

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE  
İŞ GÜCÜ MALİYET KONTROLÜNÜNÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
AÇISINDAN İNCELENMESİ VE  
ÖRNEK BİR MODEL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**NASUH ALTINTAŞ**

**Danışman : Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU  
Şubat 2000**

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ MALİYET  
KONTROLÜNÜN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN  
İNCELENMESİ VE ÖRNEK BİR MODEL

Nasuh ALTINTAŞ

99839

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Meral AŞIKOĞLU

99839

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şubat 2000

## ÖZET

Bu tezde, otel işletmelerinde büyük bir maliyet unsuru olan işgören maliyetleri, bağımsız bir bilim dalı haline gelen “insan kaynakları yönetimi” açısından incelenmiştir.

Birinci bölümde, turizm endüstrisi, konaklama işletmeleri ve konaklama işletmelerinde işgücü kavramları hakkında bilgiler verilmiş olup; otel işletmeleri ile işgücü maliyeti ve işgörenlerle işgücü maliyet kontrolü arasında ilişki incelenmiştir.

İkinci bölümde, İnsan kaynakları yönetiminin önemi vurgulanarak iş analizi, İş etüdü, iş tasarımı, personel planlamasının yapılması, İnsan kaynakları yönetimine bağlı olarak; personel sağlanması ve seçilmesi, işgören devir hızı, personel için gerekli eğitim politikasının düzenlenmesi, turizm eğitimi veren kurumların sektöre entegrasyonunun sağlanması, istihdam edilen kişilerin performansını en iyi şekilde ortaya koyması, ücretleme ve personel yönlendirilmesinin işgücü maliyetleriyle olan ilişkisinden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevleri ile işgören maliyet kontrolü arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Marmaris’te faaliyette bulunan MARES (Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri AŞ.) otelinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma süresi içerisinde; maliyet kontrolü günümüz rekabetinin en az maliyetle işgören çalıştırılabilecek, insan kaynakları yönetimi tekniklerini kullanarak örnek bir model ortaya çıkartılmıştır.

Otel işletmelerinde işgören maliyet kontrolünü sağlayabilmek için, özellikle insan kaynakları yönetiminin anlam ve önemi konusunda yapılmış olan bu çalışma; bağımsız insan kaynakları bölümünün önemini ortaya koymuş ve işgücü maliyetleri kontrol altına alındığı süre içerisinde, işgören maliyetlerinin düşük olduğu saptanmıştır.

## ABSTRACT

In this thesis, in hotel managements cost of staff which is an element of sum of money is examined according to the human source management which becomes to an independent brunch of science.

In the first section, about concepts of tourism industry and hosting management and man power information is given; the relationship between hotel management and cost of workpower and between workers and cost of workpower are examined.

In the second section, the importance of human source management is emphasized and work anlyse, work investigation, work imagination, and planning staff and providing a staff, choosing them, speed of cycling staff and indicating the stafff education policy, the adaptation of corporations which give tourism education those who are employed do their best displaying their performance, the relationship between charging and directing a staff on cost of manpower are discussed.

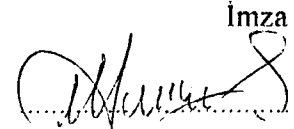
In the third section, an inquiry is done, in hotel management relationship about management of human source functions with controlling the cost of staff in Marmaris, MARES (Marmaris Altinyunus Touristic Establishment A.Ş.) During the period of inquiry a sample model was appeared.

This study especially for human source administration's meaning and importance so as to control the cost of staff in hotel management; it depicts the importance of independent human source section and this is a fact that, if workforce cost is undercontrolled, the cost of staff is seen low.

## TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Tez Danışmanı

:Yrd.Doç.Dr. Meral AŞIKOĞLU

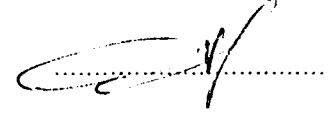
İmza  


Jüri üyeleri

:Prof.Dr.AliAKDEMİR



Yrd.Doç.Dr. Belkıs ÖZKARA



Nasuh Altıntaş'ın Konaklama İşletmelerinde İşgücü Maliyet Kontrolünün ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Örnek Bir Model başlıklı tezi 04 / 02 / 2000 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yönetim Organizasyon Anabilim/ Anasanat dalında, Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlilik tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevleri ile işgücü maliyet kontrolü arasındaki ilişkiyi belirtmeye yönelik bir araştırmayı içeren bu tezde, otel işletmelerinde yaşanan işgören maliyetlerinin kontrol altına alınması suretiyle işgücü maliyetlerin azaltılması amaç edinilmiştir. Günümüz rekabet koşullarında, yüksek işgören maliyetlerinin gerek işverenlere, gerekse işgörenlere karşı olumsuz etkileri olmaktadır.

Bu tezin hazırlanmasında katkıları olan, isimlerini burada yazamadığım değerli hocalarıma teşekkürü bir borç biliyorum.

Ayrıca Afyon Kocatepe Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ve Y.Ö.K. kütüphanelerindeki değerli çalışanlara ilgilerinden ve yardımlarından dolayı teşekkür ediyorum.

Örnek bir model aldığım MARES (Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri AŞ.) yöneticilerine, çalışanlarına yaptıkları yardımlardan dolayı ve bilime gösterdikleri ilgiden dolayı teşekkür ediyorum.

Emeği ve sabrından dolayı eşime, anlayışlarından dolayı Dinar M.Y.O. Müdürü Cevat Kent'e; desteklerinden dolayı değerli mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Bu çalışmamın, otel işletmelerinin değerli yöneticilerine, işgörenlerine ve öğrencilere, insan kaynakları ile ilgili bilinçlerinin gelişmesine katkı sağlayacağı ümidiyle, saygılar sunarım.

Nasuh ALTINTAŞ

## ÖZGEÇMİŞ

Nasuh ALTINTAŞ

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### Eğitim

Lisans : 1989 Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Maliye Bölümü

Lise : 1982 Dinar Lisesi, Edebiyat Bölümü

### İş / İstihdam

1994- Acar AŞ. (Nergis Otel)

1995- Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri AŞ. (MARES)

1996- Öğretim Görevlisi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Dinar Meslek Yüksek Okulu

### Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Kazanpınar, 20.04.1965

Cinsiyet : Erkek

Yabancı dil : İngilizce

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ

I. TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ.....	3
A) TURİZM ENDÜSTRİSİ VE ÖZELLİKLERİ.....	4
B) KONAKLAMA İŞLETMELERİ.....	7
1. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	8
a) Otel.....	8
aa) <i>Otel İşletmelerinin Özellikleri</i> .....	9
ab) <i>Otel işletmelerinin Sınıflandırılması</i> .....	12
ac) <i>Otel İşletmelerinde Organizasyon</i> .....	15
b) Motel.....	18
c) Tatil Köyü.....	18



d) Pansiyon.....	19
e) Apart Oteller.....	19
f) Kamping.....	19
g) Hostel.....	19
h) Oberj (Dağevi).....	20
i) Termal Tesis.....	20
j) Devre-Mülk.....	21
<b>II. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ VE İŞGÜCÜ</b>	
<b>MALİYETİ.....</b>	<b>21</b>
<b>A) KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ.....</b>	<b>21</b>
<b>1. Modernizasyon.....</b>	<b>24</b>
<b>2. Çalışma Yöntemlerinin Geliştirilmesi.....</b>	<b>25</b>
<b>3. İşgörenin Yönlendirilmesi.....</b>	<b>25</b>
a) İşgörenin Seçimi ve İstihdamı.....	25
b) İşgörenin Eğitimi.....	26
c) İşgören Organizasyonu.....	27
d) Yönelme ve Motivasyon.....	27
<b>4. Etkin ve Çok Yönlü Bir Kontrol Sistemi.....</b>	<b>28</b>
<b>B) KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....</b>	<b>28</b>
<b>1. Maliyet Gideri Kavramı.....</b>	<b>28</b>
<b>2. Konaklama İşletmelerinde Ücret.....</b>	<b>30</b>
a) Ana Ücret.....	30
b) Fazla çalışma Ücreti.....	30
c) Primler.....	31
d) Kişisel Haklar.....	31
e) Sosyal Güvenlik Ödentileri.....	31
f) Aynı Haklar.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞGÜCÜ MALİYET KONTROLÜ

<b>I. OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>32</b>
--	-----------

A) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI.....	32
B) OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ.....	33
C) İNSAN KAYNAKLARI VE İŞGÜCÜ MALİYET KONTROLÜ.....	35
<b>II. KADROLAMA VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....</b>	<b>37</b>
A) İŞ ANALİZİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	37
1. İş Tanımı.....	40
2. İş Gerekleri.....	41
B) İŞ ETÜDÜ, İŞ TASARIMI VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	43
1. İş Etüdü ve İşgücü Maliyeti.....	43
a) Hareket (Metod) Etüdü.....	43
b) Zaman Etüdü (İş Ölçümü).....	45
2. İş Tasarımı ve İşgücü Maliyeti.....	47
C)İŞGÖREN PLANLAMASI VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	47
D) İŞGÖREN SAĞLAMA, SEÇME VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	51
E) İŞGÖREN DEVİR HIZI VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	56
<b>III. İŞGÖREN GELİŞTİRME VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....</b>	<b>59</b>
A) İŞGÖREN EĞİTİMİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	59
1. Eğitimin tanımı ve Önemi.....	59
2. Eğitim Türleri.....	62
3. Turizm Eğitimi Veren Kurumlar.....	63
a) Örgün Turizm Eğitimi.....	63
<i>aa) Orta Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi.....</i>	<i>64</i>
<i>ab) Yüksek Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitim.....</i>	<i>64</i>
b) Yaygın Turizm Eğitimi.....	66
<i>ba) Kamu Kuruluşlar.....</i>	<i>66</i>
<i>bb) Otel İşletmelerinde Uygulanın Eğitim Yöntemleri.....</i>	<i>69</i>
B) PERFORMANS DEĞERLENDİRME İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	71
<b>IV. ÜCRET YÖNETİMİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....</b>	<b>76</b>
A) İŞ DEĞERLEMESİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	76
B) ÜCRETLEME VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	77

1. Otel İşletmelerinde Ücret Sistemleri, Sosyal Yardımlar ve İşgücü Maliyet Kontrolü.....	79
<b>V. İŞGÖREN YÖNLENDİRME VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....</b>	<b>84</b>
A) MOTİVASYON VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	84
1. Motivasyonun Tanımı-Önemi ve İşgücü Maliyeti.....	84
2. Motivasyonda Özendirici Araçlar ve İşgücü Maliyeti.....	85
a) Ekonomik Araçlar.....	85
b) Psiko-Sosyal Araçlar.....	86
c) Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	87
B) İLETİŞİM (HABERLEŞME) VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	88
C) İŞ TATMİNİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ.....	91

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ MALİYET KONTROLÜNÜN UYGULANMASINI GÖSTEREN ÖRNEK BİR MODEL

I. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	93
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	93
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	94
IV. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	94
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
EKLER.....	110
KAYNAKÇA .....	117

**TABLolar**

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo 1.</b> Türkiye’de Konaklama İşletmeleri sayısı.....	8
<b>Tablo 2.</b> Bir Otel İşletmesinde Giderlerin Dağılımı.....	23
<b>Tablo 3.</b> Türkiye Genelinde ve Turizm Sektöründe Çalışanların Eğitim Seviyeleri.....	61
<b>Tablo 4.</b> Turizm Sektöründe Çalışanların Mesleki Eğitimleri.....	61
<b>Tablo 5.</b> Yönetici ve Personel Yetiştirme Yöntemleri.....	69
<b>Tablo 6.</b> MARES Otelinin Gelir Dağılımı.....	98
<b>Tablo 7.</b> MARES Otelinin Gider Dağılımı.....	99
<b>Tablo 8.</b> MARES Otelinin İşgören Dağılımı.....	100
<b>Tablo 9.</b> MARES Otelinin İşgören Eğitim Durumu (Mayıs-1999).....	101

## ŞEKİLLER

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. Turizm Endüstrisini Oluşturan Faaliyet Kolları.....	5
Şekil 2. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması.....	16
Şekil 3. Orta Büyüklükteki Bir Otelin Organizasyon Şeması.....	16
Şekil 4. Büyük Oteller İçin Ortak Sayılabilecek Bir Organizasyon Şeması.....	17
Şekil 5. İşgören ve Bağlı Olduğu Ana Kavramlar.....	22
Şekil 6. İş Analizleri ve Temel Faaliyetleri.....	38
Şekil 7. İş Analiz ve Diğer İşgören/ İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri Arasındaki İlişkiler.....	40
Şekil 8. İş Tanımı ve İş Gereklere Örneği.....	42
Şekil 9. İş Ölçümü.....	46
Şekil 10. Otel İşletmelerinde Entegre İş ve İşgücü Planlaması.....	49
Şekil 11. İşgören/ İnsan Kaynakları Planlama Süreci.....	50
Şekil 12. İşgören Seçimi Ön Hazırlıkları.....	52
Şekil 13. İşgören Seçim Süreci.....	56
Şekil 14. Türkiye’de Verilen Mesleki Turizm Eğitimi.....	63
Şekil 15. Turizm Eğitim Planı.....	65
Şekil 16. Performansa Dört Boyutlu Bakış.....	72
Şekil 17. Planlama Yönetimine Göre İş Değerlemede Kullanılan Faktör ve Alt Faktörler.....	77
Şekil 18. Ücret Sistemleri.....	79
Şekil 19. Otel ve Yiyecek- İçecek Endüstrisinde Hizmetler ve Ödeme.....	82
Şekil 20. İletişim Süreci.....	89
Şekil 21. MARES Otelinin Organizasyon Şeması.....	96

## GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkelerde diğer gelişme alternatifleri ile karşılaştırıldığında, yarattığı iş imkanları ve gelirler üzerindeki arttırıcı etkisiyle turizm yaşam standartlarında daha hızlı bir büyümeye yol açmaktadır. Turizm sektörünün ülke ekonomilerinde yarattığı olumlu etki bu sonucu doğurmaktadır.

1997 yılı itibarıyla dünyadaki turist sayısı 613 milyona, uluslar arası turizm gelirleri de 443 milyar \$'a ulaşmıştır. Türkiye'nin bu rakamlardan aldığı paya baktığımızda turist sayısı % 1.5, turizm gelirlerinde ise % 1.8 dir. Doğal ve tarihi turistik arz potansiyeline sahip olan Türkiye'nin dünya turizm gelirleri içindeki payının az olduğu ve bu payının artırılması gerektiği konusunda turizm ile ilgili çevrelerde görüş birliğine varılmaktadır.

Yalnız şu unutulmamalıdır ki maddi turistik arz kaynaklarına sahip olmak, bu payın artırılması için yeterli koşul değildir. Aynı zamanda yeterli nicelik ve nitelikte insan kaynaklarına sahip olmak da gereklidir. Aslında bu kaynaklara sahip olmak da yetmemekte, turizm sektöründe yer alan işletmelerin mal ve hizmet üretimlerinde en önemli kaynağını oluşturan işgören ve işgören maliyetlerinin kontrol altında tutularak işletmelerin verimliliği sağlayacak şekilde insan kaynakları yönetimine önem vermeleri gerekmektedir.

Ülkelerin ekonomik kalkınmalarında önemli bir paya sahip olan turizm sektörünü oluşturan dallardan birisi de konaklama endüstrisidir. Türkiye'de konaklama endüstrisini oluşturan işletmelerin büyük çoğunluğu da otel işletmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Otel işletmeleri, arz edilen toplam yatak sayısı bakımından büyük bir üstünlüğe sahiptir. Türkiye'nin 2000'li yıllarda dünya turizm gelirlerinden hak ettiği payı almasında iyi yönetilen, verimliliği sağlanmış yani otel işletmelerinde en büyük gider kalemini oluşturan işgören maliyetlerini kontrol altına almış işletmelerin önemli rolü olacaktır.

Turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin yükseltilmesinde ve işçilik maliyetlerinin düşürülmesinde baş faktör, işletmecilik zihniyeti ve yönetim anlayışıdır.

Sektörün en önemli bir sorunu da nitelikli elaman sıkıntısıdır. Türkiye gelişmesini tamamladığı süreç içerisinde, hizmet üretiminin, özellikle turizm sektöründe kaliteli hizmet üretiminin önemi gittikçe artmaktadır. Çünkü, turizm sektörünün hedef kitlesi, esas itibariyle, gelişmiş ülkelerin kalite bilincine sahip tüketicileridir.

Turizm sektöründe otomasyon olanaklarının sınırlı olması nedeniyle işgücü ağırlık taşımakta, yüksek işçilik maliyetleri ve sosyal sorunlar ortaya çıkmaktadır. Sanayi işletmelerinde işgücü maliyet kontrolü kolaylıkla yapılabilirken, hizmet işletmelerinde bunu yapabilmek oldukça güçtür. Maliyet kontrolünün en önemli belirleyicisi ise; hizmeti alan müşterilerin tatmin olma dereceleridir.

Otel işletmelerinde yaşanan işgören maliyet kontrolü, insan kaynakları yönetimi açısından incelemek ve çözüm önerilerini sunmak bu tezin amacını oluşturmuştur.

Birinci bölümde, konaklama işletmeleri ve konaklama işletmelerin de işgücünün anlam ve önemini ortaya çıkarmak amacıyla genel kavramlar üzerinde durulmuştur. Konaklama işletmelerinde işgücü maliyetlerine oluşturan unsurlar incelenmiştir.

İkinci bölümde; Türk konaklama endüstrisinin büyük bir bölümünü oluşturan otel işletmeleri baz alınarak otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevlerine ve bu işlevlerin işgören maliyet kontrolü ile ilişkisine yer verilmiştir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin işlevleri olarak karşımıza çıkan kadrolama, işgören geliştirme, ücret yönetimi, işgören yönlendirme gibi ana başlıklarla işgücü maliyetleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetim işlevleri ile işgücü maliyet kontrolü arasındaki ilişkiyi kullanarak işgören maliyet kontrolünün sağlanmasına yönelik örnek bir otel işletmesi ele alınarak incelenmiştir. Ve sonuçta başarılı bir şekilde gerçekleştirilen insan kaynakları yönetiminin otel işletmelerinde işgücü maliyetinin kontrol altına alınması ve azaltılmasında önemli bir yere sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ

#### I. TURİZM ENDÜSTRİSİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Günümüzde her yıl yüz milyonlarca insan, sürekli yaşadıkları yerlerden geçici sürelerle başka ülkelere veya bölgelere gitmekte ve buralarda gezip-görme, dinlenme, eğlenme ve öğrenme gibi psikolojik, sosyal ve kültürel gereksinmelerini karşılamaktadırlar. Ekonomik ve sosyal anlamda geniş yetkiler doğuran ve turizm olarak isimlendirilen bu olay, günümüz uygarlığının temel bir özelliğini oluşturmaktadır.

Yaygın benimsenen bir tanımlama ile turizm; Kazanç sağlama amacına yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek koşuluyla yabancıların bir yere seyahatleri ve orada konaklamaları sonucunda ortaya çıkan olayların ve ilişkilerin tümüdür.

Dünyanın ilk ve en gelişmiş küresel bir sektörü olan, Turizm sektörü; konaklama, yiyecek, ulaşım, eğlence ve hatta sağlık ve eğitim faaliyetlerini de kapsayacak şekilde geniş bir tanımlamaya tabi tutulmaktadır. Bu anlayışa göre yatak, yiyecek veya her ikisini birden satan firmalar bu sektörden sayılmaktadır.<sup>1</sup>

Geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu konaklama gereksinimlerinin tatminine yarayan konaklama işletmeleri; otel, motel, pansiyon, oberj, kamping, tatil köyü, kaplıcalar ve benzeri sağlık turizmi tesisleri gibi işletmelerden oluşur.

---

<sup>1</sup> İsmet Sabit BARUTÇUGİL, *Turizm İşletmeciliği*, (Üçüncü basım, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., Bursa, 1982), s.15.



Turizm olayına doğrudan ve dolaylı olarak bağımlı bulunan, turistlerin gereksinme duydukları mal ve hizmetleri üreten veya pazarlayan, başta konaklama, seyahat ve yeme içme işletmeleri olmak üzere tüm turizm işletmelerinin kurulması, geliştirilmesi ve faaliyetlerinin sürdürülmesi ile ilgili karar ve eylemlerin tümü turizm endüstrisi içinde düşünülmelidir.<sup>2</sup>

#### A) TURİZM ENDÜSTRİSİ VE ÖZELLİKLERİ

O halde turizm tanımlarından yola çıkılarak turizm endüstrisi şöyle tanımlanabilir:

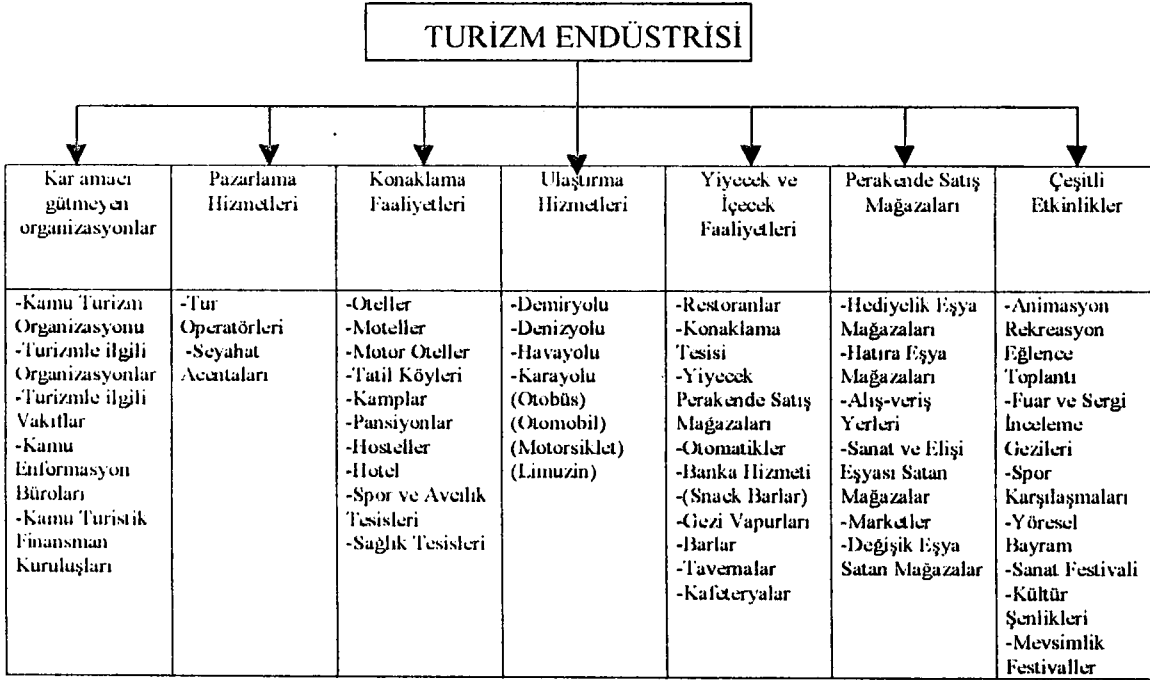
“Turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümüdür.”<sup>3</sup>

Turizm endüstrisi büyük bir alanda faaliyet göstermektedir. Turizm endüstrisinin ekonomik ve sosyal boyutu çok büyük miktarlara ulaşmıştır. Sektör olarak ülkeye kazandırdığı gelir ve istihdam alanı çok yüksek bir düzeydedir. Türkiye’deki Turizm Endüstrisi işletmeleri Şekil 1’de gösterilmiştir.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Gülnur Muradoğlu Şengül, “Turizm Sektöründe Yönetici Düzeyinde Muhasebe Elemanı İhtiyacı ve Eğitimi”, *Turizm Yıllığı*, (Türkiye Kalkınma Bankası AŞ., 1988-1989), s. 185.

