

**İŞLETMELERDE ETİK SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE
ÖDÜLLENDİRİLMESİ:
İSTANBUL'DA DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Yrd.Doç.Dr. Mehmet SARIŞIK, *Kocaeli Üniversitesi Derbent MYO*
Yrd.Doç.Dr. Orhan AKOVA, *Sakarya Üniversitesi, İİBF, Turizm İşletmeciliği Böl*
Öğr.Gör. Mehmet ÇONTU, *İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu-Bil Meslek Yüksekokulu*

ÖZET

Yasa ve yönetmelik varlığına rağmen özellikle hizmet sektöründe dikkat çeken farklı durumlar karşısında işletmeler, müşteri tatminini sağlayacak, personelin etkili karar vermesini (almasını) hızlandıracak, standart uygulamalar yaratacak, ikilemleri ortadan kaldıracak ve kamuoyundaki işletme imajını güçlendirecek etik yöntem ve uygulamalara ihtiyaç duymaktadırlar. Başvurulan yöntem ve uygulamaların etkinliğinin ölçülmesi, hangi koşul ve durumlarda işletmeye yarar/zarar sağladığının ortaya çıkarılması ve uygulamaları başarıyla yürütenlerin ödüllendirilmesi gibi durumlar bu çalışmalardan beklenen başarı düzeyini ortaya koyabilecektir.

Bu çalışmanın temel amacı hizmet sektörünün önemli bir parçası olan konaklama işletmelerindeki etik uygulamaların değerlendirilmesi konusunda otel yöneticilerinin görüş ve algılayışlarını ortaya çıkarmaktır. Ayrıca bu konuda başarılı olmuş personel veya departmanın ödüllendirilmesi ve işletmenin etik ortamın değerlendirilmesindeki önceliklerinin neler olduğunun belirlenmesi de amaçlar arasında yer almaktadır.

Araştırma İstanbul'da faaliyet sürdüren dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir. Eksik yada yetersiz bulunan anketler hariç tutularak toplam 64 otelden elde edilen veriler araştırmada değerlendirmeye konu olmuştur.

Otel yöneticilerinin etik ortamın değerlendirilmesi konusundaki görüşleri öncelik sırasına göre *“personelin kişisel değerleri ile işletmenin sahip olduğu etik değerler arasında paralellik kurmaya çalıştıkları (4,09)”*, *“çalışanların işletme başarısı için etik kurallara uyma zorunluluğunda oldukları (4,08)”* ve *“personelin mevcut etik ortama bireysel katkı sağladığı (4,08)”* şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu bölümde yapılan analiz sonucu dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri arasında % 95 güven düzeyinde ($p<0,05$) sadece *“personelin etik ortama gerekli katkıyı sağlayabilecekleri”* ve *“çalışanların etik uygulamaların verimliliğe ve kaliteye olan etkisine inandıkları”* konularında anlamlı farklılıklar olduğu dikkat çekmektedir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerde etik uygulamaların değerlendirilmesinde, *“işletme politikasını belirleyenlerin etik standartları dikkate alması gerektiği (4,09)”* en önemli unsur

olarak ortaya çıkarken “etik standartların personel motivasyonuna olan etkilerinin sürekli ölçülmesi (3,70)” en düşük aritmetik ortalamaya sahiptir. Bu bölümde yapılan analizlerde de otelin mülkiyet durumu ve faaliyet sürelerine göre bazı anlamlı farklılıklar göze çarpmaktadır. Etik uygulamalardaki başarıların ödüllendirilmesine ilişkin olarak yapılan en önemli uygulama “personel ödüllendirmesinin etik uygulamalardaki etkinliğine göre yapılması”dır. Bu bölümde yöneltilen sorulara ilişkin verilen yanıtlarda yöneticinin yaşı ve eğitim düzeyine dayalı olarak önemli sayılabilecek anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır.

GİRİŞ

Önemli bir geçmişe sahip etik kavramı ve uygulamaları, son yıllarda felsefi anlamından daha çok işletmelerin pazarlama, reklam ve rekabet unsurlarının ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaktadır. Bununla da sınırlı kalmayıp, birçok işletmenin personeline neyin yanlış yada doğru olduğu konusunda yol göstermesi için hazırladığı yazılı birer rehber olarak kullanılmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe yoğun olarak karşılaşılan ikilem ve sorunların bu rehberler ve konuya ilişkin hizmet içi eğitim çalışmalarıyla çözülmeye çalışıldığı gözlenmektedir. Çünkü, ahlaki bir davranışın çoğu zaman yasal bir yükümlülüğü olmadığı için işletmeler sürekli olarak karşılaştıkları etik ikilemlerle başa çıkabilecek yeteneğe sahip olmak zorundadırlar. Bu nedenle gerektiğinde yöneticiler ve çalışanlar doğru karar verebilecekleri ortak bir zeminde bir araya gelebilmelidirler (Jaszay, 2001).

Etik kuralların oluşturulması, personele benimsetilmesi ve uygulanması gibi ortaya çıkan sonuçların yöneticiler tarafından ele alınarak değerlendirilmesi de önemli bir görev olarak algılanmaktadır. Değerlendirmeden yoksun bir çaba için başarı yada başarısızlık kavramlarından söz etmek olanaksızdır. İşletmenin hangi amaç ve dayanaklarla etik kuralları belirleyerek uyguladığı ve beklentisi olan sonuçlara ulaşip ulaşmadığı ancak yapılacak bu değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkabilecektir. Bu değerlendirme aynı zamanda personelinin performans değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi gibi durumlar için de referans olabilecektir.

Etik konusunda bir çok tanım denemesi yapılmasına karşın araştırma ve çalışmalarda ortak bir tanıma rastlamak oldukça güçtür. Bununla birlikte etik ve ahlak terimleri arasındaki kavram çelişkileri de dikkat çekmektedir. Yazıcıoğlu ve Boylu’ya (2003) göre ahlak; bir toplumun yaşamında devirler boyunca yada zamanla yerleşen, toplumun gelişmesine ve olgunlaşmasına neden olduğu için toplum bireylerinin uymak zorunda oldukları kurallar bütünü olarak ifade edilirken, Akoğlan Kozak ve Karakaş (2002) tarafından sosyal konumlarda davranışlarımızı değiştiren kurallar sistemi olarak açıklanmaktadır. Etik ise basit bir yaklaşımla neyin yanlış yada doğru olduğunu öğrenmek ve doğru olanı yapmak olarak tanımlanmaktadır (McNamara,

2005). Bir başka yaklaşımla etik; en iyi kişisel, örgütsel ve kamunun ilgisini çeken hareketlerin ve kararların alınmasını sağlayan nezaket, yükümlülük ve profesyonellik standartlarıdır (Fisher's Law, 1992). Etik davranış; müşteriler, çalışanlar, yönetim, toplum ve şirket için gelişime açık bir ortam yaratır. Bugünün modern işletmelerinde etik davranışa ilişkin yaklaşım etik uygulamalarını çalışanların inisiyatifine bırakılmaz duruma getirmiştir (Jaszay, 2001).

Etik alanında özellikle uluslar arası alanda zengin bir literatür mevcuttur. Yapılan araştırmalarda etik yöntem ve uygulamalar farklı açılardan ele alınmıştır. Bu araştırmalar; iş etiği (Blau ve Ryan, 1997; Kirel, 2000; Nizamieva, 2001; Ng ve Ng, 2003; Öztuğ, 2004; Pogson vd. , 2003), işletmelerde etik karar verme (Brickley vd., 2002; Patter ve Gils, 2003, Beu ve Buckley, 2004), işletmelerdeki etik yöntem ve uygulamalar (Hood ve Logsdon, 2002; Loo, 2002; Bucar vd., 2003; Robertson vd., 2003; Loo, 2004; Manning and Reece, 2004; McNamara, 2005; McPhail, 2003; Woehr, 2005) etik ve liderlik (Johnson, 2003; Brown vd., 2005;), ve etik öğretimi (Wells ve Schminke, 2001; Roy ve Roy, 2005) gibi konularda yoğunlaşmaktadır.

