimi'nde en önemli unsur çalışanlardır. İşletmenin en değerli müşterisi çalışanlardır. İşletme içi iletişimin geliştirilmesidir. Etkin bir işletme içi iletişimi için, yönetici ve çalışanların işbirliği yapması ve birbirlerini desteklemeleri gerekmektedir. Yöneticinin de her defasında çalışanlara karşı güç kullanmak yerine, çalışanlara koçluk yapmayı, onlara yol göstermeyi kendisine hedef seçmektedir. Ancak bu şekilde çalışanlarla iyi bir iletişim ortamı kurabilmekte ve onlardan bilgi alıp, onlara bilgi verebilmekte ve onları istediği yönde hareket etmeye ikna edebilmektedir.

ERM, işletme ve çalışanlar arasında daha sıkı ve iyi ilişkiler geliştirmenin bir yoludur. Çalışanları ile daha fazla nasıl paylaşımda bulunmanın yollarını bulmak ya da çalışanlar ile ilişkiler geliştirmek yerine, pek çok işletme yüksek personel devir hızı, gereğinden fazla sayıda çalışan, yüksek eğitim ve geliştirme maliyetleri gibi konularla ilgilenmeyi tercih etmektedir. ERM sistemi, çalışanlar, süreç ve teknolojiyi iyi bir şekilde sıraya dizerek dengelemektedir. Sistem çalışanların iş tatmininden, çalışanlara sahip çıkmaya ve çalışanların haysiyetinin korunmasına kadar, çalışanlara ilişkin tüm konuları içermektedir (Lewis, Thornhill and Saunders, 2003:25).

2.3.2. Çalışan İlişkileri Yönetimde Güven, Değer Ve Diyalog Karması

İnsanlık kelimesi özerklik ve kendiliğinden olmayı ifade etmektedir. İnsanların kendi iradeleri vardır ve işleri başkaları tarafından söylenmeden kendi istekleriyle yapabilmekte, kafalarını kullanmakta ve her zaman düşünmektedirler. İnsan faktörüne yapılacak yatırım, uzun vadede işletmeye sağlayacağı yararlar açısından her işletme için çok büyük öneme sahiptir. İnsan kaynaklarının verimliliği, yapılacak her türlü teknolojik yatırımın verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Doğan, 2005:280; Şener, 1999:44).

İşletmelerin başarılarının birbiriyle aynı olmadığı, farkı insanların yarattığı görülmüştür. İnsan denildiği zaman ilk akla gelen iletişim ve ilişkiler olmaktadır. İnsanlar başkaları ile kurdukları iletişimde ve ilişkilerle bir şeyler öğrenmekte ve kendisine değer verilip verilmediğini cevaplamaktadır. İnsanın işletmeden beklentisi, kendisine değer verilmesi, eğitilmesi, saygı duyulmasıdır.

Bilgi toplumunda, hızlı ve etkin telekomünikasyonla, her şeyden haberi olan, her şeyi birbiriyle karşılaştıran, olanakları ölçebilen, kendi yeteneklerinden haberi olan, kendini yöneten insanlar yetişmektedir. İnsanı yöneten süreçler, yerini insanı geliştiren süreçlere bırakmaktadır. İdeal yönetici, işi yapanı en iyi yöneten, motive eden, talimatla iş gördürme yerine ekibine liderlik yapabilen ve ortak kararları aldirabilen; işi kadar insanı da yönetebilendir (Doğan, 2003:27) .

Proje yönetimi, görevsel yükselme, başarı ve sürdürülen görevin işletmeye katkısına göre belirlenen ücret yapısı, görev tanımlarındaki yetkilendirme sınırları ve emir-komuta zincirindeki disiplini bozmadan ast-üstü birbirlerine yakınlaştırmıştır; paylaşımı ve ortaklığı getirmiştir. Çalışan, kendisini eğiten kişiye ihtiyaç duymaktadır (Kuzeyli, 2000:165). İnsanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü işletmelerde geçirmektedirler. Bu süre içinde insanların işletme için iş ve değer üretmeleri, işletmeye katkılarının yüksek olması beklenmektedir. İnsanlar, bu yaptıklarının karşılığında ücret ve çeşitli ek yararlar elde etmektedirler. İnsanlar bu değer ya da katkıları yaratırken, işletmede çalışmak ve çalışırken de sözlü, yazılı iletişimi, beden dilini ve zekâsını kullanmak, stresle baş etmek, bilgilerden yararlanmak, yeni şeyler öğrenmek, sosyalleşmek v.b. pek çok şey yapmaktadırlar. Tüm bunlar da insanların ilişkilerindeki başarılarını belirlemektedir.

İşletmeler insana yapılan her türlü harcamanın aslında kendileri için birer yatırım olduğunu bilmektedirler. Çalışanlarla kurulan iyi ilişkilerin getirisi de, müşterilerle kurulan iyi ilişkiler ve onların işletmeye geri gelmesinin sağlanması olmaktadır.

İlişki yönetiminde çalışanların yöneticilerine destek vermesi, yöneticilerin çalışanlarına destek vermesi kadar önemlidir. İlişkiler iyi olmadığı zaman, çalışanlar, yöneticilerini bilerek ve isteyerek desteklememekte, hatta işletmedeki işlerin daha da kötüye gitmesi için uğraş vermektedir. İnsan ilişkilerinin yürüyebilmesi için sağlam, adil ve tutarlı bir disiplin yöntemi gerekmektedir. Yöneticinin bu ortamı sağlayabilmesi

suç ile hatayı birbirinden ayırt edebilmesine bağlıdır. Yönetici, bilmeden yapılmış bir hatanın hiçbir zaman suç olmadığını bilmekte ve o yönde davranışta bulunmaktadır.

Yönetici, çalışanlarını önemsemek, onlarla ilgilenmek zorundadır. Çünkü bir işletme içinde her iki tarafta birbirine yardımcı olmak için vardır. Yöneticinin, işletmeye geldiği andan itibaren çalışanlarla iyi ilişkiler kurması, onları dinlemesi, onlara yol göstermesi gerektiğini fark etmesi önemlidir. İyi bir yönetici-çalışan ilişkileri müşterilere verilen hizmete de yansımaktadır. Yöneticilerin çalışanlarla iyi bir iletişim kurması ve onlarla olan ilişkilerini geliştirebilmesi yöneticilerin çalışanlara liderlik etme gücüne bağlıdır. Yöneticiler, anlaşılabilir mesajlar oluşturabilmeli ve insanlara farklı şekilde iş yapmaya ikna edebilmeli, mesajlarını çok daha geniş kitlelere iletebilmelidirler.

Yöneticilerin, güveni sağlamada adil davranışlar sergilemeleri, konularında uzman olmaları, ilgili ve bilgili olmaları, insan ilişkilerini çok iyi bilmeleri, uygulamalarında tutarlı olmaları önemlidir. Başarı ya da başarısızlık arasındaki fark tamamen insanlara bağlıdır.

İnsana verilen önem ve onlara verilen güven ortamı yaratmanın yolları ise şunlardır (Doğan, 2005:291; Melohn, 1997:16).

- a. **Takdir Etme:** Yönetici, her ay, bir önceki ay boyunca üstün iş çıkarmış çalışanları takdir etmek için iş saatleri içinde toplantılar düzenlemektedir.
- b. **Bilgi:** Her ay, bir önceki ay nerede olunduğu, işletmenin şimdiki yeri ve nereye gidildiği çalışanlar ile paylaşılabilir.
- c. **Sahiplenme Duygusu:** Çalışanlar için hisse sahipliği planı uygulanabilmektedir.
- d. **Performansa Göre Ödüllendirme:** Her çalışan yöneticisiyle ayrı bir performans incelemesi yapabilmektedir. Nerede iyi olduğunu, nerede gelişmesi gerektiğini ve şirkete hangi konularda yardım edebileceğini görmektedir.
- e. **Dikkatli Seçim:** Kendisini, ailesini ve işletmesini önemseyen, dürüst, sözünü sakınmayan, örgüt kültürüne uyumlu ve meraklı çalışanlar işe alınabilmektedir.

- f. **Çalışanlarla Güvene Dayalı İlişkiler:** Çalışanlar, yöneticilerin onlardan beklediği tavırların aynılarını hak etmekte, şerefleri, laik oldukları dürüstlük, güven, eşitlik, karşılıklı saygı, ekip çalışması, takdir edilme ve önemsenmeleriyle işletmede var olmaktadır.
- g. **Günlük İltifatlar:** Çalışanların işlerine gösterdikleri ilgi ve önemi koruyabilmek için, her çalışanın özel gayretini ve başarılarını kutlayan içten cümlelerle iltifatta bulunmaktadır.
- h. **Önemseme ve İçtenlik:** Çalışanlar ilgili oldukları alanda teşvik edilebilmekte, sadece çalışanlar olarak değil, yöneticilerin arkadaşları olarak görülmekte ve onlara her konuda yardımcı olunmaya çalışılmaktadır.
- i. **Sonuçların Sahiplenilmesi Tam Yetki verilmesi:** Yöneticinin, hedeflerin başarılması için sorumlulara tam yetki verilmesi gerekmektedir.
- j. **Müşterilerle Ortaklık:** İş yerinde çalışanlarla kurulan dürüstlük ve güven ortamı müşterilerle kurulan ortaklıklarda da aranmaktadır.

Müşterinin güveninin sağlanmasında, satış elemanlarının güvenilir olması ve müşterilerin satış elemanlarından duyduğu memnuniyet önem kazanıyorsa; çalışanların güveninin sağlanmasında da yöneticilerin ve işletmelerin güvenilir olması ve çalışanların onlardan memnun olması ön plana çıkmaktadır. İş yaşamının verimli, coşkulu, doyurucu olabilmesi için işletmede biz bilincinin oluşturulması gerekmektedir.

Gelişmiş teknoloji ve örgütsel düşünme ile işletme büyük bir güç elde etmesine rağmen gözden kaçırılan bir husus vardır. Bu da eşitlik ve ait olma hissidir. İşletmede yapılan faaliyetlerin, ahlaki temellerini sağlamlaştırılmakta, iş dünyasının temel ahlâki programlarını belirleyen temel insani değerlerin dikkate alındığı ve yerel farklılıkların korunduğu bir ahlâk anlayışı belirlenmekte, temel insani değerler üzerinde, kültür çatışmasına meydan vermeden anlaşmak ve işletmede ahlâk kültürü oluşturmak gerekmektedir.

Güvenilirliği yüksek işletmeye giden yolda yöneticilerin;

- a. Sürekli olarak işletme çalışanlarını eğitmesi
- b. İletişimi her yönde geliştirebilmesi
- c. Ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesinden sonra o hedeflere yönelmiş insanlara sorumluluk vermek ve yaptıklarını takdir etmesi
- d. İş tanımlarını gerçekçi çizgilerle belirlemesi
- e. Güvenilir olmanın fiziksel koşullarını görünür-görünmez düzeylerde sağlaması
- f. Hangi düzeyden gelirse gelsin her eleştiriye can kulağıyla dinlemesi
- g. Marketing miyopluğundan kurtulması gerekmektedir.

İş çevresinde, müşteri ve çalışanları işletmeye bağlamada üç temel unsur söz konusudur; Bu unsurlar, bir işletmenin, müşterileri ve çalışanları ile sürekli bir ilişki içinde olması, onlara güvenmesi ve onlara değer vermesidir (Blyton P., Turnbull P., 2004:27).

1) Diyalog: Çalışan İlişkileri Yönetimi'nde önemli unsur diyalogdur. Diyalog karşındakini ikna etme yoludur. Dürüstlük, istikrar ve güvenilirlik de karşındakini ikna sürecinin vazgeçilmez özellikleri arasındadır. İşletme için önemli olan çalışanlarla öğrenen bir ilişki ortamı oluşturabilmektir. Öğrenen ilişkinin merkezinde ise, çalışanlarla karşılıklı diyalog kurulması yer almaktadır. Diyalog sayesinde çalışanlar, işin içine dâhil edilmekte, çalışanların öncelikleri ve ihtiyaçları öğrenilebilmektedir ve bu diyalog izlenilebilir ve kullanılabilir bir bilgiye dönüştürülebilmektedir. Çalışanların işletmeye verdiği bu enformasyon, ilke haline dönüşecek ve yepyeni sunumlara yol açacaktır (Kırım, 2003:169).

2) Güven: Çalışan İlişkileri Yönetimi'nde önem verilmesi gereken diğer konu güvendir. Güven, bir bireyin başka bir birey ile kendisine yarardan çok zarar verebilecek nitelikteki bir ilişkiye girdiğinde, o kişi tarafından istismar edilmeme beklentisidir. İşletmelerde, yaratıcı ortamların geliştirilmesi çalışanların fikirlerinin ortaya çıkarılması, çalışanların sürekli öğrenmesi, tüm yönleriyle açık iletişim ortamlarını yaratabilmesi için güvene dayalı ilişkiler öne çıkartılmaktadır. İşletme ve kurumlarda güven, çalışanlara, tedarikçilere, finansal ilişki kurulan kurumlara, aile ve topluma karşı kurularak geliştirilmektedir. Güven duygusunu yaratabilmek için öncelikli olarak yapılması gereken, kendinizi karşınızdakine doğru ifade edebilmek, onunla iyi bir

diyalog kurabilmektir. Sonra da, sağlam işletmeler kurabilmek, uzun vadeli düşünebilmek, paylaşmak, yapılan işe ve birlikte çalışılan kişilere duygusal emek verilmele mümkün olabilmektedir. Çalışanların yaptıkları işi sahiplenebilmeleri, yüksek motivasyonla çalışabilmeleri ve müşterilerin işletmeye bağlanmaları için doğru iletişim modelleri kurulması ve çalışanların işletmeye güvenlerinin sağlanması gerekmektedir (Doğan, 2003:59).

3) Değerler: Çalışan İlişkileri Yönetimi'nde bir diğer önemli unsur değerlerdir. Değerler, insanların duygularına hitap etmekte ve insanların uymaya zorunlu hissettiği standartları yaratmaktadır. İşletmedeki ilişkilerin niteliğini yönetici ve çalışanların birbirlerine karşı tavırları belirlemektedir. İşletmede, tek bir kişiye bile değer verilmediğinde işletme gerçek potansiyeline ulaşamamaktadır.

2.3.3. Çalışan İlişkileri Yönetiminde Örgüt Kültürü Yaratma

Kültür, yönetim bilimleri açısından kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından teşhis edilmiş ve yaratılmış çevresini ifade etmektedir (Doğan, 2003:55). Kültür, bir toplumu meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileriyle toplum arasındaki ilişkileri, toplum içindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine almaktadır. Böylece kültür, toplum mensuplarının çoğunluğunda ortak olan ve onu diğer toplumlardan farklı kılan bir hayat tarzı sağlamaktadır.

İşletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için, bir örgüt kültürü oluşturmakta, her çalışanın örgüte ve örgüt kültürüne gönülden bağlılığını sağlamaktadır. Bunu başarabilmek için de, örgüt ile iletişimi ve olumlu ilişkileri en üst düzeyde sağlamaktadır. Çalışanların duygusal dünyadaki fark edilmemiş yönlerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir.(Acuner, 2010:3)

Örgüt kültürü, çalışanların yaşam kalitesi, sistemin kusursuzluğu, çalışanların başarı duygusu, çalışanların yaşam kalitesi, sistemin kusursuzluğu, çalışanların başarı duygusu, çalışanların örgütteki mutlulukları gibi parametrelerden oluşmaktadır (Yıldız, 2008:17). Yaşam kalitesi, çalışma hayatının kalitesi ve örgüt süreçlerinin kalitesi

doğrudan ürün kalitesine yansımaktadır. İşin başarısı ile çalışanın başarısı ayrılmaz bir bütün oluşturmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanların mutluluğunu sağlamadan, müşterilerinin mutluluklarını sağlayamayacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Bunun yolu da, işletmede etkili bir ilişki yönetimi sisteminin kurulması ve ilişki yönetiminin örgüt kültürü haline getirilmesi olmaktadır.

Yöneticilerin, ekiplerden üretken şekilde faydalanmaları için;

- a. Yöneticinin çalışanlara saygı duyduğunu göstermesi
- b. Başka kültürlerin normlarını ve adetlerini öğrenme
- c. Başarılı ekipler için ortak hedefler
- d. Eldeki mevcut iş için uygun olan bir ekip oluşturulması
- e. Ekiplerin müdahale edilmeden çalışması sağlanmaktadır.

2.3.4. Çalışan İlişkileri Yönetimi'nde İnsan Kaynaklarının Değişen Rolü

İşletmeye bağlı ve işletmeye bir değer kattığına inanan çalışanlar, fikirlerini paylaşmakta, gerekenden daha fazla çalışabilmekte, müşterilerle daha iyi ilişkiler kurabilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yeni rollerinden biri de, çalışanları işletmeye daha bağlı hale getirmek ve onların tam katkısının sağlanabileceği yolları açmaktır.