<sup>3</sup> Nazmi KOZAK, Meryem AKOĞLAN ve Metin KOZAK, *Genel Turizm; İlkeler-Kavramlar*, (Üçüncü Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1997), s. 25.

<sup>4</sup> Kemal Ağaoğlu, “İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması”, *Verimlilik Dergisi*, No: 457, Ankara, 1992), s. 10.



**Şekil 1. Turizm Endüstrisini Oluşturan Faaliyet Kolları**

OLALI ve KORZAY,1993, s.6.

Turizm endüstrisi, kâr amacı gütmeyen turizm organizasyonları, pazarlama hizmetleri, konaklama ve ulaşım hizmetleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ve diğer çeşitli etkinlikler ile birbirinden farklı hizmet ve faaliyetleri bir şemsiye altında toplayan koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstridir. Bütün bu faaliyet ve hizmetlerin amacı, bir yandan yerli ve yabancı turistin, öte yandan yerli halkın ihtiyaçlarını karşılamaktır. Aslında söz konusu faaliyet ve hizmetleri gören işletmelerin herhangi birinin kendisini turizm endüstrisinin bir parçası olarak görmesi, gelirlerinin ne kadarının turistlerden, ne kadarının da yerli halktan sağladığına bağlıdır.<sup>5</sup>

Turizm endüstrisinin karmaşıklığı ve çok yönlülüğü, turizm olayının karmaşıklığıyla bir koşutluk göstermektedir. Turizm endüstrisinin kendine özgü olan bu karmaşıklığı, onu diğer endüstrilerden ayırmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Hasan OLALI ve Meral KORZAY, *Otel İşletmeciliği*, (İkinci baskı, Beta Basım Yayımları Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 1993), s. 5.

<sup>6</sup> KOZAK, AKOĞLAN ve KOZAK, a.g.e., ss.25-26.

-Turizm endüstrisi büyük ölçüde insan gücüne dayanır. Özellikle yeme-içme işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel unsur, insandır. Bu özelliği nedeniyle turizm işletmelerinde üretim ve pazarlama etkinliklerinde mekanizasyon ve otomasyona belirli düzeye kadar izin verilebilir. Örneğin, bir akşam yemeği, çeşitli araçlar yardımıyla hazırlanarak insan gücü ile servis edilmek zorundadır.

-Bu endüstri dalında faaliyet gösteren tüm işletmeler turizm hizmetlerinin niteliği gereği birbirleriyle uyumlu olma, yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşma içinde bulunma zorunluluğu duyarlar. Bir bölgedeki otelin kötü hizmet sunması, diğer turizm işletmelerini de olumsuz yönde etkileyecektir.

-Turizm pazarında yer alan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlık düzeylerinin kısa sürelerde değişmesi turizm işletmelerini, sahip oldukları varlıkları ekonomik ömürleri dolmadan yenileri ile değiştirmek zorunda bırakmaktadır.

-Turizm endüstrisinde üretilen, genellikle hizmettir. Hizmetin satışı, üretimi ve müşterinin tatmini açısından soyut bir özellik gösterir. Bir konaklama işletmesinin hizmetlerinden yararlanan bir kişinin tatmini elbette ki soyut olacaktır.

-Üretilen hizmetin üretim ve satış zamanı aynıdır; diğer bir anlatımla, hizmetin üretimi ile tüketimi eş zamanlı olarak meydana gelir. Aynı şekilde turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi zorunluluğu vardır; turistik malın bir başka yere nakledilmesi veya bir başka yerde tüketime sunulması mümkün değildir.

-Hizmetin diğer günlerde kullanımı amacıyla stoklanması söz konusu değildir. Örneğin; uçak koltuğunun belli bir uçuş saati için stoklanması mümkün olmadığı gibi bir otel yatağının bir gece boş kalması o işletme için bir kayıptır.

-Turizm endüstrisi yılın 365 günü ve 24 saati hizmet veren bir özellik gösterir. Turizme dönük hizmet üreten işletmelerde tatil (mevsimlik işletmeler dışında) günü yoktur.

-Turizm endüstrisinde özellikle konaklama işletmelerinin kuruluşu sırasında büyük sermayeye gereksinme duyulur; çünkü konaklama işletmeleri sermaye-yoğun özellik gösterirler.

-Turizm talebi, önceden kesin bir biçimde öngörülmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan turizm endüstrisi talep dalgalanmalarından anında etkilenir. Bu özellik de endüstrinin riskini oldukça yükseltir.

-Turizm endüstrisinde üretilen turistik ürün ister paket, ister münferit olarak pazarlansın birleşik ürün olma (farklı ürünlerin bileşimi) özelliğini gösterir.

-Turizm endüstrisinde tüketiciler, satın almak istedikleri ürünü önceden göremezler. Ürünün bir örneğini seçmek ya da incelemek için tüketicilere gönderme veya sergileme olanağı da yoktur. Buna örnek olarak bir yöreye seyahat ederek buradaki, turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri tüketecek olan bir kişinin, bu yöreye gelmeden buradaki mal ve hizmetlerin bir benzerini bir başka yerde incelemesi, tatması, denemesi mümkün olamaz.

## B) KONAKLAMA İŞLETMELERİ

İnsanların buldukları yerin dışındaki seyahatlerinin yayılma alanı genişledikçe geçici konaklama yeri bulmak ihtiyacı doğmuştur. Böylece ilk hanlar oluşmuştur. Hanlar, Kervansaraylarla başlayan konaklama hizmetleri, ulaşım araçlarının gelişmesi sayesinde, zamanımızda büyük değişikliğe uğramıştır. Önceleri yalnız yatak satarak konaklama ihtiyacına cevap veren ve babadan oğula devredilerek işletilen küçük oteller, iş ve başka amaçlarla seyahat eden günümüz insanının ihtiyaçlarına cevap veremez olmuştur.

Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, bir yerde konaklamaktan beledikleri yararlar, konaklama işletmelerini günümüz düzeyine getirmiştir. Konaklama sektöründen yararlanan turistlerin gelir düzeyleri, zevkleri birbirinden son derece farklı olduğu gibi, turizm işletmeleri ve işletmelerin kurulacakları yerlerin farklılıkları, konaklama işletmelerinin de farklı olmasını zorunlu kılmıştır.

01 Haziran 1996 tarih ve 22653 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”, Türkiye’de faaliyet gösteren konaklama Tesisleri ile ilgili olarak düzenlemeleri yapan yasal düzenlemedir. Bu yönetmelik,

konaklama işletmelerinin türlerine ve sınıflarına göre taşımaları gereken nitelikleri belirlemiştir.<sup>7</sup>

Türkiye'deki konaklama işletmelerinin oluşturduğu endüstri sürekli olarak gelişmektedir. Türkiye'deki konaklama işletmeleri ve yatak sayıları toplamları Tablo 1' de gösterilmiştir.<sup>8</sup>

Tablo 1. Türkiye'deki Konaklama İşletmeleri Sayısı (1994)

TÜRÜ	KONAKLAMA İŞLETME SAYISI	YATAK SAYISI
OTEL	1194	177.898
MOTEL	43	2867
PANSİYON	181	5897
TATİL KÖYÜ	58	-
ÖBERJ	7	994
KAMPING	26	6557
KAPLICA	1	40
APART OTEL	19	1596
ÖZEL BELGELİ	52	3783

*Konaklama İstatistikleri Bülteni*, (Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı Yayını, 1994), s.15.

### 1. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Ülkelerin ekonomik kalkınmalarında büyük bir paya sahip olan turizm sektörünü oluşturan dallardan birisi de konaklama endüstrisidir. Bu çalışmada otel işletmeleri baz olarak alınacağı için otel işletmeleri daha ayrıntılı, diğer konaklama işletmelerinden ise kısaca bahsedilecektir.

#### a) Otel

Turistik hareketlerin herhangi bir yönüyle ilgilenenler uzun zamandan beri otel işletmesinin sahip olacağı asgari derecedeki teknik ve estetik özellikleri üzerinde tartışmalarda bulunarak, otel kavramını açıklamaya çalışmışlar, fakat bir anlaşmaya varamamışlardır. Çünkü; gelenekleri, milliyetleri, dinleri, dilleri, gelirleri, seyahat motivasyonları, hayat standartları ve zevkleri birbirinden çok farklı bulunan turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda bulunan bir işletmenin tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu nedenle sayısız otel tanımı ile karşılaşılır.

<sup>7</sup> KOZAK, AKOĞLAN ve KOZAK, a.g.e., s.34.

<sup>8</sup> Sabah KOZAK, *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1995), s.5.

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, “Otel, insanların seyahat süresince ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir.”<sup>9</sup>

Hasan Olalı ve Meral Korzay ise, oteli; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddî; sosyal değeri, personel hizmet kalitesi gibi moral elamanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme gibi ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir.<sup>10</sup> Şeklinde tanımlamaktadırlar.

Oteller, geleneksel konaklama işletmelerinin en yaygın örneğidir. Seyahat eden kişilerin geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir. Günümüz otelcilik anlayışına göre otel, yalnızca geceleme amacına yönelik yatak odası olarak değil, içinde yaşanılacak, oturulacak biçimde tasarlanan ve günlük yaşamın gereksinimlerini karşılayacak birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir.

Türkiye’de sektörün esas olarak otel, motel ve restoranlardan oluştuğu söylenebilir. Konaklama endüstrisindeki yoğunluk otel işletmelerindedir.

Türkiye’deki mevcut konaklama kapasitesi tesis türü ve sınıfı yönünden dağılımı ise; % 74’ü otellerde, %20’si tatil köylerinde, % 3’ü pansiyonlarda, kalan % 3’ü de diğer konaklama tesislerinde (Özel tesis, kamping, motel vb.) kalmaktadır.<sup>11</sup>

#### **aa) Otel İşletmelerinin Özellikleri**

Otel işletmelerinin yukarıda verilen tanımlarından yola çıkarak özelliklerini de şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>12</sup>

-Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyacına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.

-Misafirleri ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.

<sup>9</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., s. 2.

<sup>10</sup> OLALI ve KORZAY, a.g.e., s.25.

<sup>11</sup> 1. *Bilkent Turizm Forumu*, (Bilkent Üniversitesi Yayın Birimi, Ankara, 1997), s.64.

<sup>12</sup> Ayhan GÖKDENİZ *Otel İşletmeciliği - Ders Notları*, (Teksir), (Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Balıkesir, 1997), s.16.

-Yalnız konaklama değil, aynı zamanda beslenme, oda bakımı, temizleme, mobilya ve demirbaş kullanımı gibi yan hizmetlere de cevap verebilmelidir.

-Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.

-Onun yolcularına tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.

-Tesisatı ve donatımı ile konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmelidir.

-Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Otel işletmeleri müşteriler tarafından yararlandıkları süre içinde kendi evleriymiş gibi kabul edilirler. Hatta çoğu zaman müşteriler evlerinde mazur görebilecekleri hataları otellerde kabul etmeyebilirler. Evlerindeki rahatı, kolaylığı, konforu işletmede de bulmak isterler. Bu sebeple otel işletmeleri; donanım, teçhizat, tesisat, mimari yapı gibi maddi standartların yanında, konfor, estetik, hizmet kalitesi, personel standardı gibi manevi özelliklere de sahip olmalıdırlar.

Otel işletmelerinin ortak bu özellikleri yanında, onları diğer endüstri işletmelerinden ayıran bazı özellikleri de bulunmaktadır. Çeşitli kaynaklardan farklı şekillerde görülebilen bu özellikleri şu başlıklar altında toplayabiliriz.

-Otel işletmelerinde üretilen hizmetler satılmadığı sürece stoklama imkanları yoktur. Yani bir anlamda zaman satarlar, o gece satılmayan oda işletme için mali bir kayıptır.

-Otel işletmelerinde otomasyon imkanı çok azdır. Temel unsur insan gücü ve bu gücü yaratan otel işgörenidir. Bu sebeple, işletmenin verimliliği ve başarısı büyük ölçüde bilgili, kaliteli, iyi seçilmiş ve iyi yönetilen işgörene bağlı bulunmaktadır.

-Hizmet üreten otel işletmelerinde gereğinden az işgören çalıştırmak hizmetin kalitesiz olmasına yol açarken gereğinden fazla işgören çalıştırmak da işletme için en büyük gider kalemi olan işgören giderlerinin artmasına sebep olmaktadır. Bu yüzden iyi bir işgücü planlaması yapılması gerekmektedir.

-Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın yedi günü faaliyet gösteren işletmelerdir.



-Otel işletmelerinin bütün bölümleri birbirine bağlı olarak ve sürekli bilgi alışverişinde bulunarak görevlerini yerine getirmelidirler. Bir bölümün ya da işgörenin müşteri karşısında mahcup edeceğinden, otel işletmelerinde işgören arasında yakın işbirliği ve yardım kesinlikle gereklidir.<sup>13</sup> Bölümler arası sağlıklı kurulan iletişim sistemi, görevlerin başarıyla yerine getirilmesinde önemli bir öğedir.

-Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin bir şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.<sup>14</sup>

-Otel işletmelerinde üretilen hizmet ve ürünlerin müşterilere götürülmesi mümkün olmadığından, müşterilerin ürün ve hizmetin üretildiği otel işletmelerine gelmeleri gerekmektedir. Üretim ve satış aynı anda gerçekleşmektedir.

-Kuruluşa büyük sermayeye ihtiyaç duyulan otel işletmelerinde, sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmaktadır. Bu durumda amortisman giderlerinin artmasına ve dolayısıyla likide imkanlarının azalmasına sebep olmaktadır.

-Otel işletmeciliği, içinde tekniğin, fikirlerin ve çalışma şekillerinin devamlı surette değişikliği uğradığı gayet hassas bir endüstrisidir. Bir oteli için daima aynı şeklini muhafaza etmesi, devamlı olarak gerilemesi ve kıymetten düşmesi sonucunu doğurur.<sup>15</sup>

Bir hizmet işletmesi olarak otel işletmeleri bu özellikleri ile endüstri işletmelerinden farklı bir işletmeciliğe sahip olmaktadır. Ve bu yüzden otel işletmelerinde, yönetimin başarılı olmasında, bu özelliklerin gözönünde tutulması önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

<sup>13</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., s.12.

<sup>14</sup> Ayhan GÖKDENİZ, *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, (İkinci Basım, İnce Ofset, Balıkesir, 1995), s.41.

<sup>15</sup> Orhan Mesut SEZGİN, *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, (Eser Matbaası, Ankara, 1994), s.11.



### ***ab) Otel işletmelerinin Sınıflandırılması***

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında ortak bir şablon yoktur. Her ülke kendi otel işletmelerini özelliklerinden dolayı ayrı bir sınıflamaya gitmiş ve sınıflamada değişik ölçüler kullanılmıştır.<sup>16</sup>

#### **Hizmet Alanlarına Göre;**

-Yalnız konaklama sağlayan veya konaklamanın yanında en fazla kahvaltı veren (yatak+kahvaltı) konaklama tesisleri,

-Konaklamanın yanında kahvaltı, yemek ve diğer bazı ihtiyaç karşılayan konaklama tesisleri.

#### **Konaklama Sürecine Göre;**

-Sayfiye Otelleri (sahil, dağ otelleri vb.): Tatil amacıyla, ailece kalınan otellerde konaklama süresi daha uzun olduğu için, otel bu amaca uygun bir biçimde inşa edilmiştir. Müşterilerin uzun konaklamaları süresince ortaya çıkacak her türlü ihtiyaçların giderilmesi, karşılanması için tedbirler alınmıştır. Geniş oturma salonları, oyun ve spor tesisleri vardır. Konaklama tesisine bir ev havası verilmek istenmiştir.

-Transit Şehir Otelleri: Yolcuların, transit geçenlerin çok kısa süre için konakladığı tesislerdir. Bu gibi tesislerde boş zaman geçirmeye hizmet edecek yan üniteler bulunmaz.

#### **Konaklama Amacına Göre;**

Karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından otel işletmeleri şu şekilde sınıflandırılabilir.<sup>17</sup>

-Merkezi Otel İşletmeleri

-Kaplıca (kür) otelleri

-Spor yapma imkanı sağlayan oteller

<sup>16</sup> GÖKDENİZ, *Otel işletmelerinde Önbüro Yönetimi*, ss.38-40.

<sup>17</sup> Rüya EHTİYAR, "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), s.26.

- Transit geçen yolculara yönelik oteller
- Resmi devlet misafirlerinin ağırlandığı oteller
- Sayfiye (Resort) oteller

Kuruluş Yerlerine Göre;

- Şehir otelleri
- Dağ otelleri
- Sahil otelleri
- Terminal otelleri
- Kırsal oteller, gibi

Şehir ve termal otelleri iş amacıyla seyahat edenlere, transit yolculara ve çoğu zaman kısa süreli konaklamayı gerektirdiği sınırlı ihtiyaçları tatmine yönelik tesislerdir. Dağ, sahil ve kırsal yörelerde kurulan oteller ise tatil amacıyla kurulmuş olup, genellikle uzun süreli konaklamalara uygun biçimdedir.

Çalışma Sürelerine Göre;

Çalışma sürelerine göre otel işletmeleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.<sup>18</sup>

-Bütün Yıl Çalışan Konaklama Tesisleri: Büyük şehir, ulaştırma güzergahları ile ticaret ve kültür merkezlerindeki otellerdir.

-Tek Sezon Çalışan Konaklama Tesisleri: Kuruluş yeri şartlarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemine imkan verdiği turistik bölgelerde bulunur. Söz konusu tesisler, deniz kıyılarında ve kış sporu yapılan yerlerde kendini gösterir.

-İki Sezon Çalışan Konaklama Tesisleri: Mevcut kapasiteden daha çok yararlanan ve dolayısıyla hasılat bakımından da iyi durumda olan işletmelerdir. Örneğin, Uludağ gibi kış sporları bakımından uygun şartlara sahip bir turistik yörenin, yaz aylarında da dinlenme turizmine hizmet etmesi, söz konusu tesisin iki sezon çalışabildiğini göstermektedir.

---

<sup>18</sup>EHTİYAR, a.g.e., s.30.

### Konfor ve Kalitelerine göre;

Ülkemizde bu tür otelleri; turistik belgeli ve belgesiz oteller olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz.

-Turistik Belgeli oteller: Bu tip oteller Turizm Bakanlığı'ndan turistik belge almaktadırlar. Turistik belgeli oteller, konaklama tesisinin konfor ve kalitesine göre, diğer bir deyişle Turizm Bakanlığı'nın "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri" yönetmeliğine göre;<sup>19</sup>

-Beş yıldızlı oteller

-Dört yıldızlı oteller

-Üç yıldızlı oteller

-İki yıldızlı oteller

-Bir yıldızlı oteller, şeklinde sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur.

-Turistik Belgesi Olmayan (Belediye Tarifeli) Oteller; Bu tip oteller mahalli belediyelerden belge almaktadır. Uygulamada her belediyenin kendine göre bir sınıflandırma yaptığı görülmektedir.

### Büyükliklerine Göre;

Otel işletmelerinin büyüklüklerini gösteren ölçülerin ülkeler arasında ve zaman içinde farklılıklar gösterdiğini unutmamak gerekir. Örneğin, Batı Avrupa ve Amerika'da küçük olan otel Türkiye için orta büyüklükte veya büyük olabilir. Konaklama işletmelerinde konaklama ve işgören sayısı kriterini kullanarak büyüklük açısından bir sınıflandırma yapılması istenildiğinde bu işletmeler; büyük, orta, küçük ve çok küçük oteller olmak üzere dört grupta toplanabilir.<sup>20</sup>

-Büyük Oteller: Genellikle, 100'den fazla sayıda odaya sahip bulunan ve en az 100-110 işgören çalıştıran konaklama işletmeleridir.

-Orta Büyüklükte Oteller: Bunlar, oda sayısı 50 ile 100 arasında değişen ve yine 50 ile 100 arasında işgören çalıştıran konaklama işletmeleridir.

-Küçük Oteller: En az 10 ve en fazla 50 odaya sahip bulunan ve ortalama 25-30 işgören istihdam eden turizm işletmeleridir.

<sup>19</sup> Resmi Gazete, (21 Kasım 1991, Sayı: 21058), s.145.

<sup>20</sup> OLALI ve KORZAY, a.g.e., s.47.

-Çok Küçük Oteller: Bu tür oteller genellikle mevsimlik olarak ve bir aile işletmesi şeklinde çalıştırılırlar. Tüm hizmetlerin genellikle 3 veya 5 kişi tarafından yürütüldüğü bu tür tesisler en fazla 15-20 kişinin konaklamasına uygundur.

