



Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2020, 4(4): 3289-3310.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.563](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.563)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Otel İşletmesinde İlişki Yönetimi Bağlamında Çalışan İlişkilerine Yönelik Bir Araştırma*

Dr. Özen KIRANT YOZCU, Bağımsız Araştırmacı, e-posta: ozen_kirant@yahoo.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5533-8066>

Öz

İlişki yönetimi, işletmelerin verdiği hizmetten fayda sağlamak isteyen dış müşterilerle ilişkileri ve dış müşterilerin tatmin olması, işletmenin amaçlarına ulaşması için görev yapan, iç müşterilerle – çalışanlarla-, olan ilişkileri kapsamaktadır. Otel işletmeleri; çalışanlarla, müşterilerle, tedarikçilerle, iş ortaklarıyla, kurduğu ilişkiler sayesinde çalışanlarını, müşterilerini, rakiplerini tanıyabilmekte, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmekte ve bu anlayıştan da “ilişki yönetimi” kavramı doğmaktadır. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde ilişki yönetiminin başarısıyla uygulanabilmesi için ilişki yönetimi karması geliştirmektir. Güven, bağlılık ve iletişim kavramlarından oluşan bu ilişki yönetimi karmasının, üst yönetim tarafından ne kadar etkin kullanıldığını araştırmak, yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye ve çalışanların memnuniyetine etkisinin olup olmadığını değerlendirmek istenmektedir. Beş yıldızlı ve uluslararası zincir bir otel işletmesinde anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilen araştırmada iletişim becerilerinin yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye etkisi olduğu, farklı eğitim almış olan çalışanların iletişim araçlarına verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu ve üniversite mezunlarının iletişim araçları kullanımı ile ilgili daha olumlu değerlendirme yaptığı araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.

*Bu makale Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda yürütülmüş “İlişki Yönetimi Bağlamında Çalışan İlişkileri: Otel İşletmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İlişki Yönetimi, Çalışan İlişkileri Yönetimi, Yönetici ve Çalışan, Otel İşletmesi.

Makale Gönderme Tarihi: 29.05.2020

Makale Kabul Tarihi: 02.10.2020

Önerilen Atf:

Kirant Yozcu, Ö. (2020). Otel İşletmesinde İlişki Yönetimi Bağlamında Çalışan İlişkilerine Yönelik Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(4): 3289-3310.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



Journal of Turkish Tourism Research

2020, 4(4): 3289-3310.

DOI: 10.26677/TR1010.2020.563

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



RESEARCH PAPER

A Research on Employee Relations at a Hotel in the Context of Relationship Management

Dr. Özen KIRANT YOZCU, Independent Researcher, e-mail: ozen_kirant@yahoo.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5533-8066>

Abstract

Relationship management includes relations with external customers who want to benefit from the services provided by businesses, and relations with internal customers - employees - who serve to satisfy foreign customers and achieve the objectives of the business. Hotel businesses can recognize their employees, customers, competitors and meet their demands and needs through the relationships they establish with employees, customers, suppliers and business partners. The concept of “relationship management” emerges from this mentality. The purpose of this study is to develop relationship management mix so that the relationship management can be successfully applied in hotel businesses. It is aimed to investigate how effectively this relationship management mix consisting of trust, loyalty and communication concepts is used by top management and to evaluate whether it has an effect on the relationship between manager and employee and on the employee satisfaction. The results of the research conducted by applying a survey method in a five-star and international chain hotel establishment, have showed that communication skills have an effect on the relationship between the manager and the employee, there are significant differences between the responses of the employees with different education to the communication tools and the university graduates evaluated more positively about the use of communication tools.

Keywords: Relationship Management, Employee Relationship Management, Manager and Employee, Hotel Establishment.

Received: 29.05.2020

Accepted: 02.10.2020

Suggested Citation:

Kirant Yozcu, Ö. (2020). A Research on Employee Relations at a Hotel in the Context of Relationship Management, *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(4): 3289-3310.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

GİRİŞ

Günümüzde rekabetin gereklerini yerine getirmek için işletmeler kalite, hız, hizmet gibi birçok değere önem vermekte ve bu değerleri de ancak işletmenin sahip olduğu çalışanlarla gerçekleştirebileceklerini bilmektedirler. Bu nedenle işletmelerin hedefledikleri başarılarla ulaşmalarında ve varlıklarını devam ettirmelerinde en büyük kaynak insan sermayesidir (Kim vd., 2019). Bu sermaye ne kadar iyi yönetilirse elde edilecek sonuçlar işletmeyi ileriye taşımaktadır. İnsan faktörü işletmenin rakipleri arasında fark yaratmasına ve rakiplerine karşı avantajlı konuma geçmesini sağlayabilmektedir. İşletmeler için artık çalışanlar, stratejik ortak konumundadır (Chi ve Gursoy, 2009).

İlişki yönetimi temelde hem işletme içindeki çalışanlar hem de işletme dışındaki diğer gruplarla (özellikle müşterilerle) olan ilişkilerin bir sisteme oturtulmasını ve bu grupların memnun edilmesini esas almaktadır (Gürüz vd., 2005:28. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek, çalışanlarının ve müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, onları mutlu etmek amacıyla sürekli onlarla ilişki içerisindedir. İşletmelerde üst yönetimin en önemli görevlerinden biri; işletme, çalışanlar, müşteriler gibi tüm çevre ile ilişki kurmak ve bu ilişkilerinde denge ve uyum sağlamaktır. İşletmeler iç ve dış ilişkilerini yönetmek zorundadır. Bu anlayıştan “ilişki yönetimi” kavramı doğmaktadır.

Bu bağlamda işletmelerde ilişki yönetimi, işletmenin gerek işletme içi gerekse işletme dışı olumlu bir atmosferin yaratılmasında kullanılan etkili bir araçtır. İlişki yönetimi, işletmelerin verdiği hizmetten fayda sağlamak isteyen dış müşterilerle ilişkileri ve dış müşterilerin tatmin olması, işletmenin amaçlarına ulaşması için görev yapan, iç müşterilerle, çalışanlarla, olan ilişkileri kapsamaktadır. Daha önceleri ilişki yönetimi denildiğinde sadece müşteri ile ilişkiler anlaşılmaktaydı. Ancak artık işletmeler için öncelikli müşteriler çalışanlardır. Bu nedenle iyi tasarlanmış iç iletişim programları çalışan ilişkileri yönetiminde önemli bir faktördür (Papalexandris ve Galanaki, 2009). Çalışan ilişkileri yönetimi, işletmelerin çalışanlarına karşı yeni bir davranış seti geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bu davranış seti; çalışanlar arasında güven duygusu yaratmayı, açık iletişimi, iletişim becerilerini, takım çalışmasını, katılımcı yönetimi, personel güçlendirme ve toplam kalite gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Johnsun, 2000). Çalışan ilişkilerinin pozitif yönde gelişmesinde çalışanlar ile üst yönetim arasında açık ve etkili iletişimin olması ilişkilerde kritik bir rol oynamaktadır. (Bakker vd., 2011)

İlişki yönetimi sistemi ile karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler planlanabilmekte ve uygulanabilmektedir. İşletmeler ilişki yönetim sistemini benimsemek ve bu konuda çaba sarf etmek zorundadır. Bu konudaki en önemli görev, işletmelerdeki üst düzey yönetim ve yöneticilere düşmektedir. Çalışanlarıyla ortak bir dil konuşmanın, onları bir amaç etrafında toplamanın en iyi yolu ilişki yönetimidir.

Bu nedenle, ilişki yönetimi bağlamında çalışan ilişkilerini değerlendirirken süreci, yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerden başlatmak sürecin daha iyi işlemesine olanak sağlamaktadır. Yöneticilerle ilişkiler iç iletişim olarak da kavramlaştırılmaktadır (Welch ve Jackson, 2007). İlişki süreci; yöneticilerden çalışanlara, çalışanlardan da müşterilere doğru gitmektedir. İlişki yönetimi sürecinde yönetici-çalışan arasındaki ilişkilerin olumlu veya olumsuz birçok sonucu bulunmaktadır. En önemli sonuçlarından biri çalışanların memnuniyetidir. Çalışan memnuniyeti, çalışanlara ödenen ücrete, işletmenin kariyer politikalarına, çalışanların yöneticileriyle ilişkilerine ve işletme içindeki konumlarına, statülerine, eğitim ve geliştirme imkânlarına, genel olarak çalışma şartlarına, işin özelliğine, çalışma saatlerine, işin sürekliliğine, çalışma arkadaşları ile ilişkilere bağlı olarak değişmektedir. Çalışan memnuniyeti bileşenlerine bakıldığında üst yönetim veya yönetici ile ilişkiler oldukça önemli paya sahiptir. İşletmelerde

yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin kaliteli olması, çalışanların memnuniyetini olumlu etkilemektedir.