İnsan kaynakları yöneticileri, yönetim toplantılarında çalışanın sesi olmakta, onların kişisel ve profesyonel gelişmeleri için yeni fırsatlar önermekte ve onların taleplerini karşılayabilecek yeni kaynaklar sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile strateji arasında ilişki kurarak, stratejilerin başarı ile uygulaması için gereken insan kaynağının; becerisi, tutumu, davranışı ve performansı sağlanabilmekte, geliştirilebilmekte, yönlendirilebilmekte ve korunabilmektedir (Dalton, 2005: 196).

Bilgi çağında, işletmelerin bilgiye dayalı hale gelmeleri gerekmektedir. Bilgiye kolayca ulaşabilmek, bilgiyi kullanabilmek, işletmedeki diğer çalışanlarla paylaşabilmek, öğrenme sürecini ortak kılarak öğrenmeyi sürekli hale getirmek, öğrendiklerini uygulayabilmek de önemli hale gelmiştir. Bilgi yönetimi, örgütsel

amaçlara ulaşmak için bilginin oluşturulması, yayılmasının ve desteklenmesinin yönetilmesindeki süreçlerin toplamıdır (Çakar, Yıldız ve Dur, 2010:78).

İnsanların işe karşı tutumlarında, müşterinin daha geniş seçme ve çeşitlilik taleplerine benzer bir talep yansıtan türde bir değişim meydana gelmiştir. İnsanlar, düz bir kariyer yolu veya otomatik olarak tek bir işletmeye bağlı kalmayı tercih etmemektedir. İş artık onlar için bir yaşam biçimi, seçimi haline gelmiştir. İnsan kaynaklarında yaşanan bu realite, bugünün çalışanlarının ihtiyaçlarına, tercihlerine, motivasyon ve beklentilerine özenle eğilmek gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu yapılmadığında, moral, işin çekiciliği, çalışanları işletmede alıkoyabilmek ve yetenekli yöneticileri yönetmek gittikçe daha zor hale gelmektedir.

Bugün, işgücünde ve iş gücü talebinde meydana gelen değişiklikler, çalışanlar ve yönetenler arasındaki ilişkileri de etkilemiştir. Müşteriler olarak çalışanların da işletme için bir ‘yaşam seyri’ vardır. Müşteriler olarak çalışanların işletme tarafından istihdam edilmesiyle başlayan, oryantasyon sürecini takip eden, işe yerleştirme, kendini geliştirme, iş yapma, ilerleme ve son olarak da başka bir yeni role veya işletmeden ayrılmaya doğru giden bir ‘yaşam seyirleri’ vardır. İlişkileri farklı bir şekilde gerçekleştirmede araçlar, içerikler ve kaynaklar sağlanmaktadır. Etkili bir ERM programı da e-HR (elektronik insan kaynakları) ile birlikte işletilmektedir. e-HR tüm bu çalışmaların yapılmasına insan kaynakları yöneticilerinin önemli ölçüde yardımcı olmakta ve işletme içi ilişkileri geliştirmektedir.

ERM ile, işletmelerde insan kaynakları yönetimi, şu faktörleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır:

- a. İlişkilerde güven
- b. Katılım
- c. İletişim
- d. Yüksek beklentiler

ERM modelindeki insan kaynakları yönetimi, çalışanları birer müşteri olarak görmek çalışanların ihtiyaçlarını, tercihlerini de dikkate alarak ve onlardan gelen çeşitli öneriler doğrultusunda işletmede yeni bir gelişme sağlamak fikrine dayanmaktadır. Çalışanların memnuniyetini ve bağlılığının sağlanması ve bilgi teknolojilerinin

oluşturulması, veri madenciliğinin gerçekleştirilmesi ve iletişim kanallarını etkinleştirerek büyük miktardaki verilerin içinde, gizli kalmış ilişkileri açığa çıkartarak, müşterilerin mevcudu veya ilerdeki davranışlarını tahmin etmek için kullanılan modelleri içermektedir (Tüselmann, McDonald and Thorpe, 2006: 73) .

Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemlerinin temelini, müşterilerle birebir ilişki kurma oluşturmaktadır. Böyle bir ihtiyaç, müşterilerin hareketlerin toplanması ve bu veriler üzerinde oluşturulan modeller ile gerçekleşmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, işletme sonuçlarını iyileştirilmesi için zaman içerisinde çalışanların işletmeye bağlılıklarının önemine dikkat çekmektedirler. Bunun için de, insan kaynakları yöneticileri öncelikle çalışanları tatmin etmenin yollarını aramaktadır. Böylece işletme, çalışanların tercihi haline gelerek, zaman içerisinde çalışanlar işletmeye bağlanmakta ve uzun dönemde işletme bu gönül bağlılığından fayda sağlamaktadır.

İş dünyasındaki gelişmeler ve özellikle internet, insan kaynakları yönetiminin bir departman içine sıkışma gerçeğinin değişmesini hedeflemektedir. İnsan kaynakları artık işletme çapında genişleme zorunda kalmıştır. İnsan kaynakları sisteminde yer alan bilgilere sadece kendileri ulaşabilmektedirler. e-dönüşüm projelerinin insan kaynakları sistemi tarafından beslenen kurumsal portaller siteleri, çalışanlara yukarıdaki gibi kişisel bilgilerin cevaplarını bulabilecekleri ve kariyer gelişiminden çalışama düzenine kadar gelen konuları içeren bir ortam sunmaktadır (Korkmaz, 2006:198).

Self-Servis uygulamaları da işletmede ERM'yi hayata geçirmeye yardımcı olmaktadır. Çalışanlar bu sistemle, özel bir eğitim için kaydolmadan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye ya da ihtiyaç duydukları ofis malzemelerini karşılamak üzere sipariş vermeye kadar tüm bireysel ve yönetsel sorumluluğu alabilmektedir. Bu işletmenin iş yapma yöntemine etki eden radikal bir değişimdir. Böylece yönetim maliyetleri de azalmaktadır. İşletmede yönetsel ve çalışanlar düzeyinde bilgini hızı ve kalitesinin artması nedeniyle uğraşların boşa gitmesi de önlenmektedir.

Self-Servis 'in diğ er faydaları ise :

- a. Çalış anlar, iş lerini yaparken kendi kiş isel verilerine ulaş abilecek ve iş süreçlerini yönetebilmeleri
- b. Yöneticiler, kendi departmanlarında çalışanların o anda ortaya çıkan görüşlerine ve önerilerine ulaş abilmeleri
- c. İnsan kaynakları bölümünde çalışanlar için yönetimsel görevlerin azalması
- d. Çalış an sayısının azalmasından dolayı insan kaynakları bölümünde önemli maliyet tasarrufu sağ lanması
- e. İnsan kaynakları bilgi ve raporlarının kalitesi ve geçerliliğ inin artması 'dır.

Self-Servis, Çalış anlarla İlişkileri (ERM'yi) ana iş i sayıp, insan kaynaklarının işletme içinde stratejik kararlara yönelmesini sağlamaktadır. Bu da personeli güçlendirme ile başarılabilir. Bu da personeli güçlendirme ile başarılabilir.

Personeli güçlendirmede, Self-Servis uygulamalarından aşağıda belirtilenler kullanılabilir:

- a. **Kiş isel Bilgiler:** Kiş isel bilgilerin bilgisayara aktarılması adres, telefon, banka bilgileri gibi ve bunların zaman içinde güncelleştirilmesi
- b. **Eleman Alımı:** Açık iş pozisyonlarına bilgisayardan başvuru yapılabilmesi ve bu başvuruların sürekli izlenip değ erlendirilmesi
- c. **Zaman ve Harcamalar:** Personelin işletmeye kayıt zamanları, isteğ e bağ li ayrılmalar ve harcamalar, hisseler ve çalışanların ricaları, takım ruhu oluşturma ve takım görüşleri
- d. **Performans Değ erlendirme:** Amaçların ve yeteneklerin gözden geçirilmesi ve değ erlendirilmesi, performans yönetimi ve çalışanlara memnuniyetin bildirilmesi
- e. **Ödemeler:** Ücret durumlarını gözden geçirerek, çalışanların seçeneklerini belirlemek, genel olarak ücretlendirmeyi görmek

- f. **İş ve Normal Yaşama İlişkin Olaylar:** Doğum tarihi, evlenme, işten ayrılma, yıllık faturalar, istihdamı sona erdirmek vb. kayıtları tutmak
- g. **Seyahat:** Seyahatleri planlamak, seyahat harcamalarını kayıt altında tutmak
- h. **Eğitim:** Eğitim kataloglarını gözden geçirmek, özel sınıflar için araştırma yapmak, uzaktan eğitim (e-learning) sınıfları başlatmak, çalışanların eğitime istekli olup olmadığına bakmak
- i. **Faydalar:** Fayda planına kimlerin dâhil olacağını ve emeklilikte çalışanların elde edebilecekleri faydaları belirlemek

Bu değişiklikler çalışanlar düzeyinde, insan kaynakları/yönetim düzeyinde, elektronik öğrenme ve elektronik kadro uygulamaları ile başarılmaktadır. Dışsal ve içsel esaslarla ve hizmetlerle birleştirilerek sistem, çalışanların/kullanıcıların işyerinde, evde ve iş saatleri dışında da istedikleri bilgilere ulaşmalarını mümkün kılan bir ortam yaratmaktadır. Böyle bir sistemin amacı, çalışanların istedikleri veya ihtiyaç duydukları anda, bir bilgiye veya bir kişiye ulaşma imkânına kavuşmasını sağlamaktadır. Bu aynı zamanda iki yönlü iletişimi (two-way communication) daha hızlı, daha uygun ve daha ucuza gerçekleştirmeyi ve yöneticiyle çalışanları bilgi, araçlar ve kaynaklarla güçlendirme; kaynakları kendi faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde kullanmayı sağlamayı amaçlamaktadır.

Çalışan bilgi sistemi-Employee Self Service (ESS), personeli güçlendirmede ilk adımdır. İkinci adım ise yöneticilerin kendi kendilerine hizmet etmelerini sağlayan ‘Yönetici Self Servisi’dir. Manager Self Service (MSS) ile, dijital bir kontrol paneli oluşturulmaktadır. Bu panel ile yöneticiler, astları ve işletmedeki diğer gruplarla fikir alışverişinde bulunabilmekte, statü raporları oluşturabilmekte, kaynak planlaması yapabilmekte ve çalışanların kendilerinden neler istediklerini görebilmektedirler. Bu sistemde stratejik ve yönetsel kararların ayrı tutulması insan kaynaklarının daha proaktif olmasını mümkün kılmaktadır.

İşletmede bilgisayarlardan alınan böyle bir yardım, ERM’ye geçişi hızlandırmaktadır. İnternet teknolojilerinin gelişmesiyle işletmeler de eğitim ihtiyaçlarını uzaktan eğitim (e-learning) ile giderme yolunu seçmektedirler. Kişilerin zaman ve mekândan bağımsız olarak internet veya intranetler üzerinden bilgiye

ulaşabilmesini olanaklı kılan e-learning eğitim modeli, başta eğitim maliyetlerinden tasarruf olmak üzere, çalışanların ve dolayısıyla işletmelerin verimliliğinde önemli bir rol oynamaktadır.

E-learning, istediğiniz zaman istediğiniz yerden eğitimidir. İnsanlar kendilerine uyan zamanlarda işlerini aksatmadan, istedikleri hızda, istedikleri yerden eğitim alabilmektedirler. Üstelik isterlerse sadece kendilerine gereken yeri öğrenmekte, unuttukları yer varsa istedikleri kadar tekrarlayabilmektedirler. Eğitim her zaman insanların kullanımlarına açık hale gelmekte, tüm çalışanlara kolayca yayılmakta, organizasyonun bilgi seviyesini ve rekabet gücünü ciddi ölçüde artıran çözümler ortaya çıkabilmektedir.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ile, e-ticaret, bilgisayarlar ve önündeki bir telefonla veri ve bilgilerin toplanarak müşterilere fırsatlar sunulması ve sorunlara çözüm yaratılması sağlanmaktadır. Bu yeni işletme hareketlerinin ardından, çalışan-yönetici ilişkilerine bakış açısı da değişmiştir. İşletmeler insanlar arası ilişkilerde, iletişimde, bilgi alışverişinde ve yeni fikirler üretmede, değer eklemede, bir işin daha iyi nasıl yapılacağının belirlenmesinde ve işyerinde çalışanların performansını ölçmede bir fikir devrimi yaşamaktadırlar. Yeni teknolojilerin kullanılmasından sonra, müşteri-çalışan ilişkilerine de yeni bir bakış açısıyla bakılmaya başlanmıştır.

2.3.5. Etkili Bir Çalışan İlişkileri Yönetiminin Oluşturulması

Pek çok durumda, ilişkileri tutarlı bir tarzda yönetmede ve geliştirmede, hem yönetici hem de işletme düzeyinde, sistematik bir sürece ihtiyaç vardır. İlişki yönetimi sistemi, bu amacı gerçekleştirmede rol oynayan çalışanların, mükemmel ilişkiler geliştirmelerinde yardımcı olacak beş ana yeteneğin bir araya gelmesinden oluşan bir sistemdir (Hagan, 2002:59).

Beş ana yetenek: Konumlandırmak + Araştırmak + Koçluk etmek + Liderlik etmek + Sonuçlandırmak

- a. **Konumlandırmak:** Konumlandırma, kişinin kendi değerlerini ve mesajlarını bildirmesi ve tüm bunları insanlara ileterek onların kendi hakkında neleri hedeflediği ve neler yapmaya çalıştığını anlamalarını sağlamaktır.
- b. **Araştırmak-fırsatları değerlendirmek:** Kişilerin kendileri için yeni fırsatları nasıl ve ne sıklıkla yaratabilmeleridir.
- c. **Koçluk etmek:** Yöneticinin, çalışanlara güven duyması, onları hiyerarşik düzeyleriyle değil yaptıkları işlerle değerlendirmesi, çalışanları yaptıkları işlerde serbest hissetmelerinin sağlanması, gerektiğinde onlara yetki verebilmesidir.

Koçluğun, yöneticilikten de liderlikten de farklı olduğu aynı zamanda ikisini de kapsamaktadır. Koç, yönetici gibi resmi yetkilerle donanmıştır. Yönetici gibi bilgilidir, ciddidir. Koç, liderliği kabullenmiş, ekibe motivasyon, coşku verebilmekte, onları başarıya odaklayabilmektedir. Koç yerinde durur, gözler, izler, strateji ve taktik vermekle yetinmektedir. Koç emirler yağdırmamakta, ekip üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Hedefleri çalışanlarla birlikte tartışarak, belirlemekte, hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, çalışanların kendilerinin geliştirmesini teşvik etmekte, düşüncelerini ve çabalarını sağlamaktadır. Takım üyeleri koça güvenmekte, moral desteğine ihtiyaç duymakta ve onun sözleriyle motive olmaktadır.

Koç olma stratejileri ise şunlardır (Hagan, 2002:61) :

1. **İnanç Sahibi Olmak:** Bu strateji iki bölümde ele alınabilmektedir. Birincisi kusursuzlukla ilgili vizyondur. İkinci bölümü, kusursuzluğa ulaşma yolunda nasıl çaba gösterildiğini belirleyen inançlar ve değerlerdir.
2. **Tekrar Tekrar Öğrenmek:** Etkili koçlar, tekrar tekrar öğretmek insanları arzu edilen kalite standartları düzeyinde performans göstermeye hazırlamaktadır.

3. **Esnek Olmak:** Etkili koçlar, durum gerektirdiği zaman oyun planlarında değişiklik yapabilmektedir.
4. **Tutarlılık:** Etkili koçların, belirli performans düzeyleri karşısında göstereceği tepkiler önceden tahmin edilebilmektedir.
5. **Dürüstlük:** Etkili koçlar, insanlarla ilişkilerinde dürüsttür.
6. **Liderlik etmek:** amaca ulaşmak için insanlarla birlikte hareket edilmesini sağlayabilmektir. Bir lider; ekip olabilme, ilerleme kaydetme, çalışanların sadakat ve ilgisini kazanmak için çalışanları dinlemekte, söylenenleri algılamakta ve duyduklarına duyarlı olmaktadır.

Başarılı liderlerin uyguladıkları beş strateji şunlardır (Blyton, Turnbull, 2004:52) :

- I. Strateji:** Bir vizyon yaratmak ve bu vizyonu diğerleri ile paylaşmaktır. Vizyonun kalıcılığını sağlayarak bir gelecek yaratmaktır.
- II. Strateji:** Müşteri ihtiyaçlarının kurumu yönlendirmesine izin vermek ve müşterinin beklentilerini belirlemektir.
- III. Strateji:** Herkesin üretime katılımını sağlama; bireylere ve ekiplere yaptıkları işi geliştirmeleri için sorumluluk, kaynak, eğitim ve destek vermektir.
- IV. Strateji:** Yatay yönetimi benimsemek, departmanlar arası iş akışına dikkat etmek ve bu akışın teknolojisini tanımaktır.
- V. Strateji:** Kişisel güvenilirlik oluşturmak, söylediklerini kendine de uygulamak ve bunu yalnız işine geldiğinde yapmamaktır. Hem başarıyı hem başarısızlıkları paylaşmak ve diğer çalışanların da aynısını yapmaları için teşvik etmektir.