#### ***ac) Otel İşletmelerinde Organizasyon***

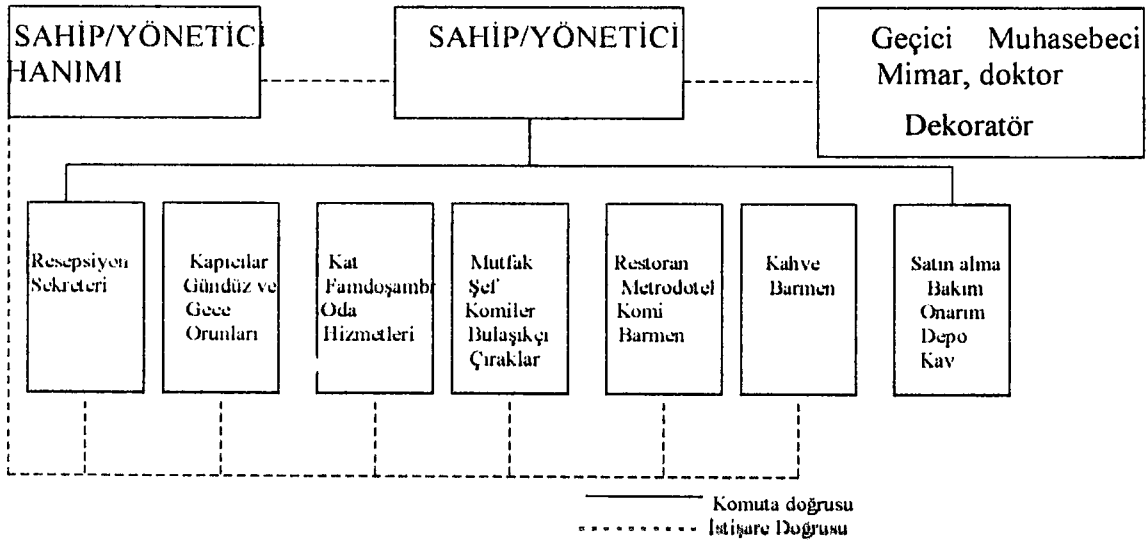
Organizasyon, “Faaliyetlerin uygun işgören, ya da gruplar yolu ile yerine getirilmesi için mevcut gücün sistemli ve ahenkli bir biçimde kullanılması yöntemlerinin tümüdür.”<sup>21</sup>

Küçük otel işletmelerinde işlerin anlığı, basitliği organizasyon sorunlarını alt düzeyde tutarken; büyük otel işletmelerinde organizasyon son derece önemlidir. Genellikle otel işletmelerinin farklı hizmetler üretmesi, farklı hizmet birimlerinin birarada bulunması ve çok çeşitli mal ve hizmetlerin üretimi, satışlarının değişik yer ve zamanda perakende olarak yapılması organizasyonun önemini daha da belirginleştirmektedir. Örneğin, bir müşterinin otele gelmesi veya ayrılması sırasında resepsiyonun hazırlık yapması veya son hesabın çıkarılması için odalar bölümü, restorani, çamaşırhaneyi uyarması, buralardan gerekli bilgileri alması ve bu bölümler arasındaki işbirliğini sağlaması gibi.

O halde otel işletmelerinde organizasyon, işletmenin amacına ulaşabilmesi için faaliyetlerin neler olduğunun belirlenmesi ve böylece bölümlere ayrılması ve bu bölümlerin kendi içinde yeniden örgütlenmesi suretiyle olur. Organizasyon için, önce yapılacak işlerin türleri ve özellikleri belirlenir, sonra bu işler için hangi nitelikte işgören kullanılacağı kararlaştırılır.

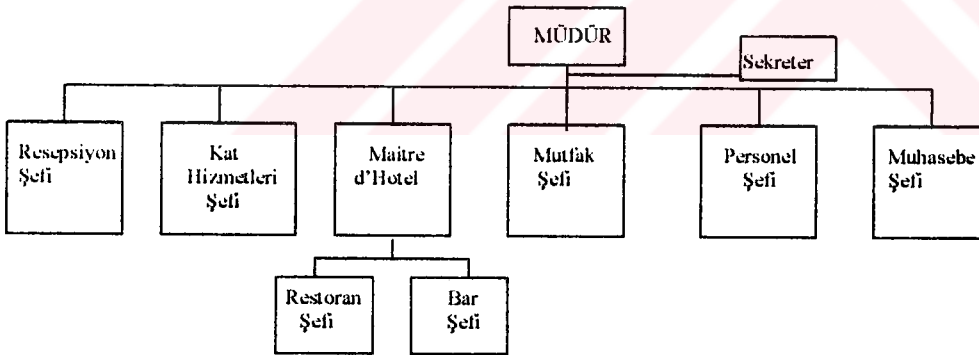
Otel işletmeleri için standart bir organizasyon oluşturmak zordur. Zira, otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü, işgören sayısı ve niteliği, izlediği politika ve hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. Küçük ölçekli bir otel işletmesinde bütün fonksiyonlar birleştirilerek buna ilişkin görevler bir kişi tarafından yerine getirilir. Otel işletmesi büyüdükçe ve iş hacmi arttıkça gereksinim duyulan departmanlar ve bu departmanda çalışacak işgücü miktarı da artmaktadır.

<sup>21</sup> Ertuğrul ÇETİNER, *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, (İkinci baskı, Tutibay Ltd. Şti. , Ankara, 1995), s.16.



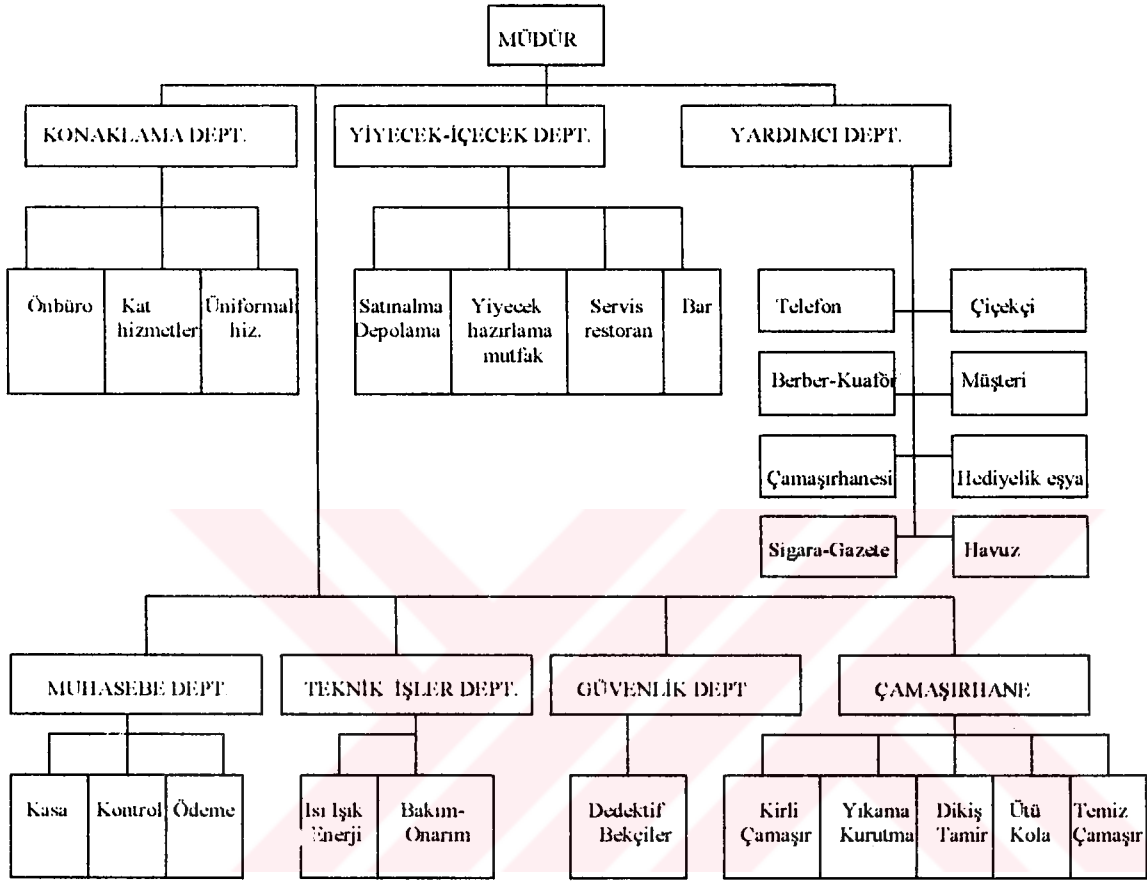
**Şekil 2. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması**

Marcel GUATIER: *L'Industrie hoteliere*, (Que Sais Je No. 1022 Presses Universitaires de France, Paris, 1962), p.121.



**Şekil 3. Orta Büyüklükte Bir Otelin Organizasyon Şeması**

Nazmi KOZAK ve Diğerleri, *Otel İşletmeciliği; Kavramlar-Uygulamalar*, (İkinci Basım, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998), s.92.



Şekil 4. Büyük Oteller İçin Ortak Sayılabilecek Bir Organizasyon Şeması  
 ÇETİNER, 1995, s.17.

Hangi organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın, otel işletmeleri temelde aynı tür işleri yapmaktadırlar.

Otel işletmelerinde organizasyon yapılırken nelerin kullanılması gerektiğini şöyle sıralayabiliriz;<sup>22</sup>

- Otel işletmesinin amacının ne olduğunun belirlenmesi,
- Oteli amaçlarına ulaştıracak işlerin belirtilmesi,
- Oteldeki iş bölümünün kararlaştırılması,
- Temel iş bölümü içerisinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi,
- Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesi, gerekir.

#### b) Motel

Yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergahı, mola noktaları veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve park gereksinimlerini bir ücret karşılığında yerine getiren yönetmelik uyarınca en az 10 odalı konaklama işletmeleridir.<sup>23</sup>

Motel işletmeleri trafik gürültüsünün en az olacağı yerlere kurulmalıdır. Çevre düzenlemesine dikkat edilmelidir. Tesisin kolayca bulunması ve görülmesi için yön belirleyici işaretlerle, otopark ve diğer hizmet birimlerini gösteren işaretler sağlanır.

#### c) Tatil Köyü

Doğal güzellikler içerisinde ya da arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı, odaları otel odası, süit veya bunların kombinasyonu şeklinde olan ve dağınık yerleşme düzenindeki yapılardan oluşan en az 60 odalı konaklama tesisleridir.<sup>24</sup>

Bu tesislerde konaklayanlar; doğa ile içiçe, modern kent yaşamının yorucu ve bunaltıcı temposundan uzak spor yapabilmekte, dinlenebilmekte ve eğlenebilmektedir.

<sup>22</sup> GÖKDENİZ, *Otel İşletmeciliği: Ders Notları, (Teksir)*, s.30.

<sup>23</sup> OLALI ve KORZAY, a.g.e., s.19.

<sup>24</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., s.2.

#### d) Pansiyon

Konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi basit müşteriye yeme- içme hizmeti veren veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme olanakları bulunan en az 5 odalı konaklama tesisleridir.<sup>25</sup>

Uzun süre konaklamaya uygun, çoğunlukla aile işletmesi tipindeki küçük tesislerdir. Hizmetlerin çoğu mal sahibi ve aile üyeleri tarafından yerine getirilir.

#### e) Apart Oteller

Belgeli bir otel veya tatil köyü yatırımı/işletmesi bütünü içinde yer alan müşterilerinin kendi yeme-içme gereksinimini karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılmış otel gibi işletilen konaklama tesisleridir.<sup>26</sup>

Apart oteller bağımsız apartman ya da villa tipinde konut olarak yapılmış fakat otel gibi işletilen tesislerdir.

#### f) Kamping

Karayolları ile rahatça ulaşılabilecek deniz, göl, nehir, dağ gibi güzelliği ile tarihi ve turistik özelliği olan yerlerin yakınlarında kampçıların çadır ve karavanları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme ve spor gibi günlük gereksinimlerini karşıladıkları en az 30 üniteli tesislerdir.<sup>27</sup>

Spor, dinlenme, konaklama vb. araçlara yönelik olarak kurulan kamplar, sabit ya da geçici olabilmektedir.

#### g) Hostel

Kültürel ve sportif amaçlarla seyahat eden öğretmen ve öğrencilerin ya da az gelirli kişilerin seyahatleri boyunca ucuz, temiz, güvence içinde, samimi bir ortamda konaklamalarını sağlamak için kurulan küçük tesislerdir.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> KOZAK, AKOĞLAN ve KOZAK, a.g.e., s.38.

<sup>26</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., s.3.

<sup>27</sup> KOZAK, AKOĞLAN ve KOZAK, a.g.e., s.38.

<sup>28</sup> OLALI ve KORZAY, a.g.e., s.19.



Gençlik turizmine yönelik faaliyet gösteren konaklama ve yeme-içme hizmeti sunmaktadırlar.

#### h) Oberj (Dağevi)

Spor yapmak ve doğal güzelliklerinden faydalanmak isteyenlerin kırsal kesimdeki konaklama gereksinimini karşılamaya yönelik işletmelerdir. Genellikle yerleşim merkezlerinden uzakta, dinlenmeye elverişli kesimlerden oluşur.<sup>29</sup>

Spor ve av turizmine yönelik faaliyet gösteren otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleridir.

#### i) Termal Tesis

Müşterilerine konaklama, yeme-içme, eğlence gibi klasik konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetlere ek olarak, asli kuruluş amacı olan termal kür diye adlandırılan ve pek çok balneoterapi (sıcak su ile yapılan tedavi) uygulamaları ile destek ve tamamlayıcı tedavileri içeren hizmetleri sunan tesislerdir. Burada dikkati çeken husus, ülkemiz açısından kaplıca ile termal tesis kavramlarının aynı anlama gelmediği ve benzer hizmetleri sunmadıklarıdır. Termal tesisler müşterilerine termal kür merkezi ile doktor denetiminde hizmet sunarken, Türkiye genelinde görülen kaplıca tesisleri daha çok yerli halkın geleneksel kaplıcaya gitme alışkanlıklarını karşılayacak şekilde organize olmuşlardır.

Kaplıcalar, çağdaş termal tesislerin ilk örnekleri olarak tanımlanabilmektedir.<sup>30</sup>

Tedavi edici nitelikteki tıbbi olarak belirlenmiş yer altı su kaynakları üzerinde kurulan konaklama tesisleridir. Sıcak ya da soğuk madensel suların yakınlarında veya sağlığa çok uygun iklim koşullarının bulunduğu yerlerde kurulur. Bu tesislerde solunum yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla, mesaj ve beden eğitimi gibi metotlarla, insan sağlığını, koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamaların biri veya birkaçı gerekiyorsa doktor gözetimi altında yapılır.

<sup>29</sup> KOZAK, AKOĞLAN ve KOZAK, a.g.e., s.38.

<sup>30</sup> OLALI ve KORZAY, a.g.e., s.20.

## j) Devre-Mülk

Devre-mülk sisteminde, bir kat ya da villa, yılın belirli dönemleri için ayrı ayrı kişilere satılmakta, belirtilen fiyatı ödeyen kişi, söz konusu kat veya villayı yılın belirli bir dönemi için tüm haklarıyla satın almış olmaktadır. Bu hak istenildiğinde diğer mülk sahiplerinden bağımsız olarak başkasına devredilebilmekte ya da satılabilmektedir. Devre-mülkün bulunduğu sitedeki alt yapı, spor alanları, eğlence parkları vb. gibi tesislerin bakımı ve genel yönetimi işletmecisi firma tarafından yürütülmektedir. Bu birimlerin giderleri devre-mülk sahiplerinin belli katkı paylarıyla oluşan fondan karşılanmaktadır.<sup>31</sup>

## II. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

Konaklama işletmelerinde otomasyon olanaklarının sınırlı olması nedeniyle işgücü ağırlık taşımakta, yüksek işçilik maliyetleri ortaya çıkmaktadır.

### A) KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ

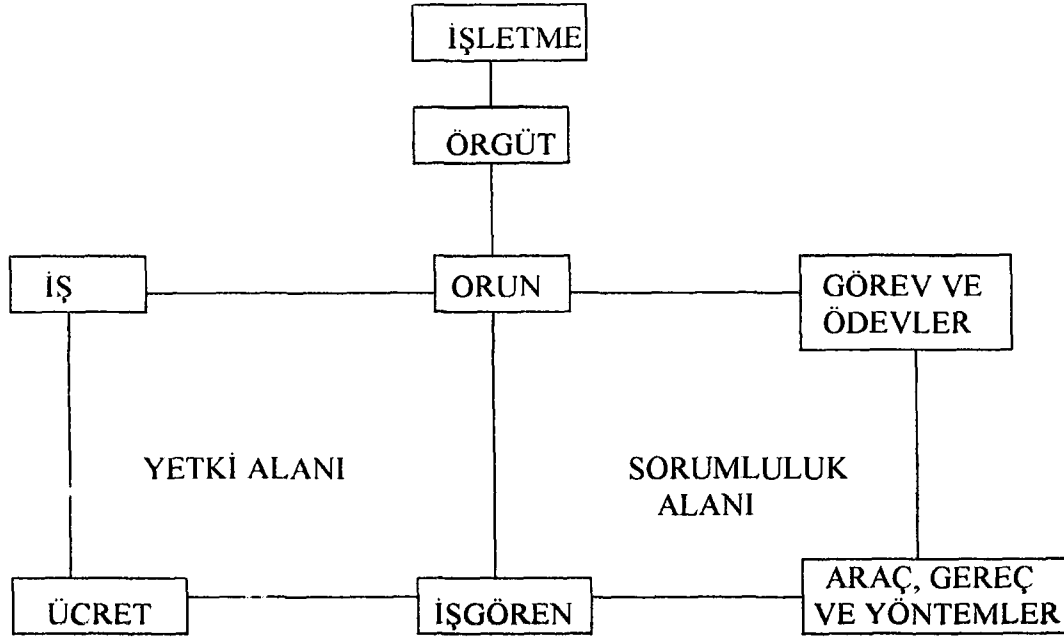
İngilizce'de 'worker', 'workman', 'laboruer', 'hand' sözcükleriyle ifadesini bulan 'işgören' veya 'işçi', İş Kanunu'nun 1. Maddesinde, "bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte 'ücret' karşılığı çalışan kişi" olarak tanımlanmaktadır.<sup>32</sup>

"işgören", işletme örgütünün belli bir orununa (mevki) bağlı işin görev ya da ödevlerini; bunlar için gerekli araç, gereç, yöntemler ile orunun yetki ve sorumluluk alanı içinde belli ücret karşılığında yerine getiren örgüt üyesidir.<sup>33</sup> İşgören bir işletmede, işçi, memur, hizmetli adı altında çalışanların tümünü kapsayan bir terimdir.

<sup>31</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., s.4.

<sup>32</sup> Devrim ULUCAN, "İşçi", *Ekonomi Ansiklopedisi*, (Paymaş Yayınları, İstanbul, 1983), s.658.

<sup>33</sup> İnal Cem AŞKUN, *İşgören*, (Cem Ofset, Eskişehir, 1982), s.722.



Şekil 5. İşgören ve Bağlı Olduğu Ana Kavramlar

Nihat KARAKOÇ, "Yönetimde 'Zaman' Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları-Eskişehir'deki Kamu Kesimi Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1988), s.43.

İşletmeler, "mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulmuş olan, doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi üretim etmenlerini bir örgüt veya yönetim gücü ile bir araya getiren ekonomik amaçlı kuruluşlar" olarak tanımlanabilir.<sup>34</sup> Örgütler ise, bireylerin belirli amaca ulaşmak için bir araya gelip güç birliği yapmaları ve gerektiğinde diğer maddi nitelikli kaynaklardan da yararlanarak belirli bir yönetim düzeni olan yapıyı oluşturmaları ile ortaya çıkan yapılardır.<sup>35</sup>

Şekil 5' de görüldüğü gibi, işgören, işletmede örgütün elemanı olarak, belirli bir işte, bulunduğu orunun (mevki) gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olarak, ücret karşılığında belirli görev ve ödevleri, belirli araç-gereç ve yöntemleri kullanarak yerine getiren kişidir.

<sup>34</sup> Erol EREN. "İşletme", *Ekonomi Ansiklopedisi*, (Paymaş Yayınları, İstanbul, 1983), s.673.

<sup>35</sup> KARAKOÇ, a.g.e., s.72.

İşletmelerde iki temel kaynak; maddi kaynaklar ve beşeri (insan) kaynaklar sözkonusu olup, insan kaynağı (human resource), maddi kaynakları mal ve hizmetlere dönüştüren, işletmelerin birincil kaynağını oluşturmaktadır.<sup>36</sup> Özellikle hizmet işletmelerinde beşeri kaynakların önemi çok büyüktür. Çünkü, her ne kadar otomasyonun çağımıza olan etkisi, insan faktörünün önemini azaltmış gibi gözükse de otel işletmelerinde henüz böyle bir etkilenme söz konusu değildir. Otel işletmelerinde temel hizmet müşterilerin ağırlanması olduğundan belli sayının altında işgören çalıştırmak hizmetin kalitesini düşürebilmektedir. Hizmet sunumlarında belli standartları sağlamak ve devam ettirebilmek için çok sayıda işgören çalıştırılmasını gerektirmektedir. Otel işletmelerinde fiyatlandırmada esas alınan maddi kaynakların maliyet yüzdesi genellikle düşük; buna karşılık, beşeri kaynakların maliyet yüzdesi yüksektir. (Tablo 2)

Tablo 2. Bir Otel İşletmesinde Giderlerin Dağılımı

GİDER YERİ	TOPLAM GİDERLER İÇİNDEKİ PAYI (%)
İşgören Ücretleri	30.6
Yiyecek Maliyetleri	24.8
İçecek Maliyetleri	7.3
Bakım, Tamir ve Yenileme gideri	6.6
Amortismanlar	15.5
Genel Giderler	15.2
TOPLAM	100.0

AĞAOĞLU. "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması", 1992, s.19.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, giderler içinde İşgören ücretlerinin payı oldukça yüksektir. Bu oran, işletmeden işletmeye değişmekle beraber, genellikle % 30-60 arasında değişmektedir. Halbuki, imalat sanayiinde (örneğin, ABD'de) İşgören ücretlerinin toplam maliyetler içerisindeki payı % 15'lerin altındadır ve gittikçe de bu yüzde düşmektedir. Öyle ise, insan kaynaklarının verimli kullanımı, özellikle otel işletmeleri için bir zorunluluk olmaktadır.