Hizmet sektörünün alt kolu olan konaklama işletmelerinde otel işletmeciliği, ilişki yönetimi ihtiyacının stratejik önem taşıdığı bir sektördür. Otel işletmeleri emek-yoğun işletmeler olup (Chiang ve Lin, 2016), başarı büyük ölçüde çalışan memnuniyetine ve müşteri memnuniyetine bağlı olmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinde üretim ve tüketimin aynı yerde olması sebebiyle, üretimde düzeltme ve kontrol aşaması bulunmamaktadır. Bu da çalışanların hem üretimde hem de sunumda yer almasına neden olmaktadır. Çalışanların en küçük bir hatası direkt müşteriye yansımaktadır. Dolayısıyla otel işletmesinin karlılığı da bu süreçten etkilenmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin yapı taşlarından olan çalışanların yönetimi ve müşteri ile olan ilişkileri çok iyi değerlendirilmelidir.

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

İlişki yönetimi kavramını çalışan Ledingham ve Bruning (2000) ilişki yönetiminin birtakım kavramlarını veya ölçütlerini belirtmektedir. Bunlar; *açıklık (openness)*, *güven (trust)*, *katılım (involvement)*, *yatırım (investment)* ve *bağlılıktır(commitment)*. Ancak Ledingham ve Bruning (2000) bu bileşenleri daha çok işletmenin müşterileriyle ilişkileri için kullanmaktadır.

Otel işletmelerinin öncelikli müşterileri iç müşterileri, -çalışanları- olduğu düşünüldüğünde ilişki yönetimi karmasının iç müşterilere uygulanması gerekmektedir. Bu çalışmada, Ledingham ve Bruning (2000) tarafından belirlenen bu bileşenler otel işletmelerindeki ilişki yönetimi için uyarlanmaktadır. Oluşturulan bu yeni ilişki yönetimi karmasına; güven, bağlılık ve iletişim kavramları dâhil edilmektedir. Açıklık, yatırım ve katılım bileşenleri bu üç kavramla birleştirilmektedir.

Bu çalışmada amaç, ilişki yönetimi bağlamında çalışan ilişkileri içerisinde değerlendirilen yönetici-çalışan arasındaki ilişkileri güven, bağlılık ve iletişim kavramlarından oluşturulan ilişki yönetimi karması kullanarak incelemektir. İlişki yönetimi karması kullanılarak incelenen yönetici- çalışan arasındaki ilişkilerin çalışan memnuniyetini nasıl etkilediğine de değinilmektedir. Bununla birlikte ilişki yönetimi karmasının çalışan memnuniyetine doğrudan ilişkisi de incelenmektedir. Yönetici- çalışan- müşteri ilişkiler üçgeninde yönetici- çalışan arasındaki pozitif ilişkinin dolaylı yoldan müşteri ilişkilerini de etkilediğine kısaca değinilmektedir.

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

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İlişki yönetimi, işletmeyi topluma bağlayan gerek işletme içi gerekse işletme dışı olumlu bir atmosferin yaratılmasında etkili bir araçtır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürülebilmesi için çevresi ve işletme içi gruplarla ilişki içinde olması gerekmektedir. Bu nedenle işletme çalışanlarını motive etmek, bağlılık yaratmak, performanslarını yükseltmek, müşterilerle ilişki kurmak,

potansiyel müşterileri işletmeye bağlamak için “ilişki yönetimini” planlı bir sistem olarak kullanılmalıdır (Doğan, 2005).

İşletmelerin yönetiminde hizmet yönetimi makro düzeyde önem kazanması ile birlikte, ilişki yönetimi işletmelerde operasyonel ve taktik düzeyinde kritik bir rol oynamaktadır. İlişki yönetimi, müşterinin ürünün kalitesini anlamasında ve işletmenin performansını arttırmasında kullanılan operasyonel bir araç konumundadır (Camarata vd., 1998). İlişki yönetimi, işletmelerin verdiği hizmetten fayda sağlamak isteyen dış müşterilerle ilişkileri ve dış müşterilerin tatmin olması, işletmenin amaçlarına ulaşması için görev yapan, iç müşterilerle, -çalışanlarla- olan ilişkileri ele almaktadır. Ledingham ilişki yönetimini İşletmelerin; sosyal, politik ve ekonomik amaçlarını ilişki içinde olduğu kitlelerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentilerine göre belirlemesi gerektiğini belirtmektedir (Ledingham ve Brunig, 2003). İlişki yönetimi kavramını çalışan Ledingham ve Brunig ilişki yönetiminin birtakım kavramlarını veya ölçütlerini belirtmektedirler. Bunlar; *açıklık (openness)*, *güven (trust)*, *katılım (involvement)*, *yatırım (investment) ve bağlılıktır(commitment)* (Ledingham ve Brunig, 1998).

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

İletişimin ve güvenin rolü ilişki yönetiminde merkez konumundadır (Irwin vd., 1998). Güven kavramı ilişki yönetimi konusunda çalışan birçok akademisyenin üzerinde yoğunlaştığı bir konudur ve ilişki yönetiminin temel unsurlarından biridir (Welch, 2006:139). Çalışan ilişkilerinde bağlılık ise; çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesi ve işletme ile uzun dönemli çalışma isteklerinin olmasıdır. Bu kapsamda yöneticinin rolü oldukça önemlidir. Eğer yönetici ve çalışan arasındaki bağlılık algıları farklı ise işletme için çalışanı etkilemek ve işletmeye bağlamak zor olmaktadır. Yatırım ise, çalışanların bilgi, deneyim ve uzmanlıklarını geliştirmeleri için çalışanlara yatırım yapılmasıdır. Çalışandan fayda sağlanması isteniyorsa çalışana yatırım yapılması gerekmektedir. Yatırım yapılan çalışan kendisine değer verildiğini hissetmekte ve işletmeye bağlı kalmaktadır. Bu nedenle yatırım ve katılım bileşenleri de bağlılık faktörü içerisinde değerlendirilmektedir. Açıklık bileşeni iletişim altında incelenmektedir. Çünkü çalışan ilişkilerinde açıklık; işletme içinde yönetici ve çalışan arasında yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişimin ve yüz yüze iletişimin var olması anlamına gelmektedir.

Çalışan ilişkileri yönetimi, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarını mümkün kılan önemli bir işletme stratejisi, işletme içinde bir avantajdır. Çalışanları motive etmek ve çalışan değerini oluşturmak için atılması gerekli olan önemli adımlardır. Çalışan ilişkilerini yönetmek; çalışanların işletmede zamanlarını iyi bir şekilde kullanmalarını sağlayarak, müşteri, işletme, ortaklar, ürünler ve işletme ile ilgili diğer bilgileri korkusuzca tedarik etmelerini sağlamak, bireysel iş performansını izlemek ve ölçmek, on-line eğitimi yaygınlaştırmak ve yönetmek, çalışanlara dünya ile ilgili ve karşılarında duran fırsatlara ilişkin adeta bir alet çantası sunmak, istedikleri her türlü bilgiye ulaşmalarını sağlamaktır (Doğan, 2005). İşletmelerde, çalışanlar açısından en önemli ilişki, yöneticileri ile olan ilişkilidir. Bu ilişki sağlıklı olmadığında, çalışanlar mutsuz olabilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler belirli zamanlarda çalışanlarla bir araya gelerek, onlara, önemli gördükleri konuları ve düşüncelerini dile getirebilme fırsatı vermelidirler. Yönetici- çalışan arasındaki ilişki ağı çift yönlü olarak işletmektedir. Sadece yöneticinin çalışanına güven ve bağlılık duyması, çalışanıyla iletişim kurması yeterli olmamaktadır. Çalışanın da aynı şekilde yöneticisine güven duyması, bağlanması ve onunla iletişim kurması gerekmektedir. Aksi takdirde departman içinde uygulanmak istenen ilişki yönetimi başarılı olamaz.

Otel işletmelerinin özelliklerine bakıldığında insan faktörünün çok önemli olduğu görülmektedir. Her ne kadar günümüzde otomasyon birçok endüstri dalında insan faktörünün

önemini azaltmış olsa da otel işletmelerini etkileyememektedir. Çünkü otel işletmelerinde sıcak bir karşılamının ve küçük bir gülümsemenin önemini hiçbir faktör yok edemez. Bu nedenle otel içinde işbirliğini sağlamak ve çalışanları bir amaç etrafında toplamak için işletmenin faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Çalışanların bağlılığı, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığını da önemli derecede etkilemektedir (Book vd., 2019). Çalışanları bir amaca doğru yönlendirebilmek, takım ruhunu oluşturabilmek için de çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

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

- Araştırmamızın yapıldığı otel işletmesinde yönetici ve çalışan arasındaki iletişim becerilerinin incelenmesi,
- Otel işletmesinde yönetici ve çalışan arasındaki iletişim araçlarının kullanımının belirlenmesi,
- Otel işletmesinde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşeni olan güvenin incelenmesi,
- Otel işletmesinde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşeni olan bağlılığın incelenmesi,
- Son olarak ilişki yönetimi karmasının, yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin niteliğine ve çalışan memnuniyetine etkisi araştırılmaktadır.