7. **Sonuçlandırmak;** İşletmenin hızla değişen dış çevresinde oluşan fırsat ve tehlikeler için, yönetim aynı hızla tepki göstermekte ve karar almaktadır.

İşletme yöneticileri ve işletmenin başarısında temel unsur olan insan kaynaklarının seçimi ve yönetilmesi ile ilgili olan insan kaynakları yöneticileri de bu hıza ayak uydurmaktadır.

Bilgiler, veri nitelikleri ile işletmenin yönetim düzeyleri için girdi olmakta, yorumlanma sürecinden geçtikten sonra karar alma olarak bir çıktı'ya dönüşmektedir. Çıktı, geri besleme olarak yeniden girdiye çevrilmektedir. Tüm bunlar, işletmelerde bilgisayarlar aracılığı ile mümkün olabilmektedir ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, işletmedeki insan kaynakları bölümü yöneticileri tarafından artan oranlarda kullanılmaktadır. İç müşterilere dönük tüm çalışmalarda ve stratejilerde insan kaynakları yönetimi rol almaktadır. ERM'nin gerçekleşmesini de bilgisayarlara dayalı web temelli uygulamaları başlatan insan kaynakları yönetimi yürütmektedir.

2.4. İlgili Araştırmalar

İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çalışan İlişkileri Yönetimi üzerine literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili araştırmalar aşağıda listelenmiştir.

BAUM (2007) tarafından yapılan çalışmada 20 yıl içerisinde turizm sektöründe (özellikle iş ve işe alımda) belirgin değişim olup olmadığı değerlendirilmiştir. Turizmdeki iş durumunu ve çevresel gelişmelerin işe alımdaki yansımalarını, turizmdeki insan kaynakları uygulamalarını, küresel ve sosyal güçlerin kariyer ve iş algılarına etkilerini, bilgi ve iletişim teknolojisinin iş ve işe alıma etkisi ve gelişmiş ülkelerde işgücünün artan çeşitliliği incelenmiştir.

BAYUK ve KÜÇÜK (2008) tarafından yapılan çalışmada, müşteri kazanmanın, kâr amaçlı tüm işletmelerin temel hedefi olduğu, müşteri olma güdüsünün ve kazanılan müşterilerin kaybedilmemesinin işletmenin bütününe kapsayan önemli bir konu olduğu üzerinde durulmuş, bir işletmede en az müşteriler kadar önemli diğer bir tarafın da, işletme çalışanları olduğu belirtilmiştir. Çalışanların müşteriler ile geliştirdiği bireyler

arası ilişkinin, işletmenin müşteri ile ilişkisinin ömrünü belirlemesi nedeniyle müşteri olma güdüsünün temelinde ise ilişkilerin (bireylerarası ilişki / müşteri personel ilişkisi) yer aldığından bahsedilmiştir. Çalışmada müşteri olma güdüsünün geliştirilmesi ile işletmenin çalışanları arasındaki ilişki irdelenmiş, işletme çalışanlarının, müşterilerin sürekli işletme ile tutulması, bağlılık ve sadakatlerinin kazanılması üzerindeki etkileri belirtilmiştir.

CARDON ve STEVENS (2004) tarafından yapılan çalışmada büyük işletmelerdeki insan kaynakları yönetim sürecinin, küçük ve gelişmekte olan işletmelerdekilerden farklılığı ile ilgili literatürdeki eksiklik tespit edilmiş; küçük işletmelerin işe alım, motivasyon, ödüllendirme gibi konulardaki tavrına yönelik bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Yeni ve küçük işletmelerin uzun vadede ihtiyaçlarının karşılanmasında, insan kaynakları yönetim sürecinin etkileri incelenmiştir.

DERELİ (2006) tarafından yapılan çalışmada, CRM'yi müşteri memnuniyetinin kârlılığını arttırıcı bir şirket felsefesi olarak özetlerken, müşteri'yi; ürün ya da hizmet satın alan kişi ya da kurumlar, bir başka deyişle “dış müşteri” olarak ifade etmektedir. Müşteri odaklı yapılanmada, müşteri segmentasyonu, müşteri sadakat programları gibi tüm CRM uygulamaları, dış müşterinin mutluluğunu ve bu mutluluğun şirket kârlılığına dönüşmesini amaçlandığını, bu amaçla işe genellikle CRM vizyonunun şirket çalışanlarıyla paylaşılması ile başladığını ancak iç müşterilerin yani çalışanların mutluluğunu sağlayamadan “Müşteri Odaklı” bir CRM uygulamasının başarısız olduğunu, ERM (Employee Relationship Management – Çalışan İlişkileri Yönetimi) anlayışının ise, iç ve dış müşteri kavramları arasında ciddi bir bağlantı sağlanmasına yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır.

DOĞAN ve KILIÇ (2008) tarafından yapılan çalışmada, pazarlamada yoğun bir değişimin yaşandığı, ürün ve hizmetlerin sadece satışının gerçekleştirilmesinin değil, müşterilerle karşılıklı olarak tatminin sağlandığı uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesi ve muhafaza edilmesinin önem kazandığı belirtilmiştir. İş dünyasındaki belirsizlik ve riskler, işletmeler açısından müşterilerle sağlam ve gelişmiş iyi ilişkilerin oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu hızlı değişim ve gelişme ortamında işletmelerin daha çok Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-

CRM) üzerine odaklandığını, çok azının ise zamanını, parasını ve kaynaklarını eşit derecede önemli olan bir başka ilişki türü “Çalışan İlişkileri Yönetimi (Employee Relationship Management-ERM)” ne ayırdıklarını ifade etmektedir. Müşterilerle ilgili ne kadar çok bilgiye sahip olunursa, onlarla bireysel ve kişisel düzeyde o kadar iyi iletişim kurulabildiği belirtilmektedir. Bu tarz bir ilişkiyi ve iletişimi çalışanları ile işletmeler gerçekte ne kadar iyi kurabilmektedir? İşletme, çalışanları hakkında bilgiye sahip değilse, çalışanlarına nasıl onların istedikleri şekilde davranabilecektir? Eğer işletmenin amacı mükemmel müşteri hizmeti vermekse, işletme olarak çalışanlarına da tıpkı en iyi müşterisi gibi davranması gerekmekte midir? Şeklindeki sorulara cevap aranan çalışmada “çalışanların” işletmenin en iyi “müşterileri” olduğu ortaya konmuştur.

HARVEY ve TURNBULL (2006) tarafından yapılan çalışmada, Birleşik Krallık havayolu şirketleri BMI ve Go firmalarının, benzer düşük maliyetli hava yolu firmalarıyla rekabet edebilmeleri için, yan kuruluşlarını oluşturmaları çerçevesinde düşük maliyetli işe alım ve insan kaynakları politikaları oluşturulması incelenmiş, uçuş ekibindeki çalışanların yönetim uygulamalarına tepkisi analiz edilmiştir.

KANDASAMY ve ANCHERI (2009) tarafından yapılan çalışmada, konaklama endüstrisinin, çalışanları işletmelere çekmek ve işletmelerde tutmak için kaliteli çalışma koşulları sağlamaları gerektiği belirtilmiştir. Bir oteldeki çalışma ortamı, niteliksel yapıda incelenmiş; iş yaşamı kalitesi beklentisinin boyutları, potansiyel ve mevcut çalışanlar üzerinden belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, 3 otel yönetim enstitüsü ve 3 otel işletmesinden 84 öğrenci ve 64 çalışanla Mangarole Hindistan’da örneklem çerçevesi oluşturulmuştur. Veriler röportaj, odak grup çalışması, açık uçlu anket yöntemleriyle toplanmış ve ground method theory çerçevesinde analiz edilmiştir. Analiz sonucunda kaliteli çalışma yaşamının 8 boyutu oluşturulmuştur.

KÜTÜKÇÜ (2007) tarafından yapılan çalışmada, şirket yöneticilerinden, yüksek rekabet ortamında idare ettikleri işletmelerde, yüksek verimlilik, kârlılık ve her bakımdan başarılı sonuçlar elde etmeleri beklendiğini, yöneticilerin etkili bir performans sergilemesinin, bulundukları sektör ve firmanın teknolojik yeterlilikleri, hatta çalışanları ile ilişkilerindeki yetenekleri ile orantılı olduğu belirtilmiştir. Çalışanların her zaman en iyi şekilde işlerini yapmalarını sağlamanın yöneticinin en

temel görevi olduğu dolayısıyla bu görevi başarılı bir şekilde yerine getirmenin, çalışanları ile iletişimi iyi yürütmekten geçtiği ifade edilmektedir. Yöneticilerin her zaman çalışanlarını daha iyiye yönlendirebilmesi gerektiği belirtilmiştir. Yönetimin insan odaklı olduğu ve başarılı yönetimlerde çalışan ilişkilerinin ön plana çıktığı, bu sayede başarılı yöneticilerin, farklı sektörlerdeki firmalara geçiş yapabilmelerinin, sektörel bilgilerinden çok, çalışanları ile kurdukları ilişkiler ve verimli bir çalışma ortamı yaratabilmeleri ile ilgili olduğu ifade edilmiştir. Bunu başarabilen yöneticinin, çalışanları sayesinde şirketini ve şirket performansının arttırabileceği belirtilmiştir. Çalışan İlişkileri Yönetiminin ve şirket performansına etkisinin önemi, ne şekilde ve hangi yöntemlerle iyileştirilebileceği ortaya konmaktadır.

LAM, ZHANG and BAUM (2001) tarafından yapılan çalışmada, Hong Kong’lu otel yöneticilerinin kaygılarından biri olan yüksek personel devir hızı incelenmiştir. Devir hızının, iş tatmini ve işin personel tarafından algılanmasına bağlı olduğunu ortaya koyan önceki çalışmalar ışığında, otel çalışanlarının iş tatmini ile demografik özelliklerinin ilişkisi ve iş değişkenlerinin önemi incelenmiştir. Bulgular, çalışanların demografik özellikler ile değişkenler arasında belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir. İş tatmininin geliştirilmesi için Toplam Kalite yaklaşımı çerçevesinde yeni çalışanlara eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması önerilmiştir.

MANNING, DAVIDSON v MANNING (2005) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların işyeri beklentileri örgüt iklimiyle ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Çoklu regresyon modeli kurularak örgüt iklimi 7 boyutta incelenmiştir. Müşteri memnuniyetinin, çalışanlarca algılanması ve personel devir hızı tespitine yönelik doğrulayıcı faktör analizleri, dört boyutun anlamlılığını ortaya koymuştur. Bunlar; lider desteği, profesyonel takım ruhu, çatışma-belirsizlik ve çalışanlarla yakın ilişkidir.

PEKMEZCİ, DEMİRELİ ve BATMAN (2008) tarafından yapılan çalışmada, işletme anlayışında müşterinin şirketin iş ortağı olduğu, işletme faaliyetlerinin ise müşterinin istek ve beklentilerinin tespiti ile başladığı ve müşteriden gelen taleplerin etkili olarak karşılanması ile devam ettiği ifade edilmiştir. İşletmelerin uzun vadede temel amaçlarının varlıklarını sürdürürken kârlılıklarını da artırmak olduğu, dolayısıyla işletmelerin müşterileri, memnuniyetini ölçerek ve sonuçlara göre uygun önlemler

olarak kârlılıklarını yükseltebilecekleri ifade edilmiştir. Dış müşteri memnuniyetinin olduğu kadar iç müşteri memnuniyetinin de sağlanmasının zorunlu olduğu, çünkü iç müşterinin etkinliği yükseltildiği zaman dış müşterilere sunulan ürün ve hizmetin kalitesi de yükseleceği ifade edilmiştir.

TAŞLIYAN, M. (2007) tarafından yapılan çalışmada, müşteri memnuniyetinin bir işletmenin varoluş ve yaşamını devam ettirme şansı olduğu ifade edilmiştir. Özellikle müşteri ile işletme çalışanının pek çok ortamda yüz yüze geldiğini ve etkileşim içinde olduğu belirtilmiş, turizm ve seyahat acentelerinin çalışan tatmin düzeyi ile buralardan hizmet alan müşterilerin memnuniyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yapılan çalışmada turizm ve seyahat acentelerinden hizmet satın alan müşterilerin kaliteli hizmet beklediğini ve bu kaliteli hizmeti verecek olan çalışanların çoğunun yaptıkları işi severek yaptıklarını ancak çalışma koşullarında yapılacak çeşitli iyileştirmelerle tatmin olma düzeylerinin artırılması gerekliliği ortaya konmaktadır.

TURGUT (2006) tarafından yapılan çalışmada, müşteriye memnun etmenin ve bunu sürekli hale getirmenin, işletmelerin yoğun çaba harcamasını gerektiren faaliyetlerin başında geldiği, küresel rekabet içerisinde başarılı olmak isteyen işletmelerin, strateji ve politikalarını müşteri odaklı olarak tasarlamak zorunda oldukları, bu zorunluluğun işletme yönetici ve çalışanlarını birlikte çaba harcamaya yönelttiğini, işletmelerin varlıklarını ancak müşterilerle sürdürebileceğini dolayısıyla onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri gerektiğini, toplum ile ilişki kuramayan bir işletmenin, varlığını uzun süre devam ettirmesinin mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Bu anlamda ilişki yönetiminin; işletme, çalışanlar, müşteriler ve tüm dış çevredeki insanlar arasında denge ve uyum sağlama işini üstlendiğini, artık çalışanların da birer müşteri gibi görülüp, memnuniyetlerinin ölçülmesi gerektiği ifade edilmektedir. Teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin müşterilerin seçeneklerini artırdığını ve müşterinin aynı hizmeti veren pek çok işletmeden kaliteli ve farklı olanı seçtiğini, bu farklılaşmanın, işletmenin çalışanlarıyla, müşteriyle ve tüm topluma karşı olan sorumluluklarıyla ortaya konulduğu belirtilmektedir. Bu amaçla çalışmada, ilişki yönetiminde işletmenin iç ve dış müşterilerle iletişiminin önemi, işletmeyi farklılaştırabilecek ‘müşteri ve çalışan odaklı’ yönetim kavramları üzerinde durulmaktadır.

TUSELMANN, MCDONALD and THORPE (2009) tarafından yapılan çalışmada, Alman çok uluslu işletmelerindeki menşei etkisinin, bu işletmelerdeki çalışan ilişkilerine etkisi ele alınmıştır. Bu çerçevede Birleşik Krallıktaki Amerikan işletmeleri ile İngiliz işletmelerinin karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. İşletmelerin ülkelerine özgü durumlarına yönelik örgüt kültürü oluşturma eğilimleri olduğu tespit edilmiştir. Çok uluslu işletmelerin çalışanlarla ilişkilerinde bulundukları ülkeye uygun modelin kurgulanması önerilmektedir.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde Artvin, Giresun, Ordu, Rize ve Trabzon illerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarının mevcut durumu araştırılmıştır. Bu doğrultuda, betimsel araştırmanın hazırlanması ile ilgili olarak iç ve dış müşteri kavramları açıklanarak, İlişki Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Çalışan İlişkileri Yönetimi konularında kaynak taraması yapılmıştır. Araştırmanın temel konusu olan Çalışan İlişkileri Yönetimi'nin bölgede faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde ne derece uygulandığını ortaya koymak amacıyla ilgili literatür çerçevesinde otel işletmelerindeki işleri yürütmekle yükümlü olan çalışanlara yönelik anket formu hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket formu, pilot bir uygulama ile bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanlarına uygulanarak denenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, doğru ve net verilerin elde edilebilmesi için ilgili otel işletmelerinin yöneticileri ve/veya insan kaynakları müdürleri ile telefonla görüşülerek araştırma konusuyla ilgili bilgi verilmiş, otel işletmelerine gidilerek çalışanlara ulaşılmıştır. Anket formunun doldurulmasıyla ilgili çalışanlarla yüz yüze görüşülmüş, kendilerine ön bilgi verilmiştir. Bu sayede bilgi kaybı en aza indirgenerek anlamlı cevaplara ulaşmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı illerde faaliyet gösteren otel işletmelerinin tanıtılması, ilgili otel işletmelerinin çalışanlarına bakış açısını ortaya koymak ve bu doğrultuda öneriler sunabilmek için, SPSS (15.0) for Windows Paket Programı kullanılarak, Mann Whitney U Testi , Kruskal Wallis H Testi ve Ki-Kare Testi yapılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki Artvin, Giresun, Ordu, Rize ve Trabzon illerinde yer alan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki tüm çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemi belirlemek için evrende yer alan, Turizm Bakanlığı'na bağlı işletme belgesi olan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle ilgili İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri'nden bilgi alınmıştır. Bu doğrultuda, Artvin'de dört yıldızlı 2 otel; Giresun'da dört yıldızlı 1 otel; Ordu'da beş yıldızlı 1 otel ve dört yıldızlı 2 otel; Rize'de dört yıldızlı 2 otel ve Trabzon'da beş yıldızlı 1 otel ve dört yıldızlı 5 otel olmak üzere toplam 14 otel işletmesinin olduğu belirlenmiştir. İletişim bilgileri aracılığıyla otel işletmelerinin tamamına ulaşılmış, ancak işletme yöneticilerinin farklı kaygılarla çalışan sayılarına dair bilgi gizlemeleri nedeniyle 14 otel işletmesindeki çalışanlar arasından basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 281 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Daha önce yapılmış araştırmaların ölçeklerinin araştırmaya tam olarak uygun olmaması nedeniyle uzman görüşleri ve değerlendirmelerinden, kaynak taraması sonucunda elde edilen bilgilerden yararlanılarak ölçek oluşturulmuş, anket formu, oluşturulan Çalışan İlişkileri Yönetimi Ölçeği'ne göre değerlendirilmiştir.