Büyük ölçekli ve nitelikli otel işletmelerinde İşgören ücretlerinin toplam maliyetler içindeki payı daha yüksektir. Nitelikli elemanların işletmeye temini ve işletmede tutulması için yüksek ücretler sosyal yardımlar ile birlikte yönetimin tutum ve

<sup>36</sup> Stane MOZINA ve A. Lloyd STANLEY, *Planning for Human Resource Development*, (International Center For Public Enterprises In Developing Countries, 1987), s.15.

davranışları, işgörenlerin işletme içi terfileri, işgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili bilgiler verilerek fikirlerinin alınması ve gerektiği zaman kullanılması gibi motivasyonel etmenler, ancak otel işletmeleri tarafından sunulabilmelidir. Otel işletmeleri, nicelik olarak daha fazla işgören istihdam ettiği gibi (büyük ölçekli otel işletmelerinde ortalama olarak iki yatak başına bir işgören), aynı zamanda nitelikli işgören çalıştırmaktadır.

Nitelikli işgören, bir otel işletmesinin başarısını ve verimliliğini belirleyen temel faktördür. Turistik ürünün maliyet yüzdesi içinde en büyük paya sahip bu kaynağın verimli kullanılması, işletmenin rekabet gücünü artırıcı bir rol oynamaktadır.

Özetle konaklama sektörü emek yoğun bir sektördür. Maliyetlere, kalite ve verimliliğe etki eden en önemli faktör işgücüdür. Bu nedenle, konaklama sektöründe insan faktörü çok önemli bir etkidir.

Kuşkusuz konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılması ve işgücünün verimliliğinin sağlanması konusunda değişik çalışmalar yapılabilir. Fakat genel olarak bu konuda yapılacak çalışmalar; modernizasyon, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi, işgörenin seçimi ve istihdamı, eğitimi, organizasyonu, yöneltilmesi ve etkin bir kontrol sisteminin kurulmasını içerecektir.<sup>37</sup>

### **1. Modernizasyon**

Teknolojik yenilikler daha yüksek verimlilik ve kalite için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Mal ve hizmetlerin miktarlarının artması ve yeni Pazar alanlarının ortaya çıkarılmasında modernizasyonun önemi büyüktür.

Materyalin elde edilişi, depolanması ve kalite kontrolü gibi aşamalar modernizasyon çalışmaları ile daha kolay ve son yıllarda modernizasyon çalışmaları sayesinde oldukça fazla miktarda kalite ve verimlilik artışları sağlanmıştır. Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler sayesinde önemli ölçüde verimlilik ve kalite artışları sağlanmaktadır.

Konaklama işletmelerinin hizmet üretmeleri ve emek yoğun olmalarına karşın birçok alanda modernizasyon imkanları mevcut olup, bu imkanların kullanımı

<sup>37</sup> Fevzi OKUMUŞ, "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", *Verimlilik Dergisi*, (MPM Yayını, 1993/4), ss. 75-80.

teknolojik yeniliklerle her geçen gün artmaktadır. Bu sayede önemli ölçüde maliyet kısıtlamaları ve verimlilik ile kalite artışları sağlanmaktadır. Örnek olarak çamaşırhanede kullanılan makineler, mutfakta kullanılan fırınlar, muhasebeye kullanılan bilgisayarların işletmenin verimliliğine ve hizmet kalitesine önemli etkileri olacaktır.

## 2. Çalışma Yöntemlerinin Geliştirilmesi

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesini düşürmeden, işin daha az zamanda basit ve kolay metodlarla yapılması için çalışmalar yapılabilir. Çalışma alanlarının işgörenin rahat ve huzurlu şekilde çalışmasını sağlayacak biçimde düzenlenmesi ve gerekli araç ve gereçlerin eksiksiz temin edilmesi gerekir.

Ayrıca işgörenin verimli çalışması ve dolayısıyla hizmet kalitesine önemli katkıları olan iş analizi, iş etüdü ve ergonomi çalışmaları yapılmalıdır. Bu çalışmaların yapılması ile önemli ölçüde verimlilik artışları ve kaliteli üretimi gerçekleştirecektir.

## 3. İşgörenin Yönlendirilmesi

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin seçimi ve istihdamında eğitim durumuna dikkat edilerek, işletme içi organizasyonunun sağlanarak, yönlendirme ve motivasyon gibi yöntemlerle, işgörenin bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanılması sağlanmalıdır.

### a) İşgörenin Seçimi ve İstihdamı

Yeni kurulan bir işletmede her göreve; faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişlemeler nedeniyle yeni açılan görevlere; herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan görevlere işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına "İşgören tedariki-İşgören sağlama" denir.<sup>38</sup>

Konaklama işletmeleri şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarına göre işgücü planlaması yapmaları ve ona göre işgören politikaları uygulamalıdır. Özellikle işe göre işgören seçimi ve istihdamı ilke haline getirilmelidir.

<sup>38</sup> Dursun BİNGÖL, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, (Üçüncü Basım, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum 1990), s. 76.

Konaklama sektöründe çalışan işgörenin işi müşterilere hizmet etmek ve onları memnun etmek olduğuna göre işe alınacak işgörenin mesleğini sevmesi ve insan ilişkilerinde başarılı olması gerekir. Tebessüm edemeyen ve insanların mutlu olmasından zevk almayan bir kimsenin konaklama sektöründe başarılı olması beklenemez. Anlaşılacağı üzere, işe alınan işgörenin seyirci mi yoksa oyuncu mu olacağı önemlidir.<sup>39</sup>

İşgörenin istihdamı sırasında işgörene işletmeyi tanıtmak, haklarını ve güvencelerini açıklamak ve ihtiyaç duyduğu durumlarda yardımcı olmak gerekir. Sıcak ve güvenli bir ortamda çalışan bir kişinin verimli çalışacağı ve kaliteli hizmet üreteceği açıktır.

#### b) İşgören Eğitimi

Verimlilik, herşeyden önce çalışanların bilinç sorunu olup emek kalitesi ile yakından ilgilidir. Bu nedenle çalışanların eğitimleri büyük önem taşır. Mesleki ve teknik eğitim verimliliği, hizmet kalitesini ve sonuçta hizmet kalitesini önemli ölçüde etkiler. Bir üretim girdisi olan işgücünün niteliğini artırmak ve yeteneklerine uygun bir işte çalışmasını sağlamak verimliliğin ve eğitimin temel boyutunu gösterir. Eğitim, işgücünün niteliğini artırarak verimliliği ve kaliteyi doğrudan etkiler. Eğitilmiş işgücünün üretimde ve tüketimde daha verimli olduğu kabul edilir.<sup>40</sup>

Sektörde istihdam edilen işgören, müşteriye hizmet vermeğe çalışırken, işletme de mevcut işgörenlerle belli standart ve kalite de bir hizmetin müşteriye verilmesini amaçlamaktadır. Mümkün olan en kaliteli hizmetin, emek gücünden ekonomik ve sosyal bakımdan optimal bir biçimde yararlanılarak verilmesi esas olduğundan, kullanılan işgücünün istenilen düzeyde ve yeterli bir eğitim almış olması gerekmektedir.<sup>41</sup> Konaklama işletmelerinde çalışanlar, yaptıkları ve yapacakları işleri iyi bildikleri ölçüde daha istekli ve etkin çalışırlar. Bu nedenle konaklama işletmelerinde çalışan işgörenin eğitimine önem verilmelidir.

<sup>39</sup> İlhami FİNDİKÇİ, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Birinci Basım, Alfa Ltd. Şti., İstanbul, 1999), s.187.

<sup>40</sup> OKUMUŞ, a.g.e., s. 76.

<sup>41</sup> Alp TİMUR, "Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları", *Turizm Eğitimi; Konferans; Workshop*, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, (Yorum Basın Yayın San. Ltd. Şti. , Ankara, 9-11 Aralık 1992), s.47.



### c) İşgören Organizasyonu

Organizasyon, işletmenin amaçlarına en kolay biçimde alışabilmek için yapılacak işleri, görevleri ve sorumlulukları işgörene yetkilerine göre dağıtmak ve kimin nelerden kime karşı sorumlu olduğunu göstermektir. Diğer bir tanıma göre organizasyon; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri yerine getirerek kişileri görevlendirmek ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır.<sup>42</sup>

Organizasyonun başarısı, organizasyonu oluşturan birimlerin sağlam ve amaca uygun bir yapılanmaya sahip olmalarına yakından bağlıdır.

Konaklama işletmelerinde kaliteli hizmetin ve verimliliğin sağlanabilmesi için organizasyon ilkelerine uyulması gerekir. Öncelikle işletmenin amaçları kesin olarak belirlenmesi ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve uzmanlaşarak işbirliği içinde çalışmaları sağlanmalıdır. Son olarak yöneticilerin denetleyeceği ast sayısı, işin niteliği çalışanların olgunluğu göz önünde tutularak uygun bir sayı ile sınırlandırılmalıdır.<sup>43</sup>

### d) Yönelme ve Motivasyon

Bir işletmenin 90'lı yılların rekabet ortamında ayakta kalıp kalamayacağı, o işletmenin insan potansiyelini harekete geçirip geçirememesine bağlıdır.<sup>44</sup>

Yönelme, planlama ve örgütleme ile kurulan düzenin harekete geçirilmesi, emir verme veya başka yollarla astlara ne yapılması gerektiğinin anlatılması, her türlü çabalarında ve uzmanlıklarını geliştirmelerinde onlara önderlik edilmesi, verilen görevleri yerine getirebilecek şekilde motive edilmeleri ve kendileri ile etkin bir iletişim sisteminin kurulması olarak tanımlanabilir. Kısaca konaklama işletmelerinde yönelme fonksiyonu, liderlik, iletişim ve motivasyon faaliyetlerini içerir.<sup>45</sup>

Yöneticilerin tutum ve davranışlarının, işgören verimliliği üzerinde önemli

<sup>42</sup> OKUMUŞ, a.g.e., s.76.

<sup>43</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s.36 .

<sup>44</sup> Gisela HAGEMANN, *Motivasyon El Kitabı*, Çeviren: Göktuğ Aksan, Bireysel Yatırım Dizisi: 8, (Rota Yayın Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1997), s. 7.

<sup>45</sup> OKUMUŞ, a.g.e., s.78.



etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle konaklama sektöründe çalışan yöneticilerin işgörene karşı olan tutum ve davranışlarında samimi, içten, yardımsever, dürüst ve disiplinli olmaları beklenir. Ayrıca işletme politikaları ve işgöreni ilgilendiren konularda işgörenlerle yazılı ve sözlü olarak bilgi verilip fikirlerinin alınması gerekir. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi ve işgören verimliliğine etki eden önemli hususlardan birisi de motivasyondur. İşgörenin işinde isteyerek ve yüksek moralle çalışarak verimli ve kaliteli hizmet üretmeleri isteniyorsa işgören motivasyonu konusuna gereken önemin verilmesi gerekir.<sup>46</sup>

#### **4. Etkin ve Çok Yönlü Bir Kontrol Sistemi**

Kontrol, hedeflenen standartların sapmasını, ulaşılan gerçek sonuçların ölçülmesini, hedeflerle sonuçların karşılaştırılmasını yaparak nereye ulaşıldığının ve ne yapılması gerektiğini belirler.<sup>47</sup>

Konaklama işletmelerinde yöneticiler, işgöreni, verilen hizmetlerin kalitesini, müşterilerin memnuniyet derecelerini, maliyetleri, stokları ve gelirleri kontrol etmek zorundadırlar. Yöneticiler kontrol fonksiyonunu yerine getirirken kişisel gözlemlerine dayanabileceği gibi sektörle ilgili standart oranlardan, finansal ve maliyet muhasebesinin yönetim raporlarından da faydalanabilir.

Kontrol faaliyetleri sürekli ve dinamik olmak zorundadır. Bu sayede yapılan hatalar tespit edilir ve bunlara karşı gereken önlemler alınarak işgören verimliliği ve kaliteli hizmet sağlanmış olur.

#### **B) KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ MALİYETİ**

Konaklama işletmelerinin emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle en büyük maliyet giderini işgören ücretleri oluşturmaktadır.

##### **1. Maliyet Gideri Kavramı**

Ekonomik iş bölümünün sonucu olarak, her işletme belirli bir alanda faaliyet gösterir ve yarattığı değerlerle toplumsal gereksinmelerin bir kısmını karşılar. Yaratılan değerler, işletmelerin faaliyet konularına göre çok farklı olabilir. Yaratılan değerler ne

<sup>46</sup> OKUMUŞ, a.g.e.80.

<sup>47</sup> OLALI ve KORZAY, a.g.e., s. 479.

kadar farklı olursa olsun bunların hepsinde ortak olan özellik şudur: İşletmeler her zaman çeşitli üretim faktörlerini (input) birleştirerek, bunlardan toplum gereksinmelerini karşılamaya yarayacak biçim, nitelik ve miktarda ürünler (output) meydana getirirler. Bu ürünler mamul veya hizmet olabilir. İşte, her işletmenin kendi faaliyet konusunu oluşturan mamul veya hizmetleri elde edebilmek için harcadığı çeşitli üretim faktörlerinin para ile ölçülen değerine o ürünün veya hizmetin maliyeti denir.<sup>48</sup>

O halde maliyet giderini; “Üretim yapabilmek amacı ile tüketilen mal ve hizmetlerin para birimi ile belirtilen değeridir” diye tanımlayabiliriz.

Mellenrowicz’e göre; “Maliyet gideri kavramı” özelliği bakımından üretim için yapılan mal tüketimini ifade eder. Yani bir faktör harcamasının maliyet gideri olarak sayılabilmesi için, bunun o işletmenin faaliyet konusunu oluşturan mamul veya hizmeti elde etmek amacıyla yapılmış olması gerekir. Yoksa her türlü tüketim maliyet gideri olarak kabul edilmiş değildir. Ayrıca bir üretim faktörü harcamasının maliyet sayılabilmesi için, bunun para ile ölçülebilecek bir değerinin bulunması gerekir.<sup>49</sup>

Otel işletmelerindeki maliyet giderleri genellikle şu unsurlardan oluşur:<sup>50</sup>

- İlk Madde
- Odaların departman maliyetleri
- Malzeme giderleri
- İşgören ücretleri
- İşgören yemek maliyeti
- Üniforma giderleri
- Yiyecek-içecek maliyetleri
- Telefon, telefaks, teleks giderleri
- Plaj, yüzme havuzu, sauna giderleri
- Çamaşırhane maliyetleri giderleri
- Temizlik malzemesi giderleri
- Teknik bakım-onarım maliyeti giderleri

<sup>48</sup> Nasuhi BURSAL ve Yücel ERCAN, *Maliyet Muhasebesi*, (Beşinci Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1994), s.3.

<sup>49</sup> Nejat AKINCI ve Necmettin ERDOĞAN, *Maliyet Muhasebesi*, (Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1995), s.28.

<sup>50</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., ss.178-179.

## 2. Konaklama İşletmelerinde Ücret

Sözleşilen bir hizmet karşılığı belirli bir üretim sürecine katılan emeğin fiyatı olarak tanımlanan ücret, işgören yönetiminin önemli ve hassas konularından biridir. Başarılı bir ücret sisteminin kurulması ve sürdürülmesi, işgören yönetiminin başarısının temel anahtarını oluşturur.

İşletmelerde uygulanacak ücret düzeyi, genel olarak; işgücü arz ve talep düzeyleri, tarafların pazarlık gücü, devletin ücret düzeyine müdahaleleri ve bu konudaki bağlayıcı kararları, aynı iş kolunda veya benzer ve rakip işletmelerde geçerli ücret hadleri, işgörenlerin niteliği ve verimliliği ve hayat pahalılığı gibi faktörler tarafından belirlenir. Turizm işletmelerinde de ücret, bu faktörlerin yanısıra işin nitelikleri, güçlüğü, gerektirdiği eğitim ve deneyimler, iş ortamının özellikleri ve benzeri konular gözönünde tutularak tatmin edici, dengeli ve adil bir biçimde belirlenmelidir. Bunun sağlanabilmesi için işletmede iş değerlemesi ve işgören değerlemesi çalışmaları yapılmalı ve ücret düzeninin kurulmasında bu çalışmaların sonuçları gözönünde bulundurulmalıdır.

Bir turizm işletmesinde ücret genellikle şu unsurlardan oluşur:<sup>51</sup>

### a) Ana Ücret

Kişisel iş sözleşmesinde veya toplu sözleşmede taraflar arasında üzerinde anlaşmaya varılan ve en azından kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılayacak en az geçim düzeyinde olan ücrettir.

### b) Fazla çalışma Ücreti

Konaklama işletmelerinde çoğunlukla işin niteliği, günün 24 saatinde sürekli olarak hizmet sunulmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle normal kabul edilen 8 saatlik çalışma süresi dışında yapılan fazla çalışmalar için işgörelere daha yüksek düzeyde fazla çalışma ücreti ödenir.

Turizm sektöründe bazı işletmeler fazla mesai ücreti ödemekte, bazı işletmeler ise fazla mesai ücreti ödememektedirler.

<sup>51</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., ss.156-157.

### c) Primler

İşletmenin genel verimliliği veya işgörenin üstün başarısı gibi nedenler, ücretin yanısıra ikramiye veya prim gibi bazı ödüllerin dağıtımını gerektirebilir. Bunlar, çalışanların morallerini, verimliliklerini ve işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır.

Turizm sektöründe özellikle büyük otellerde prim sistemi sene sonu karının belli bir kısmının çalışanlara prim olarak verildiği görülmektedir. Bunun dışında prim yerine bahşiş sistemi uygulanmaktadır.

### d) Kişisel Haklar

Doğum, evlenme yardımları, aile ve çocuk zamları, göçmen veya sakatlar için tanınan vergi ayrıcalıkları gibi tümüyle kişisel nedenlerden kaynaklanan bazı ödemeler işgörenlerin ücretlerini oluşturan unsurlardır. Sezonluk işletmelerde uygulanmaz.

### e) Sosyal Güvenlik Ödentileri

İş kazası, hastalık, ölüm, malullük ve yaşlılık sigortaları gibi amaçlarla işgörenin adına yapılan ve işletmenin yükümlendiği ödemelerin de kapsamı içerisinde düşünülmesi gerekir. Zira bunlar, daha sonraki yıllarda işgörenin bir gelir kaynağını oluşturacak veya harcamalarda tasarruf olanağı sağlayacaktır.

### f) Ayni Haklar

İşgörelere işletme tarafından verilen giyecekler, ücretsiz yeme-içme ve yatacak yer sağlanması gibi ayni haklar da ücret kapsamı içinde düşünölmelidir. Bunlar, özellikle konaklama işletmelerinde oldukça önemli boyutlara ulaşmaktadır. Turizm sektöründe ayni hakların maliyete etkisi büyük oranda olduğu görölmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İŞGÜCÜ MALİYET KONTROLÜ

#### I. OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Turizmin hızlı bir şekilde gelişmesi ülkemizde yatak sayısını artırırken bu sektörde çalışacak işgören ihtiyacını da artırmaktadır. Otel işletmelerinin varlıklarını sürdürmeleri yönündeki etkinliklerinin tamamı insan tarafından yapılmaktadır. Bir yandan mevcut çalışanların verimlerinin artırılması ve amaçlara ulaştırılmaları gerekirken diğer yandan organizasyonun insan kaynağı yoluyla amaçladığı hedeflere ulaştırılması gereklidir. Çalışanların mutlu ve uyumlu olmaları ve kendilerini rahat hissetmeleri için gereken önlemlerin alınması ve ihtiyaçlarının karşılanması gereklidir.

##### A) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan kaynakları günümüzde örgütlerin hizmet üretimi olarak tanımlanan amaçlara ulaşmak amacıyla kullanılmakta oldukları kaynaklardan biridir. İnsan, hizmet üretiminde olmazsa olmaz nitelikteki bir parçası, hem de hizmet üretiminin hedefidir. İnsan kaynakları terimi hizmet işletmelerinde, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörelere kadar tüm çalışanları içerir. İnsan kaynakları yönetimi örgütün bünyesinde bulunan işgören gücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgöreleri de ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi diğer maddi kaynaklar ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarılı olması mümkün değildir. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük işgören ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak mümkün değildir.

İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacı vardır; verimliliği artırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmek.<sup>52</sup> İnsan kaynakları yönetimi işgörelere ilgili çeşitli

<sup>52</sup> Tuğray KAYNAK, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Birinci basım, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998), s.15.

teknikleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmeler sağlar.

İnsan kaynakları yönetiminin kullandığı kaynakların etkinliği için önemli olan bu tekniklerin işgören performansı, tatmini ve sağlığından oluştuğu söylenilebilir. Bu tekniklere ilişkin bazı göstergeler ise, insan kaynaklarının verimliliği ve iş yaşamının niteliği bakımından örgütün ne durumda olduğunun görülmesini sağlar. Devamsızlık, işgören devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları gibi göstergelerdeki gibi yüksek oranlar insan kaynakları açısından bazı şeylerin olumsuz olduğunun göstergesidir. Bu oranların yüksek olması çeşitli nedenlerden ötürü olabilir. Ancak, bunun işgören maliyetlerinin yükselteceği ve verimliliği olumsuz yönde etkileyeceği aşıkardır. İnsan kaynakları yönetiminin göstergelerindeki oranların yüksek olmasına yol açan nedenleri araştırarak giderilmesi yolundaki çalışmalarıyla bu kaynakların etkinliğini sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi örgüt ihtiyaçları kadar, işgörenlerin de ihtiyaçlarını bu çalışmalarda dikkate almalıdır.<sup>53</sup>

## B) OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Ağırlama-hizmet endüstrisinde, yönetim teori ve tekniklerinin uygulanması diğer endüstrilere göre daha yavaş olmuştur. Bunun nedeni, ağırlama-hizmet işletmelerinin çok küçük ve genellikle de aile fertlerinden oluşan işletmeler olmasıdır. Küçük ağırlama işletme sahiplerinin gelişen yönetim teori ve tekniklerini kabul etmeleri ve işletmelerinde uygulamaları sınırlı ve biraz da tereddütlü olmuştur. Ağırlama-hizmet işletmelerinde , sanayi işletmelerinde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi bilincinin gelişmesi işletmelerin büyümesiyle beraber olmuştur.