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

YÖNTEM

Bu araştırma için veri sağlama sürecinde birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil kaynak olan kitaplar, tezler, süreli yayınlar ve internetten faydalanılmıştır. Uluslararası zincir otel işletmesine bağlı beş yıldızlı bir otel işletmesinde anket tekniği kullanılarak yapılan araştırma ile birincil veri kaynakları elde edilmiştir. Araştırmamızda elde edilen veriler SPSS, "Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi" (Statistical Program for Social Science) 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmamızın kapsamı Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otel işletmesidir. Kurumsal bir yapıya sahip olan bu otel işletmesinin tercih edilmesinin nedeni; destinasyon içerisinde beş yıldızdan fazla süredir hizmet vermesi, müşteri memnuniyetinin yüksek olması ve en önemlisi

yönetici devir hızının düşük olmasıdır. Çalışmanın yapıldığı otel, uluslararası bir zincire bağlı faaliyet göstermektedir. Otelin bağlı bulunduğu zincir 1994 yılında kurulmuş olup, 43 ülkede faaliyet gösteren ve zincirde 160'dan fazla şehir oteli ve resort oteli bulunmaktadır. Çalışmanın yapıldığı otel ise 2003 yılında kurulmuştur. Otelin müşteri memnuniyeti oranı anketin yapıldığı dönemde %99 olarak verilmektedir. Ayrıca otelin çalışan devir hızı %6 olup, çağrı üzerine çalıştırılan (ekstra) çalışan dahil çalışan devir hızı ise %130'dur (Otel X İnsan Kaynakları Departmanı, 2009). Anket otelin en alt kademesinden en üst kademesine kadar tüm çalışanlarına uygulanarak, her departmana, her statüye ait verilerin toplanması hedeflenmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ise; araştırma Ağustos 2009 yılında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilişki yönetimi karması geliştirilmiş olup ilk kez bir otel işletmesinde çalışan yönetici arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanılmak istenmiştir. Otel işletmelerinde hassas alanlardan biri olan yönetici çalışan arasındaki ilişkinin tekrar izin alınarak tüm otele uygulanması mümkün değildir ancak konunun yapılan son araştırmalar incelendiğinde içerik açısından hala otel işletmelerinde geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Ayrıca anket sorularının yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri kapsıyor olması da çalışanlarda tedirginlik yaratmıştır ve soruları yanıtlamak istememişlerdir. Otel işletmesi, otel müşterilerine anket uygulamasını kabul etmemiştir. Bu nedenle otel işletmesinin aylık ve yıllık olarak uyguladığı müşteri memnuniyeti anketlerinin sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırma da bağımsız değişkenler; güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörlerinden oluşmaktadır. Bağımlı değişkenler ise; yönetici – çalışan arasındaki ilişki niteliği ve çalışan memnuniyetidir.

Araştırmanın örneklemini 251 kişiden oluşmaktadır. Bunun 210 kişisi kadrolu, 41 kişisi çağrı üzerine çalıştırılan (ekstra) çalışandır. Otel işletmesine 250 adet anket formu verilmiş 140 adet geri dönüş olmuştur. Süreç sonunda 113 adet geçerli anket formu üzerinden analiz yapılmıştır. Anketin yapılması için 15 gün süre verilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilişki yönetimi karmasına ilişkin güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörleri ile bağımlı değişkenlere ait toplam 27 ifade yer almaktadır. Bu ifadelerin tümüne katılım düzeyini belirlemek amacı ile 1=kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum biçiminde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Bu araştırmada anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik ve yapısal geçerlilik kullanılmıştır. İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruların içeriğinden emin olmak için yapılmaktadır (Altunışık, 2007: 113). Yapı geçerliliğinde ise, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı doğru bir şekilde ölçebilme derecesi belirlenmektedir (Büyüköztürk, 2004: 162).

Bu bilgilerle, güven, bağlılık, iletişim ve çalışan memnuniyeti ile ilgili anket formunun oluşturulmasından sonra öncelikle birçok öğretim üyesinin görüşleri alınmış ve onların önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Anketin ön uygulamasında ise, başka bir beş yıldızlı zincir otel içinde basit tesadüfi yöntemle seçilen çalışanlar üzerinde uygulama yapılmış olup, çalışmayla ilgili fikirleri alınmıştır. Anketin uzun olması ve bazı soruların anlaşılır olmaması konusunda yapılan eleştiriler göz önüne alınarak anlaşılmayan ifadeler düzeltilmiş, yanlış anlaşılmaya yol açabilecek sorular çıkartılmıştır. Ön uygulama sonrasında, araştırmaya birincil veriler elde etmek için anket formunun seçilen otel işletmesinde uygulanması aşamasına gelinmiştir. Anket, otel yönetiminden alınan izin ile birlikte otel çalışanlarına dağıtılmıştır. Otel yönetiminin belirlediği bir alana kapalı bir kutu konularak anketler kapalı zarf usulü toplanmıştır.

Güvenilirliğin ölçülmesi için test-tekrar test güvenilirliği, paralel (eşdeğer) form güvenilirliği, iki yarı test güvenilirliği, Kuder Richardson-20 ve Cronbach Alfa (α) güvenilirliği yaklaşımları kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2004: 163-164). Cronbach Alfa katsayısının genel olarak sosyal bilimlerde 0,69 olması beklenmektedir (Morgan vd., 2004: 124). Çalışmada yer alan anketin güvenilirliği $\alpha=0,95$ olduğundan yüksek kabul edilebilir. Anketin güvenilirliği bu sorulardan hangisi çıkartılırsa çıkartılsın önemli bir artış sağlamadığından tüm soruların genel değerlendirilmelere uygun olduğu ifade edilebilir.

ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNUMU

Demografik Değerlendirme

Ankete cevap veren 113 çalışanın demografik özelliklerine ilişkin veriler şu şekildedir. Anketi yanıtlayan çalışanların 30'u kadın, 82'si erkektir. Bu rakamlara karşılık gelen oranlar da yaklaşık %27 kadın ve %73 erkektir. Otel çalışanlarının medeni durumları; 50'si evli (% 44,6); 62'si (55,4) bekârdır. Bunların 35'i (%31,5) çocuk sahibi olup, 76'nın (%68,5) çocuğu bulunmamaktadır. Yaş gruplarına göre bakıldığında; 35 otel çalışanı (%31,5) 15-25yaş; 62 otel çalışanı (%55,9) 26- 35 yaş; 14 otel çalışanı (%10,8) 36-45 yaş aralığındadır. Demografik yapıda çeşitlilik işletmelere canlılık getirmekte, farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Li vd., 2018).

Otel çalışanlarının eğitim durumları incelendiğinde; 12'si (%10,7) ilköğretim; 45'i (%40,2) lise ve dengi okul; 21'i (%18,8) 2 yıllık üniversite; 31'i (%27,7) 4 yıllık üniversite mezunu olup; 3'ü (%2,7) lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Çalışanların 63 tanesinin (%56,3) turizm eğitimi aldığı buna karşın 49 tanesinin (%43,8) turizm eğitimi almadığı ortaya çıkmaktadır. Çalışma yılları incelendiğinde ise; 6'sı (%5,4) 1 yıldan az; 47'si (%42,3) 1-5 yıl; 36'sı (%32,4) 6-10 yıl; 22'si (%19,8) 11 yıl ve daha fazla süredir turizm sektöründe çalıştığı anlaşılmaktadır. Buldukları işletmede çalışma sürelerine ilişkin yapılan analiz sonucunda; çalışanların 15'inin 1 yıldan az (%13,5); 73'ünün 1-5 yıl (%65,8); 22'sinin 6-10 yıl (%19,8); 1'inin (%0,9) 11yıldan daha fazla zamandır aynı işletmede görev yaptığı görülmektedir. Bu işletmede 16 kişi (%14,4) çağrı üzerine çalışan (ekstra) çalışan statüsündedir.

Otel çalışanlarının çalıştıkları departmanlara göre dağılımı incelendiğinde; çalışanların 6'sı (%5,3) önbüroda, 13'ü (%11,5) kat hizmetlerinde; 39'u (%34,5) yiyecek-ıçecek departmanında; 5'i (%4,4) satış-pazarlamada; 4'ü (%3,5) güvenlik; 14'ü (%12,4) teknik; 14'ü (%12,4) Spa; 18'i (%15,9) diğer departmanlarda çalışmaktadır. Ayrıca çalışanların 40'ünün (%36,0) mesleğe duyduğu sevgiden; 35'inin (%31,5) sektörün iş potansiyelinin yüksek olması; 27'sinin (%24,3) turizm okulu mezunu olması ve 9'unun (%8,1) diğer sebeplerden dolayı turizm sektöründe çalıştığı anlaşılmaktadır.