Çalışan İlişkileri Yönetimi Ölçeği'nin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ile ölçeğin tek faktörlü olduğu, bu faktörün toplam varyansının % 38,45'ini açıkladığı ve açıklanan varyansın % 30,0'dan fazla olması nedeniyle Çalışan İlişkileri Yönetimi'ne ilişkin hazırlanan anket formunun geçerliliğinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anket güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan Cronbach Alpha analizi sonucunda, Çalışan İlişkileri Yönetimi'nin işletmelerdeki uygulama düzeyinin belirlendiği ifadelerin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) $\alpha=0,91$ olarak hesaplanmıştır. Tezbaşaran (1997:47), Cronbach Alpha değeri 0,60'tan büyük olan değerler için oldukça güvenilir olduğunu, Cronbach Alpha katsayısı 1 değerine yaklaştıkça güvenilirlik düzeyinin arttığını ifade etmektedir. Buna göre anketin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda veri elde edebilmek için hazırlanan anket formunun pilot uygulaması, örneklemin içinde yer alan ve Ordu ilinde faaliyet gösteren 1'i beş yıldızlı, 2'si dört yıldızlı olmak üzere toplam 3 otel işletmesinde 41 çalışana yüz yüze uygulanarak yapılmıştır. Yapılan ön test sonucunda, çalışanlardan gelen öneriler doğrultusunda sorularda gerekli düzeltmeler yapılarak araştırmada kullanılacak anket sorularının açıklayıcı, net ve anlaşılabilir olması sağlanmıştır.

Verileri elde etmek amacıyla hazırlanan anket formu üç bölümden oluşup toplam 34 soru içermektedir;

- Birinci bölümde çalışanların özelliklerini (çalışılan departman, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve çalışma süresine yönelik sorular) belirlemeye yönelik 5 soru yer almaktadır.
- İkinci bölümde işletme özelliklerini saptamak amacıyla (işletme sınıfı, işletmenin yer aldığı otel grubu, faaliyet süresi, çalışan sayısı, bilgisayar sayısı, internet erişimi, web sitesi ve çalışan bilgilerini işlemek için kullanılan yazılımın olup olmadığına) yönelik 8 soru bulunmaktadır.
- Üçüncü bölümde ise Çalışan İlişkileri Yönetimi'ne ilişkin (otel işletmelerinin Çalışan İlişkileri Yönetimi'ne yatkınlıkları) durumlarını belirlemeye yönelik 20 soru ve çalışanların görüşlerini işletmelerinde tercih ettikleri iletişim araçları ile ilgili 1 soru yer almaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada anket uygulamasına katılan dört veya beş yıldızlı otel işletmelerinin sınıfları, yer aldığı otel grubu, sektördeki faaliyet süresi, çalışan sayısı, otel işletmelerindeki bilgisayar sayısı, internet erişimi, web sitesinin durumu belirlenmeye yönelik soruların sonuçları frekans ve yüzde dağılımları yapılarak tablolar şeklinde verilmiş ve açıklanmıştır.

Çalışan bilgilerini işlemek amacıyla kullanılan yazılım programının var olup olmadığını belirlemek, çalışanların özelliklerini (çalışılan departman, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve çalışma süresi) ve çalışanların düşüncelerini iletmede tercih ettikleri iletişim araçlarına ilişkin elde edilen bilgilerin sonuçları da frekans ve yüzde dağılımları yapılarak tablolar şeklinde verilmiş ve açıklanmıştır.

Otel işletmelerinin Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulama düzeyine ilişkin elde edilen verilerin sonuçları çalışanların görüşleri frekans ve yüzde dağılımları olarak belirtilmiştir. 5’li Likert tipi ölçek ile sunulan söz konusu bu ifadeler;

Kesinlikle Katılmıyorum=1

Katılmıyorum=2

Kararsızım=3

Katılıyorum=4

Kesinlikle Katılıyorum=5

şeklinde kodlanarak puanlandırılmış ve değerlendirilmiştir.

Çalışan İlişkileri Yönetimi(ÇİY) puanı hesaplanırken; öncelikle her çalışan için 20 sorudan elde edilen puanların toplamaları alınmıştır. Daha sonra çalışanların bir sorudan alabileceği maksimum puanın 5 olduğu ve 20 soru üzerinden alabileceği maksimum puanın 100 olacağı düşüncesiyle değerlendirmeler 100'lük standart puan üzerinden değerlendirilmiştir. Her çalışan için hesaplanan, ilgili 20 sorudan elde edilen toplam puan, çalışanların, Çalışan İlişkileri Yönetimi puanı olarak elde edilmiştir.

ÇİY puanları hakkında çok derin sayısal bilgilerin olmaması ve sadece veri sağlayanların sübjektif değerlendirmelerine bağlı olması nedeniyle yapılan normallik analizi sonucunda normal dağılımdan gelmediği görülmüş, bu nedenle gruplar arasında, Çalışan İlişkileri Yönetimi puanı açısından farklılık olup olmadığı incelenirken parametrik olmayan testler uygulanmıştır.

Bu bağlamda, otel işletmelerinin Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulama düzeyine ilişkin çalışanların görüşlerine, çalışanların özelliklerine ve çalışılan otel işletme özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilirken; iki grup için parametrik “t test” in parametrik olmayan karşılığı olan “Mann Whitney U Testi”, üç ve daha fazla grup için ise parametrik Anova’nın parametrik olmayan karşılığı “Kruskal Wallis H Testi” uygulanmıştır.

Gruplar arası farklılıklar incelenirken anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p < 0,05$ olması durumunda gruplar arası anlamlı farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda gruplar arasında anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Kategorik değişkenler arasındaki ilişki Ki-Kare testi ile analiz edilmiştir. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı ilişkinin olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirtilmiştir.

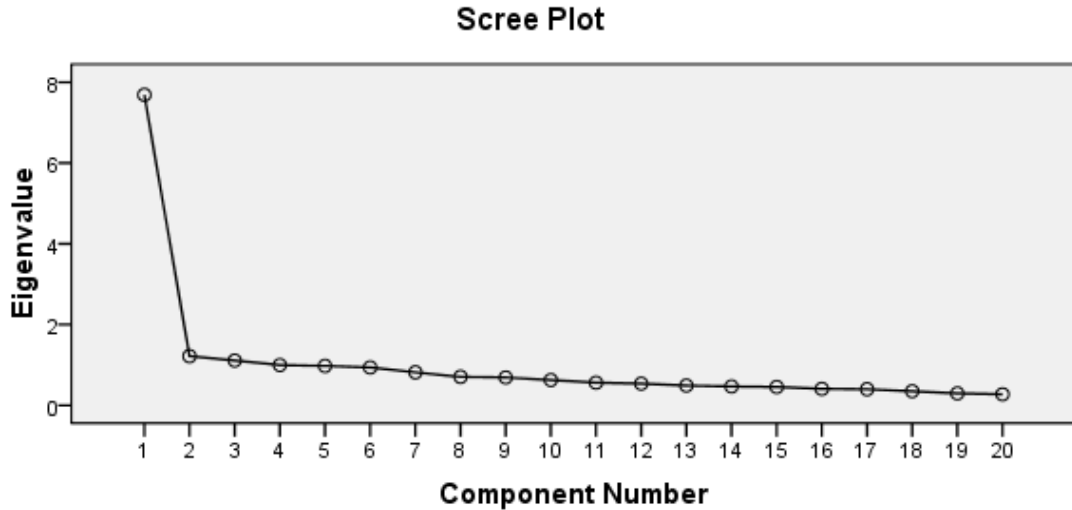
Likert tipi Çalışan İlişkileri Yönetimi Ölçeği’nin yapı geçerliğinin belirlenmesi amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) tekniği kullanılmış, güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla ise Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Faktör analizi, ölçülmek istenilen özelliğe ait yapının bu ölçek ile ölçüldüğünde nasıl gerçekleştiğini belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bu özelliğiyle de faktör analizi ölçeğin yapısını belirlemeye yönelik bir yapı geçerliği çalışmasıdır. Faktör analizi, gelişmekte olan bir ölçme aracında yer alan her bir maddeye, cevaplayıcıların verdiği tepkiler arasında belli bir düzen olup olmadığını ve boyutların içeriği ile ilgili bilgi edinilmesinde kullanılan çok değişkenli analiz tekniklerinden biridir. Faktör analizi, ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin, anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemeyi amaçlamaktadır (Büyüköztürk, 2009:42).

Ölçme aracının ölçtüğü faktörlerin sayısı hakkında bir bilginin olmadığı, belli bir hipotezi sınamak yerine, ölçme aracıyla ölçülen faktörler hakkında bilgi edinmeye çalışıldığı inceleme türüne ise “Açıklayıcı Faktör Analizi” denir. Diğer bir ifadeyle, açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaktır. Faktörlerin hesaplanmasında, öz değer (Eigen value) den yararlanılır, faktör sayısı kadar öz değer hesaplanır. Öz değerler faktör yüklerinin karelerinin toplamıdır. Bir analizde tüm faktörler kullanılmaz, öz değeri bir ya da birden büyük olan faktörler önemli faktörler olarak alınır (Tavşancıl, 2006:34).

Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testiyle incelenebilir. KMO katsayısı, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. KMO testi ölçüm sonucunun 0,60'tan yüksek çıkması beklenir. Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını inceleyen Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2009:45).

Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada da öncelikli olarak ölçeğin, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett testi yapılmıştır. KMO testi sonucu 0,92, Bartlett küresellik testi de anlamlı ($p<0,01$) bulunmuştur. Buna göre, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, başka bir deyişle veri setimiz faktör analizi için uygundur (Kalaycı, 2009:32). Ölçeğe faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. İlk analizde, öz değeri 1'den büyük olan 3 faktör olduğu belirlenmiştir. Ancak Şekil 2 incelendiğinde, öz değeri diğer faktörlerden daha yüksek olan ve açıkladığı varyansı daha yüksek olan tek faktörün baskın olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 2. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı.

Ölçeğin faktör sayısı belirlendikten sonra faktör analizi tekrar edilmiştir. Çalışan İlişkileri Yönetimi Ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin tek faktörlü olduğu sonucuna varılmıştır. Tek bir faktör söz konusu olduğu için birden fazla önemli faktörü yorumlamada, açıklık, bağımsızlık ve anlamlılık sağlamak amacıyla yapılan, herhangi bir eksen döndürme işlemi yapılmamıştır. Bu tek faktör, ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 38,45'ini açıklamaktadır. Büyüköztürk (2002), tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın % 30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini ifade etmektedir. Araştırmada da, açımlayıcı faktör analizinde maddelerin yer aldıkları faktör yük değerleri için sınır değer 0,30 olarak alınmıştır. Faktör yük değeri 0,30'un altında olan maddeler analizden çıkartılmalıdır. Ancak Tablo 1'de de görüldüğü gibi, faktör yük değeri 0,30'un altında olan hiçbir maddeye rastlanmamıştır. Bu nedenle hiçbir madde çıkartılmamıştır. Nihai analiz sonunda Çalışan İlişkileri Yönetimi Ölçeği'nin açımlayıcı faktör analizine ilişkin bulguları Tablo 1'de sunulmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen veriler ölçeğin geçerliğinin yüksek düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla ise Cronbach Alpha iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan istatistiklere göre ölçek tek faktörlü olduğu için, ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve bu değer 0,91 olarak bulunmuştur(Tablo 1).

Büyüköztürk'e (2002) göre güvenilirlik katsayısının 0,70 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilirliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Tezbaşaran (1997:47), likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenilirlik katsayısının olabildiğince 1'e yakın olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre ölçeğin tamamının güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 1: Çalışan İlişkileri Yönetimi Ölçeği Faktör Yük Değerleri

Madde	Faktör Yük Değeri
M9	0,707
M15	0,683
M19	0,675
M6	0,668
M12	0,656
M13	0,656
M17	0,653
M11	0,637
M18	0,635
M20	0,628
M10	0,619
M2	0,618
M5	0,617
M14	0,608
M1	0,603
M8	0,581
M7	0,577
M3	0,571
M16	0,565
M4	0,372

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlar ve Çalıştıkları Otel İşletmelerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılanların, çalıştıkları departmanlara göre dağılımları incelendiğinde, % 39,1'inin Yiyecek İçecek (F&B) bölümünde görev yaptığı, % 2,5'inin ise Yönetici olduğu görülmektedir. Bunların dışında diğer (Animasyon, Teknik Servis, Güvenlik, Satış Pazarlama, Halkla İlişkiler, Sağlık Birimi, İnsan Kaynakları vb.) bölümlerde çalışan bireylerin, katılanların % 11,0'ı oluşturduğu görülmektedir. Çalıştığı departmanı belirtmeyen çalışanlar katılanların % 1,1'ni oluşturmaktadır (Tablo 2).

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Departmanlara Göre Dağılımı

Çalışılan Departman	n	%
Yönetim	7	2,5
Ön Büro(Front Office)	72	25,6
Yiyecek İçecek (F&B)	110	39,1
Kat Hizmetleri (Housekeeping)	45	16
Muhasebe	13	4,6
Diğer	31	11
Cevapsız	3	1,1
Toplam	281	100

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, % 60,1'i erkek, % 39,1'i kadın olarak görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak, her 5 çalışandan 3'ünün erkek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Çalışanların Cinsiyetleri	n	%
Erkek	169	60,1
Kadın	110	39,1
Cevapsız	2	0,7
Toplam	281	100

Tablo 4'te araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyleri verilmiştir. Araştırmaya Katılan çalışanların % 6,8'ini ilköğretim mezunu çalışanlar oluştururken, büyük bir kısmını ortaöğretim (% 32,0) ve önlisans (% 32,7) mezunlarının oluşturduğu, lisans mezunlarının % 21,4 oranla ortaöğretim ve önlisans mezunlarını takip ettiği görülmektedir. Çalışanların % 3,6'sının eğitim düzeyi yüksek lisans iken, çalışanlar arasında doktora mezunu çalışan görülmemektedir. Eğitim düzeyini belirtmeyen çalışanlar araştırmaya katılanların % 3,6'sını oluşturmaktadır.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Çalışanların Eğitim Düzeyi	n	%
İlköğretim	19	6,8
Ortaöğretim	90	32
Önlisans	92	32,7
Lisans	60	21,4
Yüksek Lisans	10	3,6
Doktora	0	0
Cevapsız	10	3,6
Toplam	281	100

Araştırmaya katılan çalışanların yaş dağılımları incelendiğinde, % 12,5'inin 21 yaş altı yaş grubu çalışanlardan oluştuğu, büyük bir kısmı olan % 59,1'inin ise 21-30 yaş aralığındaki çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. 31-40 yaş grubu bireylerin % 23,8'lik bir orana sahip olduğu görülürken, 50 yaş ve üzeri (% 0,4) grubundaki bireylerin çalışanların % 4,7'sini oluşturduğu görülmektedir (Tablo 5).

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Çalışanların Yaş Grupları	N	%
21 yaş altı	35	12,5
21-30 yaş	166	59,1
31-40 yaş	67	23,8
41-50 yaş	12	4,3
50 yaş üzeri	1	0,4
Toplam	281	100

Araştırmaya katılan çalışanların otel işletmelerindeki çalışma süreleri dağılımları incelendiğinde; çalışanların yarısına yakın bir kısmının (% 45,6) 1-5 yıl çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir. Geri kalan kısmının ise % 24,6'sının 1 yıldan az, % 17,4'ünün 6-10 yıl, % 7,8'inin 11-15 yıl ve % 4,6'sının 15 yıl üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 6).

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışanların Çalışma Süreleri	n	%
Bir yıldan az	69	24,6
1-5 yıl	128	45,6
6-10 yıl	49	17,4
11-15 yıl	22	7,8
15 yıl üzeri	13	4,6
Toplam	281	100

Araştırmaya katılanların, çalıştıkları otel işletmelerinin sınıfları açısından dağılımlarına bakıldığında, dört yıldızlı otel işletmelerinin % 63,7 gibi yüksek bir orana sahip olduğu görülürken, beş yıldızlı otel işletmelerinin % 35,9 ile bu oranı takip ettiği görülmektedir. İşletme sınıfını belirtmeyen çalışanlar ise % 0,4'lük bir orana sahiptir (Tablo 7).