Hizmet sektörünün en önemli parçası olan turizm hızlı bir şekilde büyüyen bir endüstri ve sosyo-kültürel bir fenomendir. Bu hızlı büyüme ve geçiş süreci beraberinde turizm endüstrisinde etik davranış konusuna olan ilgiyi de arttırmıştır (Hultsman 1995; Malloy and Fennell 1998; Walle, 1995; Ross, 1997; Stevens, 1997; Opperman vd., 1998; Fennel ve Malloy, 1999; Keung, 2000; Kılınç, 2000; Tunç ve Sevin, 2000; Jaszay, 2001; Holden, 2003; Ülger, 2003; Ross, 2004; Marnburg, 2005).

Bu çalışmanın amacı; turizm sektörünün önemli bir parçası olan otel işletmelerinde etik ortamın ve uygulamaların işletmelerdeki etkisi ve sonuçları ile etik uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinde yöneticilerin düşünce ve algılamalarını ortaya koymaktadır. Ayrıca etik uygulamalardaki başarının ödüllendirilmesi konusunda yöneticilerin tutumlarının belirlenmesi de araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır. Çalışma daha önce yapılan ve araştırmacıların aynı işletmelerdeki etik politikaların, etik kodların ve etik uygulamaların yararları konularını içeren bir araştırmanın devamı niteliğindedir.

Araştırmada anket tekniği kullanılarak 2005 yılından önce hizmete girmiş ve halen faaliyetine devam eden İstanbul il sınırları içerisindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işletmelerde etik ortam ve etik uygulamaların değerlendirilmesine ilişkin kurama yer verilmiştir. Özellikle son on yıla ait yazınlar taranarak araştırmaya altyapı hazırlanmıştır. İkinci bölümde önceki yıllarda turizm

işletmelerindeki etik uygulama ve değerlendirmelere ilişkin yapılan araştırmalar özetlenmiştir. Son bölümde; İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen anketlerden elde edilen veriler analiz teknikleri de kullanılarak tablolar halinde sunulmuş ve tartışılmıştır.

İŞLETMELERDE ETİK VE ETİK UYGULAMALARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmelerin kendi örgüt yapılarına uygun olarak oluşturdukları yazılı etik rehberler değişen koşullarla birlikte güncellenmektedir. Bu rehberler işletme içi eğitim çalışmalarıyla desteklenerek personele benimsetilmeye ve uygulamaya koymalarına çalışılmaktadır. Uygulama sürecinde ortaya çıkan olumlu ve olumsuz kaydedilerek gerekli tedbirlerin alınması yoluna gidilmektedir.

İşletmelerin hazırladıkları yazılı veya yazılı olmayan etik standartlar çalışanların davranışları için bir çerçeve oluşturmaktadır (Beasley, 1995). Etik kodların oluşturma ihtiyacını doğuran çok sayıda neden bulunmaktadır. İşletmenin dış çevresi, hükümetler, toplumun işletmeye bakış açısı ve tüketicilerin tepkileri işletmeleri uygun davranışlar sergilemeye yöneltmektedir. İşletmenin bu beklentilere karşın en uygun davranışı sergileyebilmesi ancak etik kodları oluşturması ve bunları etkin olarak uygulayabilme başarısına bağlıdır. Çok sayıda araştırma etik kodların genellikle etik yaklaşım farklılıklarını ortadan kaldırmak, örgütlerdeki istikrarsızlıkları gidermek ve işletmenin etik prensiplerini çalışanlara benimsetmek amacıyla kullanıldığını ortaya koymaktadır (Patter ve Gils,2003). Etik kodları belirlemek aynı zamanda personele ve yöneticilere kabul edilebilir davranışları tanımlamalarında yardımcı olmaktadır (Stevens, 1999).

Bazı işletmeler etik alanda yetkili personel istihdam ederek yöneticileri açık uçlu yanıtlar olmaksızın zor sorunlarla başa çıkmalarını sağlamak yoluna gitmektedirler (Griffin 1993). Örgütler çalışanlarının etik davranışlarını düzenlemek için etik kodlar geliştirilebilir. Ahlak standartlarının belirlenmesiyle, etik kodlar, örgütün etik değerleri ile paralel olarak birey davranışlarını belirlemede etkili olur. Bu bakış açısından yola çıkarak etik kodlar örgüt için bir kontrol mekanizması olarak ta algılanabilir. Böylece etik kodlar, çalışanların özel durumlarda neleri yapmaları yada yapmamaları gerektiğini belirten kural ve prosedürler dizisinden farklı bir özellik taşımamış olacaktır (Patter ve Gils, 2003).

İş etiğinin kurumsallaştırılması, etiğin işletmenin günlük resmi veya resmi olmayan yaşamına dahil edilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Etik davranışın üst yönetim düzeyinde işletme politikalarının düzenlenmesinde, tüm diğer işletme düzeylerinde biçimsel dolaylı ve doğrudan yöntemlerle günlük karar verme ve faaliyet süreçlerinde içselleştirilmesi anlamına gelir. Bu

ise işletmenin karar ağacında yeni bir dalın –etik/etik dışı- eklenmesi demektir. İş etiğinin kurumsallaştırılması; etik kuralların yazılı hale getirilmesinden daha çok , etik politika ve programların geliştirilmesini, üst yönetimin desteğini, etik liderliği, örgüt kültüründe ve uygulama sistemlerinde önemli değişimleri gerektirmektedir (Nizamieva, 2001).

İnsanların etik değerleri her zaman aynı değildir. Bu nedenle örgütler herkesin tatmin olacağı ortak değerleri yerleştirmeye (Schaefer, 1991) özen göstermelidir. Etik kodların davranışlar üzerindeki etkisi bir süreçtir. Bu süreçteki en önemli unsurlar çalışanların örgütün etik değerlerinin farkına varmasını sağlayan etik kodların süreçle birlikte güncellenmesi ve güçlendirilmesidir (Patter ve Gils, 2003). Yazılı etik değerler, etik ikilemleri ortadan kaldıracak rehber olarak algılanmaktadır (Lerman, 1990). Herhangi bir etik kodun temel amacı etik davranışın benimsenmesi ve yaygınlaşmasına olanak sağlayan ortamın yaratılmasıdır. Böylece etik davranışlar sonucunda beklentiler karşılanarak müşteri tatmini yükseltilecek ve işletmenin kazancı arttırılabilecektir (Hogan, 1992).

İşletmeler kendi örgütlerinde tutarlılığı sağlayabilmek için ortak paylaşılan değer sistemlerine gereksinim duyarlar (Guest Editorial,1992). Değerler ve kurallar arasındaki tutarsızlık gerçekte örgütteki sorunların belirtileri olabilir. Örneğin, çalışanların işgücü devir hızının yüksek olması olumsuz bir durum olarak kabul edilir. Çalışanların işletme kurallarının kendi kişisel değerlerini koruduğuna olan inançlarının güçlü olması işgücü devir hızını azaltabilir (Goli, 1990). Ortak paylaşılan etik değerler örgütü motive ederek çalışanlarına, müşterilerine ve diğer ilgili kesimlere fayda sağlayabilecektir (Feltenstein, 1999). İşletmeler kendi etik değerleriyle örtüşen personelle çalışabilmek için öncelikle kendi değerlerini açık bir şekilde ortaya koymak durumundadır. Örtüşen değerlere sahip olma, etkili bir takım çalışması oluşturacak ve uzun dönemde başarıyı getirebilecektir (Lefever & Reich, 1991). Örgütler küreselleşme süreci içerisine girdikçe, zaman içinde kendi iç değer sistemleri ile diğer kültürlerin değer sistemleriyle örtüşebilir veya örtüşmeyebilir. Bu nedenle küresel etik kodları uluslararası nitelikli konaklama işletmeleri için daha önemli bir konu haline gelmektedir (Guest Editorial,1992).