Otel İşletmelerinde Yönetici- Çalışan Arasındaki İlişki Yönetimi Karması Bileşenlerinden İletişim (İletişim Becerileri ve Araçları), Güven ve Bağlılığa İlişkin Bulguların ile Bağımlı Değişkenlere ait Bulguların Değerlendirilmesi

İletişim becerileri insanların sahip olduğu ancak herkesin farklı olarak kullanabildiği becerilerdir (Durmaz, 2002:14). İletişim, okuma, yazma, konuşma ve dinleme olmak üzere dört temel beceri ile gerçekleşmektedir (Gürüz ve Eğinli, 2008:253). İnsanların dinleme becerileri, düşünme becerileri, konuşma becerileri farklılık göstermektedir. Bu çalışmada yönetici ve çalışan arasındaki empati ve dinleme becerileri değerlendirilmektedir. Yönetici- Çalışan arasındaki iletişim becerilerinden empati ve dinleme kavramlarını değerlendirildiğinde empati psikolojik bir terim olarak, insanın, diğer insanların gerçekliğini nasıl algıladıkları ve yorumladıkları, bu

gerçekliğe ilişkin kendi görüşünden vazgeçmeksizin anlaması olarak tanımlanmaktadır (Bıçakçı, 2000:39).

Çalışmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları aşağıda Tablo 1, 2, 3, 4 ve 5’de gösterilmektedir. Araştırma da bağımsız değişkenler güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörlerinden oluşmaktadır. Bağımlı değişkenler ise; yönetici – çalışan arasındaki ilişki niteliği ve çalışan memnuniyetidir.

Tablo 1. İletişim Becerilerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İletişim becerileri	113	3,1894	,94485
Yöneticim kendini benim yerime koyar ve kararları o şekilde verir.	113	2,6460	1,29505
Yöneticim benim ihtiyaç ve isteklerimi anlamaktadır.	113	3,0796	1,25457
Yöneticim iyi bir dinleyicidir.	113	3,4867	1,19609
Yöneticim bana otelin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermektedir.	113	3,7788	1,10788
Yöneticim benim mutluluğum ile ilgilenmektedir.	113	2,9558	1,35218

Tablo 1’de otel çalışanları tarafından, yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karmasının iletişim değişkeninin alt değişkeni olan iletişim becerilerinin değerlendirmesinin 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. Özellikle yöneticinin çalışanlarına otel işletmesinin amaçları ve politikaları ile ilgili bilgi vermesini çalışanlar çok yüksek düzeyde olumlu bulmaktadırlar. Bu ifadeye %15,0 oranında olumsuz, %74,4 oranında da olumlu, %10,6 oranında ne olumlu ne olumsuz cevap verildiği görülmektedir. Ayrıca çalışanlar yöneticilerinin kendilerini dinlediklerini de ifade etmektedir bunu oransal olarak %21,2 oranında olumsuz, %16,8 oranında ne olumlu ne olumsuz, %61,9 oranında yöneticim iyi bir dinleyicidir diye belirtmektedir. Ancak yöneticinin empati yapabilmesiyle ilgili iletişim becerisi ile yöneticinin çalışanlarının mutluluğu ile ilgilenmesi çalışanlar tarafından olumsuz olarak ifade edilmekte olup; %38,9 oranında olumsuz, %19,5 oranında ne olumlu ne olumsuz, %41,6 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir. Empati kavramının diğer sorusu olan “Yöneticim kendini benim yerime koyar ve kararları o şekilde verir” ifadesine ise çalışanların %49,6’sının olumsuz, %16,8’inin ne olumlu ne olumsuz, %33,6’sının olumlu cevap verdiği ve empati kavramının otel yöneticileri tarafından yeterince kullanılmadığı görülmektedir. Yöneticilerinin çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarını anlaması konusunda ise çalışanlar kararsız kalmaktadırlar. İlişki yönetimi karmasının bir bileşeni olan iletişim faktörünün alt faktörü olan iletişim becerileri ile ilgili değerlendirmelere bakıldığında, otel işletmesinin yöneticilerinin, iletişimsel becerilerini tam anlamıyla kullanamadığı görülmektedir. Yöneticilerinin iletişim rollerini iyi uygulayamamakla beraber, bilgilendirme rollerinde başarılı oldukları söylenebilir.

Tablo 2. İletişim Araçlarına İlişkin Bulgular

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İletişim Araçları	113	3,4281	,75312
Yöneticim iş ile ilgili talimatları kısa notlar veya yazılı yönergeler aracılığı ile aktarmaktadır.	113	3,8407	1,09027
Yöneticim yüz yüze iletişim kurmayı tercih eder.	113	3,6372	1,15775
Yöneticim benimle telefon ile iletişim kurar.	113	3,3540	1,14892
Yöneticim bana e-mail göndererek iletişim kurar.	113	2,8850	1,42523
Yöneticim işle ilgili sorduğum sorulara tam olarak cevap vermektedir.	113	3,5221	1,24712
Yöneticim ile iletişim esnasında, yöneticim beden dilini (yüz ifadeleri, el hareketleri, göz kontağı gibi) olumlu kullanır.	113	3,4425	1,25313
Yöneticim otelde müşterilerimize verdiğimiz hizmetler ile ilgili önerilerimi dikkate almaktadır.	113	3,6549	1,12417
İş ile ilgili gerekli bilgileri diğer departman çalışanlarından ayrıntılı olarak alabiliyorum.	113	3,0885	1,18440

Tablo 2’de iletişim değişkeninin diğer alt değişkeni olan iletişim araçlarının değerlendirilmesinin de 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin yazılı iletişim araçlarını kullanmasını daha olumlu bulurken, %77 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir. Yöneticilerinin kendileri ile yüz yüze iletişimi %69 oranında kullandıklarını belirtip, olumlu değerlendirmektedirler. Telefon ile iletişimi de %61,9 oranında kullandıklarını ifade etmektedirler. Ancak yöneticilerinin elektronik posta kullanımının çok fazla olmadığını da ifade etmektedirler. Bunun sebebi de özellikle kat hizmetleri, teknik hizmetler, yiyecek-içecek departmanı çalışanlarının çoğu operasyon elemanı olup, bilgisayarları bulunmayabilmektedir. Bu nedenle yazılı ve sözlü iletişim otel işletmelerinde daha yoğun olarak tercih edilmektedir.

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim işle ilgili sorduğum sorulara tam olarak cevap vermektedir.” ifadesine %23,9 oranında olumsuz, %16,8 oranında ne olumlu ne olumsuz, % 59,3 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir bununla birlikte yöneticilerinin müşterilerle ilgili önerilerini dikkate aldıklarını da % 19,5 oranında olumsuz, % 14,2 oranında ne olumlu ne olumsuz, % 66,4 oranında olumlu değerlendirmektedir. Çalışanlar otel içerisinde yatay iletişim konusunu ise %36,3 oranında olumsuz, %21,2 oranında ne olumlu ne olumsuz, %42,5 oranında da olumlu ifade etmekte olup, genel olarak kararsız kalmaktadırlar.

Çalışanlar tarafından, “Yöneticim ile iletişim esnasında, yöneticim beden dilini (yüz ifadeleri, el hareketleri, göz kontağı gibi) olumlu kullanır” ifadesine %26,5 oranında olumsuz, %15 oranında ne olumlu ne olumsuz, %58,4 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir. Otel

yöneticilerinin sözlü iletişimi, sözsüz iletişim ile birleştirebilmeleri, beden dilini etkin kullanabilmeleri açık iletişimin olması açısından oldukça önemlidir. Bu bulgu otel yöneticilerinin sözsüz iletişim konusunda bireysel ve örgütsel gelişim çalışmalarına katılmalarının yararlı olabileceği yönünde yorumlanabilir.

Tablo 3. Güven Değişkeni ile İlgili Bulgular

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici çalışan arasındaki güven	113	3,4104	,99755
Yöneticim bana karşı dürüst davranır.	113	3,4602	1,28199
Yöneticim güvenilirdir.	113	3,6195	1,30465
Yöneticim tüm çalışanlarına eşit ve adil davranır.	113	3,1062	1,42279
Yöneticim işle ilgili konularda bilgili ve deneyimlidir.	113	3,7080	1,20772
Yöneticim işle ilgili fikirlerimi ilettiğimde saygı gösterir.	113	3,7434	1,11627
Yöneticim çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmektedir.	113	3,7522	1,09814
Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarıma ulaşabilmem için kariyerimi yönlendirir.	113	2,9469	1,35515
Yöneticim gelecek ile ilgili amaçlarımı gerçekleştirmek için beni teşvik eder.	113	2,9469	1,35515

Tablo 3’de yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması değişkenlerinden güven ile ilgili değerlendirmelere bakıldığında sonuçların 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. İlişkilerde güven; anlık olmayan, işletme ve çalışan veya müşteri arasında kalan, işletme kültürü tarafından anlaşılması gereken, ilişkilerde işbirliği sağlayan bir unsurdur ve ilişki yönetimin bir bileşenidir (Chia, 2005). Güven ile ilgili önemli konuların başında yer alan yöneticinin işle ilgili konularda bilgili ve deneyimlidir olması, çalışanların işle ilgili fikirleri iletildiğinde onlara saygı gösterilmesi ve yöneticinin çalışanlarını takım çalışmasına teşvik etmesi sorularına çalışanlar tarafından %70 ve üzerinde olumlu cevap verildiği görülmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin dürüst olduğuna %56,60 oranında da olumlu ve güvenilir olduğunu da %63,7 oranında da olumlu olarak belirtmektedirler. Ancak çalışanlar, yöneticilerinin gelecek ile ilgili amaçlarına ulaşabilmek için kariyerlerinin yönlendirilmesi ve yöneticisinin gelecek ile ilgili amaçları gerçekleştirebilmesi için çalışanlarını teşvik etmesi konusunda olumsuz görüşe sahiptirler. Yöneticilerinin eşit ve adil davranması konusunda kararsız kalmaktadır.