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmelerinin Sınıfları	n	%
5 yıldızlı	101	35,9
4 yıldızlı	179	63,7
Cevapsız	1	0,4
Toplam	281	100

Tablo 8'de araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerin yer aldığı otel grupları verilmiştir. Şehir otelleri % 71,9'luk bir orana sahipken, kıyı otelleri araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinin % 27,4'ünü oluşturmaktadır. Otel grubunu belirtmeyen 2 çalışan, çalışanların % 0,7'sini oluşturmaktadır.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Yer Aldığı Otel Grubuna Göre Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmesinin Yer Aldığı Otel Grubu	n	%
Kıyı Oteli	77	27,4
Şehir Oteli	202	71,9
Cevapsız	2	0,7
Toplam	281	100

Araştırmaya katılanların çalıştıkları otel işletmelerinin faaliyette bulunduğu süreler incelendiğinde, bir yıldan az faaliyet gösteren otel işletmelerinin oldukça düşük bir oran olan % 1,4'lük kısmı oluşturduğu görülmektedir. 1-5 yıl (% 21,7), 6-10 yıl (% 22,4) ve 11-15 yıl (% 24,2) faaliyette bulunan otel işletmelerinin oranlarının ise birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. 16-20 yıl ve 20 yıldan daha fazla faaliyet gösteren otel işletmeleri araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinin % 30,3'ünü oluşturmaktadır (Tablo 9).

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmelerin Faaliyet Süreleri	n	%
Bir yıldan az	4	1,4
1-5 yıl	61	21,7
6-10 yıl	63	22,4
11-15 yıl	68	24,2
16-20 yıl	41	14,6
20 yıl ve üzeri	44	15,7
Toplam	281	100

Tablo 10'da otel işletmelerinin çalışan sayıları belirtilmektedir. 100 üzeri çalışana sahip otel işletmeleri % 30,2 oranla birinci sırada yer alırken, bu oranı % 27 ile 11-40 çalışana sahip otel işletmeleri takip etmektedir. 1-10 çalışan sayısına sahip otel işletmeleri ise % 1,1'lik kısımda yer almaktadır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Otel İşletmelerinin Çalışan Sayısı	n	%
1-10	3	1,1
11-40	76	27
41-70	56	19,9
71-100	58	20,6
100 üzeri	85	30,2
Cevapsız	3	1,1
Toplam	281	100

Araştırmaya katılanların çalıştıkları otel işletmeleri Çalışan İlişkileri Yönetimi'nin daha etkin kullanımına yönelik olarak bilgisayar sayılarına göre ele alındığında % 0,7'sinin sadece 1 bilgisayara sahip olduğu görülürken, 11 ve üzeri bilgisayara sahip olan otel işletmelerinin % 61,2'lik orana sahip olduğu görülmektedir. Otel işletmelerindeki bilgisayar sayısını belirtmeyen 4 çalışan % 1,4'lük bir kısımda yer almaktadır (Tablo 11).

Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinde Bulunan Bilgisayar Sayılarının Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmelerinde Bulunan Bilgisayar Sayısı	n	%
Sadece 1	2	0,7
2-5	23	8,2
6-10	80	28,5
11 ve üzeri	172	61,2
Cevapsız	4	1,4
Toplam	281	100

Tablo 12'de araştırmaya katılan çalışanların büyük bir kısmı (% 98,2) otel işletmelerinde internet erişiminin olduğunu belirtmiştir. Otel işletmelerinde internet erişiminin olmadığını belirten 5 kişi ise çalışanların % 1,8'lik küçük bir kesimini oluşturmaktadır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin İnternet Erişim Durumuna Göre Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmelerinin İnternet Erişim Durumu	n	%
Var	276	98,2
Yok	5	1,8
Toplam	281	100

Tablo 13'te araştırmaya katılanların çalıştıkları otel işletmelerinin web sitesine sahip olup olmadığı belirtilmektedir. Çalışanların % 97,9'luk büyük bir oranı otel işletmelerinin web sitesi olduğunu belirtirken, % 2,1'i web sitelerinin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Web Sitesi Bulunma Durumuna Göre Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmelerinin Web Sitesi Durumu	n	%
Var	275	97,9
Yok	6	2,1
Toplam	281	100

Tablo 14'te Araştırmaya katılan çalışanların % 88,3'ü otel işletmelerinde çalışan bilgilerini işlemek için kullanılan bir yazılım bulunduğunu belirtirken, % 10,7'si yazılım kullanmadıklarını belirtmiştir. Çalışanların % 1,1'i ise cevapsız kalmıştır.

Tablo 14: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Çalışan Bilgilerini İşlediği Yazılımın Bulunma Durumuna Göre Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmelerinin Çalışan Bilgilerini İşlediği Yazılım Durumu	n	%
Var	248	88,3
Yok	30	10,7
Cevapsız	3	1,1
Toplam	281	100

Tablo 15'e göre, araştırmaya katılan çalışanların;

- % 72,9'u çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişkinin, otel işletmelerini rakiplerinden farklı kılacağını,
- % 76,1'i mevcut çalışanı elde tutmanın ve çalışan sadakatinin otel işletmeleri için önemli olduğunu,
- % 77,2'si otel işletmelerinin mesleki bilgilerini ve tecrübelerini dikkate alarak bölümlendirme yaptığını,

- % 78,0'i otel işletmelerinde çalışanlarla ilgili tüm bilgilerin düzenli olarak güncellendiğini,
- % 64,0'ü otel işletmeleri için tüm çalışanların aynı derecede öneme sahip olduklarını,
- % 56,9'u otel işletmelerinde çalışanların istek ve ihtiyaçlarının takibini yapabilmek için veri tabanı kullanıldığını,
- % 67,6'sı otel işletmelerinde verilen hizmetle ilgili olarak çalışanların olumlu ve olumsuz düşüncelerinin önemsendiğini,
- % 73,7'si otel işletmelerinde yönetim ve çalışanlar arasında 'biz' bilincinin sağlandığını,
- % 69,7'si otel işletmelerinin çalışanına değer verip bunu çalışanına karşı davranışlarıyla hissettirdiğini,
- % 76,2'si otel işletmelerinde karşılıklı diyalog ve etkili iletişim ile hedefe ulaşılacağı bilinci yer aldığını,
- % 65,5'i otel işletmelerinde yeni ürün karar aşamasında çalışanların fikirlerine ve yaratıcılıklarına önem verdiğini,
- % 74,7'si otel işletmelerinde çalışanlar arasındaki sorunların karşılıklı anlayış ve hoşgörü ortamı içerisinde çözülebildiğini
- % 79,0'u otel işletmelerinde, çalışanın bilgisine, deneyimine ve yeteneğine değer verildiğini,
- % 74,4'ü otel işletmelerinde çalışanların gerek kendi aralarında gerekse yönetimle iş birliği sağlayabildiğini,
- % 62,3'ü otel işletmelerinde çalışanların sorunlarının çözümlerinde Çalışan İlişkileri Yönetiminden faydalandığını,
- % 67,6'sı otel işletmelerinde çalışanları geliştirmeye yönelik sürekli eğitimlere önem verildiğini,
- % 74,3'ü otel işletmelerinde çalışanlara sorumluluklar verilerek, yetenekleri ve performansları ile başarılı olmalarına teşvik edildiğini,
- % 67,6'sı otel işletmelerinde başarılı olanların takdir edilip ve eşit şartlarda ödüllendirildiğini,
- % 75,1'i otel işletmelerinde karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin olduğunu,
- % 75,1'i herhangi bir problem karşısında otel işletmelerinin çalışanını sahiplendiğini ifade etmektedir.

Bu bulgulara göre, çalışanların ÇİY uygulamalarına ilişkin görüşlerinin benzer ve olumlu olduğu görülmektedir. Ancak, çalışanların % 56,9'u otel işletmelerinde çalışanların istek ve ihtiyaçlarının takibini yapabilmek için veri tabanı kullanıldığını ve % 62,3'ü otel işletmelerinde çalışanların sorunlarının çözümlerinde Çalışan İlişkileri Yönetiminden faydalandığını belirtmektedir.

Tablo 15: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları İlişkileri Yönetimi Ölçeğine Ait Yanıt Dağılımı

	<i>Kesinlikle Katılmıyorum</i>		<i>Katılmıyorum</i>		<i>Kararsızım</i>		<i>Katılıyorum</i>		<i>Kesinlikle Katılıyorum</i>	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Otel işletmemizi rakiplerinden farklı kılan, çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişkidir.	7	2,5	19	6,8	50	17,8	117	41,6	88	31,3
Otel işletmemiz için mevcut çalışanlarını elde tutmak ve çalışan sadakati son derece önemlidir.	13	4,6	15	5,3	39	13,9	110	39,1	104	37
Otel işletmemiz çalışanlarının mesleki bilgilerini ve tecrübelerini dikkate alarak bölümlendirme yapmaktadır.	8	2,8	25	8,9	31	11	134	47,7	83	29,5
Otel işletmemizde çalışanlar ile ilgili tüm bilgiler düzenli olarak güncellenmektedir.	6	2,1	12	4,3	44	15,7	130	46,3	89	31,7
Otel işletmemiz için tüm çalışanlar aynı derecede öneme sahiptir.	23	8,2	27	9,6	51	18,1	108	38,4	72	25,6
Otel işletmemizde, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının takibini yapabilmek için veri tabanı kullanılmaktadır.	18	6,4	37	13,2	66	23,5	115	40,9	45	16
Otel işletmemizde verilen hizmetle ilgili olarak çalışanların olumlu ve olumsuz görüşleri önemsenmektedir.	6	2,1	30	10,7	55	19,6	124	44,1	66	23,5
Otel işletmemizde yönetim ve çalışanlar arasında 'biz' bilinci sağlanmıştır.	9	3,2	16	5,7	49	17,4	129	45,9	78	27,8
Otel işletmemiz çalışanına değer vermekte ve bunu çalışanına karşı davranışlarıyla hissettirmektedir.	12	4,3	22	7,8	51	18,1	119	42,3	77	27,4
Otel işletmemizde karşılıklı diyalog ve etkili bir iletişim ile hedefe ulaşabileceği bilinci yer almaktadır.	8	2,8	14	5	44	15,7	143	50,9	72	25,6
Otel işletmemiz yeni ürün karar aşamasında çalışanların fikirlerine ve yaratıcılıklarına önem vermektedir.	13	4,6	29	10,3	55	19,6	125	44,5	59	21
Otel işletmemizde çalışanlar arasındaki sorunlar karşılıklı anlayış ve hoşgörü ortamı içerisinde çözülebilmektedir.	11	3,9	18	6,4	42	14,9	147	52,3	63	22,4
Otel işletmemizde, çalışanın bilgisine, deneyimine ve yeteneğine değer verilmektedir.	10	3,6	15	5,3	34	12,1	132	47	90	32
Otel işletmemizde çalışanlar gerek kendi aralarında gerekse yönetimle iş birliği sağlayabilmektedir.	5	1,8	15	5,3	52	18,5	127	45,2	82	29,2
Otel işletmemizde çalışanların sorunlarının çözümlerinde Çalışan İlişkileri Yönetiminden faydalanılmaktadır.	6	2,1	16	5,7	84	29,9	112	39,9	63	22,4
Otel işletmemiz çalışanlarını geliştirmeye yönelik sürekli eğitimlere önem verilmektedir.	8	2,8	32	11,4	51	18,1	116	41,3	74	26,3
Otel işletmemizde çalışanlara sorumluluklar verilerek, yetenekleri ve performansları ile başarılı olmalarına teşvik edilmektedir.	15	5,3	16	5,7	41	14,6	117	41,6	92	32,7
Otel işletmemizde başarılı olanlar takdir edilmekte ve eşit şartlarda ödüllendirilmektedir.	18	6,4	27	9,6	46	16,4	108	38,4	82	29,2
Otel işletmemizde karşılıklı güvene dayalı ilişkiler söz konusudur.	9	3,2	20	7,1	41	14,6	129	45,9	82	29,2
Otel işletmemiz herhangi bir problem karşısında çalışanını sahiplenmektedir.	14	5	24	8,5	32	11,4	117	41,6	94	33,5

Tablo 16’da araştırmaya katılan çalışanların olumlu ve olumsuz düşüncelerini belirtmek için hangi iletişim aracının ne derecede kullanıldığı belirtilmektedir. Çalışanların yarıdan fazlası için (% 51,2) olumlu ve olumsuz düşüncelerini belirtmede Yüz yüze iletişimin çok önemli olduğu görülmektedir. Şikâyet kutularını çok önemli bulanlar % 41,0 oranla ikinci sırada yer almaktadır. Anket iletişim aracını çok önemli bulanların oranı % 29,0 iken E-posta iletişim aracını çok önemli bulanların oranı % 20,1 ,web sayfası iletişim aracını çok önemli bulanların oranı % 13,5’dir. Çalışanların olumlu ve olumsuz düşüncelerini belirtmede kullandıkları başkalarına anlatma % 20,5 oranla, E-posta (% 20,1) ve online internet erişimi (% 15,6) den daha çok önemli bulunmuştur. Mektup iletişim aracı ise çalışanların küçük bir kısmı olan % 9,2’si tarafından çok önemli bulunmaktadır.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Çalışanların Düşüncelerini İletmede Tercih Ettikleri İletişim Araçlarının Dağılımı

<i>Çalışanların düşüncelerini iletmede tercih ettikleri iletişim araçları</i>	Hiç önemli yok		Önemi yok		Kısmen önemli		Önemli		Çok önemli	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Anket	48	19,9	26	10,8	44	18,3	53	22	70	29
Yüz Yüze	14	5,4	11	4,3	34	13,2	67	26	132	51,2
Mektup	66	30,3	45	20,6	57	26,1	30	13,8	20	9,2
E-Posta	45	20,5	31	14,2	39	17,8	60	27,4	44	20,1
Online internet erişimi (msn gibi)	63	28	32	14,2	51	22,7	44	19,6	35	15,6
Web sayfasındaki form ile	60	27	31	14	50	22,5	51	23	30	13,5
Başkalarına anlatma	46	20,5	43	19,2	43	19,2	46	20,5	46	20,5
Şikâyet kutuları	35	14,6	19	7,9	32	13,4	55	23	98	41

4.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Ve Otel İşletmelerinin Özelliklerine Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Analizine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmaya katılan çalışanların, otel işletmelerindeki Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamasına ilişkin görüşleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 17'deki verilere dayanarak otel işletmelerinde çalışanlarının Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarına ilişkin olarak, tüm çalışma birimlerinde benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışılan Departman	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Kruskal Wallis H Test		
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	H	p
Yönetim	7	83,4	73	96	8,2	182,7143		
Ön Büro(Front Office)	72	74,4	33	100	15,9	130,0347		
Yiyecek İçecek (F&B)	110	77	38	100	11	138,4182		
Kat Hizmetleri (Housekeeping)	45	75,9	48	100	12,3	131,2333	9,035	0,108
Muhasebe	13	76,2	62	84	6	127,6923		
Diğer	31	81	33	99	12,8	172,5161		
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

Otel işletmelerinde çalışanlarının cinsiyetleri Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulaması açısından anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Bu bulgulara dayanarak erkek çalışanların otel işletmelerinde uygulanan Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulama düzeyine ait görüşlerinin, kadın çalışanların görüşlerine yakın olduğu söylenebilir (Tablo 18).

Tablo 18: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetine Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışanların Cinsiyeti	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Mann Whitney U Test		
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	U	p
Erkek	169	77	33	100	12,7	141,54	9035,5	0,693
Kadın	110	76,5	35	100	12,8	137,64		
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

Tablo 19'a göre otel işletmeleri çalışanlarının Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulgulara dayanarak tüm eğitim düzeylerinin ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyine Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışanların Eğitim Düzeyi	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Kruskal Wallis H Test		
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	H	p
İlköğretim	19	69,2	33	100	14,4	85,95	9,442	0,051
Ortaöğretim	90	77,8	48	100	11,1	140,39		
Önlisans	92	77,2	38	100	13	139,99		
Lisans	60	77,4	50	100	10,1	134,72		
Yüksek Lisans	10	79,2	35	100	19,3	162,50		
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

Tablo 20'ye göre araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının, Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamasına ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. İşletme çalışanlarının ÇİY uygulamalarına ilişkin olarak tüm yaş gruplarında benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışanların Yaş Grupları	Çalışan İlişkileri Yönetimi				Kruskal Wallis H Testi			
	N	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	H	p
21 yaş altı	35	79,1	57	100	11,1	155,09	2,571	0,463
21-30 yaş	166	75,8	33	100	12,4	135,03		
31-40 yaş	67	78,1	35	100	13,5	148,78		
41 yaş ve üzeri	13	75,2	33	94	16,3	139,15		
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

Tablo 21'de araştırmaya katılan çalışanların otel işletmelerindeki çalışma sürelerine göre Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulaması açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. Buna göre farklı düzeylerde tecrübeye sahip otel işletmeleri çalışanlarının ÇİY uygulamalarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 21: Araştırmaya Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışılan İşletmesindeki Çalışma Süresi	Otel	Çalışan İlişkileri Yönetimi				Kruskal Wallis H Test			
		n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	H	p
Bir yıldan az		69	76,2	35	100	12,9	138,09	4,461	0,347
1-5 yıl		128	75,6	33	100	13,1	134,79		
6-10 yıl		49	79,1	35	100	12,7	154,36		
11-15 yıl		22	81,5	71	97	8,7	164,89		
15 yıl üzeri		13	74,2	33	80	12,4	126,85		
Toplam		281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin sınıfları arasında Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulaması açısından anlamlı farklılık görülmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerinin (% 80,3) dört yıldızlı otel işletmelerine göre ÇİY uygulamasında daha yüksek orana sahiptir. Bu bulgulara dayanarak işletmenin hizmet kalitesi arttıkça Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamasının daha başarılı olduğu görülmektedir. Beş yıldızlı işletmelerdeki çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşleri dört yıldızlı işletme çalışanlarına göre daha olumludur (Tablo 22).