Yukarıdaki ve diğer yaklaşımlardan etkilenen işgören yönetimi, işletmelerden ayrı uzman bir bölüm tarafından yerine getirilmeye başlanmıştır. Özellikle, küçük işletmelerde , insan kaynakları performansının genel örgüt performansını belirlediği sektörlerde bu işlevin uzman kadrolarca yerine getirilmesi bir zorunluluktur.

<sup>53</sup> KAYNAK, a.g.e., s.16.

Konaklama işletmeciliğinde ilk gelişmelerden birisi de Statler tarafından gerçekleştirilmiştir. Restaurantlarında halkın ödeme gücüne uygun fiyatlarıyla dikkati çeken Statler, işletmesini ulusal piyasaya hitap edebilen bir hotel zincirine dönüştürmüştür. Statler'in organizasyonunun hacmi büyüdükçe, şirketin merkezinde bulunan mimari dizayn ve işgören kurmay bölümleri de gelişmiştir. Bu bakımdan, hotel zincirleri için ortak işlem standartları geliştiren ilk konaklama işletmecisidir.

Taylor ve Fayol'un görüşlerini ilk defa Vernon ve Gornon Stouffer kardeşler, kendi restaurantlarında uygulamışlardır. Restaurant zincirlerinde tecrübeli mutfak şeflerinin yerine yemek tarifleri hazırlayan beslenme uzmanları ve hazırlanan standart yemek tariflerini aynen uygulayan kadın aşçılar istihdam etmişlerdir. Ayrıca herkesin yapacağı işleri önceden planlamışlar, işleri hizmet birimlerine göre gruplayarak departmanlara ayırmışlardır. Bunun yanında işgöreni, belirlenen iş gereklerine göre eğitmişler ve maliyet kontrolünü geliştirmişlerdir. Taylor'un sunduğu metodun uygulanması ile verimlilik artmış ve işgörenin gerçek ücretlerinde de belirli bir yükselme kaydedilmiştir. Stoufferler, aynı zamanda işgören yönetimi alanında da öncülük etmişler ve ücretli izin, grup sigortası vb. gibi bazı sosyal haklarda getirmişlerdir.

Taylor ve Gilberth tarafından geliştirilen hareket ve zaman etüdü, 1948 yılında Chicago'nun Sherman hotelinde, Perdue üniversitesinden araştırmacılar tarafından uygulanmıştır.

Bu uygulamalar, klasik yönetim düşüncesinin ağırlama endüstrisinde uygulandığını gösteren örneklerdir. Bunları artırmak mümkündür. Dolayısıyla, bu gelişmeler hotel işletmeciliğinin bugünkü durumuna gelmesine neden olmuştur.<sup>54</sup>

Günümüzde otel işletmelerinin büyümesi, rekabetin artması ve otel işletmeciliğindeki sorunların giderek karmaşık bir görünüm kazanması, artan müşteri istekleri, daha iyi kalite ve servis gibi özelliklere göre yönetsel ve tekniksel birtakım değişikliklere gitmek zorunluluk olmaktadır. Otel işletmelerindeki insan kaynakları yönetimdeki çeşitlilik işletmenin büyüklüğüne, konumuna ve sunulan hizmetlerin türüne bağlı bulunmaktadır.

---

<sup>54</sup> MET, a.g.c, ss.109-111.



Gelecekte pek çok otel işletmesinin başarısı, işletmelerini ne kadar iyi yönetmelerine, kontrol etmelerine ve elverişli bilgilerden yararlanmalarına bağlı olacaktır. Önemli yönetim bilimcilerden Peter Drucker'ın vurguladığı gibi önümüzde gelişen ve değişen toplumun verimliliğin odak noktası bilgi çalışanıdır. Yani; verimli fikir, kavram ve bilgileri uygulayan insanlardır. Buradan hareketle otel işletmeleri açısından yönetim, organizasyonel amaçları başarmada bilgi ve işin değişmediği varsayımından uzaklaşmış birey ya da gruplar aracılığı ile yapılan faaliyetlerin toplamı olarak açıklanabilir.<sup>55</sup>

Günümüzde, işgören yönetimi, küçük bir otel işletmesinde bir kişi tarafından; 100-150 yatak kapasiteli bir otel işletmesinde personel bölümü tarafından; büyük ve zincir otellerde ise bu işlev ayrı bir bölüm olarak İnsan Kaynakları Bölümü tarafından yerine getirilmektedir. Bir otel işletmesinde çok iyi yönetilen bir insan kaynakları yönetimi (işgören yönetimi) bölümü varsa, yani iş analizi, iş etüdü, işgören planlaması, işgören bulma ve seçme, işgören geliştirme, ücret yönetimi ve işgören yönlendirme gibi işlevler bu bölüm tarafından eksiksiz olarak yerine getirilebiliyorsa işgücü maliyet kontrolü daha sağlıklı bir şekilde yapılabilir.

Bir otel işletmesinde insan kaynakları yönetimi, hemen her işletmede olduğu gibi planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon, denetim, kadrolama ve iletişim şeklinde sınıflandırılabilir. İnsan kaynakları yönetimi bu şekilde ele alınmasının mantıksal, sistematik ve metodolojik olma gibi teorik üstünlüklerin yanısıra uygulamada yöneticilerin etkinlik ve verimliliklerini artırmaya yardımcı olma gibi pratik bir amacı da bulunmaktadır.<sup>56</sup>

### C) İNSAN KAYNAKLARI VE İŞGÜCÜ MALİYET KONTROLÜ

Türkiye'deki otel işletmelerinin gelirleri aşağıdaki gibidir.<sup>57</sup>

% 42.4' ü oda gelirleri

<sup>55</sup> Sabah KOZAK, a.g.e, s.30.

<sup>56</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e., ss.99-101.

<sup>57</sup> Nüzhet KARAMAN, *Turizm'de Yatırım Projeleri*, (Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1986), s.57.



- % 36.4' ü yiyecek gelirleri
- % 12.1' i içecek satışları ve
- % 9.1' i diğer faaliyetlerden elde edilmektedir.

Yukarıda görüldüğü gibi otel işletmelerinde gelirlerin ve satış hizmetlerinin gerçekleştirilmesi işgören tarafından yapıldığı kabul edilmelidir. Diğer bir ifade ile, otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan işgörendir. Buradan hareketle, otel işletmeciliğinin insan gücüne dayanması ve hizmet üreten temel unsurun insan olması, makine kullanma imkanlarının kısıtlanması, işçilik giderlerini kontrol altında tutabilmeyi, bu konuda birtakım metodlar uygulamayı gerektirmektedir.

İşçilik giderlerinin denetimi, iki temel hususu gözönünde bulundurmaya gerektirir:<sup>58</sup>

- Toplam işgören giderleri
- Toplam işgören sayısı

İyi bir otel yönetimi her iki hususu da dikkate alarak işgören için standart çalışma saatlerinin ışığı altında belli bir seviyede satış geliri sağlamak için gerekli işgören sayısını belirlemelidir.

Otel işletmelerinde işçilik giderleri toplam giderler içinde en büyük payı göstermektedir. Çeşitli ülkelerde 402 değişik büyüklükteki konaklama işletmesini kapsayan bir araştırmada bu oran % 34 olarak saptanmıştır<sup>59</sup>. Otel işletmelerinde emeğin yoğun olması bu sonucu normal kılmaktadır.

Otel işletmelerindeki en büyük payın işçilik giderleri olmasının nedenleri şunlardır:<sup>60</sup>

- Açık işlere kalifiye eleman alınmaması
- İşgören seçiminin iyi yapılmaması
- İşgücü planlaması yapılmaksızın, fazla işgören çalıştırılması
- İşgörenin eğitimi ve rehberliğinin yapılmaması
- İşgücü programlaması yapılmaması, iş üretim standartlarının kullanılmaması

<sup>58</sup> ÇETİNER, a.g.e., s.105.

<sup>59</sup> Salih SARAÇ, *Konaklama Muhasebesi*, (Adım Yayıncılık, Ankara, Mart 1989), s.17.

<sup>60</sup> ÇETİNER, a.g.e., s.106.

- Tesislerin yetersizliği
- İşçilik giderleri kontrol sisteminin kurulmaması
- Sendikalaşma yapılmaması
- İşçilere yeterli ücretin verilmemesi

Yukarıda da görüldüğü gibi işletmelerde insan kaynakları bölümleri tarafında yerine getirilmesi gereken işlevlerin sağlıklı bir şekilde otel işletmelerinde yapılamaması işçilik giderlerinin artmasına, diğer giderlere oranla en yüksek oranda çıkmasına sebep olmaktadır. Yani bir otel işletmesinde sağlıklı bir şekilde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesi işgücü maliyetinin kontrol altına alınmasında büyük fayda sağlayacaktır.

## **II. KADROLAMA VE İŞGÜCÜ MALİYETİ**

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işgücü maliyetlerini kontrol altında tutabilmesi için, İş analizi, iş etüdü, iş tasarımı, işgören planlaması, buna bağılı olarak işgörenlerin işletmeye seçilip-sağlanması ve işgören devir hızını düşürebilmesi gibi işlevleri söz konusudur.

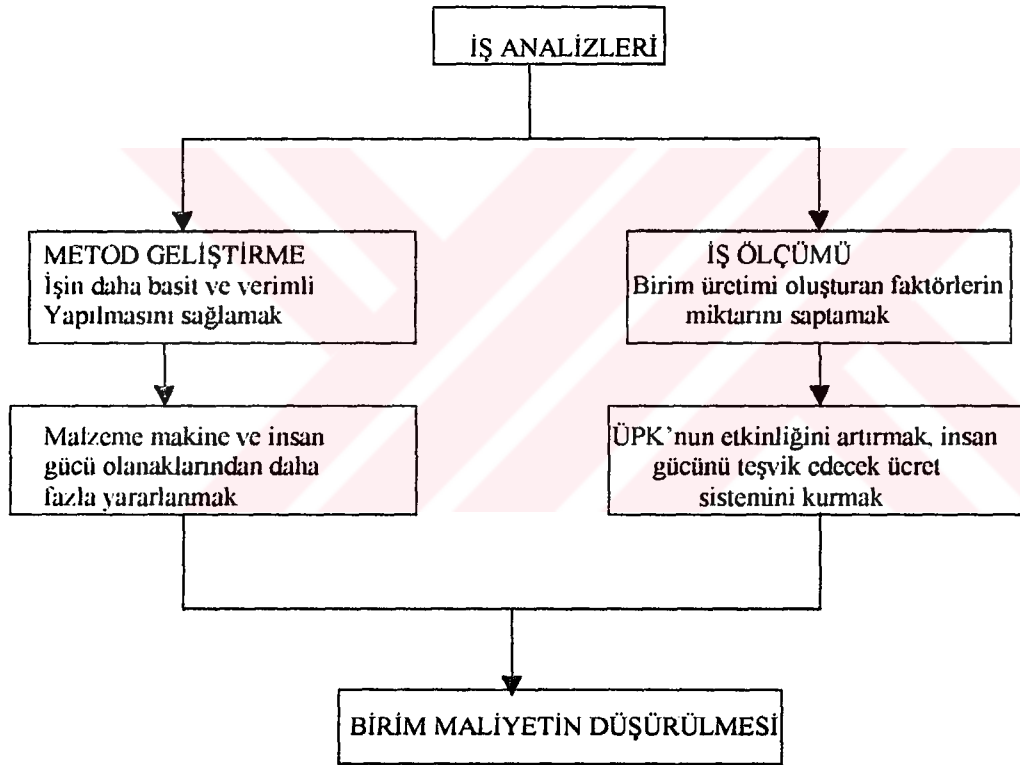
### **A) İŞ ANALİZİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ**

Konaklama işletmelerinde karşılanması düşünülen ihtiyaçlar genel olarak geceleme, beslenme, eğlence ve dinlenmeye yöneliktir. Bu ihtiyaç ve beklentileri sağlamayı hedefleyen konaklama işletmesinin kesin hatlarla hangi hizmetleri vereceğı açık olarak belirlendikten sonra bu hizmetlerin hangi yan hizmetleri kapsadığı (temizlik, sağlık şartlarına uygunluk, estetik, fiziki görünüm, güvenlik, hizmet düzenliliğı müşteri haklarına saygı vb.) ve bu hizmetlerin nasıl yerine getirileceğı konusunda amaçlarını açıkça belirlemelidir. Bu belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmalıdır. İşletme faaliyetlerinin etkinliğı açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi, görevlerin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbiriyle ilişkileri saptanmalıdır. İşletmelerde çeşitli işlere ilişkin ayrıntıları ve özellikleri saptamak amacı ile yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır.

İş analizi, herbir işin niteliğini ve o işin gördüğü çevre ve şartları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir.<sup>61</sup>

Daha geniş bir tanımla iş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, inceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.<sup>62</sup>

Şekil 6'daki gibi iş analizleri, biri işlerin daha basit ve verimli yapılma olanaklarını araştıran ve yeni yöntemler geliştiren, diğer üretimi oluşturan faktörlerin miktarını saptamaya çalışan faaliyet grubundan oluşur.



Şekil 6. İş Analizleri Ve Temel Faaliyetleri

Selda ÇATAK, "Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkileri", *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta sonu Semineri-3*, Nevşehir, (13-15 Aralık 1996), s.221.

<sup>61</sup> ÇETİNER, a.g.e., s.109.

<sup>62</sup> BİNGÖL, a.g.e., s. 31.

İş analizi şu alanlara hizmet eder: İnsangücü planlanması, işgören sağlama ve seçme, değerlendirme ve geliştirme, eğitim, ücret düzeyleri, güdüleme, endüstriyel ilişkiler.<sup>63</sup>

İş analizi bir çeşit araştırma projesidir. Organizasyonun her kademesinde yapılan belli işler hakkındaki sistematik bilgi edinme sürecidir. İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. Etkili bir iş analiz sistemi, organizasyon ve o organizasyondaki işlerle elemanlar hakkında güvenilir bilgi sağlar. İş analizi organizasyonun kendisinin, görev ve amaçlarının ve her birimin organizasyon içindeki stratejik rolünün iyice anlaşılmasıyla başlamalı ve bu doğrultuda sürdürülmelidir.<sup>64</sup>

İş analizi yapılırken şu hususlar yerine getirilmelidir.<sup>65</sup>

-Bölüm başkanlarına iş analizinin gereği anlatılmalı ve bundan sağlanacak avantajlar ortaya konmalıdır.

-Küçük işletmelerde mal sahibi, büyük işletmelerde yöneticiler iş analizi yapmalıdır.

-Bu konuda gerekli bilgi İş ve İşçi Bulma Kurumu'ndan sağlanmalıdır.

-Bölüm başkanları, yapılan iş analizindeki gelişmelerden haberdar edilip, kendilerinin önerileri alınmalıdır.

İş analizinden elde edilen bilgilerle, işgörenlerin eğitim ve gelişmeleriyle ilgili gerçekçi kararlar almak da mümkün olur. İnsan kaynakları fonksiyonunun etkisini en üst düzeye çıkarması, bu bilgilerin zamanında elde edilmesine ve doğruluğuna bağlıdır.

İş analizinin yapılması ve buna bağlı olarak iş tanıtlarının ve iş gereklerinin hazırlanması gerekir.<sup>66</sup>

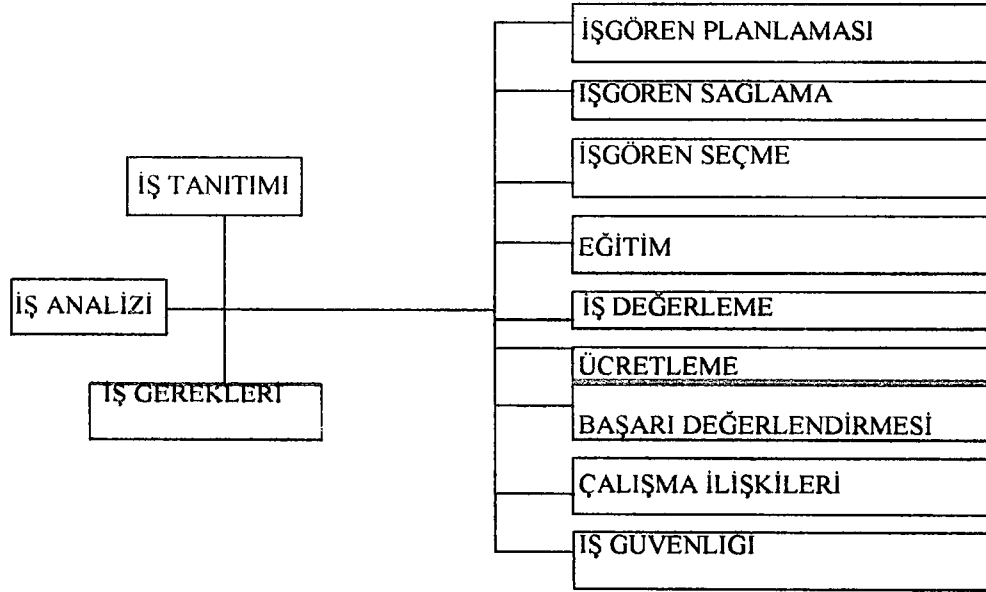
<sup>63</sup> Timothy HORNSEY ve David DANN, *Manpower Management in The Hotel and Catering Industry*, (Batsford Academic and Educational Ltd., London, 1984), s.38.

<sup>64</sup> Margaret PALMER ve Kenneth T. WINTERS, *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan Şahiner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 2, (Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993), ss. 43-44.

<sup>65</sup> HORNSEY ve DANN, a.g.e., s.109.

<sup>66</sup> İnal Cem AŞKUN, "İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, (MPM Yayınları, Ankara, 1969), s.70.

İş analizi, Şekil 7’ de görüldüğü gibi, işgören / insan kaynakları yönetimin diğer işlevlerinin etkili biçimde yerine getirilmesi için dayanak oluşturmakta ve bu süreçlere veri sağlamaktadır.



Şekil 7. İş Analizi Ve Diğer İşgören / İnsan Kaynakları Yönetim İşlevleri Arasındaki İlişkiler

Halil CAN, Ahmet AKGÜN ve Şahin KAVUNCUBAŞI, *Personel Yönetimi*, (İkinci Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995), s.49.

### 1. İş Tanımı

İş analizi sonunda ortaya çıkan ürünlerden biri iş tanımıdır. İş tanımı, “Herbir işin kapsamına giren eylem ve işletmelerin sorumluluk ve ödevler ile iş şartlarının yazılı olarak açıklanmasıdır.”<sup>67</sup>

İş tanımı, işin profili; iş gerekleri ise işi yerine getirebilecek işgörenin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir.<sup>68</sup>

İş tanımı, otel işletmelerinde üretken olmayan iş grupları (Departman başkanları, büro görevlileri vb.) için önemlidir. Çünkü, bu grup işgörenin etkinliği kurulan iş

<sup>67</sup> AŞKUN, “İş Değerlemesi ve Türkiye’deki Uygulama”, s.89.

<sup>68</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.60.

standartları ile kontrol edilemeyeceğinden, her işin yılda en az bir kere ona duyulan ihtiyacını ve otelin kârlı faaliyetine katkısını tespit etmek için dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi çok önemlidir.

## 2 . İş Gereklere

İş gereklere, bir işi yerine getirebilmek için gereken öğrenim, deneyim, bedeni ve fikri durum ile yaşı belirlere.<sup>69</sup>

İş gereklere yapılacak işin gerektirdiği şartlara göre bölümlenerek düzenlenir. Bu bölümler aşağıdaki gibi olabilir.<sup>70</sup>

- Uсталık gereklere (Öğrenim, deneyim, fikri uygulama, iş bilgisi, sorumluluk)
- Fiziksel gereklere (Yürüme, dönme, eğilme, işitme vb.)
- İş şartları (Sıcak, soğuk, gürültü, havalandırma vb.)
- İş tehlikeleri (Elektrik çarpması, meslek hastalığı, görme bozukluğu, vb.)

İş analizleri, iş tanımları ve iş gereklere yapılan örgütlerde tartışmalar nispeten az olur, herkes kendi görev ve sorumluluklarını bilir. Haberleşme uyumu ve başarısı sağlanır. İş analizleri, “işe göre adam” felsefesini esas alır. Bu sayede, bilgi ve kabiliyetleri doğrultusunda uygun işlere uygun işgörenlerin istihdamı sağlanır. Bu durum, işgören maliyetlerini azaltmada önemli bir etkidir. Gerçekten de, iş analizi sayesinde “doğru işe doğru adam” alınması ve iş analizinden elde edilen bilgilerden hazırlanan “iş tanımları” ve “iş gereklere” formları ile görev ve sorumluluklar belirlenir.

İş analizinde, gözlem, anket, görüşme ve karma yöntemler uygulanır. İş analizinde amaç, belirli bir işgöreni betimlemek değil, işgörenin yaptığı işi ve sonra işin gerektirdiği görevleri yeterli ölçüde başarmak için gerekli olan nitelikleri betimlemektir.<sup>71</sup> İşgören belirlemesinden önce işin belirlenmesi, bu işin yapılması için gerekli sayı ve nitelikte işgörenlerin buna göre belirlenmesi, işgücü verimliliğinin yüksek olması için bir zorunluluktur. Otel işletmelerinin bazılarında görülen düşük işgücü verimi, gerek yönetim açısından, gerekse işgören açısından maddi ve manevi olumsuzlukları da beraberinde getirecektir. Yönetim yüksek işgücü maliyetlerine

<sup>69</sup> ÇETİNER, a.g.e., s.110.

<sup>70</sup> ÇETİNER, a.g.e., s.110.

<sup>71</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.57

karşılık, düşük gelirle ister istemez ya ücret ve benzer ödemelerde azaltmaya gidecek veya bazı işgörenlerin işine son verecektir. Bu da, işgörenlerin gerek hijyenik, gerekse motivasyonel bakımdan ihmâl edilmeleri demektir. İşgörenlerin tatmin düzeyleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu konusunda bir çok araştırma vardır. Demek ki, iş analizinin ya hiç ya da eksik yapılmasından dolayı “doğru işe doğru adam” alınamamakta; işgörenin tatmin düzeyinin düşüklüğü, yetersiz nicelik ve nitelikte üretim sonucunda oluşan başarı güdüsünün tatmin edilemeyişi; işletmenin ekonomik ve sosyal hedeflerine ulaşamayışı; yüksek işgücü maliyeti sonucunu doğurmaktadır.