Jackall'a (1988) göre yöneticilerin etik algılamaları çoğu zaman tepe yönetiminin etik kararlarından etkilenmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticinin verdiği etik kararların önemli bir kısmında kendisinden üstte bulunan yöneticilerin değer sistemleri etkili olmaktadır. Otel işletmelerinde etik kuralların uygulanması ve çalışanlar arasında kabul görebilmesinde bu kuralların (neyin doğru, neyin yanlış olduğunun) yöneticiler tarafından çalışanlara

açıklanması ve bizzat yöneticiler tarafından uygulanması gerekir (Stevens ve Fleckenstein,1999).

Tüketiciler güvendikleri işletmelerle iş yapmayı tercih etmektedirler. Sözleşmeleri ve verilen sözleri bozmak, rüşvet vermek veya almak ve çelişkili otel fiyat politikalarının hepsi güven sarsıcıdır ve dolayısıyla karı azaltmaktadır. Dürüst olmamak temelde ahlaki bir kusurdur ve işletme için olumsuz bir durumdur, bu nedenle profesyonel turizm işletmecileri, dürüst olacaklarına kendi davranışlarına dikkat edeceklerine ve dürüstlüğü geliştirecekleri konusunda kişisel sözler vermek zorunda kalırlar (McDonald, 1996).

Çalışanlar farklı etik anlayışlara sahip olabilirler. Bu yüzden yöneticiler, etik ikilemlere sebep olabilecek durumları önceden belirlemeli ve buna uygun etik işletme kuralları geliştirilmelidir. Araştırmalar etik algılama ve değerlerle yaş grupları, cinsiyet ve tecrübe seviyesi arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir (Jaszay, 2001). Olumlu bir örgüt kültürü oluşturmak ve işletmeye olan bağlılığı arttırmak için yöneticiler çalışanlarla etik konuları tartışmaya yöneltilmelidir (Stevens, 1999).

Enz (2002), işletme etiği ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda, finansal olarak etik davranışların ödüllendirildiğini vurgulamaktadır. Yöneticilerin adil davranışları otel gelirlerine olumlu yansımakta, yönetimle personel arasında kurulan güçlü işbirliği çalışanların işe bağlılıklarını arttırmakta ve sonuçta personel devir hızının azaldığı görülmektedir.

İşletme içi etik kuralların oluşturulması etik programın sadece ilk adımıdır. Temel değerleri etik davranışı yaratacak biçimde değiştirmeden, gelecekte bu kuralların göz ardı edilmeyeceği garanti edilemez. Değerlerin değişimi de eğitim yoluyla gerçekleştirilebilir. Etik eğitim programı hem teorik, hem de pratik ağırlıklı olmalıdır: Teorik eğitim çalışanların etik konusunda düşünmelerini, pratik eğitim ise davranışlarına nasıl yansıtacaklarını öğretir. Etik eğitim karar verme sürecinin etik boyutunun farkına varılmasını, etik boyutun karar vermenin ayrılmaz bir parçası olarak meşrulaştırılmasını, etik ikilemlerin analiz edilmesini ve gündelik faaliyetlerde bu analizin nasıl uygulanacağı ile becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır (Nizamieva, 2001).

Amerikan şirketlerinin dörtte üçünde yazılı etik kodları bulunmaktadır ve bu işletmelerin çoğu çalışanlarına etik eğitimi vermektedir (Greengard, 1997; Rice ve Dreilinger, 1990; Weaver, Trevin ve Cochran, 1999a). Bununla birlikte eğitim çalışmalarının beklenen uygulama etkinliğini sağlayamadığı görülmektedir (Wells, ve Schminke, 2001).

Örgütteki karar verme sistemi tanımlandıktan sonra, yönetim ve çalışanlar etik teoriler çerçevesinde eğitilebilir (Jaszay, 2001). Eğitim programlarının işletmede karşılaşılabilecek

bütün etik sorunları içermesi mümkün değildir. Bu nedenle çalışanlar en önemli etik kuramların temel ilkelerini de öğrenmelidir. Bu kuramlar, çeşitli kararlar/eylemlerin etik açıdan analizi için bir çerçeve oluşturur (Nizamieva, 2001).

Belirlenen etik kurallara uyulup uyulmadığının belirlenmesi için denetleme sistemine gereksinim duyulur. Etik olmayan davranışlar bu sistemle belirlenip etik dışı davranış sergileyen personel için gerekli tedbirler alınmaktadır (Patter ve Gils,2003). Yıllık etik denetim, işletmenin temel değerleri ve etik standartları üzerinde odaklanmasına neden olduğu, bunları paylaşmanın önemini vurguladığı ve işletmenin günlük faaliyetlerinin bu değerlere ne ölçüde uygun düştüğünü değerlendirdiği için yıllık mali denetim kadar önemlidir. Gerçek yaşamda etik denetim süreci bir kontrol mekanizmasından daha çok etik etkinliğini güncelleme ve yükseltme sürecidir. Etik denetimden maksimum düzeyde yararlanmak için açık diyalogun ve farklı düzeyler arasında tartışmanın gerçekleştirilmesi, bunu yaparken de uzmanlardan yararlanılması zorunludur. Denetim sürecinde mülakatlar, tutum ve kişilik testleri, davranış anketleri gibi yöntemler kullanılmaktadır (Nizamieva, 2001).

İş etiği konusunda uzman Linda Trevino'ya göre etik kuralların bir organizasyonda yaşatılabilmesi ancak şirket dokusuna bu kuralların yerleştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Etik liderlik eğitimlerinden güvenilirlik ve dürüstlüğün performans değerlendirme sistemlerinde hak ettiği yeri almasına, şirketin uyarılması gereken konularda çalışanların geri bildirimine, personele değer verildiğine ve etik değerlerin örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesine değin pek çok konuda insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düşmektedir (Öztuğ, 2004).

Etik karar vermek etik konuları bilmeyi ve uygun etik ilkelerine göre analiz yapabilme yeteneğini gerektirir (Wolfe, 1992). Konaklama işletmeleri finansal zorluklarla karşılaştıklarında işten çıkarmalar (eksiltmeler) sık gündeme gelmektedir. Oysa etik uygulamalar ve eğitim programlarını devam ettirmek örgütün sıkıntılı dönemini aşmada öncelikli olmalıdır (Hogan, 1992). Etik kodları işletme politikalarıyla örtüşmeli ve örgütün her kademesi onun başarısı için çalışmalıdır. Başarılı bir etik kod uygulaması için bütün çalışanların etik durumlar konusunda bilinçlenmeyi teşvik etmek ve bilgilendirmek gerekmektedir. Yönetim ve çalışanlar problem çözmenin dört adımını öğrenmelidir. Bunlar; (1) bir örnek olay çalışmasıyla etik ikilemler tanımlanmalıdır, (2) ilgili kişiler tanımlanmalıdır, (3) olası çözümler belirlenmelidir, (4) çözümler uygulanmalıdır (Alderson, 1994). Örnek olaylar ve eğitmenler çalışanlara farklı durumlarda uygun kararları ve davranışları uygulamada yardımcı olurlar. Etik bilinçlendirme programlarının başarılı

olabilmesi için kurulacak iletişim açık ve gerçekçi olmalı (Axline,1991) ve standartlar herkesin anlayabileceği biçimde açık bir dille anlatılmalıdır (Kapoor, 1992).

TURİZM İŞLETMELERİNDE ETİK DEĞERLER VE UYGULAMALARINA İLİŞKİN DAHA ÖNCE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Son yıllarda hizmet sektörünün önemli bir parçasını oluşturan turizmde etik konusuna olan ilginin hızla arttığı dikkat çekmektedir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki "*International Institute for Quality and Service in Ethics and Tourism* ve *Marion Endowment for Hospitality Ethic Center*" adındaki bir kuruluşun özellikle otel işletmelerindeki etik uygulamalar konusunda ilerleme sağlaması amacıyla çalışmalar yapmaktadır.Yapılan bir araştırmada Amerika Birleşik Devletleri'ndeki otellerin yaklaşık %50'sinin etik kuralları gösteren listelere sahip olduğu ama bu oranın diğer sektörlerdeki orta ve büyük ölçekli Amerikan şirketleri ile karşılaştırıldığında (%80-90) oldukça düşük kaldığına dikkat çekilmektedir (Stevens ve Fleckenstein,1999).