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Sınıfına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmelerinin Sınıfları	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Mann Whitney U Test		
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	U	p
5 yıldızlı	101	80,3	33	100	10,6	162,81		
4 yıldızlı	179	74,8	33	100	13,4	127,91	6786,0	0,001*
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* $p < 0,05$

Tablo 23'e göre araştırmaya katılanların çalıştıkları otel işletmelerinin yer aldığı otel grupları arasında Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulaması açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. Buna göre kıyı ve şehir oteli çalışanlarının ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Yer Aldığı Otel Grubuna Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmesinin Yer Aldığı Otel Grubu	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Mann Whitney U Test		
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	U	p
Kıyı Oteli	77	78,6	38	100	11,6	151,86		
Şehir Oteli	202	75,9	33	100	13,1	135,48	6863,5	0,129
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* $p < 0,05$

Tablo 24'e göre araştırmaya katılanların çalıştıkları otel işletmelerinin faaliyette bulunduğu süreye göre Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulaması açısından anlamlı farklılık görülmektedir.

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren ikili karşılaştırma testinin sonuçlarının verildiği Tablo 24 incelendiğinde, bir yıldan az süre faaliyette bulunan işletmelerdeki çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin bir yıldan daha fazla süre faaliyette bulunan işletmelerdeki çalışanlara göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 6-10 yıl arası faaliyette bulunan işletmelerdeki çalışanların Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamasına ait görüşleri, 1-5 yıl ile 20 yıl ve üzeri faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlara göre daha olumludur.

Tablo 24: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Faaliyette Bulunduğu Süreye Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmesinin Faaliyette Bulunduğu Süre	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Kruskal Wallis H Test			İkili Karşılaştırma
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort	H	p	
Bir yıldan az	4	59,8	52	68	9	33,88	17,523	0,004*	1-2
1-5 yıl	61	73,7	33	97	14,3	126,91			1-3
6-10 yıl	63	79,5	48	100	12,3	162,44			1-4
11-15 yıl	68	78,5	33	100	12,5	152,68			1-5
16-20 yıl	41	77,8	54	100	10,2	142,54			1-6
20 yıl ve üzeri	44	74,7	47	100	11,7	120,09			2-3
Toplam	281	76,7	33	100	12,7				3-6
									4-6

* p<0,05

Tablo 25'e göre araştırmaya katılanların çalıştıkları otel işletmelerinin çalışan sayıları açısından Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamaları anlamlı farklılık görülmektedir. 71 ve üzeri çalışana sahip otel işletmelerindeki çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşleri, 40 ve altı çalışan sayısına sahip otel işletmelerindeki çalışanlara göre daha olumludur. Buna göre çalışan sayısı arttıkça ÇİY uygulamasının da olumlu şekilde arttığı söylenebilir.

Tablo 25: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Çalışan Sayılarına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Otel İşletmesinin Çalışan Sayısı	Çalışan İlişkileri Yönetimi				Kruskal Wallis H Testi			İkili Karşılaştırma
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort	H	p
1-10	3	59,7	41	69	16,2	44	16,068	0,003*
11-40	76	73	33	100	14,1	118,27		
41-70	56	75,6	51	100	13,4	131,64		
71-100	58	79,8	54	100	10,7	157,83		
100 üzeri	85	79,3	33	100	11	154,52		
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

Tablo 26'ya göre araştırmaya katılanların çalıştıkları otel işletmelerinde bulunan bilgisayar sayısına göre Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamasına ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık göstermemektedir. Farklı bilgisayar sayısına sahip işletmelerdeki çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 26: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Bilgisayar Sayılarına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmesinde Bulunan Bilgisayar Sayısı	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Kruskal Wallis H Testi		
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	H	p
Sadece 1	2	67,5	67	68	0,7	54,25	6,141	0,105
2-5	23	77	47	94	11,8	141,00		
6-10	80	73,9	33	100	14,7	124,93		
11 ve üzeri	172	78,2	33	100	11,7	146,26		
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

Tablo 27'ye göre araştırmaya katılanların Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamasına ilişkin görüşleri otel işletmelerindeki internet erişim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Çalıştıkları otel işletmelerinde internet erişimi bulunan çalışanların ÇİY uygulama düzeyine ait görüşlerinin, bulunmayan çalışanların görüşlerine yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin İnternet Erişimi Durumuna Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmesinde İnternet Erişim Durumu	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Mann Whitney U Testi		
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	U	p
Var	276	76,8	33	100	12,8	141,61		
Yok	5	72,6	57	81	9,4	107,4	522	0,351
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

Tablo 28'e göre araştırmaya katılan otel işletmelerin web sitesinin bulunma durumu çalışanların Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamasına ilişkin görüşleri açısından fark yaratmamaktadır. Web sitesi bulunan otel işletmelerindeki çalışanlar ile bulunmayan otel işletmelerindeki çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşleri birbirine benzer olarak görülmektedir.

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Web Sitesi Bulunma Durumuna Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Çalışılan Otel İşletmesinde Web Sitesi Bulunma Durumu	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Mann Whitney U Testi		
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	U	p
Var	275	76,7	33	100	12,7	140,84		
Yok	6	77,7	55	89	12,8	148,25	781,5	0,825
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

Tablo 29'a göre araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan bilgilerini işlemek için yazılımın bulunma durumu çalışanların Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulaması düzeyine ilişkin görüşlerinde anlamlı farklılık yaratmamaktadır. Bu bulgulara göre otel işletmelerinde çalışan bilgilerini işlemek için yazılım olan çalışanlarla, yazılım olmayan otel işletmeleri çalışanlarının ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 29: Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Çalışan Bilgilerini İşlemek İçin Yazılım Kullanma Durumuna Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamaları Dağılımı

Otel İşletmesinde Çalışan Bilgilerini İşlemek İçin Yazılımın Bulunma Durumu	Çalışan İlişkileri Yönetimi					Mann Whitney U Testi		
	n	Ort.	Min.	Max.	SS	Sıra Ort.	U	p
Var	248	77,1	33	100	12,6	141,44		
Yok	30	73,5	41	90	13,9	123,47	3239	0,247
Toplam	281	76,7	33	100	12,7			

* p<0,05

4.3. Araştırmaya Katılan Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre Çalışan İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının Analizine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesini rakiplerinden farklı kılan, çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişkidir” ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Tablo 30).

Tablo 30: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesini Rakiplerinden Farklı Kılan, Çalışanlarıyla Kurduğu Yakın İlişkidir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesini Rakiplerinden Farklı Kılan, Çalışanlarıyla Kurduğu Yakın İlişkidir	İşletmenizin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	5	2,8	1,751	0,781
Katılmıyorum	5	5	14	7,8		
Kararsızım	18	17,8	32	17,9		
Katılıyorum	46	45,5	70	39,1		
Kesinlikle Katılıyorum	30	29,7	58	32,4		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 31’e göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesini için çalışanlarını elde tutmak ve çalışan sadakati önemlidir” ifadesi değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki görülmektedir. Çalışan sadakatine beş yıldızlı otel işletmelerinde(% 45,0), dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha çok önem verildiği görülmektedir.

Tablo 31: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi İçin Çalışanlarını Elde Tutmak Ve Çalışan Sadakati Önemlidir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesi İçin Çalışanlarını Elde Tutmak Ve Çalışan Sadakati Önemlidir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	11	6,1	15,378	0,004*
Katılmıyorum	4	4	11	6,1		
Kararsızım	5	5	33	18,4		
Katılıyorum	44	43,6	66	36,9		
Kesinlikle Katılıyorum	46	45,5	58	32,4		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 32’ye göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesi çalışanlarının mesleki bilgilerini ve tecrübelerini dikkate alarak bölümlendirme yapmaktadır” ifadesi değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Mesleki bilgilerin dikkate alınarak bölümlendirme yapıldığını düşünen çalışanların oranının (% 37,6) beş yıldızlı otel işletmelerinde dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksektir.

Tablo 32: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi Çalışanlarının Mesleki Bilgilerini Ve Tecrübelerini Dikkate Alarak Bölümlendirme Yapmaktadır” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesi Çalışanlarının Mesleki Bilgilerini Ve Tecrübelerini Dikkate Alarak Bölümlendirme Yapmaktadır	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	6	3,4	15,310	0,004*
Katılmıyorum	1	1	23	12,8		
Kararsızım	9	8,9	22	12,3		
Katılıyorum	51	50,5	83	46,4		
Kesinlikle Katılıyorum	38	37,6	45	25,1		
Toplam	101	100	179	100		

* $p < 0,05$

Çapraz tablo verilerinin analizinde $p < 0,05$ sonucunu veren hücre sayısı, toplam hücre sayısının % 20'sini aştığı durumlarda analizin geçerliliği yoktur (Büyüköztürk, 2009).

Otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde çalışanlar ile ilgili tüm bilgiler düzenli olarak güncellenmektedir” ifadesi değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunup bulunmadığı belirlenememiş olup, otel işletmeleri sınıfına göre bilgilerin düzenli olarak güncellendiğini düşünen bireylerin oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir (Tablo 33).

Tablo 33: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlar İle İlgili Tüm Bilgiler Düzenli Olarak Güncellenmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Çalışanlar İle İlgili Tüm Bilgiler Düzenli Olarak Güncellenmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	4	2,2	-	-
Katılmıyorum	6	5,9	6	3,4		
Kararsızım	14	13,9	29	16,2		
Katılıyorum	47	46,5	83	46,4		
Kesinlikle Katılıyorum	32	31,7	57	31,8		
Toplam	101	100	179	100		

* $p < 0,05$

Otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesi için tüm çalışanlar aynı derecede öneme sahiptir” ifadesi değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (Tablo 34).

Tablo 34: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi İçin Tüm Çalışanlar Aynı Derecede Öneme Sahiptir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesi İçin Tüm Çalışanlar Aynı Derecede Öneme Sahiptir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,9	17	9,5	4,121	0,390
Katılmıyorum	6	5,9	21	11,7		
Kararsızım	19	18,8	32	17,9		
Katılıyorum	43	42,6	64	35,8		
Kesinlikle Katılıyorum	27	26,7	45	25,1		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 35’e göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde çalışanların istek ve ihtiyaçlarının takibini yapabilmek için veri tabanı kullanılmaktadır” ifadesi değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 35: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanların İstek Ve İhtiyaçlarının Takibini Yapabilmek İçin Veri Tabanı Kullanılmaktadır” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Çalışanların İstek Ve İhtiyaçlarının Takibini Yapabilmek İçin Veri Tabanı Kullanılmaktadır	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4	14	7,8	4,515	0,341
Katılmıyorum	10	9,9	26	14,5		
Kararsızım	26	25,7	40	22,3		
Katılıyorum	47	46,5	68	38		
Kesinlikle Katılıyorum	14	13,9	31	17,3		
Toplam	101	100	179	100		

* $p < 0,05$

Tablo 36’ya göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde çalışanların olumlu ve olumsuz görüşleri önemsenmektedir” ifadesi değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 36: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmelerinde Çalışanların Olumlu Ve Olumsuz Görüşleri Önemsenmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmelerinde Çalışanların Olumlu Ve Olumsuz Görüşleri Önemsenmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	5	2,8	2,408	0,661
Katılmıyorum	8	7,9	21	11,7		
Kararsızım	21	20,8	34	19		
Katılıyorum	48	47,5	76	42,5		
Kesinlikle Katılıyorum	23	22,8	43	24		
Toplam	101	100	179	100		

* $p < 0,05$

Tablo 37’ye göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde yönetim ve çalışanlar arasında 'biz' bilinci sağlanmıştır” ifadesi değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 37: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Yönetim Ve Çalışanlar Arasında 'Biz' Bilinci Sağlanmıştır” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Yönetim Ve Çalışanlar Arasında 'Biz' Bilinci Sağlanmıştır	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4	5	2,8	4,021	0,403
Katılmıyorum	3	3	13	7,3		
Kararsızım	18	17,8	31	17,3		
Katılıyorum	43	42,6	85	47,5		
Kesinlikle Katılıyorum	33	32,7	45	25,1		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 38’e göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesi çalışanına değer vermekte ve bunu çalışanına karşı davranışlarıyla hissettirmektedir” ifadesi değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 38: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi Çalışanına Değer Vermekte Ve Bunu Çalışanına Karşı Davranışlarıyla Hissettirmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesi Çalışanına Değer Vermekte Ve Bunu Çalışanına Karşı Davranışlarıyla Hissettirmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	11	6,1	5,428	0,246
Katılmıyorum	7	6,9	15	8,4		
Kararsızım	21	20,8	30	16,8		
Katılıyorum	41	40,6	77	43		
Kesinlikle Katılıyorum	31	30,7	46	25,7		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 39’a göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde karşılıklı diyalog ve etkili bir iletişim ile hedefe ulaşılabilirliği bilinci yer almaktadır” ifadesi değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 39: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Karşılıklı Diyalog Ve Etkili Bir İletişim İle Hedefe Ulaşılabilirliği Bilinci Yer Almaktadır” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Karşılıklı Diyalog Ve Etkili Bir İletişim İle Hedefe Ulaşılabilirliği Bilinci Yer Almaktadır	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	6	3,4	1,264	0,867
Katılmıyorum	5	5	9	5		
Kararsızım	14	13,9	30	16,8		
Katılıyorum	55	54,5	87	48,6		
Kesinlikle Katılıyorum	25	24,8	47	26,3		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 40’a göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesi yeni ürün karar aşamasında çalışanların fikirlerine ve yaratıcılıklarına önem vermektedir” ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 40: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesi Yeni Ürün Karar Aşamasında Çalışanların Fikirlerine Ve Yaratıcılıklarına Önem Vermektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesi Yeni Ürün Karar Aşamasında Çalışanların Fikirlerine Ve Yaratıcılıklarına Önem Vermektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	11	6,1	4,955	0,292
Katılmıyorum	9	8,9	20	11,2		
Kararsızım	25	24,8	30	16,8		
Katılıyorum	45	44,6	79	44,1		
Kesinlikle Katılıyorum	20	19,8	39	21,8		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 41’e göre otel Otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde çalışanlar arasındaki sorunlar karşılıklı anlayış ve hoşgörü ortamı içerisinde çözülebilmektedir” ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 41: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlar Arasındaki Sorunlar Karşılıklı Anlayış Ve Hoşgörü Ortamı İçerisinde Çözülebilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Çalışanlar Arasındaki Sorunlar Karşılıklı Anlayış Ve Hoşgörü Ortamı İçerisinde Çözülebilmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	10	5,6	5,361	0,252
Katılmıyorum	5	5	13	7,3		
Kararsızım	14	13,9	27	15,1		
Katılıyorum	54	53,5	93	52		
Kesinlikle Katılıyorum	27	26,7	36	20,1		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde çalışanın bilgisine, deneyimine ve yeteneğine değer verilmektedir” ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların bilgisine, deneyimine ve yeteneğine değer verdiğini düşünen çalışanların oranı (% 39,6) beş yıldızlı otel işletmelerinde dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksektir(Tablo 42).

Tablo 42: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanın Bilgisine, Deneyimine Ve Yeteneğine Değer Verilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Çalışanın Bilgisine, Deneyimine Ve Yeteneğine Değer Verilmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	8	4,5	11,443	0,022*
Katılmıyorum	1	1	13	7,3		
Kararsızım	8	7,9	26	14,5		
Katılıyorum	50	49,5	82	45,8		
Kesinlikle Katılıyorum	40	39,6	50	27,9		
Toplam	101	100	179	100		

* $p < 0,05$

Otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde çalışanlar yönetimle iş birliği sağlayabilmektedir” ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların gerek kendi aralarında gerekse yönetimle iş birliği sağladığını düşünen çalışanların oranı (% 42,6) beş yıldızlı otel işletmelerinde dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksektir (Tablo 43).