İş Tanımı	
İş Ünvanı: Muhasebe/Hesap Görme Memuru Bölüm: Muhasebe Yakın Denetmenin Pozisyonu: Muhasebe Denetmeni	I. SORUMLULUKLARIN GENEL ÖZETİ Müşteriler ve dahili işgörenele ilgili çeşitli muhasebe raporlarını ve düzenlerini hazırlar, kontrol eder ve dağıtır. Genel büyük defter hesaplarına nakleder ve raporlar hazırlar ve istenen diğer büro vazifelerini yerine getirir.
II. BELİRLİ İŞ SORUMLULUKLARI	
1. Müşterilere ve dahili işgörenele dağıtılmak üzere banka uzlaşma demeçlerini ve diğer mali özet demeçlerini hazırlar.	
2. Çeşitli genel büyük defter kayıtlarında girişleri nakleder.	
3. Bilgisayar çıktularından ve muhasebe demeçlerinden çıkan bilgilerden özel raporlar hazırlar.	
4. Bir aylık, dahili raporlama gayeleri için tam mali raporlar ve ilgili tecrübi dengeleri hazırlar.	
5. Postalama, daktilo yazma, rapor doğrulama vb. belirli rutin büro vazifelerini icra eder.	
III. İŞ GEREKLERİ	
Muhasebe bilgisi veya önceki muhasebe deneyimi ile birlikte istenen yüksek okul derecesi. Pozisyon, mali özet ve banka uzlaşım demeçleri hakkında yoğun bilgiyi gerektiriyor. Doğruluk, birinci derecede önemlidir. Güvenilir bilgileri hazırlar ve işleme koyar.	

**Şekil 8. İş Tanımı Ve İş Gereklere Örneği**

Michael A. HİTT, R. Dennis MİDDLEMİST ve Robert L. MATHİS, *Effective Management*, (Minnesota, 1979), s.393.

Sonuç olarak; iş, ve görev tanımları, bir resim çerçevesidir. İşgörenin istihdamı ise, bu çerçeveye sığacak bir resmin çerçevesidir.<sup>72</sup>

Yukarıdaki açıklamaları göz önünde tutarak diyebiliriz ki insan kaynakları yönetiminin yerine getirmesi gereken en önemli işlevlerinden biri olan iş analizleri ve buna bağlı olarak ortaya çıkarılan iş tanımları ve gerekleri, hem işgören hem de işletme açısından işe uygun işgören istihdamı sağlayacağından işgücü maliyetlerinin kontrolünde de önemli bir etken olacaktır.

<sup>72</sup> OKUMUŞ, a.g.e., s.75.



## B) İŞ ETÜDÜ, İŞ TASARIMI VE İŞGÜCÜ MALİYETLERİ

Yaşamımızda hepimizin eşit olarak sahip olduğu tek şey zamandır. Ama en az bulunan kaynaktır. Zaman satın alınamaz ve tekrar yerine konamaz. İyi kullanıldığında ucuz, kaybettiğimizde pahalı bir kaynaktır. Hizmet üreten kuruluşlarda hizmeti anında müşteriye teslim etmek gerekmektedir. Her yerde ve her işte olduğu gibi zaman konusunda da önemli araç insandır.

### 1. İş Etüdü ve İşgücü Maliyetleri

Emek yoğun işletmelerde işgören maliyetleri belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. İşçilik maliyetleri ile doğru orantılı olan iş etüdü tekniğinin tanımı şöyle yapılmaktadır: Gelişme olanağı yaratabilmek amacı ile belirli bir olayı ya da etkinliği ekonomiklik ve etkinlik yönünden etkileyen tüm kaynakları ve etmenleri dizgisel olarak araştırmaya yönelik ve insan çalışmasını geniş kapsamda inceleyen bir teknik olup, özellikle metod (hareket) etüdü ve zaman etüdü (iş ölçümü) için kullanılan bir terimdir.<sup>73</sup>

#### a) Hareket (Metod) Etüdü

Kullanılan araçlardan ve çalışanlar tarafından harcanan emekten tasarruf edilmesi noktasından hareketle Gilbreth'in öncülüğünü yaptığı çalışmalara dayanarak bugünkü duruma gelen Hareket etüdü, belirli bir işin yapılması, en uygun çalışma yönteminin tasarımı, uygulanması ve standartlaşmasında kullanılan birtakım bilimsel işlemler dizisidir.

Bir başka tanımlama ile hareket etüdü; daha kolay ve daha etkin yöntemlerin geliştirilmesi, uygulanması ve maliyetlerin düşürülmesi amacı ile bir işin yapılışındaki mevcut ve önerilen yolların dizgisel olarak kaydedilmesi ve eleştirilerek incelenmesidir.<sup>74</sup>

<sup>73</sup> George KANAWATY, *İş Etüdü*, Çeviren: Zühal Akal, (MPM/ILO Yay., No:29, Ankara, 1991), s.31.

<sup>74</sup> KANAWATY, a.g.e., s.83.



Hareket etüdü sürecinde şu sorulara yanıtlar aranır:<sup>75</sup>

-Amaç: ne yapılıyor, niçin yapılıyor, başka ne yapılabilir, ne yapılmalı

-Yer: nerede yapılıyor, niçin orada yapılıyor, başka nerede yapılabilir, nerede yapılmalı

-Sıra: ne zaman yapılıyor, niçin o zaman yapılıyor, ne zaman yapılabilir, ne zaman yapılmalı

-Kişi: Kim yapıyor, niçin o kişi yapıyor, başka bir kişi yapabilir mi, kim yapmalı

-Yol: Nasıl yapılıyor, niçin o tarzda yapılıyor, başka ne tarzda yapılabilir, nasıl yapılmalı

Hareket etüd tekniğinin kat hizmetleri bölümünde uygulanabilirliği bu konuda yapılan bir araştırma ile Türk otelcilik sektöründe de kanıtlanmıştır.1991 yılında Nevşehir Dedeman otelinde yapılan bir çalışmada kat hizmetleri bölümünde işlerin yürütülmesinde bilimsellikten çok keyfiliğin olduğu ve hareket etüdünün uygulanması ile kat görevlilerinin tek yataklı bir odanın temizliğinde bir iş gününde 36 saatlik bir zaman tasarrufu sağlayabilecekleri ve o güne kadar 27 personelle yapılan bir işin aslında 18 personelle yapılabileceği ortaya konmuştur.

Örneğin, kat hizmetleri bölümünde deneyimli bir kat görevlisi aşağıda verilen alanların temizliğini şu sürelerde gerçekleştirmektedir:

- 18 adet iki yataklı (twin-bed) odayı 8 saatte,
- 1 tek kişilik yatak yapımı 2 dakika,
- Ortalama kirlilik düzeyinde olan iki yataklı bir odanın toplam temizlik süresi

14.5-15 dakikada gerçekleştirilmektedir.

- 13 suit odanın temizliği 8 saatte yapılmaktadır.
- 40-50 merdiven basamağı 12 dakikada,
- 60-80 pencere camı 8 saatte temizlenmektedir.
- 30 metrekarelik alan 45 dakikada cilalanabilmektedir.<sup>76</sup>

<sup>75</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., ss.68-70.

<sup>76</sup> Meryem AKOĞLAN, *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, (Özyurt Matbaacılık, Ankara, 1993), s.66.

Otellerde hareket etüdü teknikleri şu alanlarda kullanılabilir:<sup>77</sup> Rezervasyon işlemlerinin hazırlanmasında, önbüro kayıtlarının tutulmasında, önbüro formlarının basitleştirilmesinde, önbüro ve kat hizmetler bilgi akışının kolaylaştırılmasında, oda planlarının iş akışını kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesinde, çamaşırhanede sağlıklı iş akışının sağlanmasında, mutfak alanlarının düzenlenmesinde, yemeklerin hazırlanmasında, yemek fiyatlarının belirlenmesinde, yemek servisinde, tehlikeli iş alanlarının ortadan kaldırılmasında, işgören kayıtlarının sağlıklı tutulmasında, vb. gibi.

Taylor ve Gilberth tarafından geliştirilen hareket ve zaman etüdü yöntemi Pudrev Üniversitesi araştırmacıları tarafından Sharman otelinde bir oda temizliği konusunda gerçekleştirilmiştir.<sup>78</sup> Bu çalışmanın amacı, hotelin oda temizliğinde zamandan ve işgücü maliyetinden tasarruf etmektir. Bu araştırmanın sonucunda; hareket ve zaman etüdünün, sadece oda temizliğinde değil aynı zamanda yemek fiyatlarının tespitinde, yemeklerin hazırlanmasında ve müşteriler servis yapılmasında, kısaca hotelin tüm faaliyet ünitelerinde uygulanabileceği idi.

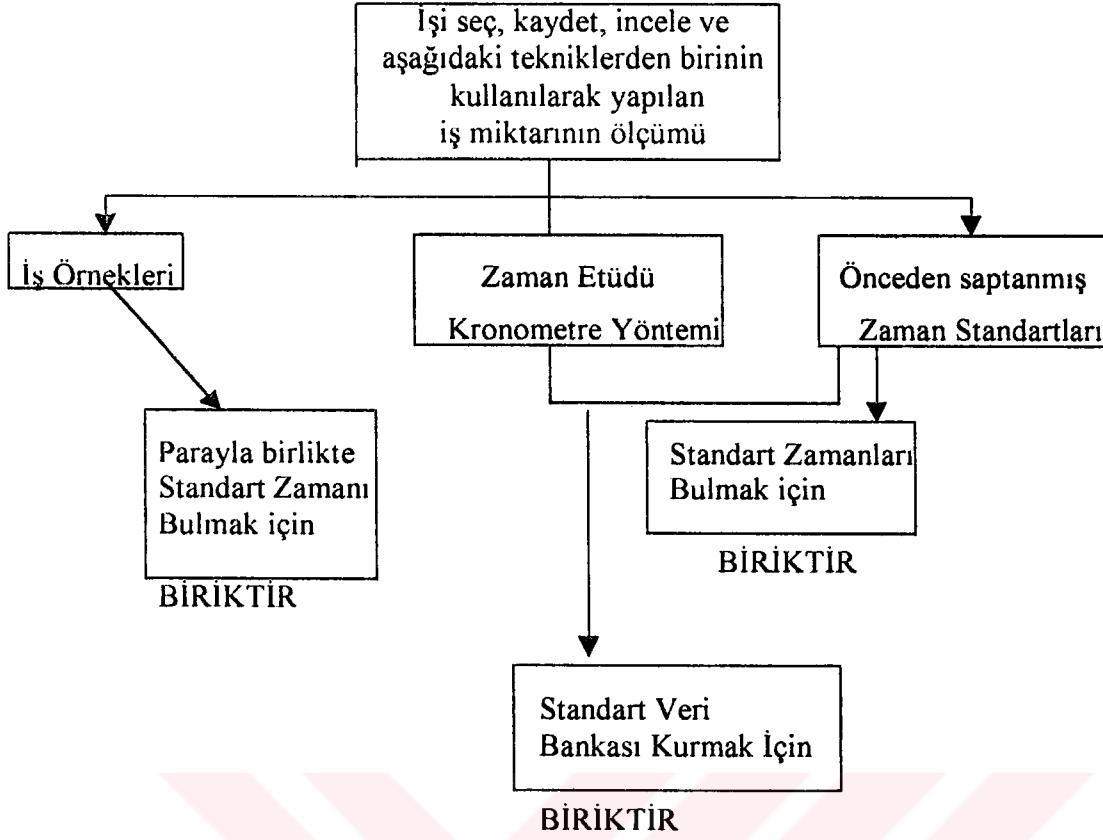
Konaklama işletmecileri için hareket etüdü çalışanları, kullanılan araç ve gereçleri, malzemenin üretilip ve hizmetlerin sunulduğu alanda yapılan bütün hareketlerden verilen hizmetin kalitesini düşürmeden en üst düzeyde yararlanmayı amaçlar.

#### b) Zaman Etüdü (İş Ölçümü)

İş ölçümü, nitelikli bir işgörenin, tanımlanmış bir işi, belirlenmiş bir çalışma hızı ile yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacıyla hazırlanmış tekniklerin uygulanmasıdır. Bu tekniğin kullanılmasıyla iş zamanından tasarruf sağlanır. Zaman etüdüyle iş ölçümü yapılır. İş ölçümü ile, işe uygun ve belirli iş yönetimi konusunda eğitilmiş işgörenin, normal koşullar altında ve normal bir çalışma temposu ile belirli bir işi yapabilmesi için gereksinme duyacağı süre belirlenir. Hizmeti anında müşteriye teslim etmek zorunluluk olduğu için konaklama işletmelerinde, işlemlerin planlanmasında ve yürütülmesinde iş ölçümü tekniği işgörene yardımcı olur.

<sup>77</sup> AKOĞLAN, a.g.c., s.2.

<sup>78</sup> O. Kemal AĞAOĞLU, "Türkiye'de Turizm Eğitimi ve Etkinliği", *Verimlilik Dergisi*, (MPM Yayını, No:439, 1991), s.34.



Şekil 9. İş Ölçümü

KANAWATY, a.g.e., s.205.

İş ölçümü şu konularda yarar sağlar:<sup>79</sup> Alternatif yöntemlerin etkinliğinin karşılaştırılması, ekip üyelerinin iş yükünün dengelenmesi, bir kişinin çalıştırabileceği ya da izleyebileceği makine sayısının belirlenmesi. Belirlenmiş zaman standartları sayesinde üretim planlama ve programlamasına temel oluşturacak bilgilerin saptanması, işgücü performansı için standartların belirlenmesi. Ücret maliyetlerinin kontrolü ve standart maliyetlerde kârlılık sağlanabilmesi için gerekli bilgilerin derlenmesi. Tekliflerin satış fiyatlarının ve teslim taahhütlerinin belirlenmesinde temel oluşturacak bilgilerin oluşturulmasının sağlanması.

<sup>79</sup> Joseph PROKOPENKO, "Verimlilik Yönetimi", Çeviren: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, *Verimlilik Dergisi*, (MPM Yayını, No: 476, Ankara, 1995), s.155.

## 2. İş Tasarımı ve İşgücü Maliyetleri

İş tasarımı, verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir; iş ve insan ögesini en uygun biçimde birleştirmeyi hedefleyen yönetsel uygulamadır<sup>80</sup>.

İş tasarımı iyi yapılmış otel işletmelerinde, işgücü maliyetlerinde bir tasarruf söz konusu olmaktadır. Maliyetler içerisinde en yüksek payın işgücüne ait olduğu düşünüldüğünde (% 30-60), işgücünün rasyonel ve ekonomik kullanımının ne denli önemli olduğu gerçeği görülmektedir. Bunun aksi durumunda, iş tasarımının yapılmamasından kaynaklanan işgören verimsizliği, işgücü maliyetini yükselterek işletmeyi mali yönden zarara uğratacaktır.

İş tasarımı teknikleri içinde, “iş genişletme”, “iş rotasyonu”, “iş zenginleştirme”, “kalite grupları”(katımlı yönetim), “özerk çalışma grupları”, “bütüncül çalışma grupları”(çok sayıda görevin bir gruba verilmesi ve bu grup üyelerinin rotasyon biçiminde görev paylaşımı) sayılabilir.<sup>81</sup> Bu teknikler, uzman bir kadro tarafından otel işletmelerinde uygulanabilmektedir.

Özetle, iş tasarımının yapılmamasından kaynaklanan düşük işgücü verimliliği, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin düşüklüğünden dolayı, çalışma isteklerini azaltmakta ve bu da işçilik maliyetlerini yükseltmektedir. Dolayısıyla, iş tasarımı ile işçilik maliyetleri arasında doğru bir orantı vardır.

### C) İŞGÖREN PLANLAMASI VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

Otel işletmelerinin yıldız sayısı arttıkça yatak kapasiteleri de artmaktadır. Otel işletmelerinde yatak kapasitesine bağlı olarak işgören talebi miktar ve nitelik olarak artmaktadır. Bilindiği üzere otel işletmelerinde otomasyondan, diğer faaliyet kollarından olduğu gibi sınırsız bir şekilde yararlanmak mümkün olmamaktadır. Otel işletmelerinde işletmenin ihtiyacını karşılayacak uygun işlerde yeterli işgörenin her zaman hazır olması açısından işgören planlanmasına büyük önem verilmesi gerekmektedir. Örneğin, bir akşam yemeği zamanında bir restaurant şefinin olmaması

<sup>80</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.79.

<sup>81</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., ss.85-88.

durumunda, bir otel restaurantının güçlükler içinde kaldığını gören kimse, karışıklığın sadece bir anahtar kişinin yokluğundan meydana geldiğini bilir.

İşgören planlaması, bir örgütün ihtiyaç duyduğu, nicelik yönünden yeterli, nitelik yönünden geçerli görevler yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi sürecidir.<sup>82</sup>

Etkili bir işgören planlaması, işletmenin başarısının temel taşıdır. Uygun işgören planlanması, işgörenin en iyi şekilde istihdam edilmesini sağlar ve gereksizliklerden ve bunun gibi maliyeti artırıcı istihdamlardan kaçınmaya yardım eder. Otel işletmelerinde en büyük payı işgören ücretleri tuttuğu için işgören planının çok dikkatli bir biçimde yapılması gerekmektedir. Zira otel işletmelerinin kârlılığı, gittikçe artan bir düzeyde işgören giderlerinden etkilenmektedir.

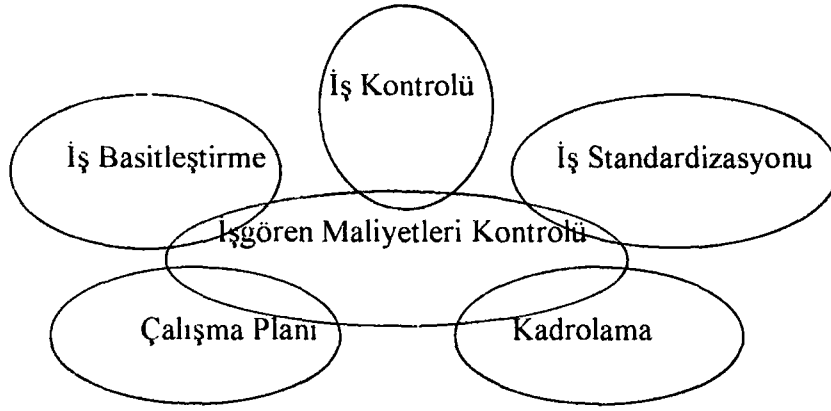
İş ve işgören planlamasının profesyonelce yapılması için aşağıda belirtilen hususlara azami ölçüde dikkat edilmesi gerekmektedir.<sup>83</sup>

- İş basitleştirme
- İş kontrolü
- İş standardizasyonu
- Kadrolama
- Çalışma planı

Bu faaliyetlerin herbiri diğeriyle içiçe konumdadır ve güçlü bir etkileşim içerisindedirler. Bu durumu bir çizim üzerinde gösterilecek olursa aşağıdaki Şekil 10'de ortaya çıkmaktadır.

<sup>82</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.90.

<sup>83</sup> AĞAOĞLU, "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması", s.88.



**Şekil 10. Otel İşletmelerinde Entegre İş Ve İşgücü Planlanması**

Edgar E. SCHAETZING, *Hotel and Restaurant Management band 1, 2. Auflage* Verlag Moderne Industrie., (Zürich, 1978), s.63.

Otel işletmeleri 7 gün 24 saat hizmet ürettikleri için iş hacmi her gün farklılık gösterir. İşletmelerin gereksinim duyacağı işgören sayısı İşletmenin büyüklüğüne, iş kapasitesine, sunduğu hizmet çeşidi ve kalitesine, kullanılan teknolojik imkanlarına göre değişmektedir. İşgören planlaması ve istihdamı iş hacmiyle doğru orantılı olmak zorundadır. Bu işler; kat hizmetleri, önbüro, servis, ve mutfak gibi otelin bölümlerinde görülen işlerdir. İşgören planlaması, işletmede herbir çalışma istasyonunun belirlenmesiyle başlar. Sonra bu istasyonlarda ihtiyaç duyulan gün, saat ve kişilerin sayısını gösteren program, zaman periyotlarına göre hazırlanır. Bir çalışma istasyonunda ihtiyaç duyulmayan fazla işgücü maliyeti, bir anlık dikkatle ihtiyaç olan başka bir çalışma istasyonuna takviye etmek için aktarılabilir.

Genel olarak, insan kaynakları planlamanın nedenlerini şu şekilde özetlenebilir.<sup>84</sup>

-Yönetim insan kaynağı eksik ya da fazlalarını önceden görmesine ve yönetilemez ve çok masraflı hale gelmezden önce bu dengesizlikleri düzeltmesine yardımcı olarak işgören maliyetini düşürmek,

-Çalışanların gelişiminin planlaması için daha iyi bir temel oluşturmak ve böylece işgören yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanılmasını sağlamak,

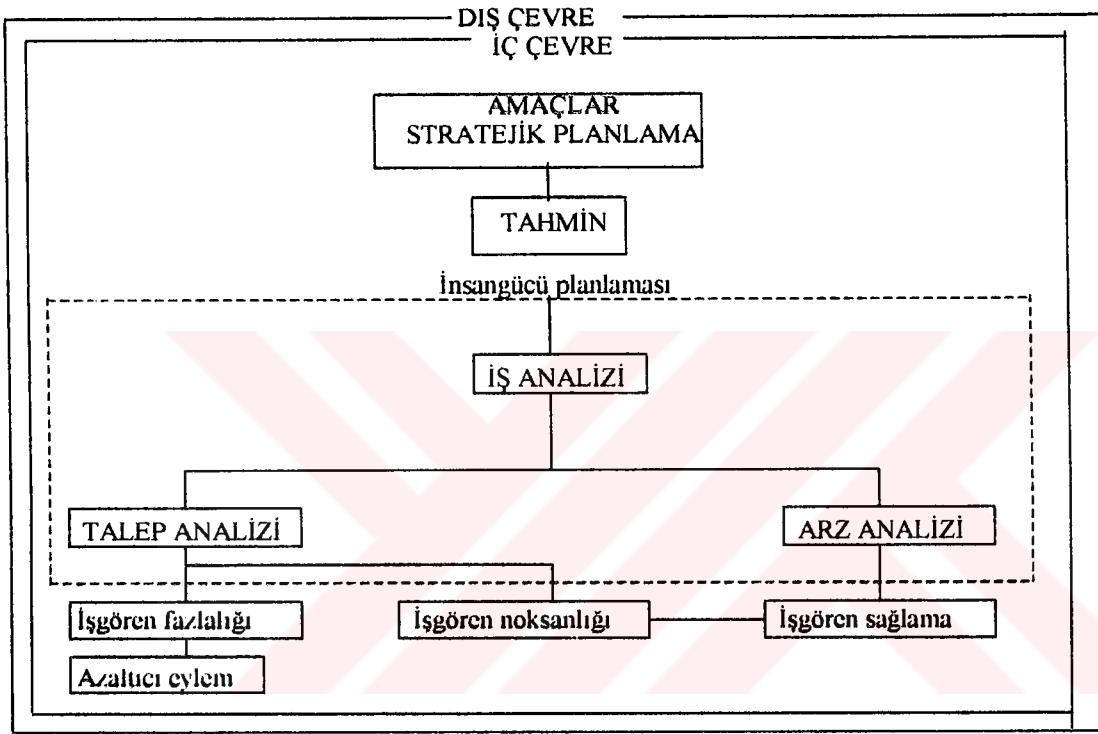
-“İlerdeki büyüme planlarında kadınlar ve azınlık grupları için daha çok fırsat oluşturmak ve var olan özen becerisini tanımlamak,

<sup>84</sup>Yeşim ERGÜL, “İşletmelerde Personel Fonksiyonu ve Organizasyonu.”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989), s.51.