(Stevens, 1997) turizm işletmelerinde iş etiği ile ilgili yaptığı araştırmasında, çıkar çatışması, çalışanların karakteristik özellikleri, tüketici ilişkileri, maaş ve ödüllendirme, işletmenin ticari sırlarının açığa çıkarılması ve çalışan transferi gibi konuların üzerinde en çok durulan etik sorunlar olduğuna dikkat çekmektedir. Araştırmaya göre, turizm işletmelerinin önemli bir bölümü yazılı etik kodlara sahiptir yada bu kodları oluşturma aşamasındadırlar. Turizm işletmelerinin çoğunun etik kodları finansal yapılarına zarar verecek olumsuz durumlardan korunmak üzere kullandıkları eğilimi görülmektedir. Ancak, etik kodların sadece finansal yapıya zarar verecek kötü davranışlardan korunmak amacıyla belirlenip uygulanmaya çalışılması, etik olmayan bir tutum olarak ta tartışılmaktadır (Stevens,1997).

Upchurch' un (1998) 198 otel yöneticisi ile gerçekleştirdiği araştırmada şu sonuçlar ortaya çıkmıştır; a)konaklama işletmelerinde yardımseverlik etik kararlara etki eden en önemli etik hükümlerden birisidir, b) örgüt dışındaki farklı görüşlerin etkisi büyüktür, c) eğitim seviyesi ve sektördeki deneyim süresinin uzunluğu ile etik hükümlere başvurulması arasında doğru orantı vardır.

Kwansa ve Farrar (1992) tarafından yapılan araştırmada, etik uygulamalar için yapılan eğitim çalışmaları ve etik kodların üzerinde yoğunlaşan araştırmalara rağmen, hizmet sektöründe etik eğitime yeteri kadar önem verilmediği vurgulanmaktadır.

Reynolds (2000), Asya ülkelerindeki çok uluslu otel işletmelerinde çalışan 14 yabancı otel müdürüyle yaptığı çalışmada rüşvet konusunu ele almış ve yöneticilerin tamamının farklı

biçimlerdeki rüşvet olaylarıyla karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir. Yöneticilere göre etik dışı uygulamalar olmadan bir oteli başarıyla yönetmek oldukça zordur.

Stevens ve Fleckenstein (1999), etik kuralların ortaya konması, uygulaması ve değerlendirilmesinin yöneticilerin kontrolünde olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu kuralların personel tarafından kabul görebilmesinin, yanlış ve doğru ayrımının yöneticiler tarafından açıklanmasına bağlı olduğunu ifade etmektedirler

Yeme içme hizmeti veren 220 işletme yöneticisine yapılan bir ankette, yöneticilerin önemli bir bölümünün yazılı etik kodların uygulanması gerektiğine inandıkları vurgulanmaktadır. İşletmelerin % 75'i bu kodlara sahip olduklarını belirtirken, yöneticiler etik ikilemlere neden olan sorunları önceden belirleyerek buna uygun etik işletme politikaları üretmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Jaszay, 2001). McCleary ve Vosburgh (1990) da hızlı yiyecek sunan işletme yöneticileri ve öğrenciler ile yaptıkları çalışmada insanların değer yargılarının davranışları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Sonuçta yöneticiler ve öğrenciler arasındaki anlayış farklılığına dikkat çekilmiş ve örgütte bu sorunları ortadan kaldıracak tedbirlerin önceden alınması gerektiği belirtilmektedir.

Hırvatistan'daki 35 otelde yapılan bir anket çalışmasında, otellerde yazılı etik standartları, politika yada programları bulunmadığı ve etik standartların otel çalışanlarınca net anlaşılmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Yazılı etik standartlarının bulunmadığı durumlarda örgüt etiğinin yönetimin etik anlayışıyla belirlendiğinin vurgulandığı çalışmada, çoğu otel yöneticisinin sosyal etkileşimden daha çok kendilerine ait değer sistemlerini ortaya koydukları vurgulanmaktadır (Jaszay, 2002).

426 insan kaynakları yöneticisiyle yapılan bir başka araştırmada, etik davranışların işletmelerce ödüllendirilmediği ortaya çıkmıştır. Bir çok etik olmayan davranışlarla karşılaştıklarını belirten yöneticiler, bunların tümünün işletmenin etik standartların uygulanması için baskı unsuru oluşturduğunu belirtilmektedir. Aynı çalışmada işletmenin etik inanç ve değerleri herkes tarafından paylaşıldığında, etik karar verme durumlarının artacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle liderler beklenen davranışlar için model olmak ve beklentileri diğer personelle paylaşmak zorundadırlar (Jaszay, 2005).

Turizmde etik ve etik uygulamalarla ilgili araştırmalar üzerine çalışmalar yapan Kuzey Arizona Üniversitesi öğretim üyesi Cristine Jaszay , bu çalışmaların yıllık olarak dağılımlarını ve içerikleriyle ilgili bilgileri derlemiştir. Özellikle 2000, 2001 ve 2005 yıllarına ait çalışmalarında Jaszay, turizmdeki etik çalışmaları, etik ve liderlik, etik eğitimi, işletme etiği gibi başlıklar altında değerlendirerek, özet bilgiler sunmaktadır. 2001 yılına ait 1990 ile 1999 yıllarını kapsayan çalışmasında toplam 117 etik çalışmayı inceleyen araştırmacı, 2000-2001

yılları arasında 18, 2002-2003 yılları arasında ise 22 etik konusuyla ilgili çalışmayı mercek altına almıştır. Çalışmaların ağırlıklı olarak, “etik olmayan durumlar” ile “nasıl etik davranılacağına” ilişkin konulardan oluştuğu verilen istatistiklerden anlaşılmaktadır.

Türk turizm sektöründe de etik uygulamaları araştırmaya yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Tunç ve Sevin, (2000) in 4 ve 5 yıldızlı otellerin personel müdürlerine yönelik yaptıkları araştırmada Türkiye’deki turizm işletmelerinin iş etiğine bakış açılarını ana hatlarıyla belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırma İstanbul, İzmir ve Ankara’daki toplam 88 adet, 4 ve 5 yıldızlı otelde yürütülmüştür. Araştırmanın amacı; konaklama sektöründe son derece önemli olan etik uygulamaların kapsamını belirlemektir. Bu çalışmaya göre personel müdürlerinin birçoğu etik kurallara bağlılığın işletme açısından önemli olduğu fikrindedir. İnsan kaynakları departmanının iş etiğinin sağlanmasında önemli bir role sahip olduğu, tüm personel müdürlerince kabul edilmiştir. Ayrıca etik kuralların varlığının, müşterilerle olan ilişkileri kolaylaştırdığı da bulgular arasında yer almaktadır.

Ergün (2005) hazırladığı yüksek lisans tezinde otel işletmelerinin pazarlama faaliyetlerine yönelik uygulamalarında etik ilke ve standartları ne kadar dikkate aldıklarına ilişkin otel işletmeleri yöneticilerinin görüşlerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre “müşteriye karşı etik dışı davranış gösteren işgören mutlaka cezalandırılır” ifadesine yöneticilerin %16,9’u her zaman, %40,3’ü genellikle, %27,3’ü bazen 15,6’sı nadiren cevabını vermişlerdir.

Öztuğ (2004) çalışmasında, hizmet sektöründeki birçok eğitmenin etik oryantasyon anlayışının kabul edilmiş akademik davranış normlarıyla örtüşmesine rağmen bu normlara uymayan küçük ama önemli sayılabilecek bir kitlenin varlığından bahsetmektedir.