Tablo 43: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlar Yönetimle İş Birliği Sağlayabilmektedir Otel İşletmelerinde Çalışanlar Yönetimle İş Birliği Sağlayabilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmelerinde Çalışanlar Yönetimle İş Birliği Sağlayabilmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	5	2,8	20,558	0,000*
Katılmıyorum	1	1	14	7,8		
Kararsızım	20	19,8	32	17,9		
Katılıyorum	37	36,6	89	49,7		
Kesinlikle Katılıyorum	43	42,6	39	21,8		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 44'e göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların "Otel işletmesinde çalışanların sorunlarının çözümlerinde çalışan ilişkileri yönetiminden faydalanılmaktadır" ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 44: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre "Otel İşletmesinde Çalışanların Sorunlarının Çözümlerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi'nden Faydalanılmaktadır" İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Çalışanların Sorunlarının Çözümlerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi'nden Faydalanılmaktadır	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	5	2,8	5,781	0,216
Katılmıyorum	5	5	11	6,1		
Kararsızım	26	25,7	58	32,4		
Katılıyorum	39	38,6	72	40,2		
Kesinlikle Katılıyorum	30	29,7	33	18,4		
Toplam	101	100	179	100		

* $p < 0,05$

Otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde çalışanlarını geliştirmeye yönelik eğitime önem verilmektedir” ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Otel işletmelerinin çalışanlarını geliştirmeye yönelik sürekli eğitime önem verdiğini düşünen çalışanların oranı (% 33,7) beş yıldızlı otel işletmelerinde dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksektir (Tablo45).

Tablo 45: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlarını Geliştirmeye Yönelik Eğitime Önem Verilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Çalışanlarını Geliştirmeye Yönelik Eğitime Önem Verilmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-Kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	-	-	8	4,5	19,822	0,001*
Katılmıyorum	4	4	27	15,1		
Kararsızım	13	12,9	38	21,2		
Katılıyorum	50	49,5	66	36,9		
Kesinlikle Katılıyorum	34	33,7	40	22,3		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 46’ya göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde çalışanlara sorumluluklar verilerek başarılı olmaları teşvik edilmektedir” ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Çalışanlara sorumluluklar verilerek yetenekleri ve performansları ile başarılı olmalarına teşvik edilme oranı (% 42,6) beş yıldızlı otel işletmelerinde dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksektir.

Tablo 46: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Çalışanlara Sorumluluklar Verilerek Başarılı Olmaları Teşvik Edilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Çalışanlara Sorumluluklar Verilerek Başarılı Olmaları Teşvik Edilmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3	12	6,7	13,387	0,010*
Katılmıyorum	1	1	14	7,8		
Kararsızım	11	10,9	30	16,8		
Katılıyorum	43	42,6	74	41,3		
Kesinlikle Katılıyorum	43	42,6	49	27,4		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 47’ye göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların “Otel işletmesinde başarılı olanlar takdir edilmekte ve eşit şartlarda ödüllendirilmektedir” ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde, başarılı olan çalışanların takdir edildiğini ve eşit şekillerde ödüllendirildiğini düşünen çalışanların oranı (% 42,0) dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksektir.

Tablo 47: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre “Otel İşletmesinde Başarılı Olanlar Takdir Edilmekte Ve Eşit Şartlarda Ödüllendirilmektedir” İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Başarılı Olanlar Takdir Edilmekte Ve Eşit Şartlarda Ödüllendirilmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	16	8,9	21,193	0,000*
Katılmıyorum	3	3	23	12,8		
Kararsızım	13	12,9	33	18,4		
Katılıyorum	41	40,6	67	37,4		
Kesinlikle Katılıyorum	42	41,6	40	22,3		
Toplam	101	100	179	100		

* p<0,05

Tablo 48'e göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların "Otel işletmesinde karşılıklı güvene dayalı ilişkiler söz konusudur" ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 48: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre "Otel İşletmesinde Karşılıklı Güvene Dayalı İlişkiler Söz Konusudur" İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesinde Karşılıklı Güvene Dayalı İlişkiler Söz Konusudur	İşletmenin Sınıfı				Ki-kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	3	3	6	3,4	7,617	0,107
Katılmıyorum	3	3	17	9,5		
Kararsızım	12	11,9	29	16,2		
Katılıyorum	46	45,5	82	45,8		
Kesinlikle Katılıyorum	37	36,6	45	25,1		
Toplam	101	100	179	100		

* $p < 0,05$

Tablo 49'a göre otel işletmelerinin sınıfları ile araştırmaya katılanların "Otel işletmesi herhangi bir problem karşısında çalışanını sahiplenmektedir" ifadesini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Otel işletmelerinin herhangi bir problem karşısında çalışanını sahiplendiğini düşünen çalışan oranının(% 39,6) beş yıldızlı otel işletmelerinde, dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 49: Araştırmaya Katılanların, Otel İşletmelerinin Sınıflarına Göre "Otel İşletmesi Herhangi Bir Problem Karşısında Çalışanını Sahiplenmektedir" İfadesini Değerlendirmelerine İlişkin Dağılım

Otel İşletmesi Herhangi Bir Problem Karşısında Çalışanını Sahiplenmektedir	İşletmenin Sınıfı				Ki-kare Testi	
	5 yıldızlı		4 yıldızlı		Ki-kare	p
	n	%	n	%		
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	13	7,3	9,905	0,042*
Katılmıyorum	5	5	19	10,6		
Kararsızım	10	9,9	22	12,3		
Katılıyorum	45	44,6	71	39,7		
Kesinlikle Katılıyorum	40	39,6	54	30,2		
Toplam	101	100	179	100		

* $p < 0,05$

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Araştırmada, küresel rekabet nedeniyle ortaya çıkan, farklı alanlarda görebildiğimiz, yeni uygulamalardan biri olan Çalışan İlişkileri Yönetimi’ni oluşturan kavramlar açıklanmış ve Doğu Karadeniz Bölgesi’nde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamaları araştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde;

Araştırmaya katılan çalışanlar, otel işletmelerinde, yeni ürün karar aşamasında fikir ve yaratıcılıklarının önemsendiğini, bilgi ve yeteneklerine değer verildiğini ve mesleki bilgi, deneyimlerine göre segmentasyon yapıldığını ifade etmektedir. Bu bulgulardan hareketle, otel işletmelerinde ürün çeşitliliği için çalışanların bilgi ve düşüncelerine önem verildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde, çalışanlar ve yönetim arasında, karşılıklı diyalog ve iletişimin olduğu, “biz” bilincinin sağlanarak, sorunların anlayış ve hoşgörü ile çözüldüğü belirtilmektedir. Bu bulgulara göre, otel işletmelerindeki çalışanların, gerek kendi aralarında gerekse yönetimle işbirliği sağlayabildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde, çalışan düşüncelerinin önemsendiği ve çalışan isteklerinin takibini yapabilmek için veri tabanı kullanıldığı belirtilmektedir. Bunlara göre, otel işletmelerinde, çalışan istek ve ihtiyaçlarına önem verildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde, mevcut çalışanı elde tutmanın önemsendiği, bu amaçla karşılıklı güvene dayalı yakın ilişkilerin kurulduğu, problem karşısında çalışanını sahiplenerek, çalışanına değer verdiğini hissettirdiği

belirlenmektedir. Bulgulara göre, otel işletmelerinin çalışanlarına değer verip, onları sahiplenerek çalışan sadakati oluşturabildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde, çalışanlara yönelik eğitimlerin gerçekleştirildiği, çalışanlara sorumluluklar verilerek, yetenekleri ve performanslarıyla başarılı olmalarına teşvik edildiği belirtilmektedir. Bu bulgulara göre, otel işletmelerinin çalışanlarını geliştirmeye yönelik eğilimlerde bulunduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde, tüm çalışanların aynı öneme sahip olduğu, başarılı olanların takdir edilip aynı şekilde ödüllendirildiği belirtilmektedir. Bulgulara göre, otel işletmelerinde çalışanların eşit şartlarda değerlendirildiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin, çalışanların istek ve düşüncelerinin takibini yapabilmek ve çalışanlarla ilgili bilgileri güncelleyebilmek için veri tabanı kullandıkları belirtilmektedir. Ancak otel işletmelerinin çoğunun 10 veya daha fazla bilgisayara, kendi web sitelerine ve sürekli internet erişimine sahip olmasına rağmen, çalışanların yarıdan fazlasının(% 51,2) olumlu ve olumsuz düşüncelerini belirtmek için, E-posta, web sayfası ve online internet erişimini çok az kullandıkları, bunların yerine yüz yüze iletişim, şikâyet kutuları ya da başkalarına anlatmayı tercih ettikleri belirtilmektedir. Bu nedenle, çalışan sorunlarının çözümünde ERM'ye yönelik yazılım programlarından yeterli derecede faydalanılamadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların çoğu Yiyecek İçecek (F&B) bölümünde olmak üzere, müşteri ile sürekli ve yakın ilişkide bulunan farklı departmanlarda çalıştıkları ve otel işletmelerindeki Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerinin tüm çalışma birimlerinde benzer olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümünün erkek olmasıyla birlikte, otel işletmelerinde uygulanan Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulama düzeyine ait erkek çalışanların görüşlerinin, kadın çalışanların görüşlerine yakın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların, çoğu önlisans ve lise mezunu olmak üzere Çalışan İlişkileri Yönetimi'ni algılayıp uygulayabilecek yeterli eğitim düzeyine sahip olduklarından, otel işletmelerinde tüm eğitim düzeylerindeki çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların, çoğu 21-30 yaş aralığında olmak üzere, genç kesimden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların büyük kısmının genç olması nedeniyle, yeniliklere açık ve bilgi teknolojilerini kullanmaya yatkın Çalışan İlişkileri Yönetimi'ni

uygulayabilecek yetişkinler olduğundan, tüm yaş gruplarında ÇİY uygulamalarına ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

Çoğu 1-5 yıl olmak üzere, farklı düzeylerde tecrübeye sahip otel işletmeleri çalışanlarının ÇİY uygulamalarına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre otel işletmelerindeki Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarının çalışanların özellikleri açısından belirgin farklılıklar göstermediği, uygulamalara ilişkin benzer görüşlere sahip olunduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin, çoğu dört yıldızlı olmasına rağmen, beş yıldızlı otel işletmeleri (% 80,3) dört yıldızlı otel işletmelerine göre ÇİY uygulamasında daha yüksek orana sahiptir. Bu bulgulara dayanarak işletmenin hizmet kalitesi arttıkça Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamasının daha başarılı olduğu görülmektedir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşleri dört yıldızlı işletme çalışanlarına göre daha olumludur.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğu şehir oteli olmakla beraber, kıyı ve şehir oteli çalışanlarının ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin çoğunun, 11-15 yıl ve üstü faaliyette bulunduğu, bir yıldan az süre faaliyette bulunan otel işletmelerinde çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin bir yıldan daha fazla süre faaliyette bulunan otel işletmelerinde çalışanlara göre daha olumsuz olduğu; 6-10 yıl arası faaliyette bulunan otel işletmelerinde çalışanların ÇİY uygulamasına ait görüşlerinin ise 1-5 yıl ile 20 yıl ve üzeri faaliyet gösteren otel işletmelerde çalışanlara göre daha olumlu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinin Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarında çalışan sayıları açısından farklılık görülmektedir. 71 ve üzeri çalışana sahip otel işletmelerde çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşleri, 40 ve altı çalışan sayısına sahip otel işletmelerde çalışanlara göre daha olumludur. Buna göre çalışan sayısı arttıkça ÇİY uygulamasının da olumlu şekilde arttığı görülmektedir.

Farklı bilgisayar sayısına sahip otel işletmelerde çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde sürekli internet erişimi bulunan çalışanların ÇİY uygulama düzeyine ait görüşlerinin, sürekli internet erişimi bulunmayan çalışanların görüşlerine yakın olduğu görülmektedir.

Web sitesi bulunan otel işletmelerde çalışanlar ile Web sitesi bulunmayan otel işletmelerde çalışanların ÇİY uygulamasına ilişkin görüşleri birbirine benzer olarak görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışan bilgilerini işlemek için yazılım olan çalışanlarla, yazılım olmayan otel işletmelerinin çalışanlarının ÇİY uygulamasına ilişkin görüşlerinin benzer olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre otel işletmelerindeki Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarının çalışılan otel işletmelerinin sınıfları, faaliyet süresi ve çalışan sayısı açısından farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlarla kurulan yakın ilişkinin benzer olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde (% 45,0), dört yıldızlı otel işletmelerine göre çalışan sadakatine daha çok önem verildiği görülmektedir.

Mesleki bilgilerin dikkate alınarak bölümlendirme yapıldığını düşünen çalışanların oranının (% 37,6) beş yıldızlı otel işletmelerinde dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışan bilgilerinin düzenli olarak güncellendiğini düşünen çalışanların oranının, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların, otel işletmelerinde, tüm çalışanların aynı derecede öneme sahip olduğuna, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının takibinin yapılması için veri tabanı kullanıldığına, verilen hizmetle ilgili olarak çalışanların olumlu ve olumsuz düşüncelerinin önemsendiğine, yönetim ve çalışanlar arasında 'biz' bilinci sağlandığına, çalışanına değer verildiği ve bunu çalışanına karşı davranışlarla hissettirildiğine, karşılıklı diyalog ve etkili bir iletişim ile hedefe ulaşabileceğine, yeni ürün karar aşamasında çalışanların fikirlerine ve yaratıcılıklarına önem verildiğine, çalışanlar arasındaki sorunların karşılıklı anlayış ve hoşgörü ortamı içerisinde çözülebildiğine, çalışanların sorunlarının çözümlerinde Çalışan İlişkileri Yönetiminden faydalandığına ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler söz konusu olduğuna ilişkin düşüncelerin dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde benzer olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerinde çalışanların bilgisine, deneyimine ve yeteneğine değer verildiğini, çalışanların gerek kendi aralarında gerekse yönetimle iş birliği sağladığını, çalışanlarını geliştirmeye yönelik sürekli eğitime önem verdiğini, çalışanlarına sorumluluklar vererek yetenekleri ve performansları ile başarılı olmalarına

teşvik edildiğini, başarılı olan çalışanların takdir edildiğini ve eşit şekillerde ödüllendirildiğini ve herhangi bir problem karşısında çalışanın sahiplendiğini düşünen çalışanların oranının beş yıldızlı otel işletmelerinde, dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre, Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarının, otel işletmelerinde çalışan sadakati, veri tabanı kullanımı, çalışanın bilgi ve yeteneğine değer verilmesi, çalışanlara sorumluluk verilerek başarılı olmasına teşvik edilmesi, başarılı olanların takdir edilip eşit şartlarda ödüllendirmesi ve karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurulması açısından işletme sınıfına göre farklılıklar gösterdiği görülmektedir.

Sonuç olarak, araştırma bulgularına göre, Doğu Karadeniz Bölgesi'ndeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi uygulamalarının, çalışanların ve otel işletmelerinin özelliklerine göre belirgin farklılıklar göstermediği; ancak beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara göre ÇİY uygulamasıyla ilgili daha olumlu düşüncelere sahip oldukları ve otel işletmelerinde etkin ÇİY uygulaması için gerekli yazılım programlarının geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir.

5.2.Öneriler

Çalışan İlişkileri Yönetimi, otel işletmelerinin uygulaması gereken bir sistemdir. Çünkü turizm beklenmedik değişimlerin yaşandığı bir sektördür. Müşteri edinebilmek için, kendilerinin bile farkında olmadığı ihtiyaç ve isteklerin önceden belirlenip, rakiplere karşı farklılık yaratılması gerekmektedir ki bu da müşteri ile yakın ilişki de bulunan çalışanlarla ilişkilerin yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, otel işletmelerinin Çalışan İlişkileri Yönetimi açısından eksik yönlerinin belirlenmesi açısından amacına ulaşmıştır. Bu eksiklikler tamamlandığı takdirde, otel işletmeleri müşteri taleplerindeki ani değişimleri daha rahat karşılayabilecek ve bu değişikliklere göre yeniden şekillenebilecektir.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin çoğunluğunun şehir oteli olduğu, turizm bölgelerindeki kıyı otel işletmeleri kadar gelişmediği ve pazarda rekabeti oluşturabilecek değişikliklerine karşı hazırlıklı olmadıklarını görülmektedir. Türkiye Turizm Stratejisi 2023 ve Eylem Planı 2013 hedefleri arasında,

Turizmde ürünün çeşitlendirilerek, eko-turizm, yayla turizmi, kültürel turizm gibi alternatif turizm türleriyle sezonun bütün bir yıla yayılması ve noktasal değil bölgesel turizm gelişimleri yer almaktadır. Bu kapsamda oluşturulan ve Ordu, Giresun, Gümüşhane, Bayburt, Trabzon, Rize ve Artvin illerini kapsayan Doğu Karadeniz Bölgesel Kalkınma Planı (DOKAP) çerçevesinde, hazırlanacak projelerle otel işletmelerinin geliştirilip güçlendirilmesine imkân tanınmalıdır. Bu sayede otel işletmeleri yeni pazarlara ulaşabilecek, yeni talep değişikliklerine göre şekillenerek sürekliliklerini sağlayabileceklerdir. Yeni yatırımların önünü de açacağından, daha fazla istihdam sağlanmasına da imkân tanıyacaktır.

Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan Ordu, Giresun, Gümüşhane, Bayburt, Trabzon, Rize ve Artvin İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri daha aktif çalışarak otel işletmelerinin büyümesini kolaylaştıran devlet destekli yatırımlarla ilgili bilgilendirme yapmalıdır. Bu şekilde bir koordinasyon, bölgedeki otel işletmelerinin teknolojik yenilikleri daha yakından takip ederek pazara daha güçlü girmelerine yardımcı olacaktır.

Otel işletmelerinin, çalışanlarından gelen bilgileri müşteri tatminini arttırmanın yanında marka yaratma yolunda da kullanmaları gerekmektedir. Hem bölgenin gelişimini sağlayabilmek hem de otel işletmelerinin geleceğe yönelik kendi başlarına ayakta kalmalarını sağlayacak stratejiler geliştirmeleri sağlanmalıdır. Bunu sağlayabilmek için ciddi anlamda bir enformasyona ihtiyaç vardır (Christina, Chi and Gürsoy, 2009:251).

Sektörde yaşanabilecek sıkıntıları en aza indirmek için eğitimli kişilerin de işe alınmasına gayret gösterilmeli, mevcut çalışanların da belirli bir programlar dâhilinde hizmet içi eğitim almaları sağlanmalıdır. Bu süreç, çalışanların teknolojik yeniliklerden haberdar olmalarını sağlayarak, Çalışan İlişkileri Yönetimi gibi yeni uygulamaların da etkin kullanımına yardımcı olacaktır.

Teknolojik yenilikler, iç ve dış müşteri istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanmasını sağlamaktadır. Otel işletmelerinin, sektörde yaşanabilecek değişikliklere kolay adapte olunmasını sağlayacak bilgisayar destekli süreç planlaması ile yeni yazılım programlarına sahip olmaları sektörde avantajlı olmalarını sağlayacaktır.

Otel işletmeleri, iç ve dış müşterilerden gelen şikâyet ve taleplere göre değişim gerçekleştirmektedir. Bu değişime neden olan bilgilere daha kolay ve hızlı şekilde ulaşabilmek adına, kullandıkları bilgi teknolojilerini aktifleştirecek yazılım

programlarının geliştirilmesi gerekmektedir. İç ve dış müşterilerin etkin kullanımını sağlayacak web sayfası, e-posta ve anket formları doğru ve net verilere ulaşılmasında kolaylık sağlayacak, Çalışan İlişkileri Yönetimi'nin de etkin uygulanmasını sağlayacaktır.

Çalışan İlişkileri Yönetimi, müşteri odaklı bir sistemdir. Otel işletmeleri, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını, onların talep etmelerinden çok daha önce karşılanmasını sağlayacak Ar-Ge departmanına ve faaliyetlerine gereken yatırımı yapmalıdır. Çünkü istek ve beklentilerin talep edilmeden önce karşılanması insan odaklı olan otel işletmeleri için önemlidir.

Sektördeki ani değişimlere cevap verebilmek ve çalışanların bu sürece çabuk uyum sağlayabilmelerini kolaylaştırmak için çalışanlar, her zaman, karar alma süreçlerine dâhil edilmelidir. Çünkü yapılacak değişikliklerden en fazla etkilenecek kişiler onlardır. Otel işletmeleri, sektörde sıkıntıların yaşanmaması için gerekli örgütlenme esnekliğine de sahip olmalıdırlar. Çalışanların fikir ve düşüncelerini önemsemeli, çalışanların otel işletmelerini sahiplenme duyguları geliştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: MPM Yayınları, No:713.
- Acuner, Ş. A. (2004). *Müşteri Memnuniyeti Ve Ölçümü*. Ankara: MPM Yayınları, No:655.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Aksatan, M. (2010). *Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: Alaçatı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alabay, M. N. (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetimi: Turizm Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydıntan, B. (2007). Örgüt Performansı Üzerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Örgüt İçi Güvenin Önemi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Verimlilik Dergisi*, 3, 91-110.
- Bal, Y. (2005). *Customer Relationship Management And Applications Of It In Hotel Business*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir Ekonomi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baum, T. (2007). Human Resources In Tourism: Still Waiting For Change. *Tourism Management*, 28, 1383-1399.
- Bayuk, N., ve Küçük, N. (2008). İşletme Çalışanlarının Müşteri Olma Güdüsü Üzerindeki Etkisi. *Journal Of Yasar University*, 3(11), 1575-1586.
- Blyton, P., and Turnbull P. (2004). *The Dynamics Of Employee Relations*. Ankara: Bıçaklar Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 470-483.
- Cardon, M. S., and Stevens, C. E. (2004). Managing Human Resources In Small Organizations: What Do We Know?. *Human Resource Management*, 14, 295-323.
- Cho.S., Woodsb, R.H., Jangc, S., and Erdem, M. (2006). Measuring The Impact Of Human Resource Management Practices On Hospitality Firms' Performances. *Hospitality Management*, 25, 262-277.

- Christina G. Chi, C.G., and Gürsoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction And Financial Performance: An Empirical Examination. *International Journal Of Hospitality Management*, 28, 245–253.
- Çakar, N., Yıldız, S., ve Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(1), 71-93.
- Çakır, S., ve Eğinli, A. (2010). *Memnun Çalışanlar (Çalışan İlişkileri Yönetimi / ERM) Memnun Müşteriler (Müşteri İlişkileri Yönetimi / CRM)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık Ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.
- Dalton, C. (2005). Human Resource Management In A Global Environment: Keys For Personal And Organizational Success. *Business Horizons*, 48, 193-198.
- Demir, F. ve Kırdar, Y. (2005-2006). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. *Fbe Journal*, 7(8), 293-308.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi Ve Bilgi Paylaşımı*. İstanbul: Iq Kültür Sanat Yayıncılık, Yayın No:195.
- Dereli, F. (Mart, 2006). CRM Cephesinden ERM. *İş Yönetimi Bülteni*, 1(3), 3.
- Doğan, S. (2009). İşletmelerde Çalışan İlişkileri Yönetiminin Önemine İlişkin Bir Araştırma. *İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(2), 357
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç Ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Kamu İİBF Dergisi*, 10(14), 60-87.
- Doğan, S., ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme: Empowerment*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gedik, E. (2001). Müşteri İlişkileri Yönetimi. *Tekstil İşveren Dergisi*, 260, 40-42.
- Genç, İ. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gök, B. (2010). *İç Müşteri Tatminin Dış Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güleş, H. (2004). Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 231-243.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hagan, E. (2002). *Employee Relations In The Periphery Of Europe*. Ankara: Bıçaklar Yayıncılık.
- Harvey, G., and Turnbull, P. (2006). Employment Relations, Management Style And Flight Crew Attitudes At Low Cost Airline Subsidiaries: The Cases Of British Airways/Go And Bmi/Bmibaby. *European Management Journal*, 24(5), 330-337.
- Hollinshead, G., Nicholls, P., and Tailby, S. (2003). *Employee Relations*. Ankara: Bıçaklar Yayıncılık.
- Jamie A., Gruman, J. M., and Saks, A. (2010). Performance Management And Employee Engagement. *Human Resource Management*, 14, 359.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kağnıcıoğlu, H. (2002). Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, 79-90.
- Kandasamy, I., and Ancheri, S. (2009). Hotel Employees' Expectations Of Qwl: A Qualitative Study. *International Journal Of Hospitality Management*, 28, 328-337.
- Karaca, Y. (2001). Müşteri Sadakati Ve Müşteri İçin Değer Yaratma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(1), 125-135.
- Kırım, A. (2003). *Strateji Ve Bire-Bir Pazarlama: CRM*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Korkmaz, S. (2006). Müşteri İlişkileri Yönetiminde İnternet Kullanımı: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 193-213.
- Kostak, F. (2006). *Çalışan Memnuniyeti*. Web: <http://www.Etikadanismanlik.Com/Fky12.html> adresinden 26.09.2010 tarihinde alınmıştır.
- Kurt, S. (2007). *The Effects Of Customer Relationship Management In The Service Sector Marketing Strategies: A Field Study On Selected Service Companies*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Kuzeyli, S. (2000). *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Kütükçü, M. (2007). *Çalışan İlişkileri Yönetiminin Şirket Performansına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Lam,T., Zhang, H., and Baum, T. (2001). An Investigation Of Employees' Job Satisfaction: The Case Of Hotels In Hong Kong. *Tourism Management*, 22, 157-165
- Lewis, P., Thornhill, A., and Saunders, M. (2003). *Employee Relations*. Ankara: Bıçaklar Yayıncılık.
- Manning, M.L., Davidson, M., and Manning ,R. (2005). Measuring Tourism And Hospitality Employee Workplace Perceptions. *Hospitality management*, 24, 75–90.
- Melohn, T. (Mayıs, 1997). Ekibinizle Karşılıklı Güven Ortamı Oluşturun. *Executive Excellence*, 1(2), 16-17.
- Odabaşı, Y. (2000). *Satışta Ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öçer, A. ve Bayuk M. N. (2001). Müşteri Memnuniyeti. *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 15(2), 26–29.
- Özçelik, F. (2007). *Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi: Kocaeli Üniversitesi Derbent Uygulama Oteli Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Pekduyurucu, B. (2008). *Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarında Önbüro Çalışanlarının Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pekmezci, C., Demireli, C., ve Batman, G. (2008,Aralık). İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 143-156.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: The Free Press.
- Şener, B. (2010). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şener, B. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şener, F. (Ağustos, 1999). Katılımcı Yönetim. *Barter Ekonomi Dergisi*, 2(20), 44.

- Taşlıyan, M. (2007). Turizm Ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12, 185-195.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Tikici, M., ve Türk, M. (2003). İnsan Odaklı Yönetim Ve Müşteri Memnuniyeti: Malatya İlinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 27-48.
- Turgut, A. (Eylül-Ekim, 2006). İlişki Yönetiminde İç Ve Dış Müşterinin Önemi. *Niğde TSO Ticaret Dergisi*, 1(5), 30-35.
- Türk, M. (2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, Yayın No:235.
- Türker, A. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tüselmann,H.J., Mcdonald,F., and Thorpe,R. (2006). The Emerging Approach To Employee Relations In German Overseas Affiliates: A Role Model For International Operation. *Journal Of World Business*, 41, 66–80.
- Uzun, A. (2004). *Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Walters, D., Halliday, M., and Glaser, S. (2002). Creating Value İn The New Economy. *Management Decision*, 40(8), 775-781.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi Ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yozcu, Ö. (2010). *İlişki Yönetimi Bağlamında Çalışan İlişkileri: Otel İşletmesine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

EK (ANKET FORMU)

**DOĞU KARADENİZ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN
DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ'NE
YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI**

Değerli Katılımcı,

Bu anket, “ Doğu Karadeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi”ni araştırmayı amaçlayan yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak ve toplu olarak sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Bu araştırmanın başarısı, sizlerin sorulara hiçbir etki altında kalmadan ve doğru anlaşılabilir cevaplar vermenize bağlıdır. Çalışmamıza gösterdiğiniz ilgi ve katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Burhan ŞENER

Gazi Üniversitesi

Turizm Fakültesi

(bsener@gazi.edu.tr)

Öğr. Gör. Özlem AKIN

(ozlem.akin@giresun.edu.tr)

I.BÖLÜM
Kişisel Bilgiler

1. Otel İşletmesinde çalıştığınız departman :
2. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
3. Eğitim düzeyiniz: İlköğretim() Ortaöğretim() Önlisans ()
 Lisans () Yüksek lisans () Doktora ()
4. Yaşınız:
 () 21 yaş altı
 () 21-30 yaş
 () 31-40 yaş
 () 41-50 yaş
 () 50 yaş üzeri
5. Çalışmakta olduğunuz otel işletmesindeki çalışma süreniz:
 () Bir yıldan az
 () 1-5 yıl
 () 6-10 yıl
 () 11-15 yıl
 () 15 yıl üzeri

II. BÖLÜM

Çalışılan Otel İşletmesiyle İlgili Bilgiler

6. Çalıştığınız otel işletmesinin sınıfı:

☐ 5 yıldızlı

☐ 4 yıldızlı

7. Çalıştığınız otel işletmesinin yer aldığı otel grubu:

☐ Kıyı oteli

☐ Şehir oteli

8. Çalıştığınız otel işletmesinin faaliyette bulunduğu süre:

☐ Bir yıldan az

☐ 1-5 yıl

☐ 6-10 yıl

☐ 11-15 yıl

☐ 16-20 yıl

☐ 20 yıl üzeri

9. Çalıştığınız otel işletmesinin çalışan sayısı:

☐ 1-10

☐ 11-40

☐ 41-70

☐ 71-100

☐ 100 üzeri

10. Çalıştığınız otel işletmesinde bulunan bilgisayar sayısı:

☐ sadece 1

☐ 2-5

☐ 6-10

☐ 11 ve üzeri

11. Çalıştığınız otel işletmesinde internet erişimi var mı?

☐ Var

☐ Yok

12. Çalıştığınız otel işletmesinin web sitesi var mı?

☐ Var

☐ Yok

13. Çalıştığınız otel işletmesinde çalışan bilgilerini işlemek için kullanılan bir yazılım var mı?

☐ Var

☐ Yok

III. BÖLÜM

14. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi işletmenizin durumunu göz önünde bulundurarak belirtiniz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım

(4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

15. Otel işletmesindeki çalışanların olumlu ve olumsuz düşünceleri için en çok hangi iletişim araçları ne derecede kullanılmaktadır?

(1)Hiç önemi yok (2) Önemi yok (3) Kısmen önemli

(4) Önemli (5) Çok önemli

1. Otel işletmenizi rakiplerinden farklı kılan, çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişkidir.	1	2	3	4	5
2. Otel işletmeniz için mevcut çalışanlarını elde tutmak ve çalışan sadakati önemlidir.	1	2	3	4	5
3. Otel işletmeniz, çalışanlarının mesleki bilgilerini ve tecrübelerini dikkate alarak bölümlendirme yapmaktadır.	1	2	3	4	5
4 Otel işletmenizde çalışanlar ile ilgili tüm bilgiler düzenli olarak güncellenmektedir.	1	2	3	4	5
5.Otel işletmeniz için tüm çalışanlar aynı derecede öneme sahiptir.	1	2	3	4	5
6. Otel işletmenizde, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının takibini yapabilmek için veri tabanı kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
7 Otel işletmenizde verilen hizmetle ilgili olarak çalışanların olumlu ve olumsuz görüşleri önemsenmektedir.	1	2	3	4	5
8. Otel işletmenizde yönetim ve çalışanlar arasında ‘biz’ bilinci sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
9. Otel işletmeniz çalışanına değer vermekte ve bunu çalışanına karşı davranışlarıyla hissettirmektedir.	1	2	3	4	5
10. Otel işletmenizde karşılıklı diyalog ve etkili bir iletişim ile hedefe ulaşılabilceği bilinci yer almaktadır.	1	2	3	4	5
11. Otel işletmeniz yeni ürün karar aşamasında çalışanların fikirlerine ve yaratıcılıklarına önem vermektedir.	1	2	3	4	5
12 Otel işletmenizde çalışanlar arasındaki sorunlar karşılıklı anlayış ve hoşgörü ortamı içerisinde çözülebilmektedir.	1	2	3	4	5
13.Otel işletmenizde, çalışanın bilgisine, deneyimine ve yeteneğine değer verilmektedir.	1	2	3	4	5
14.Otel işletmenizde çalışanlar gerek kendi aralarında gerekse yönetimle işbirliği sağlayabilmektedir.	1	2	3	4	5
15.Otel işletmenizde çalışanların sorunlarının çözümlerinde Çalışan İlişkileri Yönetiminden faydalanılmaktadır.	1	2	3	4	5
16 Otel işletmeniz çalışanlarını geliştirmeye yönelik sürekli eğitimlere önem vermektedir.	1	2	3	4	5
17. Otel işletmenizde çalışanlara sorumluluklar verilerek, yetenekleri ve performansları ile başarılı olmalarına teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Otel işletmenizde başarılı olanlar takdir edilmekte ve eşit şartlarda ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
19 Otel işletmenizde karşılıklı güvene dayalı ilişkiler söz konusudur.	1	2	3	4	5
20.Otel işletmeniz herhangi bir problem karşısında çalışanını sahiplenmektedir.	1	2	3	4	5

Anket	1	2	3	4	5
Yüz yüze	1	2	3	4	5
Mektup	1	2	3	4	5
E-posta	1	2	3	4	5
Online internet erişimi (msn gibi)	1	2	3	4	5
Web sayfasındaki form ile	1	2	3	4	5
Başkalarına anlatma	1	2	3	4	5
Şikâyet kutuları	1	2	3	4	5