-Organizasyonun tüm seviyelerinde insan kaynaklarının güvenilir biçimde yönetilmesinin önemi konusunda bilinçlenmeyi sağlamak,

Kısaca, işgören planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında otel işletmelerinde çalışan işgörenele ilgili ihtiyaçların saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulmasına yardımcı olur.

İşgören planlama süreci bazı gerçekleri gözönüne almayı gerektirmektedir. Şekil 11'de bu süreç daha iyi görünmektedir.



Şekil 11. İşgören/İnsan Kaynakları Planlama Süreci

CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s. 97.

İşgören planlamasının yararları şu şekilde özetlenebilir<sup>85</sup>:

-İşletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve işgöreni işletmede tutabilmek,

-İşletmede görevli işgörenden en verimli şekilde yararlanmak,

-İşletmede zamanla değişen insangücü ihtiyacını tahmin etmek, aşırı ve eksik istihdamı engelleyici önlemleri almak,

<sup>85</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., ss.90-91.

-Yapılan yatırımın kârlılığı gözönünde tutularak işgören maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını denetlemek,

-İşgören planlaması, işgören/insan kaynakları yönetimi için bir model ve temel oluşturduğundan işgörenlerle ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,

-Etkili işgören planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

Etkili bir biçimde yapılan işgören planlaması ile otel işletmeleri amaç ve beklentilerine daha kolay ulaşabilmektedirler. İşgören planlaması yapıldığında, işletmelerin o andaki ve gelecekteki eleman ihtiyacı saptanıp gereksiz zaman ve para israfından kaçınılabılır.

#### D) İŞGÖREN SAĞLAMA, SEÇME VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

Yeni kurulan bir işletmede, tüm işgörenlerin seçilip işe yerleştirilmesi söz konusudur. Faaliyeti devam eden bir işletmede de, çeşitli nedenlerle ayrılan işgörenin yerlerinin doldurulması gerekmektedir. Ya da işletmenin gelişmesi, büyümesi gibi nedenlerle de işletmeye yeniden işgören alınması gerekmektedir. İşgören adaylarını bulmak için girişilen bu çalışmalar işgören bulma sürecini oluşturur. İşletmeye işgören bulmak için kaynaklar araştırılır. Bu kaynaklar işletmenin yerine, faaliyet konusuna ve yapılacak işe göre değişir. İşgören bulma kaynakları şöyle özetlenebilir:<sup>86</sup> İşletme içinden atamalar, İşletmede çalışanların önerileri, Okullar, İş ve İşçi Bulma Kurumu, kitle iletişim araçları, işçi sendikaları, işletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlar.

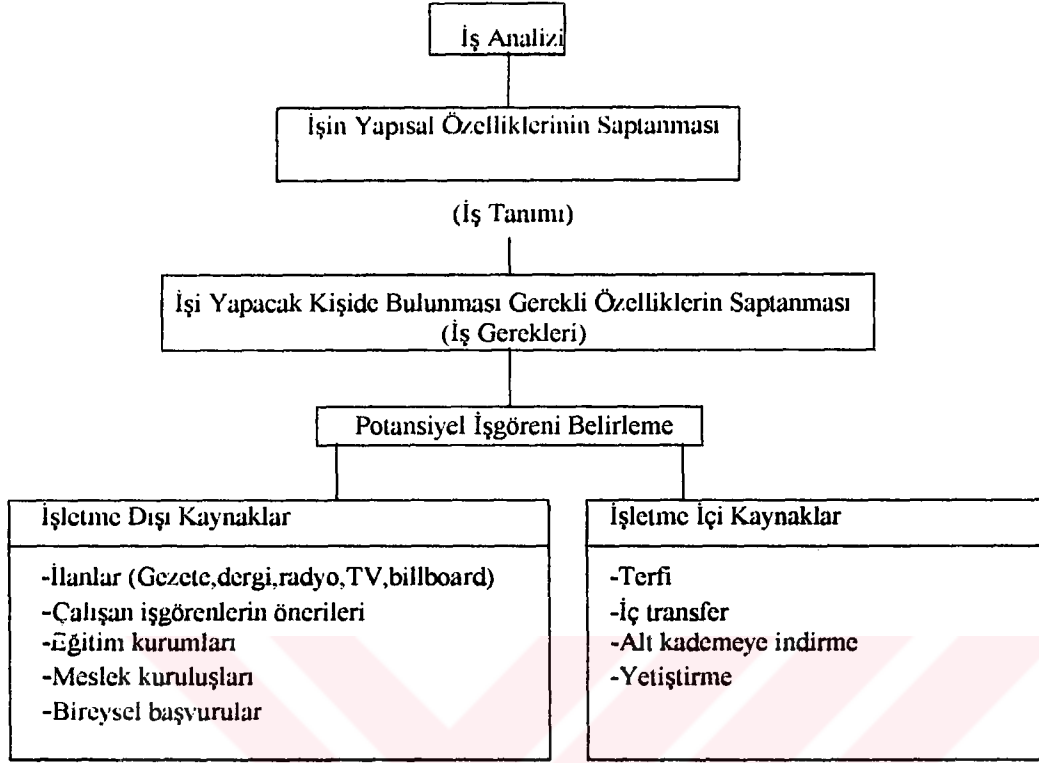
Tedarik (Recruitment), vasıflı işgöreni örgüte çekme sürecidir.<sup>87</sup> İşgören sağlama süreci, işgören planlamasına dayalı ve bölüm yöneticileri ile işbirliği yapılarak kısa ve uzun dönemli olarak unvan ve hiyerarşik düzeye göre aday işgören gereksiniminin belirlenmesi, işgücü piyasası ile ilgili bilgilerin toplanması, etkili işgören sağlama meteryallerinin geliştirilmesi, nitelikli işgören adaylarının bulunması, kaydedilmesi, işgörenin seçimi aşamasında elenseler bile bu adaylarla ilişkilerin

<sup>86</sup> İlhan CEMALCILAR ve Diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi*, (İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No:3, Eskişehir, 1983), s. 263.

<sup>87</sup> HITT, MIDDLEMIST ve MATHIS, a.g.e. s.392.



sürdürülmesi, işgören bulma sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi gibi etkinlikleri içermektedir.<sup>88</sup>



Şekil 12. Personel Seçimi Ön Hazırlıkları

Zekai ÖZTÜRK, "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", (Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1995/2), s.47.

İşletme içinden eleman bulma işletmedeki mevcut işgörenden yararlanmadır. İç kaynaklara başvurma gereği iş değişimi, yeni görevlerin doğması veya birimin işten ayrılması sonucu ortaya çıkabilir.<sup>89</sup> Dikey ya da yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açan bu yöntemin uygulamaya başlatılması ile dikey düzeyde terfi, yatay düzeyde transfer gerçekleşir.

Terfi, bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde bir başka göreve geçmesidir. İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde ise iç transfer sözkonusudur.<sup>90</sup>

<sup>88</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.112.

<sup>89</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., s.142.

<sup>90</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., s.143.

Genel olarak nezaretçi ve yönetici kadroların doldurulmasında ideal yaklaşım iç kaynaklara başvurarak işgören sağlama yoludur. Çünkü, işgören bir süredir işletmededir ve işletme politikasıyla aşınadır, işletmedeki formal, informal, genel ve mesleki eğitim süreçlerinden geçmiştir. Zaten TİS (Toplu İş Sözleşmeleri) incelenecek olursa, çoğu konaklama işletmelerinde boşalan kadroların, işletme içinden doldurulmasına öncelik tanımıştır.<sup>91</sup> Dışarıdan birini işe almaktansa içeriden atama çalışanların moral gücünü artırır ve onlara ilerleme olanaklarının varolduğu gösterir. Ancak bu her işletme için uygun olmayabilir. Fakat, bütün boşalan yerlere yalnız işletme içinden atamaların yapılması, başka yerlerde tecrübe kazanmış ve eğitim görmüş kişilere kapıları kapamak ve bu gibi kimselerin getirebileceği yeni düşüncelere uzak kalmak anlamını taşır. En iyi çözüm yolu, işletme içindekilere öncelik tanımak, fakat dış kaynakları da dikkate almaktır.<sup>92</sup>

İşletmelerin çoğu öncelikle iç kaynaklara başvurmaktadırlar. Ancak iç kaynaklardan işgören bulma olanağı olmadığı zaman zorunlu olarak dış kaynaklara başvururlar. İşletme dışı kaynaklar, yaratıcı özellik taşıyan kişilerin araştırılıp bulunabileceği bir ortamı oluşturur.<sup>93</sup>

İşletmede çalışanlar bazen tanıdığı kişileri tavsiye ederler. Güvenilir işgörenin tavsiyesiyle gelen kişileri işe alma, yeni işgörenin işletme içinde uyum sağlama şansını artıracaktır. Ayrıca, yeni kişiyi tavsiye eden işgören, sadece patronuyla değil, aynı zamanda iş arkadaşlarıyla uzlaşmak zorunda olduğundan, muhtemelen o kişi, tavsiyelerini ihtiyatlı bir şekilde yapacaktır.<sup>94</sup>

Otel işletmelerinin dış kaynaklardan işgören bulmada öncelikle tercih ettikleri yöntem kitle iletişim araçlarıdır. Kitle iletişim araçlarıyla verilen reklam ve ilanlarda işin tüm özellikleri ve ücret koşullarının belirtilmesi gereklidir. Etkin işgören seçme yönteminin anahtarı devamlılıktır. Kitle iletişim araçlarıyla ilan verilerek daha çok

<sup>91</sup> Fazıla Çakır AYDEMİR, "Konaklama Tesislerinde Müşteri Memnuniyeti, Personel", *Gastronomi Dergisi*, Sayı:20, (Aralık 1997), s.61.

<sup>92</sup> CEMALCILAR ve Diğerleri, a.g.c., s.264.

<sup>93</sup> Sabah KOZAK, a.g.c., s.143.

<sup>94</sup> Ömer Lütfü MET, *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*, (İnce Ofset, Balıkesir, 1989), s.191.

sayıda kişinin başvuruda bulunmasını sağlamaktır. Bununla beraber, çok sayıda adayın başvurmasının bazı sakıncaları da vardır. Her adaya başvuru formunun verilmesi , bunun nasıl doldurulacağıının söylenmesi, adaylara komisyon için bir komisyon oluşturulması büyük ölçüde zaman kaybına neden olur. Ayrıca adaylar müşteri olabilen bir toplumun üyesi oldukları için her adayla nazik bir tavırla ilgilenmek gerekmektedir.

Tercih edilen diğer yöntemler ise, üniversiteler ve turizm meslek liselerinden yararlanmak ve kendiliğinden işletmeye gelip iş için başvuruda bulunanları değerlendirmektir. Otel işletmelerinin, yönetim düzeyinde görevlendirmek üzere ihtiyaç duyduğu yüksek eğitilmiş mesleki işgöreni genellikle diğer otel işletmelerinden bulmaya çalıştıkları bir gerçektir. Orta ve alt düzeyde görevlendirmek üzere ihtiyaç duydukları işgöreni ise turizm ve otelcilik programlarının başarılı stajyerleri arasından bulmak son yıllarda tercih edilen yöntemler arasına girmiştir.<sup>95</sup>

İşgören bulma sürecinde, işletmeyi amacına ulaştıracak faaliyetlerin ya da görevlerin önceden belirlenmesi ve tanımlanması yapılmalıdır. Bu da iş analizlerinin yapılmasını ve işin tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu yolla işletmedeki görevlerin hangi nitelikteki işgöreni gerektirdiği anlaşılır.<sup>96</sup>

Otel işletmeleri şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarına göre işgücü planlamalarını yapmaları ve bu doğrultuda işgören politikaları uygulamalıdır. Özellikle işe göre işgören seçimi ve istihdamı ilke haline getirilmelidir.

İşgören seçimi ve istihdamında objektif kriterleri elden bırakmamak ve doğru işe doğru adam yerleştirebilmek, kayırmaları önleyebilmek için iş değerlemesinden yararlanmak gerekir.

Üretimle tüketimin eşzamanlı olduğu ve tüketicinin de aynı zamanda üretim sürecinin bir parçası olarak yerini aldığı konaklama işletmelerinde, müşteri ve işgören farklı iki rol ve beklenti ile karşı karşıyadır. Müşteri-işgören çatışmalarını en aza indirmenin yollarından biri olarak, daha başlangıçta işe alma aşamasında uygun işgöreni

<sup>95</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., s.144.

<sup>96</sup> CEMALCILAR ve Diğerleri, a.g.e., s.263

belirlemeye yönelik değerlendirmelerin yapılması ve bunun sonucunda işe alınması ve uygun işe yerleştirilmeleri gerekmektedir.<sup>97</sup>

Konaklama sektöründe çalışan işgörenin işi müşterilere hizmet etmek ve onları memnun etmek olduğuna göre işe alınacak işgörenin mesleğini sevmesi ve insan ilişkilerinde başarılı olması gerekir. Hizmet alanlar karşılarında bir robot görmek istemezler. Tebessüm edemeyen ve insanların memnun olmasından zevk almayan bir işgören konaklama sektöründe başarılı olamaz. Hizmetin bir özelliği olarak, yüz yüze iletişimin olması işgörenin birtakım yetenek ve özelliklerinin olmasını gerektirmektedir. Hizmet üretiminin emek yoğun özelliği ve özel yetenek gerektirmesi, en başta işgörenin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken bir konudur. Konaklama endüstrisinde işgören direk müşteriyle temasta olduğundan, iyi seçilmemesi halinde hem iş verimliliği, hem de müşteri tatminini olumsuz yönde etkiler.

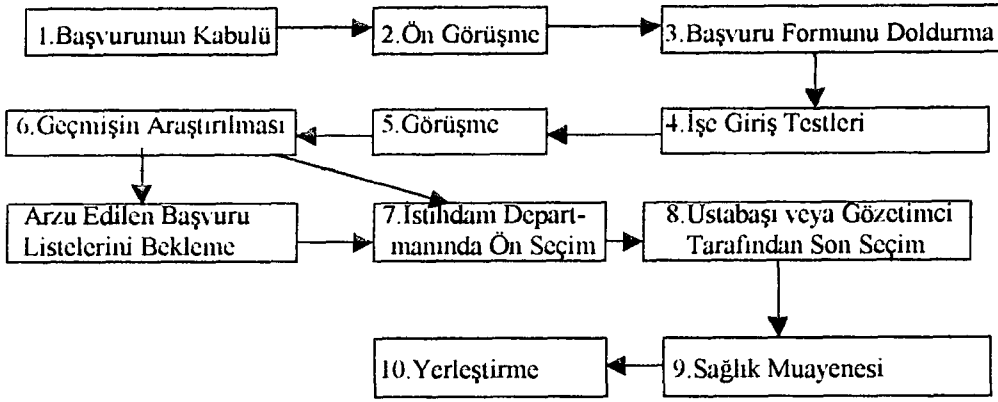
İşe alınacak kişi, işin gereklerine en uygun kişi olmalıdır. Bir işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götüren işgöreni seçerken, işgörenlerin işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte olması ve işletmeye yararlı olabilecek işgörenin seçilmesi, işgücü maliyetinin düşmesinde en büyük etkidir.

İşletmenin ve işin gereklerine uygun olmayan bir işe alma yöntemi, hem işgören, hem de işletmeye pahalıya mal olur. İşletmenin geleceği işgörenin başarısına bağlıdır. İyi işgörenleri işe almak için ilk önce alınacak işgörenin niteliklerinin ve işin gereklerinin iyi tespit edilmesi gerekir. Bu amaçla, ilk önce iş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri hazırlanmalıdır.

Aday işgörene çeşitli testler (Zeka, yetenek, bilgi, kişilik testleri) uygulanmalı ve adayla yapılan görüşmede, adayın niteliklerinin işin gereklerine uygun olup olmadığı araştırılmalıdır. Bu görüşmede; aday, işin kendisine uygun olup olmadığına ; işletme ise adayın işe uygun olup olmadığına karar verdiği için adaya verilen iş ve işletmeyle ilgili verilen bilgiler doğru ve tam olmalıdır.<sup>98</sup>

<sup>97</sup> Ali YAYLI ve R. Pars ŞAHBAZ, "Konaklama İşletmelerinde Müşteri-Personel Çatışmalarının Hizmet Kalitesine Etkileri" , *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi-Hafta Sonu Semineri-3*, Nevşehir, (13-15 Aralık 1996) s.331.

<sup>98</sup>BİNGÖL. a.g.e., ss.107-112.



Şekil 13 İşgören Seçim Süreci

BİNGÖL. a.g.e., s. 92.

### E) İŞGÖREN DEVİR HIZI VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

İşgören devir olayı, otel işletmelerinde müşteri-işgören olayının yoğun olması nedeniyle özel bir önem taşır. Tatmin olmuş, motive edilmiş ve süreklilik gösteren bir işgücü, önemli bir başarı faktörüdür.

Otel ve Yiyecek-İçecek İktisadi Kalkınma Komitesi'nin 1969 yılında vermiş olduğu tanıma göre, İşgören devri, bir firmanın istihdamının içeriye ve dışarıya işgören hareketliliğini ifade eder.<sup>99</sup>

Otel işletmelerinde yıllık işgören değişim oranının % 21.5 civarında olduğu<sup>100</sup> düşünülürse işten ayrılma ve işten çıkarılma nedenleri araştırılmalıdır. Bir işgören işten ayrılınca, sunulacak hizmetin devamı için yerine mutlaka birinin alınması gereklidir. Bu ise birtakım giderlerin oluşmasına neden olmaktadır. Örneğin, ABD'de yiyecek içecek bölümüne bir işgörenin yeniden alınması 200 ile 800 dolar harcamayı gerektirmektedir.<sup>101</sup>

İşgören değişim hızı, belli bir dönemde işletmede çalışanların ortalama sayısı, o dönem içinde işletmeden ayrılanların veya işletmeye katılanların sayısına oranlanarak ölçülebilir. Bu şöyle basit bir formül biçiminde de gösterilebilir<sup>102</sup>:

<sup>99</sup> HORNSEY ve DANN, a.g.e., s.31.

<sup>100</sup> AĞAOĞLU, "Türkiye'de Turizm Eğitimi ve Etkinliği", s.139.

<sup>101</sup> ÇETİNER, a.g.e., s.120.

<sup>102</sup> İlhan CEMALCILAR ve Diğerleri, *İşletmecilik bilgisi*, (İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını No: 3, Eskişehir, 1999), s. 267.

$$\text{İşgören Devir Hızı} = \frac{\text{Belli bir dönemde işten ayrılan ve çıkarılanlar}}{\text{Belli bir dönemde işletmede çalıştırılan ortalama işgören sayısı}}$$

İşgören devir hızının oranını bilmek, gelecekte ortaya çıkması beklenen işgücü açıklarının değerlendirilmesinde mükemmel bir araç niteliği taşıyabilecektir.

İşgören devrini artıran çok çeşitli nedenler bulunmakla birlikte genelde tüm yazarların birleştiği nedenler şunlardır:<sup>103</sup>

- İşletmenin şehir dışında veya içinde olması,
- Ulaşım güçlükleri,
- İşin türü ve güçlüğü
- Kötü çalışma koşulları,
- Ücretlendirme sisteminin bozukluğu, ücretlendirmede iş değerlemesinin esas alınmaması,
- Üretim sürecinin iyi işlememesi,
- Yönetici ve amirlerin tutumu,
- İnsan kaynakları yönetimi politikalarının iyi olmaması,
- İşyerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması,
- Terfi olanaklarının bulunmaması,
- Özel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler.

İşgücü devrini tamamıyla ortadan kaldırmaya imkân yoktur. Fakat, işgücü devrini minimum seviyeye düşürmede çeşitli çareler başvurulabilir. Nasıl ki, bir doktorun doğru reçeteyi yazabilmesi için hastalığı tedavi etmeden önce sorunun ne olduğunu teşhis etmesi gerekiyorsa, işgücü devrine çareler aramadan önce de problemin ne olduğunun teşhis edilmesi gerekmektedir. Bir işletmede işgücü devri çok yüksek oranlardaysa, bu işletme yönetiminde bazı aksaklıkların bulunduğu göstergesidir. Yüksek işgören devrinden şikayetçi olan yöneticilerin hemen bazı önlemler alması gerekmektedir. Aşağıda işgücü devrini azaltıcı birtakım öneriler sunulmaktadır.<sup>104</sup>

-İşin gereklerine uygun iyi bir işgören seçme prosedürü uygulanmalı ve işgörene iş tanıtımından yararlanarak yapılacak işle ilgili yeterli bilgi verilmelidir.

<sup>103</sup> BİNGÖL, a.g.e., ss.68-70.

<sup>104</sup> Nuray TÜRKER, "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi" *Turizmde Seçme Makaleler:30*, (TUGEV Yayını, No:47, İstanbul, (Eylül 1998)), ss.56-60.