Kılınç (2000) otelcilik sektörüne yönelik yaptığı etik çalışmasında, yapılan araştırmalarda yöneticilerin iş iştir prensibinden yola çıkarak etik değerleri yeterince dikkate almadıklarını belirtmektedir. Etik ile ilgili yeterli bilgi birikimine sahip olmakla birlikte neredeyse tüm yöneticilerinin kritik iş yeterliliği listesinde etik ile ilgili ifadelerin yer almadığı gözlemlenmektedir. Bu yüzden etik ikilem içerisine giren yöneticiler, en iyi bildikleri veriler olan, oda fiyatı, maliyet ve finans gibi konularla çıkış yolu bulmaya çalışmaktadırlar.

Türkiye Etik Değerler Merkezi’nin (TEDMER), 2002 yılında Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı üzerine 12 ilde 1033 kişi ile yaptığı araştırmasında, çalışanların % 64,2’sinin iş etiği kavramından haberdar oldukları ve işletmelerinde yazılı (%36,3) veya yazılı olmayan (29,2) etik standartlarının var olduğunu belirtmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre,

çoğunluğun (%82,3) iş etiği eğitiminin yararına inanmasına rağmen bu olanağın işletmelerce verildiğini belirtenlerin sayısı ise oldukça düşüktür (% 22,7).

YÖNTEM

Bu araştırma daha önce aynı araştırmacılar tarafından yürütülen bir çalışmanın devamı niteliğindedir. İlk çalışmada otel işletmelerinin etik kodlara sahip olma ve bunlara başvurma durumları, etik yöntemlerin otellerde uygulanması ve yöneticiler tarafından algılanması gibi konular üzerinde durulmuştur. Projenin ikinci bölümünü oluşturan bu çalışmada ise, etik uygulama sonuçlarının yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği araştırılmıştır.

Araştırma için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Önceden hazırlanan anket formları otel yöneticilerine ulaştırılarak doldurulmaları sağlanmıştır. Yöneticilerin bir kısmı ile yüz yüze görüşme gerçekleştirmiş olup diğerlerinden posta, faks veya elektronik posta yoluyla anketlerin geri dönüşümü sağlanmıştır.

Araştırma verilerinin elde edilmesini sağlayacak anketin bu bölümü üç başlıktan meydana gelmiştir. Birinci bölümde “etik ortamın işletmede yarattığı etkiler”, ikinci bölümde “etik uygulamaların değerlendirilmesi” ve son bölümde “etik davranışların ödüllendirilmesi” konularında yöneticilerin görüş ve algılamaları ele alınmıştır. Anket sorularının tamamı beşli likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Bununla birlikte ilk çalışmada ele alınan işletme ve işletme yöneticisine ilişkin genel bilgiler de bulgular kısmında özetlenecektir. Anket soruları Ethics Resource Center’in (2005) internet sayfasında yer alan “Ethics Effectiveness Quick Test” formunun bir kısmından esinlenerek hazırlanmıştır. İlk olarak anket formunun ön test için seçilen 7 otel işletme yöneticisi tarafından doldurulması sağlanmıştır. Yöneticilerin ankette anlama zorluğu çekildiği belirtilen bazı sorular yeniden düzenlenmiştir.

Araştırma evrenini dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bunun gerekçeleri arasında konaklama işletmelerinin hizmet sektörünün önemli bir parçası olması, dört ve beş yıldızlı otellerin önemli bir bölümündeki etik kod yada uygulamaların varlığı ve düşük sınıflardaki otellere göre nispeten daha oturmuş örgüt yapıları gösterilebilir. İşletmeler

İstanbul ili ile sınırlandırılarak özellikle zaman ve para tasarrufunun sağlanabileceği düşünülmüştür. Ayrıca aynı ortamlardaki benzer koşullara sahip otellerde -varsa- farklı yada benzer görüş ve algılamaların ortaya çıkarılabilmesi açısından da objektif olacağı düşünülmektedir.

İstanbul Valiliği'nin (2005) resmi internet sitesinden ulaşılan bilgiler doğrultusunda, halen faaliyetini sürdüren Turizm İşletmesi belgeli ve toplam 53.250 yatak kapasitesine sahip 303 otel işletmesi bulunmaktadır. Bunlardan 57'si (12431 yatak kapasiteli) 4 yıldızlı ve 28'i (18420 yatak kapasiteli) 5 yıldız belgesine sahip otel olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Hazırlanan anketler düzeltme ve ön test uygulamasından sonra Şubat 2005'ten itibaren otellere elden dağıtılmaya başlanmıştır. Nisan başından itibaren geri dönüşü gerçekleşmeyen otellere formlar tekrar gönderilerek anketin geri dönüş oranı yükseltilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar Haziran (2005) ortasında tamamlanmıştır. Tamamına anket formları ulaştırılan otellerden önemli bir bölümünden geri dönüş sağlanmıştır. Turizm Bakanlığı'ndan belgeli 45 dört yıldızlı (%79) ve 23 beş yıldızlı otelden (%82) anket formunun geri dönüşü sağlanmıştır. Eksik veya yanıtları yetersiz bulunan 4 anket dışında toplam 42 dört yıldızlı ve 22 beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin doldurduğu anketler genel değerlendirmelerde dikkate alınmıştır.

Değerlendirme: Elde edilen tüm veriler SPSS 10.00 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) analiz programı kullanılarak değerlendirilerek Kruskal Wallis ile Mann Whitney-U testleri ile farklılık analizleri yapılmıştır.

Bulgular:

Araştırmanın gerçekleştirildiği otellerin önemli bir bölümü (%65,6) dört yıldız belgesine sahiptir. beş yıldızlı otelin % 86'sı ulusal yada uluslararası zincir işletmesine bağlı iken dört yıldızlı otellerin % 90'ı bağımsız işletme olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Anketi yanıtlayan yöneticilerin % 88'i lisans ve üstü öğrenim derecesine sahiptir. 25-39 yaş grubu içerisinde yoğunlaşan (% 84) yöneticilerin sadece % 26,6'sı bayanlardan oluşmaktadır.

Yarıya yakınının (%45,3) otelcilik deneyimi 5-9 yılları arasında değişen yöneticilerin % 51,6'sı 1-4 yılları arasında yönetici statüsünde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Otellerin önemli bir bölümünde etik kodlarının var olduğu yada diğer işletmelerin etik kodlarından yararlandıkları anlaşılmaktadır. Buna rağmen işletmelerin sadece % 17'sinin etik konusuyla ilgili danışmanlık hizmeti aldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 1'de yöneticilerin işletmede oluşturulan etik ortamın katkılarına ilişkin görüşleri verilmiştir. Yöneticilerin en önemli ortak görüşleri; “ çalışanların kendi değerleri ve işletme değerleri arasında paralellik kurmaya çalışmaları” üzerinde odaklanmaktadır. Bununla birlikte “çalışanın etik ortamın gereğine olan inancı” ve “ personelin etik ortama katkı sağlayabileceği” görüşleri de ağırlık kazanmaktadır. Otellerin sınıf farklılığı dikkate alınarak yapılan analizde ise sadece “personelin varolan etik ortama katkı sağlayabileceği” konusunda anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Tablo 1. Otel yöneticilerinin etik ortamın işletmeleri üzerinde yarattıkları etkilere ilişkin görüşleri (n=64)

Etik ortamın etkileri	ort.	s.s	P^a	sıra
Otel çalışanları kendi değerleri ile işletmenin değerleri arasında paralellik kurmaya çalışırlar	4,09	1,08	,167	1
Otel çalışanı işletmesinin başarısı için etik uygulamalara gerek olduğunun bilincindedir	4,08	1,03	,386	2
Personel var olan etik ortama gerekli katkıyı sağlayabilir	4,08	1,06	,049*	3
Etik karar ve uygulamalar tamamen maliyet etkinliği sağlar	4,05	0,98	,081	4
Otel çalışanı etik uygulamaların verimliliğe, kaliteye ve müşteri hizmetlerine olan etkisini kabul eder	4,02	1,05	,036*	5
Gerek duyulduğunda çalışanlar etik uygulamaların değerlendirilmesine katkı sağlarlar	3,97	1,05	,275	6
Yazılı rehberler çalışanların etik kararlara ulaşmalarına yardımcı olur	3,91	1,06	,351	7
Otel çalışanı her alanda etik rehberlere uymalıdır	3,88	1,29	,307	8