Tablo 4’de yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması değişkenlerinden bağlılık ile ilgili değerlendirmelere bakıldığında sonuçların yine 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu

görülmektedir. Çalışanlar tarafından, “Bana değer verildiğini hissettiğim zaman yaşadığım diğer problemleri görmezden gelebiliyorum.” ifadesine %19,5 oranında olumsuz, %11,5 oranında ne olumlu ne olumsuz, %69 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir. Çalışanların kendilerine değer verildiğini hissettikleri zaman yaşadıkları diğer problemleri görmezden geldikleri ile ilgili değerlendirmeleri diğer ifadelerle göre daha olumlu düzeydedir. Masciarelli (1998) de belirttiği üzere ilişkilerde güven, değer kavramını birlikte ele alınmalıdır. Wilson (2000) de işletmeye yön veren değerlerin, çalışanları ile ilişkilerinde bağlılık ve güveni yarattığını ifade etmektedir. Çıkan sonuçlar da literatürü desteklemektedir. Bununla birlikte mutlu çalışanlar bağlı buldukları işletmelerde daha uzun çalışabileceklerini de belirtmektedir. Çalışanların %51,3 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir. Yöneticinin çalışanı ile iletişim kurması çalışanı otele bağlamakta ve kendisini otelin bir parçası olduğunu hissettirmektedir.

Tablo 4. Bağlılık Değişkeni ile İlgili Bulgular

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici çalışan arasındaki bağlılık	113	3,4985	1,03904
Yöneticimin benimle iletişim kurması beni otele bağlamakta ve bana otelin bir parçası olduğumu hissettirmektedir.	113	3,2301	1,33637
Bu otelde çalışmaktan mutluyum, uzun süre çalışabileceğimi düşünüyorum.	113	3,5221	1,17334
Bana değer verildiğini hissettiğim zaman yaşadığım diğer problemleri görmezden gelebiliyorum.	113	3,7434	1,31461

Tablo 5. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Bulgular

Değişkenler	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Bağımlı Değişkenler			
Yöneticimin bana değer verdiğini hissediyorum.	113	3,1947	1,39424
İşe gelmek benim için bir mutluluktur.	113	3,5929	1,15447
Benim bu departmanda çalışmaktan duyduğum memnuniyetin müşterilerimize de yansıdığını düşünmekteyim.	113	3,9912	1,25709

Tablo 5’de çalışmanın bağımlı değişkenleri olan yönetici –çalışan arasındaki ilişki ile ilgili değerlendirmelerin 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu olduğu görülmektedir. Diğer bağımlı değişken olan çalışan memnuniyeti ile ilgili değişkenlerin değerlendirmesi de 3 orta düzeyden daha yüksek ve olumlu bulunmaktadır. Çalışanların işletmeden memnun oldukları

takdirde mutluluklarını müşterilerine de yansıttıkları ile ilgili değerlendirmelerin daha olumlu olduğu ve çalışanlar tarafından da %75,2 oranında olumlu cevap verildiği görülmektedir. Bununla birlikte değer verilen çalışanların işe gelmekten mutlu olduğunu %61,1 oranında da olumlu cevap verildiği görülmektedir.

Çalışmada bağımsız değişkenler ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki de regresyon analizi ile değerlendirilmektedir. R değeri, bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki korelasyonu temsil etmektedir ve bu değer yüksek olması bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu göstermektedir. R² değeri ise bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Uyarlanmış R² (Adjusted R²) değeri de regresyon modelinin gerçek açıklama modelini göstermektedir. F değeri Anova testi sonucunda ortaya çıkan ve bu değere karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup, olmadığının kararında yardımcı olmaktadır. Anlamlılık seviyesi Sig kısmında verilmektedir. Bu seviyenin %5 seviyesinde 0.05'ten küçük olması durumunda değişkenin modelin açıklayıcılığına istatistiki açıdan anlamlı katkı sağladığı kanatine varılmaktadır. (Altunışık vd., 2007:206-209).

Hipotez 1:

H1: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşenleri olan güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörleri, yönetici- çalışan ilişki niteliğini pozitif düzeyde etkilemektedir.

Tablo 6: İlişki Yönetimi Karması Değişkenlerinin Yönetici – Çalışan Arasındaki İlişki Niteliğine Etkisi

	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta	t	Sig.
(Sabit)		-2,277	,025
Güven	,407	3,634	,000
İletişim becerileri	,230	2,494	,014
Bağlılık	,200	2,017	,046

Bağımlı değişken: Yönetici çalışan ilişki niteliği, Tüm model: F= 50,248; R² = ,580, adjusted R²=0,569; p = ,000

Genel olarak bakıldığında Tablo 6'ya göre bağımsız değişken olan: güven, bağlılık ve iletişim becerileri (F= 50,248, p<0.000) olması sebebiyle istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu modele göre "İlişki Yönetimi Karması Değişkenleri" olan bağımsız değişkenler, "yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği" bağımlı değişkendeki değişimin %58 (R² =0,580)'lık kısmını açıklamaktadır. Bu durumda "İlişki Yönetimi Karması Değişkenleri" ve "yönetici-çalışan arasındaki ilişki niteliği" arasında pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir ve hipotez 1 kabul edilmiştir.

Hipotez 2:

H2: Otel işletmesinde yönetici- çalışan arasındaki ilişki yönetimi karması bileşenleri olan güven, bağlılık ve iletişim (iletişim becerileri ve iletişim araçları) faktörleri, çalışan memnuniyetini pozitif düzeyde etkilemektedir.

Tablo 7. Bağımsız Değişken Olan “İletişim Becerileri” Değişkeninin Çalışan Memnuniyetine Etkisi

	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta	t	Sig.
(Sabit)		6,977	0,000
İletişim becerileri	0,430	5,021	0,000

Bağımlı değişken: çalışan memnuniyeti F= 25,213, R² = 0,185, adjusted R² = 0,178, p=,000

Tablo 7'ye göre modelde iletişim becerileri (F= 25,213, p<0.000) değişkeni istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. “İletişim becerileri” bağımsız değişkeni “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkendir. Değişimin %18,5 (R² =0,185)'lik kısmını açıklamaktadır. “İletişim becerileri” ve “çalışan memnuniyeti” arasında pozitif ancak düşük bir ilişki olduğu ifade edilebilir ve hipotez2 kabul edilmiştir.

Tablo 8. Bağımsız Değişken Olan “İletişim Araçları” Değişkeninin Çalışan Memnuniyetine Etkisi

	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta	t	Sig.
(Sabit)		3,272	0,000
İletişim araçları	0,507	6,201	0,000

Bağımlı değişken: çalışan memnuniyeti F= 38.447, R² = 0,257, adjusted R² = 0,251, p=,000

Tablo 8'e göre modelde iletişim araçları (F= 38.447, p<0.000) değişkeni istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. “İletişim araçları” bağımsız değişkeni “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkendir. Değişimin %25,7 (R² =0,257)'lik kısmını açıklamaktadır. “İletişim araçları” ve “çalışan memnuniyeti” arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilebilir ve hipotez2 kabul edilmiştir.

Tablo 9. Bağımsız Değişken Olan “Güven” Değişkeninin Çalışan Memnuniyetine Etkisi

	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta	t	Sig.
(Sabit)		6,085	0,000
Güven	0,530	6,585	0,000

Bağımlı değişken: Çalışan memnuniyeti $F=43,358$, $R^2 = 0,281$, adjusted $R^2 = 0,274$, $p=,000$

Tablo 9'a göre modelde “güven” ($F=43,358$, $p<0.000$) değişkeni istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. “Güven” bağımsız değişkeni “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkendeki değişimin %28,1 ($R^2=0,281$)'lik kısmını açıklamaktadır. “Güven” ve “çalışan memnuniyeti” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır ve hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 10: Bağımsız Değişken Olan “Bağlılık” Değişkeninin Çalışan Memnuniyetine Etkisi

	Standardize Edilmiş Katsayılar		
	Beta	t	Sig.
(Sabit)		4,628	0,000
Bağlılık	0,757	12,188	0,000

Bağımlı değişken: çalışan memnuniyeti. $F= 48.538$, $R^2 = 0,572$, adjusted $R^2 = 0,568$, $p=,000$

Tablo 10'a göre modelde “bağlılık” bağımsız değişkeni ($F= 48.538$, $p<0.000$) istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. “Bağlılık” bağımsız değişkeni “çalışan memnuniyeti” bağımlı değişkendeki değişimin %57.2 ($R^2 =0,572$)'lik kısmını açıklamaktadır. “Bağlılık” ve “çalışan memnuniyeti” arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır ve hipotez 2 kabul edilmiştir.

ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Çalışmada, literatür araştırması ve yorumlanması sonucunda oluşturulan ilişki yönetimi karması bileşenlerinin (güven, bağlılık ve iletişim), yönetici – çalışan arasındaki ilişkiye etkisi ve bu ilişki niteliğinin çalışan memnuniyetine etkisi incelenmiştir. Çalışma uluslararası bir zincir otel işletmesinde tüm otel çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir.

Çalışmada çalışanların yaşının ve cinsiyetinin yönetici-çalışan arasındaki ilişkiye bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Literatürde de bağlılığı etkileyen kişisel faktörler içinde yaş ve cinsiyet yer almasına rağmen bu çalışmada yaşın ve cinsiyetin etkisi görülmemektedir.

Çalışanların medeni durumu ile yönetici – çalışan arasındaki ilişkide bağlılık faktörü açısından bir ilişki söz konusudur. Çalışanların özel hayatlarında belli sorumluluklarının olması onların işletmeye olan bağlılığını etkilediği düşünülebilir. Yönetici ile sorunları olan ancak başka bir iş

alternatifi olmayan bir çalışan, problemlerini yüksek sesle ifade edemeyebilir. Çalışanların bekâr veya evli olmasının güven ve iletişim faktörü ile bir ilişkisi olmadığı görülmektedir. Çalışmanın literatür bölümünde de kişilerin medeni durumu güveni etkileyen faktörler arasında yer almamaktadır. Araştırma sonuçları ile literatür arasında bu noktada paralellik bulunmaktadır. Çalışanların medeni durumunun da iletişim faktörü ile ilişkisi otelin yönetimine göre değişiklik gösterebilir. Örneğin tutucu bir yönetim yapısıyla yönetilen bir işletmede medeni durum çalışanların iletişiminde etkili olabilir.

Dört yıllık üniversite mezunu olan çalışanların, yöneticilerinin iletişim becerileri ve kullandıkları iletişim araçları ile ilgili daha olumlu değerlendirmeler yaptığı belirlenmiştir. Dinleme, empati, konuşma ve yazma gibi iletişim becerilerinin yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye etkisi olduğu belirtilmektedir. Çalışmadan çıkan sonuçlar literatürle paralellik göstermektedir. Farklı eğitim almış olan çalışanların iletişim araçlarına verdikleri yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Dört yıllık üniversite mezunları iletişim araçları kullanımı ile ilgili daha olumlu değerlendirme yaparken, ilköğretim mezunu çalışanlarının da kullanılan iletişim araçları ifadelerini olumlu bir şekilde değerlendirdikleri görülmektedir. Bu sonuçlar, yöneticilerin tüm departman çalışanlarına yazılı, sözlü, sözsüz iletişim araçları ile ilgili gerekli eğitimi verdiği biçimde yorumlanabilir. Çalışanlarının eğitim durumunun güven ve bağlılık ile ilgili değerlendirmelere etkisi olmadığı görülmektedir. Bununla beraber çalışanların turizm eğitimi alıp almamasının da verilen yanıtlara bir etkisinin olmadığı belirlenmektedir.

Çalışanların %52'si beş yıldan fazla bir süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. %87'sinin de bir yıldan fazla bir süredir otel işletmesinde görev yaptıkları görülmektedir. Turizm sektöründe ve otelde çalışılan sürenin çalışanların ifadelerine verdikleri yanıtlara bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Ancak çıkan sonuçlardan görülmektedir ki otel çalışanlarının yarısından fazlası turizm sektörü içerisinde yer almaktadır. Bu nedenle çalışanların turizm sektörünün artı ve eksi özelliklerini bildikleri düşünülebilir. Çalışanların sektörü tanımaları da otel işletmesi için rakiplerine karşı önemli bir avantaj sağlayabilir. (Yaoa vd., 2019) da belirtildiği üzere çalışanlar pazarda işletmelerin en önemli anahtar üyeleridir.

Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması ve çalışan devir hızının düşük olması sebebiyle, otel işletmesi açısından çalışanların %87'sinin bir yıldan fazla süredir işletmede çalışıyor olması, çalışanların otel işletmesine bağlılığı ile ilgili oldukça önemli bir kriterdir. Çalışan devir hızının yüksekliği çalışan memnuniyetini ve işletmeye bağlılığı negatif olarak etkilemektedir (Yaoa vd., 2019). Ayrıca çalışmanın yapıldığı dönem Ağustos ayı olmasına rağmen %14 oranında part time (ekstra) çalışanın olması da otel işletmesi açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Bu sonuç otel işletmesinin ağırlıklı olarak sezonluk değil, kadrolu çalışan tercih ettiği yönde yorumlanabilir. Otel işletmesinin part time (ekstra) çalışanlarının; iletişim becerileri, iletişim faktörleri, güven ve bağlılık ile ilgili ifadelerine verdikleri yanıtlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle otel işletmesi yöneticilerinin part time (ekstra) çalışanlar ile ilgili daha farklı bir yönetim politikası tercih edebilir. Kendini güvende ve bağımlı hissetmeyen part time (ekstra) çalışanların otelin hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bu otel işletmesinde kadrolu çalışanların sayısal olarak fazla olmasının, otelin başarısında önemli bir role sahip olduğu düşünülebilir.

Çalışanların iletişim becerilerine verdiği cevaplar, departmanlara göre anlamlı farklılık göstermektedir. Özellikle satış ve pazarlama, önbüro gibi eğitim seviyesinin yüksek olduğu departmanlar ile yiyecek ve içecek, kat hizmetleri gibi eğitim seviyesinin değişkenlik gösterdiği departmanlar arasında, ifadelerine verilen cevaplar anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların iletişim araçlarına verdiği yanıtlarda ise departman farklılığı etkili olmamaktadır. Departmanlara göre farklılık güven ve bağlılık ile ilgili ifadelerde de bulunmaktadır. Özellikle teknik departman çalışanlarının güven ve bağlılık faktörüyle ilgili ifadelerine daha olumlu cevaplar verdiği

görülmektedir. Kat hizmetleri departmanı çalışanları ise güven ve bağlılık ile ilgili ifadelerle diğer departmanlara göre daha olumsuz yanıt vermektedirler. Bu bulgu kat hizmetleri departmanındaki çalışanların güvenlerini ve bağlılığını etkileyen olumsuz faktörlerin yöneticileri tarafından araştırılması gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Çalışan sayısının en yüksek olduğu kat hizmetleri departmanında biçimsel olmayan iletişimin olumsuz etkilerinin artması, dedikodu veya söylentilerin çıkması hem departman yöneticisi hem de üst yönetim için önemli sorunların kaynağını oluşturabilir.

Çalışanlarının turizm sektörünü seçme nedenleriyle; iletişim becerileri, iletişim araçları ve güven değişkenleri arasında bir anlamlı farklılık bulunmazken, bağlılık değişkenine verilen yanıtlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Turizm sektörünü bilinçli olarak seçen çalışanlarda orta ve üst düzey bağlılık daha kolay oluşturulabilmektedir.

Konu biçimsel iletişim kanalları açısından ele alındığında; çalışanların %60'ı yöneticilerinin yukarıdan aşağıya iletişim kurduğunu ve onlara geri bildirimde bulunduğunu; %67'si yöneticilerinin onların fikir ve görüşlerini alarak aşağıdan yukarıya iletişim kanallarını da kullandığını belirtmektedir. Diğer taraftan çalışanların diğer departman çalışanlarından gerekli bilgileri alabildikleri konusunda %58 oranında olumsuz değerlendirme yapılmaktadır. Bu bulgu yatay iletişim konusunda eksiklikler olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin yatay iletişimin neden sağlıklı işlemediği ile ilgili araştırma yapması gerekmektedir. Çünkü çalışanların bilgilendirilmesi, eğitilmesi, motivasyonu çalışan memnuniyetini arttırmak için oldukça önemlidir (King ve Grace, 2010). Aksi takdirde departmanlar veya çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesiz olması müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

Otel işletmesinde çalışanların %57'si yöneticilerinin dürüst, %64'ü yöneticilerinin güvenilir olduğunu belirtmektedir. %69'u yöneticilerinin iş ile ilgili bilgisinin yeterli olduğuna inanmakta ve %71'i yöneticilerinin çalışanlarından gelen fikirlere saygı gösterdiğini ifade etmektedir. (Braun vd., 2013)'nin de belirttiği üzere yöneticilere olan güvenin çalışan memnuniyeti algısını geliştirmekte önemi büyüktür. Yöneticilerinin takım çalışmasını teşvik etmesi de çalışanların %72'si tarafından olumlu değerlendirilmektedir. Diğer yandan çalışanlar yöneticilerinin onlar için kariyer planlaması yapmadığını ve gelecek ile ilgili amaçlarını teşvik etmediğini de belirtmektedir. Yöneticilerin çalışanları için kariyer planı yapmaması ileride çalışanların işletmeye ve yöneticiye olan bağlılığını da olumsuz etkileyebilir. Bu durum çalışanları başka bir iş arayışına yöneltebilir.