^a Mann-Whitney U Testi (Otelin yıldız durumu; dört yıldızlı ve beş yıldızlı)

* % 95 olasılıkta ve % 95 güven düzeyinde anlamlı (p<0,05)

Etik uygulamaların işletme içerisindeki değerlendirilmesi ve otel personelinin etik konusundaki davranışlarına ilişkin yöneticilerin görüşleri önem sırası dikkate alınarak Tablo 2'de sunulmuştur. Buna göre yönetici görüşleri “politikayı belirleyenlerin etik standartları da dikkate alırlar” hususunda yoğunlaşmaktadır. Bunu “otel yöneticisinin kendi değerleri ve personel değerleri arasında uyum arayışındadır” fikri izlemektedir. “Etik standartların otel

çalışanlarının motivasyonlarına olan etkisi sürekli ölçülür “ yargısı en düşük aritmetik ortalamaya sahiptir.

Otellerin faaliyet süreleri dikkate alınarak yapılan testlerde anlamlı bir farklılığa rastlanmazken işletme yapılarına göre önemli farklılıklar gözlenmektedir. Özellikle “Politikayı belirleyenler etik standartları da dikkate alırlar” ile “otel personeli etik politika ve uygulamaların gerekliliği konusunda eğitim alır” konularında yönetici görüş ve algulamaları arasında anlamlı farklılıklar dikkat çekmektedir (Tablo 2).

Tablo 2. Otel işletmelerinde etik uygulamaların değerlendirilmesi ve personelin etik değerler konusundaki davranışları (n=64)

Etik uygulamaların değerlendirilmesi	ort.	s.s.	P^a	P^{aa}	sıra
Politikayı belirleyenler etik standartları da dikkate alırlar	4,09	1,09	,002*	,157	1
Otel yöneticisi personelinin değerleri ile kendi değerleri arasında uyum arayışındadır	4,02	1,03	,019**	,097	2
Otel yeni personeline etik konusunda eğitim verir	3,97	1,02	,103	,912	3
Etik davranışların etkisini ölçmek için belirli süreçler vardır	3,95	1,06	,172	,704	4
Yarı-zamanlı çalışanlar açısından etik uygulamalar sıkıntı yaratabilir	3,95	1,06	,402	,744	5
Otel personelinin etik konusundaki örnek davranışları izlenir	3,94	1,08	,014**	,390	6
Otel yöneticisi kendi etik kararlarının personeli nasıl etkilediği konusunda eğitim alır	3,92	1,20	,028**	,518	7
Etik standartlar belirlenirken personelin kişisel fikirlerinden de yararlanır	3,91	1,09	,012**	,562	8
Etik standartların ekonomik etkisi değerlendirilir	3,91	1,11	,101	,348	9
Otelin etik standartları bütün grupların kararlarını ve uygulamalarını etkiler	3,89	1,04	,219	,913	10
Otel müşterileri işletmenin etik uygulamalarını ve etik standartlarını bilirler	3,89	1,13	,123	,855	11
Otel çalışanlarına kendi kişisel değerlerini açıklayabilmeleri konusunda eğitim verilir	3,86	1,02	,012**	,101	12
Otel çalışanları etik sorunlarda önemli kararlar da verebilir	3,84	1,25	,510	,578	13
Otel personeli etik politika ve uygulamalarının gerekliliği konusunda eğitim alırlar	3,83	1,18	,003*	,389	14
Etik standartların otel çalışanlarının motivasyonlarına olan etkisi sürekli ölçülür	3,70	1,19	,833	,790	15

^a Kruskal Wallis Testi-Otelinizin mülkiyeti ve işletmesi (bağımsız, ulusal zincir, uluslararası zincir)

^{aa} Kruskal Wallis Testi-Otelinizin faaliyet süresi (1 yıldan az, 1-4 yıl, 5-9 yıl, 10-14 yıl, 14 yıldan fazla)

* % 99 olasılıkta ve % 95 güven düzeyinde anlamlı (p<0,01)

** % 95 olasılıkta ve % 95 güven düzeyinde anlamlı (p<0,05)

Tablo 3’te otel yöneticilerinin etik uygulamalar konusunda personelin ödüllendirilmesine ilişkin tutum ve davranışları yer almaktadır. Yöneticilerin öncelikli olarak katıldıkları konu adayın ödüllendirilmesinde etik uygulamalardaki etkinliğinin de dikkate alınmasıdır. Ayrıca; performans değerlendirmede de etik politikalara uygun hareket edildiği yöneticiler tarafından belirtilmektedir. Otel personelinin davranış değerlendirmesinde etik uygulamalara olan katkısının dikkate alınması ise en düşük aritmetik ortalamaya sahiptir.

Tablo 3. Yöneticilerin otellerde etik uygulamaların ödüllendirilmesine ilişkin tutum ve davranışları (n=64)

Etik davranışların ödüllendirilmesi	ort.	s.s.	P^a	P^{aa}	sıra
Otel yönetimi bir adayı ödüllendirirken etik uygulamalardaki etkinliğini dikkate alır	4,17	1,00	,191	,123	1
Performans değerlendirmesinde etik politika ve yöntemlere uygun hareket edilir	4,14	1,05	,039*	,137	2
Otel çalışanın etik standartlara bağlılığı sağlamak için yönetim tarafından gerekli destek verilir	4,14	1,08	,100	,575	3
Yönetici departmanının etik etkinliğinden dolayı ödüllendirilir	4,14	1,10	,151	,520	4
Çalışanlar etik konusundaki başarıları karşısında yöneticilerinden olumlu not alırlar	4,13	1,08	,116	,174	5
Otel personelinin davranış değerlendirmesinde etik uygulamalara olan katkısı dikkate alınır	3,98	1,16	,277	,519	6

^a Kruskal Wallis Testi-Yöneticinin eğitim durumu (lise, önlisans, lisans, yüksek lisans, doktora)

^{aa} Kruskal Wallis Testi-Yöneticinin yaşı (20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50 ve üzeri)

* % 95 olasılıkta ve % 95 güven düzeyinde anlamlı (p<0,05)

Yapılan test istatistiklerinde, yöneticilerin yaş grupları açısından anlamlı bir farklılık görülmezken, eğitim durumlarına göre "performans değerlendirmesinde etik politika ve yöntemlere uygun hareket edilir" yargılarında anlamlı farklılık söz konusudur. (Tablo.3)

TARTIŞMA VE SONUÇ

İstanbul il merkezinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı 64 otel yöneticisinden elde edilen veriler beş yıldız statüsündeki otellerin daha çok zincir işletme anlayışıyla, dört yıldızlıların ise ağırlıklı olarak bağımsız işletme anlayışıyla yönetildiklerini ortaya koymaktadır. Otel yöneticilerinin ise üniversite mezunu ve orta yaş grubundan insanlar olduğu ve bay yöneticilerin sayısal üstünlüğünün bulunduğu anlaşılmaktadır.

Otel işletmelerinin büyük çoğunluğunda etik kodların mevcut olması ve uygulanması işletmelerde profesyonel anlayışın yerleştiği olarak algılanabilir. Stevens ve Fleckenstein'in (1999) araştırmasında Amerika'daki otellerin sadece yarısında bu kodların var olduğu bulgularına ulaşılmıştı. Hırvatistan'daki 35 otelde gerçekleştirilen araştırmada ise bu otellerin hiçbirinde yazılı etik kodların bulunmadığı saptanmıştı (Jazsay, 2002). Etik ile ilgili dışarıdan danışmanlık hizmetinin alınması oranının düşük çıkması ise şaşırtıcıdır. Kwansa ve Farrar'ın (1992) araştırmalarında da önemli bulunmasına karşın etik ile ilgili personele yeterli eğitimin verilmediği bulgularına ulaşılmıştır. Tedmer'in 2002 yılında 1033 kişiyle yaptığı bir araştırmada da ancak % 22,7 si işletmelerinde etik eğitiminin verildiğini belirtmişlerdir.

Otel yöneticileri arasında öncelikle personellerinin değerleri ile işletme etik değerleri arasında paralellik kurmaya çalıştıkları ve işletme başarısı için personelinin etik uygulamaların gerekliliğine inandıkları anlayışı yaygın gözükmektedir. Oysa, Jazsay'ın (2002) çalışmasında Hırvatistan'daki benzer 35 otelde yapılan bir araştırmada etik kuralların otel çalışanlarınca net

anlaşamadığı bulgularına ulaşılmıştı. Tunç ve Sevin'in (2000) üç ilde 4 ve 5 yıldızlı 88 otelde yaptıkları araştırmalarında ise personel müdürlerinin etik kurallara bağlılığın işletme açısından önemli olduğu konusunda birleşmektedirler.

Otel yöneticileri politikalarını belirlerken etik standartların dikkate alınması gerekliliğini öncelikli kabul etmektedirler. Stevens ve Fleckenstein de (1999) etik kuralların ortaya konmasının ve değerlendirilmesinin yöneticinin kontrolünde olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca otel yöneticisinin kendi değerleri ile personelinin değerleri arasında paralellik kurmaya çalıştıkları da ankete katılan yöneticilerin öncelikli görüşleri arasında yer almaktadır.

Etik uygulamalardaki başarıların ödüllendirilmesi konusunda ise yöneticiler etik uygulama etkinliğinin öncelikli olduğu vurgulamaktadırlar. Ayrıca performans değerlendirmesinde de bu durum dikkate alınmaktadır. 426 insan kaynakları yöneticisiyle yapılan bir araştırmada etik davranışların yeterince ödüllendirilmediği ortaya çıkmıştır (Jazsay, 2005). Ergün'ün (2005) çalışmasında da ödüllendirmeden daha çok etik olmayan davranışlara karşı uygulanan cezalar dikkate alınmıştır. Buna göre yöneticilerin yaklaşık % 84'ü etik olmayan davranışlar için ceza uygulamaları olduğu görüşünde birleşmektedir.

Çalışmadan ortaya çıkan sonuçlardan hareketle;

1. Otellerin çoğunda yazılı etik kodların bulunmasına rağmen, konuyla ilgili eğitim çalışmaları yaygın değildir. İşletmeler dışarıdan yada kendi içerisindeki bir uzman tarafından eğitim çalışmalarına ağırlık vermeli, böylece yazılı kuralların personel tarafından daha etkin uygulanmasını sağlamalıdır.

2. Yöneticilerin personel, işletme ve kendi değerleriyle paralellik kurma istekleri profesyonel bir anlayışın gereği olarak algılanmalıdır. Uygulanacak standartların her kesim tarafından kabulü de başarıda rol oynayacaktır. İşletme yöneticilerinin bu fikre sıcak bakmaları umut vericidir.

3. Etik uygulamalar kadar denetimi de önemli bir konudur. Yöneticiler oluşturulan yöntem ve uygulamaların sonuçlarını analiz etmeli ve başarılı olanları ödüllendirmelidir. Ödüllendirme personel tatminini dolayısıyla da iş verimliliğini artıracaktır.

Bu çalışmanın sadece İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı 64 otel yöneticisinin fikirlerini yansıtmasından dolayı geneli temsil edebileceğini savunmak doğru bir yaklaşım değildir. Ancak ortaya çıkan sonuçların, konuyla ilgili akademik çalışma yapan akademisyenlere ve sektör temsilcilerine önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bundan sonra konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacıların, farklı bölgelerden ve ülkelerden oluşturacakları

örneklemeler üzerinde yapacakları çalışmalar literatür zenginliğinin oluşmasına katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

Akoğlan Kozak, M. ve Karakaş, G. (2002). *Otel İşletmelerinde Çalışan Servis Personelinin Etik davranışları Üzerine Bir Araştırma*, Turizm Akademi Dergisi, Gazi Üniversitesi Vakfı Yayınları, 2.

Alderson, M. (1994). *MIS: Developing A Code of Ethics for an Information Technology Department: If You Ask 20 People You Pass in The Hall To Define "Ethics" or "Ethical Behavior," You Will More Than Likely Get 20 Different Answers*. Bottomline. 9(3), 1.

Axline, L. (1991). Good Ethics Is Good Business: Implementing An Ethics Program Is Good For Your Bottom Line. Bottomline. E(4), 12.

Beasley, M. A. (1995). Bottom Line: Developing A Code Of Ethics. *Food Management*. 30(5), 40-41.

Beu D.S. ve Buckley, M.R. (2004). Using Accountability to Create More Ethical Climate *Human Resource Management Review*, 14 (1): 67-83.

Blau, G. ve Ryan, J. (1997). On Measuring Work Ethic: Neglected Work Commitment Facet, *Journal of Vocational Behavior*, 51: 435-448.

Brickley, J.A., Jr Smith, C.W. ve Zimmerman, J.L. (2002), Business Ethics and Organizational Architecture, *Journal of Banking & Finance*, 26(9): 1821-1835.

Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison D.A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.

Bucar, B., Glas, M. ve Hisrich (2003). Ethics and Entrepreneurs, an International Comparative Study, *Journal of Business Venturing*, 18: 261-281.

Enz, C.A. (2002). Promoting the Human Spirit: Key to Business Success, *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(4): ii.

Ergün, M. (1995). *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayar İstatistikleri Uygulamaları*, Ankara: Ocak Yayınları.

Ethics Resource Center (2005), Ethics Effectiveness Quick-Test , www.ethics.org/quicktest/gtshort.pdf.

Feltenstein, T. (1999). Opinion: Marketing with Integrity is More Than An Oxymoron, It's A Better Way to Do Business. *Nation's Restaurant News*. 33(20): 30-34.

Fennel, D.A ve Malloy, D.C. (1999). Measuring the Ethical Nature of Tourism Operators, *Annals of Tourism Research*, 26(4): 928-943.

- Fisher's Law: A question of ethics.** (1992). *Restaurants USA*. 12(4), 35.
- Goli, G.** (1990). Management By Values: Consistency As A Predictor of Success. *Hospital&V Research Journal*. 14(L): 55-68.
- Greengard, S.** (1997). 50% of your employees are lying, cheating and stealing. *Workforce*, (October)76: 44-53
- Griffin, E.** (1993). Meeting Matters: The Ethical Dilemma. *Meetings & Conventions*. 3(12): 18.
- Guest Editorial: The Question Of Global Ethics** (1992). *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. 66(6): 96.
- Hogan, J.** (1992). The Front Line: Ethics Shouldn't Sway During Tough Times. *Hotel & Resort Industry*. 5(5): 44-45.
- Holden, A.** (2003). In Need of New Environmental Ethics for Tourism, *Annals of Tourism Research*, 30(1): 94-108.
- Hood, J.N. ve Logsdon, J.M.** (2002). Business Ethics in the NAFTA Countries: A Cross-Cultural Comparison, *Journal of Business Research*, 55 (11): 883-890.
- Hultsman, J.** (1995) Just Tourism: An Ethical Framework, *Annals of Tourism Research*, 22(3): 553-567.
- İstanbul Valiliği** (2005), İstanbul'daki Turizm İşletme Belgesine sahip otel işletmeleri, www.istanbul.gov.tr/default.aspx
- Jackall, R** (1988). *Moral Mazes: The Worl of Corporate Manegers*, Oxford Universty Pres, New York.
- Jazsay, C.** (2001). An Integrated Research Review of Ethics Articles in Hospitality Journals 1990 to 2000, *Northern Arizona University*, <http://www2.nau.edu/~clj5/Ethics/jaszay1.pdf>
- Jazsay, C.** (2002). An Integrated Research Review of Ethics Articles in Hospitality Journals 2000 to 2001, *Northern Arizona University*, <http://www2.nau.edu/~clj5/Ethics/jaszay4.pdf>.
- Jazsay, C.** (2005). An Integrated Research Review of Ethics Articles in Hospitality Journals 2002 to 2003, *Northern Arizona University*, <http://www2.nau.edu/~clj5/Ethics/jaszay.pdf>.
- Johnson, K.** (2003). The Role of Leadership in Organizational Integrity and Five Models of Ethical Leadership, *Ethic Resources*, 843.
- Kapoor, R.** (1992). Forum: Developing, Implementing, and Adhering to A Code of Ethics. *Hospitality & Tourism Educator*, . 4(3), 59-64.
- Keung, S.W.C.** (2000). Tourist Perceptions of Hotel Frontline Employees' Questionable Job-Related Behaviour, *Tourism Management*, 21(2): 121-134.