Otel işletmesinde çalışanların yaklaşık %50'si yöneticilerinin onlarla iletişim kurmasının onları otelin bir parçası gibi hissettirdiğini belirtmektedir. Yine çalışanların %50'si otelde çalışmaktan mutlu olduğunu ve uzun bir süre bu otelde görev yapmak istediklerini ifade etmektedirler. Ayrıca çalışanların %70'i otele bağlılıklarının arttığını ve kendilerine değer verildiğini hissettikleri için herhangi bir problem karşısında hemen işletme veya yönetici hakkında olumsuz karar vermediklerini de belirtmektedir. Bu bulgu ilişki yönetimi bileşeni olan bağlılığın çalışan memnuniyetine olumlu etkisi olduğunu desteklemektedir.

Otel işletmesinde çalışanların %50'si yöneticilerinin kendilerine değer verdiğini hissettiklerini belirtmektedir. Bu bulgu ile ilişki yönetimi karması bileşenlerinin otel yöneticileri tarafından etkin kullanıldığı ve karmanın yönetici- çalışan arasındaki ilişkiyi olumlu etkilediği görülmektedir. Otel işletmesinin çalışanlarının %62'si de işe gelmekten mutluluk duyduklarını ifade etmektedir. Aynı zamanda %75'i de işten duydukları bu mutluluğu müşterilerine yansıttıklarını da belirtmektedir. Literatürde de etkili yönetici çalışan ilişkilerinin olması çalışan memnuniyetini ve mutluluğunu desteklemektedir şeklinde belirtilmektedir (Babalola, 2016; Lee ve Moon, 2018; Chiang ve Lin, 2016; Amin vd., 2017).

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde;

- Yöneticilerin ilişki yönetimi karması bileşenlerinden olan iletişim becerilerini ve iletişim araçlarını etkin kullanarak çalışanları ile iyi iletişim kurdukları ifade edilebilir. Çalışmada kavramsal olarak açıklanan iletişim bileşeninin, yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye olumlu etkisi çalışma bulgularında görülmektedir. (Vural, 2003) de çok yönlü iletişim ağının yöneticiler tarafından kullanılmasının, çalışanların rahatça üstleriyle tartışabilmelerinin, çeşitli önerilerinin aktarabilmelerinin önemini değer kavramı ile birlikte açıklamaktadır.
- Yöneticilerin teknik ve kavramsal becerilerinin iyi olduğu, güven bileşenlerinin çoğuna otel yöneticilerinin sahip olduğu anlaşılmaktadır. Böylece yöneticiler çalışanlarda güven yaratmaktadır. Çalışmada kavramsal olarak açıklanan güven bileşeninin, yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye etkisi çalışma bulguları ile belirlenmektedir.
- Güven ile birlikte yöneticilerin çalışanlarıyla iletişim kurması, çalışanlarına değer vermesi de çalışanlarda bağlılık oluşturduğu söylenebilir. Çalışanlar normatif bağlılık ile birlikte işletmeye duygusal olarak da bağlanmaktadır. Bunu da mutlu oldukları için birçok problemi görmezden gelebildikleri şeklinde belirtmektedirler. Çalışmada kavramsal olarak açıklanan bağlılık bileşeninin, yönetici- çalışan arasındaki ilişkiye olumlu etkisi çalışma bulgularında görülmektedir.
- Bununla birlikte çalışmada ayrıca ilişki yönetimi karması bileşenlerinin; iletişim, güven ve bağlılığın çalışan memnuniyetine etkisi de incelenmektedir. Karmanın bileşenleri tek tek incelendiğinde çalışan memnuniyeti en fazla ilişkisi olan bileşen bağlılıktır. Diğerlerinin ilişkisi pozitif olmakla birlikte bağlılığa göre daha düşüktür.

TARTISMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde işletmelerin başarısında iç ve dış müşteri kavramlarının içselleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. İç müşteriler yani çalışanlar işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesinde doğrudan ya da dolaylı etkiler yaratarak müşteri memnuniyetini belirlemektedir.

İlişkilerin en yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde ilişkilerin yönetilmesinin gerekliliği bu yönetim yaklaşımına stratejik bir değer kazandırmaktadır. Çalışanların; mutlu, işini seven, yöneticisine saygı duyan ve müşteri değerini bilen bireyler olabilmesi için ilişki yönetiminde kalite gerekmektedir. İlişki yönetiminin dayandığı temel nokta insanların sosyal varlıklar olması ve yaşamaları için ilişkilere ihtiyaç duymasıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Clayton Alderfer'in ERG yaklaşımı ve Mc Clelland's Başarma İhtiyacı teorileri ilişkilerin bir ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. İhtiyaçların karşılanmaması durumunda ise çalışanlarda tatminsizlik ve mutsuzluk duygularını ortaya çıkmaktadır. İlişki yönetimi süreci iyi yönetilirse, işletme için sonuç; mutlu çalışanlar, tatmin olmuş müşteri ve işletmenin karlılığı olmaktadır.

Sonuç olarak yapılan çalışmada ilişki yönetiminin otel işletmelerinde daha sağlıklı ve kolay uygulanması için oluşturulan güven, bağlılık ve iletişim karmasının yönetici- çalışan arasındaki ilişkinin niteliğine etkisi olduğu elde edilen veriler doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda yönetici- çalışan etkileşiminin olumlu olması da çalışan memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

İlişki yönetimi karması çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyebilmekte, bununla birlikte mutlu, sadık ve başarılı çalışanlar; mutlu ve sadık müşteriler yaratmaktadır. Otel işletmelerinde ilişki yönetimi sürecinin doğru işletilebilmesi sonucunda çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti oluşmakta, bu da işletme için oldukça önemli sonuçlar doğurmaktadır.

İlişki yönetimi bağlamında çalışan ilişkilerinde etkinliğin oluşturulabilmesi için aşağıda bazı öneriler sunulmaktadır:

- Otel işletmelerinde çalışanların iç müşteri olduğu kabul edilmelidir.
- Çalışanların istek ve ihtiyaçlarının öğrenilebilmesi için çalışanlarla sürekli ilişki içinde olunmalı, istek ve ihtiyaçları tatmin edilmelidir.
- Otel işletmelerinde departmanlar arası veya departman içi ilişkilerin daha iyi işlemesi, süreçlerin daha sağlıklı olması için de ilişkiler yönetilmelidir.
- İlişkilerin yönetilebilmesi için üst düzey yöneticileri, orta düzey yöneticileri ve alt düzey yöneticileri (supervisorlerin) ilişki yönetimi kavramının önemini kavramalı ve içselleştirmelidir.
- Yöneticiler otel işletmesinin organizasyon yapısı, hiyerarşik düzeni ve otelin sınıflandırmasına göre ilişkileri yönetmelidir.
- Yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerini yönetebilmesi için öncelikle planlama, organize etme, çalışanların yönetimi, liderlik, kontrol etme ve değerlendirme, koordine etme, problem çözme ve karar verme, organizasyonu temsil etme gibi yönetim fonksiyonlarını bilmelidir.
- Otel yöneticileri; kavramsal becerilere, karar verme becerilerine, insan ilişkisi becerilerine ve teknik becerilere sahip olmak zorundadır. Böylece iletişim rolü, bilgilendirme rolü ve karar verme rolünü uygulayabilsin.
- Otel yöneticisi ilişkileri iyi yönetebilmesi için yönetsel çevresini tanımalı, çalışanlarının profillerini iyi bilerek ona göre yönetim tarzı geliştirmelidir. Günümüzde çalışanlar eski tip yönetici tarzını istememektedir. Çalışanlar artık yöneticilerinin takıma karşı lider olmasını, sorumluluklarını paylaşmasını, çalışanlarını yetkilendirmesini, onlarla her türlü bilgiyi paylaşmasını, çalışanlarının iş ve özel sorunlarını dinlemesini arzulamaktadır.
- Bunların dışında otel yöneticilerinin ilişkileri yönetebilmesi için ellerinde bir araç olması gerekmektedir. Bu araç ilişki yönetimi karması olarak tanımlanan güven, bağlılık ve iletişimdir.
- Otel yöneticileri çalışanlarıyla ilişkilerinde ilişki yönetimi karmasını kullanarak çalışanları işletme için sadık çalışan veya ortak çalışan düzeyine getirmelidir.
- Otel yöneticileri çalışanlarına karşı güven duymalı ve onlara bunu hissettirmelidir. Böylece kendisine güvenildiğini hisseden çalışan da yöneticisine güven duymak isteyecektir. Yönetici çalışanlarının kendisine güven duymasını istiyorsa tutarlı olmalı, dürüst olmalı, ilgi göstermeli, iletişim kurmalıdır.
- Çalışanların bilgilerini ve görüşlerini saklama eğilimine girmeleri otel işletmesinde verimsizliğe yol açabilir.
- Otel yöneticileri çalışanları ile sürekli iletişim içinde olmalıdır. Bunun için de iletişim becerilerinden; dinleme ve empati yeteneğini geliştirmelidir.
- Otel yöneticisi çalışanlarıyla yazılı ve iletişim kurmalı ve ayrıca sözlü iletişimi sözsüz iletişim ile de desteklemelidir. Bunun için de beden dili ile ilgili unsurları öğrenmesi gerekmektedir.
- Otel yöneticisi ilişki yönetimi karmasını sadece departman içi iletişim içinde değil departmanlar arası iletişimde de kullanmalıdır. Yatay iletişimin sağlıklı olması için karmanın kullanılması oldukça önemlidir.
- Yönetici- çalışan arasındaki iletişim sürecinin iyi işlemesi için Berlo'nunu SCMR modelindeki kaynak, mesaj, kanal ve alıcının özellikleri dikkate alınmalıdır. Berlo'ya göre iletişim süreci modeli- Kaynak, Mesaj, Kanal, Alıcı- (SMCR) olarak açıklanmaktadır ve iletişim sürecinde etkinliğin sağlanmasında en önemli faktör kaynak ve alıcı arasındaki ilişkidir ayrıca iletişimde bulunan kaynak ve alıcının kişisel özellikleri, genel yetenekleri, iletişim becerisinin düzeyi iletişimin başarısını etkilemektedir (Gürüz ve Eğinli, 2008:43).

- Otel yöneticisi iletmek istediği mesajın durumuna, ortama ve çalışanın özelliklerine uygun iletişim araçları seçmelidir. Kat hizmetleri departman yöneticisinin kullandığı iletişim araçları ile ön büro yöneticisinin kullandığı iletişim araçları farklı olmalıdır.
- Otel yöneticisi, çalışanlarını iyi dinlemelidir.
- Otel yöneticisi, çalışan ile arasındaki ilişkiyi engelleyecek faktörleri bilmeli ve onları ortadan kaldırmak için çalışmalıdır.
- Otel yöneticisi, çalışanlarda devam ve duygusal bağlılık yaratmalıdır. Çalışanlar işlerine seyerek gelmelidir.
- Otel yöneticisi, ilişki yönetiminin sonucunda çalışanların mutlu olduklarını unutmamalıdır. İlişki yönetiminin çalışan memnuniyetine giden bir süreç olduğunu bilmelidir.
- Otel yöneticisi, yönetici- çalışan- müşteri üçlüsünden oluşan ilişkiler üçgeninin önemi bilmeli ve ilişkileri bu üçgenin istek ve ihtiyaçlarına göre yönetmelidir. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetimini de çalışan ilişkileri yönetimiyle birlikte uygulamaya çalışmalıdır.

Bu çalışmada, ilişki yönetimi bağlamında çalışan ilişkileri yönetimi içinde yönetici- çalışan ilişkileri, oluşturulan ilişki yönetimi karmaşıklık çerçevesinde incelenmektedir. Yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin çalışan memnuniyetine etkisi ve bunun da dolaylı olarak müşteri memnuniyetine etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte çalışan ilişkileri yönetiminin, işletme iç ve dış ilişkilerinin yönetimiyle ve müşteri memnuniyetiyle ilgili nedeniyle içsel pazarlama veya ilişkisel pazarlama konularında kullanılabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coskun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroglu, S. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amin, M., Aldakhil, M. A., Wu, C., Rezaei, S. and Cobanoglu, C. (2017). The Structural Relationship between TQM, Employee Satisfaction and Hotel Performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (4): 1-6.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (4.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Babalola, S. S. (2016). The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment, *The Journal of Applied Business Research*, 32(3): 935-946.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L. and Leiter, M.P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1): 4-28.
- Bıçakçı, İ. (2000). *İletişim ve Halkla İlişkiler*, 3. Baskı. Ankara: Mediacat Yayınları.
- Book, L., Gatling, A. and Kim, J.S. (2019). The Effects of Leadership Satisfaction on Employee Engagement, Loyalty, and Retention in the Hospitality Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18 (3): 368-393.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24 (1): 270-283.

- Camarata, E. J. B., Camarata, M. R. and Barker R. T. (1998). Integrating Internal and External Customer Relationship Through Relationship Management: A Strategic Response to a Changing Global Environment, *Journal of Business Research*, 41:71-81.
- Chi, C. G. and Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An empirical Examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28: 245-253.
- Chia, J. (2005). Is Trust a Necessary Component of Relationship Management, *Journal of Communication Management*, 9 (3):279-280.
- Chiang, C.F. and Lin, M.Y. (2016). Motivating Organizational Commitment in Hotels: The Relationship between Leaders and Employees, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15 (4): 462-484.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2006). *Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının Anahtarı*, İstanbul: Kare Yayınları.
- Durmaz, M. (2002). *Kişilerarası İletişim ve Motivasyon*, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Gürüz, D., Fırlar, B.G., Dinçer, M.K., Yaylacı, G.O. ve Aktuğlu, I. K. (2005). *Halkla İlişkiler Yönetimi*, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Gürüz, D. ve Temel Eğinli, A. (2008). *İletişim Becerileri: Anlamak, Anlatmak, Anlamak*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D. ve Temel Eğinli, A. (2008). *Kişilerarası İletişim: Bilgiler, Etkiler, Engeller*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Irwin, H., More, E. and Mcgrath, M. (1998). Relationship Management for Innovation: The Central Role of Communication in Australia's Participation in Two Hi-Tech Industries, *Technology Analysis@ Strategic Management*, 10 (4): 467- 481.
- İnsan Kaynakları Departman Müdürü. (2009). *Otel X*. İzmir.
- Johnson, W.L. (2000). New Behavior, *Executive Excellence*, 17 (9):16.
- Kim, S., Tam, L., Kim, J-N. and Rhee, R. (2017). Determinants of Employee Turnover Intention: Understanding the Roles of Organizational Justice, Supervisory Justice, Authoritarian Organizational Culture and Organization-Employee Relationship Quality, *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (3): 308-328
- King, C. and Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity, *European Journal of Marketing*, 44 (7): 938-971.
- Ledingham, J. A. and Bruning, S. D. (2000). Longitudinal Study of Organization – Public Relationship Dimensions: Defining the Role of Communication in the Practice of Relationship Management, *Public Relations as Relationship Management*, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, London: Lawrance Erlbaum Ass.
- Ledingham, J. A. and Bruning, S. D. (1998). Relationship Management, in Public Relations: Dimensions of an Organization – Public Relationship, *Public Relations Review*, 24 (1): 55-65.
- Ledingham, A. J. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations, *Journal of Public Relations Research*, 15 (2): 181-198.
- Lee, W.S. and Moon, J. (2018). Tenure of Top management Team, Employee Relationship, and Value of Airlines, *Research in Transportation Business & Management*, 28, 85-91.

- Li, J., Zhang, Y., Chen, S., Jiang, W., Wen, S. and Hu, Y. (2018), Demographic Diversity on Boards and Employer/employee Relationship, *Employee Relations*, 40 (2): 298-312.
- Masciarelli, J. (1998). Are You Managing Your Relationships?, *Management Review*, 87(4): 41-45.
- Morgan, G. A., Leech, L. N., Gloekner, W. G. and Baret, K. C. (2004), *Spss For Introductory Statistics: Use and Interpretation*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Papalexandris, N. and Galanaki, E. (2009). Leadership's Impact on Employee Engagement: Differences among Entrepreneurs and Professional CEOs, *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (4): 365-85.
- Yao, T., Qiu, Q. and Weia, Y. (2019). Retaining Hotel Employees as Internal Customers: Effect of Organizational Commitment on Attitudinal and Behavioral Loyalty of Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 76:1-8.
- Vural, B. Z. (2003). Kurum Kültürü, İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Welch, M. (2006). Rethinking Relationship Management: Exploring the Dimensions of Trust, *Journal of Communication Management*, 10 (2):138-155.
- Welch, M. and Jackson, P.R. (2007), Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach, *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2): 177-198.
- Wilson, L. J. (2000). *Building Relationships through Volunteerism, Public Relations as Relationship Management*, Eds John A. Ledingman and Stephan D. Bruning, London: Lawrence Erlbaum Ass.