- Kılınç, İ.** (2000). İş Etiği Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir’de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açılımları ile Değerlendirilmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3): 3-6.
- Kırel, Ç.** (2000). Örgütlerde Etik, Ahlak ve Sosyal Sorumluluk Kavramına Kültürel Yaklaşımlar, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1): 239-245.
- Kwansa, F. A. ve Farrar, A. L.** (1992). A Conceptual Framework for Developing a Hospitality Educators’ Code of Ethics, *Hospitality Research Journal*, 15(3): 27-39.
- Lefever, M. M., & Reich, A. Z.** (1991) Viewpoint: Shared Values: No Longer Dirty Words in Company Success. *International Journal Of Hospitality Management*. U(4), 307-312.
- Lerman, J.** (1990). Hotel Gifts: Payola or Perks? *Meeting News*. 14(11): 1+.
- Loo, R.** (2002). Tackling Ethical Dilemmas in Project Management Using Vignettes, *International Journal of Project Management*, 20(7): 489-495.
- Loo, R.** (2004). Support for Reidenbach and Robin’s (1990) Eight-item Multidimensional Ethics Scale, *The Social Science Journal*, 41(2): 289-294.
- Manning, G.L. ve Reece, B.L.** (2004). Ethics: The Foundation for Relationships in Selling, ww2.nsc.edu/MKT1227
- Marnburg, E.** (2005). I Hope it won’t Happen to me!, Hospitality and tourism students’ fear of Difficult Moral Situations as Managers, *Tourism Management*, 58(7): 1-15.
- Malloy, D. C., & Fennell, D. A.** (1998). Codes of Ethics and Tourism: an Exploratory Content Analysis. *Tourism Management*. 9(5): 453-461.
- McCarthy, R. T.** (1996). The Way I See It: It’s Time to Look at Industry Ethics. *HSMIA Marketing Review*. L3(L), 47-48.
- McCleary K.W. ve Vosburgh R.M.** (1990). Towards a Better Understanding of the Value Systems of Food Service Managers and Hospitality Students, *International Journal of Hospitality Management*, 9(2): 111-123.
- McDonald, T.** (1996). Real Results: to Tell the Truth: in Business, Honesty Really is the Best Policy. *Successful Meetings*. 45(3), 26.
- McNamara, C.** (2005). Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers, www.mapnp.org/library/ethics, 31.05.2005
- McPhail, K.** (2003). Relocating Accounting and Business Ethics: Reflections on a Business Ethics Retreat in Scotland’s National Park, *The British Accounting Review*, 35(4): 349-366.

- Nizamieva, D.** (2001). Örgütlerde Sosyal Sorumluluk ve İş Etiği ,Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ng, Y.K and Ng, S.** (2003). Do the Economies of Specialization Justify the Work Ethics? An Examination of Buchanan's Hypothesis, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 50(3): 339-353.
- Oppermann, M., Chon, K. ve Cai, L.A.** (1998). Citation, Referencing and Ethics, *Tourism Management*, 19(3): 195-197.
- Öztuğ, N.** (2004). Etik ve İş Etiğine İlişkin Yaklaşımlar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul.
- Patter, A. ve Gils, A.V.** (2003), Stimulating Ethical Decision-Making in a Business Context: Effects of Ethical and Professional Codes, *European Management Journal*, 21(6): 762-772.
- Pogson, C.E., Cober A.B., Doverspike, D. ve Rogers, J.R.** (2003). Differences in Self-reported Work Ethic Across Three Career Stages, *Journal of Vocational Behavior*, 62(1): 189-201.
- Reynolds, P.** (2000) Profit and Principles: Business Ethics in Hotel Management Companies in Asia, *Australian Journal of Hospitality Management*, 7(1): 1-13.
- Rice, D., & Dreilinger, C.** (1990). Rights and wrongs of ethics training. *Training and Development Journal*, 44,103-109.
- Robertson C.J., Gilley, K.M. ve Street M.D.** (2003). The Relationship Between Ethics and Firm Practices in Russia and the United States, *Journal of World Business*, 38(4): 375-384.
- Ross, G.F.** (1997). Travel Agency Employment Perceptions, *Tourism Management*, 18(1): 9-18.
- Ross, G.F.** (2004). Ethics, Trust and Expectations Regarding the Treatment of Disabled Staff within a Tourism/Hospitality Industry Context, *Hospitality Management*, 23(5): 523-544.
- Roy, A.K ve Roy, L.C.** (2005). The Importance of Teaching Ethics, *Business Forum*, <http://research.moore.sc.edu/Publications>, 12.06.2005
- Schaefer, C. J.** (1991). *Between The Lines: Putting Ethics in Business. Bottomline*, E(4),5 .
- Stevens, B.** (1997). Hotel Ethical Codes: a Content Analysis, *International Journal of Hospitality Management*, 16(3): 261-271.
- Stevens, B.** (1999). Hotel Human Resources Directors Identify Ethical Issues. *FIU Hospital & Review*. 17(1-2): 11-20.

- Stevens, B. ve Fleckenstein, A.** (1999). Comparative Ethics: How Students and Human-Resources Directors React to Real-life Situations, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(2): 69-75.
- TEDMER (Türkiye Etik değerler Merkezi)**, (2005). Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı Araştırması, www.tedmer.org.tr/genel/documents/arastirma1_tr.ppt.
- Tunç, A. ve Sevin, D.** (2000). An Analysis of Business Ethics in Accommodation Sector on Tourism Industry, *Challenges For Business Administrators In The New Millennium*, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi-Silesian Universty, 1-3 Haziran, Gökçeada, Çanakkale.
- Upchurch, R.S.** (1998). A Conceptual Foundation for Ethical Decision Making: A Stakeholder Perspective in the Lodging Industry (USA), *Journal of Business Ethics*, 17(12): 1349-1361.
- Ülger, G.** (2003). İnsana ve Doğaya Saygı Anlayışında Turizmde Etik İlkeleri Taslağı'nın İşlevselliği, *I. Uluslararası İş Ve Meslek Ahlakı Kongresi*, Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, 17-19 Eylül , Ankara.
- Walle A.H.** (1995). Business Ethics and Tourism: from Micro to Macro Perspectives, *Tourism Management*, 16(4): 263-268.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Cochran, P. L.** (1999a). Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42: 41-57.
- Wells, D. ve Schminke, M.** (2001). Ethical Development and Human Resources Training; An Integrative Framework, *Human Resource Management Review*, 11(1-2): 135-158.
- Woehr, D.J.** (2005). Measuring Work Ethic: Examining the Construct Validity of the Multidimensional Work Ethic Profile, www.cursos.itam.mx/arciniega.
- Wolfe, G. A.** (1992). Training: Ethics on the job. *Hotels*. 26(4): 39.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Boylu Y.** (2003). Dünya Turizm Örgütünün Belirlediği Etik Kodları ve Bu Kodların Türkiye'de Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Turizm Akademik*, 2, 41-57.