-Yeni işe başlayan bir işgörenin işe ve işyerine uyumu sağlamalıdır. Grup çalışmasının önemi belirtilmelidir. İş tanımlarında çok spesifik olunmamalıdır. Örneğin, komi gereğinde kül tablalarını toplayabilmeli ve bir bardağa şarap koyabilmelidir. Bu benim işim değil, senin işin diyaloğunun oluşması için ortam hazırlanmamalıdır.

-İşgörene ödenen ücret, kendisinin ve ailesinin günlük yaşamını güvence altına alabilecek düzeyde ve işgörenin ortaya koyduğu emeğin gerçek bedeli olacak şekilde iyi bir ücret sistemi uygulanmalıdır. Ücret bir işgöreni işyerinde tutan en önemli faktördür. Adil ücret politikasının tesisi zorunludur.

-İyi, sosyal ve insancıl bir işgören politikası uygulanmalıdır. İş koşulları, sağlanan üniformalar, sigara içme müsadesi, işgören yemekleri, işgöreni işe bağlayan ve iten faktörlerdir.

-İşgörelere ne istedikleri ve işlerden ne bekledikleri sorularak, işgörenin ihtiyaçları tespit edilmelidir.

-İşgörelerin neden işletmede kaldıkları bulunmalıdır.

-İşgörelere terfi imkanı vererek onlara kalmaları için teşvik sağlanabilir.

-İşgörelere yeteneklerinde görülen boşlukları gidermek, teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanda görülen değişiklik ve gelişmeleri işletmeye ve işgörelere aktarmak için, eğitim programları düzenlenmelidir.

-Hizmet endüstrisi diğer endüstrilere göre daha çok kadın işgören istihdam eden bir endüstri olduğu için, evli kadın işgörelerin çocukları için çocuk bakımı programları düzenlenmelidir.

Yukarıda belirtilen hususların dikkate alınmasına rağmen işletmeden ayrılan her işgörelle çıkış görüşmeleri yapılarak, işgörelerin neden ayrıldıkları bulunmalıdır.

İşgören devrinin maliyetleri özetle üç kısımda toplanabilir:<sup>105</sup>

- İşgörenin işinden ayrılma maliyeti
- Yeni işgörenin işe alınması maliyeti
- Eğitim maliyeti

Konaklama işletmelerinde giden her elamanın işletme için maliyeti daha yüksek olduğundan yöneticilerin işgücü devrini azaltmak için yukarıda açıklanan tedbirleri

<sup>105</sup> Akın AKSU, "İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetlerinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, (MPM Yayını, 1996/3), ss.141-145.



dikkate almaları gerekmektedir. Ayrıca işgörenler açısından da az oranda devir hızına sahip olan işletmeler aranılan bir işletme olacaklardır.

### III. İŞGÖREN GELİŞTİRME VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

Sürekli gelişen ekonomik ve sosyal şartlar karşısında işletmelerin, işgören eğitimine gerekli önemi vererek işgörenin performansını artırması, dolayısıyla buna bağlı olarak işgücü maliyetlerini düşürmesi bir zorunluluktur.

#### A) İŞGÖREN EĞİTİMİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

Eğitimli bir işgörenin işletmeye kazandırılması ya da eğitimli veya eğitimsiz işgörenin geliştirilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir.

##### 1. Eğitimin Tanımı ve Önemi

Bilgi toplumunun yükselen değerlerinin başında sürekli eğitim ve kendini yetiştirme gelmektedir. Eğitim, bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir.<sup>106</sup>

Başka bir tanımla ise eğitim, yetişkin nesiller üzerinde uygulanan bir işlem olup, kültür naklini ve sosyal hayatın sürekliliğini sağlamaktadır.<sup>107</sup>

Amerikalı bilim adamı Carl R. Rogers eğitim hakkındaki düşüncesini şöyle ifade ediyor: “Hayatı sürdürmek istiyorsak, eğitimin amacı değişimi kolaylaştırmak olmalıdır. Eğitim görmüş insan, nasıl öğreneceğini bilen, kendisini değişime uyarlayabilen, hiçbir bilginin güvenli olmadığını yalnızca bilgiyi araştırma sürecinin güvence sağlayacağını fark eden insandır.”<sup>108</sup>

İşletmelerde yaşamı sürekli kılmak ve kâr elde etmek için işgörenin eğitimi temel amaçlar arasındadır. İşgörenin etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için temel şartlardan biride işgörenin niteliklerinin iş gereklerine uygun olmasıdır. Bu eşitlik

<sup>106</sup> Şevki ÖZGENER, “Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, (MPM Yayını, 1998/1), s.114.

<sup>107</sup> ÖZGENER, a.g.e., s.114

<sup>108</sup> ÖZGENER, a.g.e., s.115.



işgören aleyhine bozulduğu zaman işgörenin bilgi yetenek ve beceri düzeyinde değişiklik yapmak gerekir. Bu zorunluluk da davranış ve beceri değişikliği yaratma ve geliştirme etkinliği olarak tanımlanan <sup>109</sup> işgörenin eğitimini gündeme getirir. İşe yeni alınmış ve çalışan işgörenin eğitimi işletmelerin etkin ve verimli bir biçimde çalıştırılmasında yaşamsal bir rol oynar.<sup>110</sup>

Ağırlama-hizmet işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri tüketenler birbirinden farklı psikolojik ve kültürel özelliklere sahip insanlardır. Bu nedenle, turizm işletmelerinin mal ve hizmetlerini müşterilere sunması yeterli değildir; onların ne şekilde sunulduğu da önemlidir. Sonuçta, müşteri tatminini ve hizmeti etkileyen en önemli unsurun, bu tür işletmelerde çalışan işgörenin nitelikleri olduğu ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinin diğer işletmelerden farklı yapısal özelliği olması nedeniyle çalışan işgörenin eğitimini daha önemli kılmaktadır. Çünkü, konaklama sektöründe çalışan işgören sürekli olarak kamu tarafından denetlenmekte ve müşteri ile devamlı olarak yüzyüze iletişim halindedir. Otel işletmelerinde çalışan işgören genellikle sık sık işyeri değiştirdiği ve sınırlı eğitimi olmaları nedeniyle son derece hissi ve dengesiz davranışlarda bulunabilir. Barmenin mesleki eğitiminin yetersizliği dolayısıyla bir kokteyl yapmasını bilmemesi veya içki servisini yaparken sigara içmesi işletme açısından müşteri kaybına neden olmaktadır.

Sektördeki mevcut işgücü profiline bakıldığında, mesleki eğitim almayanların sayısının çok yüksek olduğu gözlenmiştir. Aşağıdaki tablo 3'de turizm sektöründeki çalışanların eğitim seviyeleri gösterilmiştir.

<sup>109</sup> Sadettin ÖZEN, "İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi", *Verimlilik Dergisi*, (MPM Yayını, 1998/1), s.128.

<sup>110</sup> Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, (İkinci Basım, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995), s.108.

Tablo 3. Türkiye Genelinde Ve Turizm Sektöründe Çalışanların Eğitim Seviyeleri

Eğitim Seviyesi	Toplam İşgücü (Tarım Hariç)	Konaklama	Lokanta	Seyahat Acentaları
Yok	8.7	2.3	4.3	2.5
İlkokul	55.4	46.7	55.3	38.0
Ortaokul	10.7	16.3	17.0	23.0
Lise	16.8	26.0	20.7	25.6
Üniversite	8.5	8.7	4.7	10.9

Şan ÖZ-ALP, "Turizm Sektöründe İnsangücü Açığının Uzaktan Öğretimle Karşlanması", *Kurgu Dergisi*, Sayı: 7, 1990, s. 439.

Turizm alanında mesleki eğitim almış olanların oranının düşüklüğü bu konuya bir an önce eğilinmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır

Bir otelde, sırf yapmış olmak için eğitim yapmak değil, operasyonun özel ihtiyaçlarıyla uyum içinde yapılan plânlı, düzenli bir eğitim önemlidir. Bir otelde, operasyonun özel ihtiyaçlarıyla uyum içinde yapılan plânlı ve düzenli bir eğitim önemlidir. İnsanları belirli bir standarda getirecek eğitime başlamadan önce bu standartların açıkça belirlenmesi gerekir.

Turizm sektöründe işgörenin eğitiminden söz açıldığında genelde ilk akla gelen, turizm işletmelerinde çalışacak işgörenin turizm eğitimi veren çeşitli düzeylerdeki eğitim kurumları tarafından yetiştirilebileceği düşüncesidir. Aşağıdaki Tablo 4'de turizm sektöründe çalışanların mesleki eğitimleri görülmektedir.

Tablo 4. Turizm Sektöründe Çalışanların Mesleki Eğitimleri

Mesleki Eğitim	Konaklama	Lokanta	Seyahat Acentaları
Yok	87.4	89.3	83.1
Üniversite	2.7	1.4	2.9
Meslek Lisesi	3.3	3.0	2.4
TUREM	4.0	1.9	4.6
Diğer (Yurtiçi-Yurtdışı)	0.8	1.7	4.1

Şan ÖZ-ALP, a.g.e., s.440.

Tablo 4’de turizm sektöründe çalışan işgörenin eğitim durumları görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere turizm sektöründe çalışanların küçük bir yüzdesi turizm eğitiminden geçmiştir. Turizm eğitiminden geçenlerin % 50’si üst yöneticilerdir.<sup>111</sup>Oysa turizm sektöründe nitelikli eleman açığı bulunmaktadır.

Niteliksiz işçiler arasında yüksek oranda işten hoşnutsuzluk eğilimi vardır. İşten doyum alma meslek seviyeleri ile doğru orantılıdır. Bir eleman aldığı eğitim ile ilgili bir işte çalışıyorsa, iş veriminin yüksek olacağı aşıkardır. Her meslek belli bir eğitimi gerektirmektedir. Örneğin, resepsiyonda çalışan işgörenin müşteriye karşı ilgisizliği işletmeye ek bir maliyet getirecektir. Çünkü, işgörenin ilgisiz olması sonucu otel müşteri kaybedecektir.

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektördür. Bu sektörde, insan gücü yerine makine gücünün kullanılma olanakları çok kısıtlıdır. Bu bakımdan turistik işletmelerin randımanlı ve kaliteli bir hizmet verebilmesi büyük ölçüde çalışan işgörenin mesleki eğitim düzeyine ve oranına bağlıdır. Rasyonel bir otel yönetiminde, konaklama işletmelerinde çalışanların % 35-40’ının eğitilmiş olması gereklidir.<sup>112</sup>

## 2. Eğitim Türleri

Konaklama işletmelerince uygulanacak çeşitli eğitim ve geliştirme programları vardır. Ancak her işletme kendi bünyesindeki gelişim ve eğitim yetersizliklerini saptayarak kendine özgü gelişim programlarını ve çizelgelerini oluşturmak zorundadır. Buna rağmen tüm sektörde uygulanabilecek ortak eğitim türlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.<sup>113</sup>

- İletişim
- Formal eğitim
- İşletme eğitimi ve gelişimi
- Bireysel gelişim : Performans değerlendirmesi, Kişisel gelişim, HGY

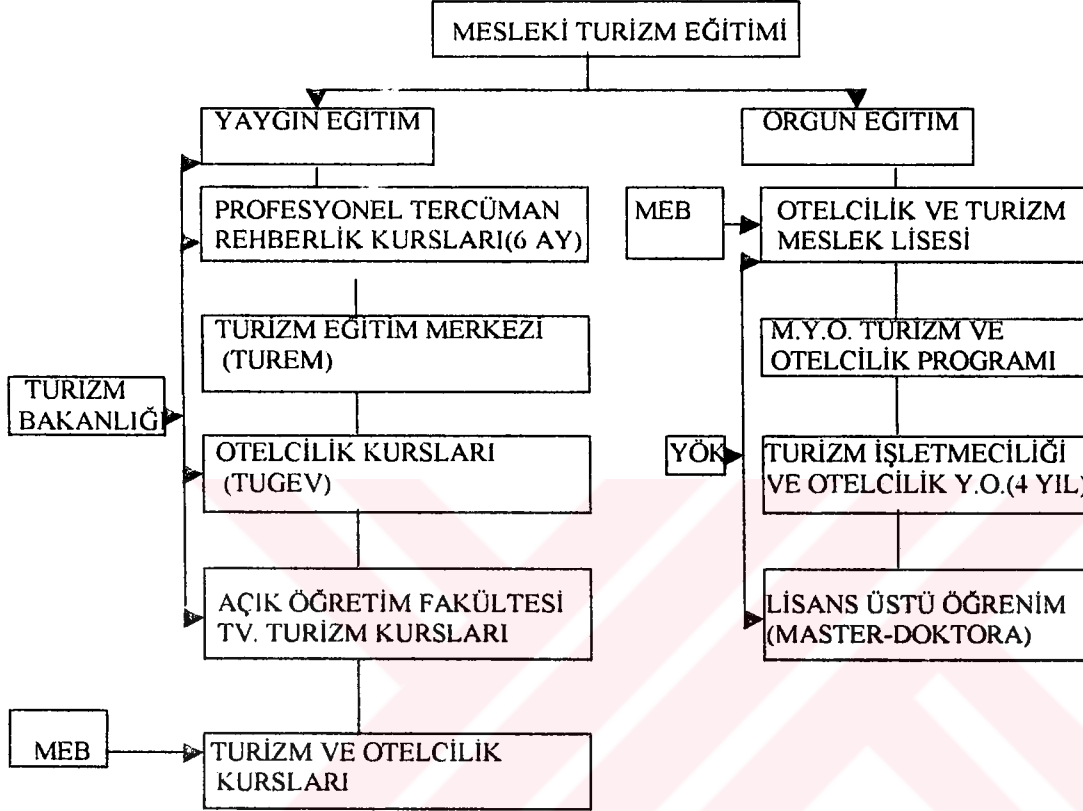
<sup>111</sup> Şan ÖZ-ALP, a.g.e., s.439.

<sup>112</sup> Taner Akyüz, “Mesleki Turizm Eğitimi”, (Seminer Ödevi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s.7.

<sup>113</sup> OLALI ve KORZAY, a.g.e., s.418

### 3. Turizm Eğitimi Veren Kurumlar

Mesleki turizm eğitimi; "Turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu, araştırma ve plânlama çalışmalarını geliştirecek, işletmelerin verimliliğini artıracak ve bu sektördeki yenilikleri takip edebilecek bilimsel metotların ortaya çıkarılması için yapılan mesleki eğitimidir."<sup>114</sup>



Şekil 14 Türkiye’de Verilen Mesleki Turizm Eğitimi

Necdet HACIOĞLU, "Yüksek Öğretimde Mesleki Turizm Eğitimi ve Geliştirme Perspektifleri", Turizm Eğitim Konferansı, Turizm Bakanlığı, (Ankara, 1992), s.95.

#### a) Örgün Turizm Eğitimi

Örgün eğitim bir diplomaya yönelik olarak eğitim-öğretim kurumlarında yapılan eğitim türüdür. Turizm mesleki ve teknik eğitimi ülkemizde lise ve yüksek öğrenim olmak üzere iki aşamada yapılmaktadır.

<sup>114</sup> OLALI ve KORZAY, a.g.e., s.185.

### *aa) Orta Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi*

Otelcilik ve turizm meslek liseleri, Anadolu otelcilik ve Turizm Meslek liseleri, Anadolu aşçılık ve meslek liselerinde eğitim verilmektedir. Bu liseler önbüro, mutfak ve servis/bar vb. dallarda turizm endüstrisinin ihtiyaç duyduğu vasıflı elemanlar yetiştirmek amacıyla kurulmuşlardır.<sup>115</sup>

### *ab) Yüksek Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi*

Yükseköğretimde üç kademede (önlisans, lisans, lisansüstü-doktora) eğitim yapılmaktadır.

-Önlisans Eğitimi: Meslek yüksek okulu bünyesinde eğitim veren bu okullar turizm sektöründe ihtiyaç duyduğu orta kademe yöneticisini yetiştirmektedir. Liseden sonra alınan bu eğitim ve öğretim; turizm alanında ihtiyacı hissedilen yabancı dil eğitimi ile turizm işletmeleri konusunda eğitim ve öğretim vermektir. Meslek yüksek okulları her ülkenin ihtiyaç duyduğu ve devamlı bir suretle çalıştırdığı yüksek öğretim biçimidir.<sup>116</sup>

-Lisans Eğitimi: Fakültelerde yetiştirilecek yönetici, araştırmacı, eğitici, planlamacı adayları yetiştirmek üzere yabancı dil eğitimine ağırlık veren ve uzmanlık programlarını uygulayan eğitim ve öğretim veren kurumlardır. Bu programlardan mezun olan öğrencilerin amacı işletmelerin turizm politikasının planlanması konusunda çalışacak, bilimsel araştırmalar yapacak ve turizm eğitimlerinin kaynağını oluşturacak işgören yetiştirmektedir.

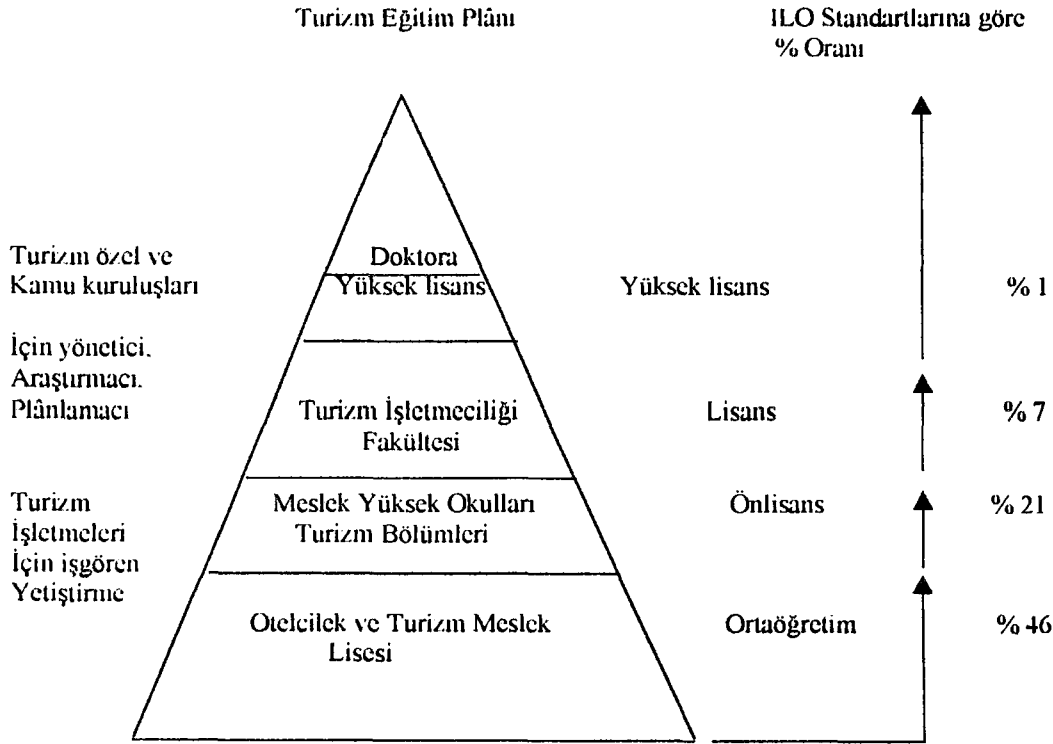
-Lisansüstü-Doktora eğitimi: Turizm eğitiminin son aşamasını oluşturmaktadır. Bu programlardan mezun olanlar turizm endüstrisinde araştırma ve tasarıma yönelik olarak yetiştirilmesi planlanır. Aldıkları bilgileri sentezleyerek sektörde ihtiyaç olan programları üretmekte ve akademik olarak çalışma yapılmaktadır.

Örgün turizm eğitim kurumlarının amaçları hedefleri açık bir şekilde belirtilmelidir. Sebep-sonuç ilişkisinden hareket edilip, ülkenin ihtiyacı doğrultusunda ve istihdam imkânları dikkate alınarak bir "Mesleki Turizm Eğitim Piramidi" uygulanmalıdır.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Şan ÖZ-ALP, a.g.e., ss. 449-450.

<sup>116</sup> Hasan OLALI, *Turizm Politikası ve Planı*, (Beta AŞ. İzmir, 1982), s.265.

<sup>117</sup> DİNÇ, a.g.e., s.7.



**Şekil 15. Turizm Eğitim Plâni**

Yakup DİNÇ, "Turizm Eğitim Politikası", (Seminer Ödevi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s.7.

Turizm eğitim piramidi incelendiği zaman iki çeşit eleman yetiştirilmesi amaçlanmalıdır. Birinci tip elemanlar her türlü turizm işletmelerinin gereksinimi olacak, alt ve orta kademe elemanlarını yetiştirecek ve aynı binada eğitim-öğretim yapacak iki değişik düzeydeki eğitim programları:

-Otelcilik ve turizm meslek liseleri (meslek elemanı)

-Meslek yüksek okulları-iki yıllık turizm teknisyenliği (orta kademe yöneticilik)

-İkinci tip elemanlar: Fakültelerde yönetici, planlamacı, araştırmacı adayları eğitilecektir. Lisans düzeyinde uygulanacak programlarda işletme, iktisat ve yabancı dil ağırlıklı konular olup son sınıflarda uzmanlık programı uygulanabilir. Ülkenin ve işletmelerin turizm politikası planlaması konusunda çalışacak bilimsel araştırmalar yapacak ve turizm eğitimcilerinin kaynağını oluşturacaktır.

Turizm meslek liseleri ile meslek yüksek okullarının turizm programları birbirini takip eder, tamamlar nitelikte olmalıdır. Her iki öğretimde de uygulamaya ağırlık verilmelidir. Turizm mesleki ve teknik eğitiminde bir sistem kurulmalı ve bu sistemin ilkeleri saptanarak, günün koşullarına göre uygulanmalıdır.

## b) Yaygın Turizm Eğitimi

Toplumsal düzeyde yapılan turizm eğitim çalışmaları ile turizm işletmelerinde çalışmalarına rağmen mesleki eğitimleri olmayan kişilere meslekleri ile ilgili bilgilerin verilmesi yeteneklerin kazandırılması yönünde yapılan eğitime yaygın turizm eğitimi denir.<sup>118</sup>

Turizm sektöründe eleman yetiştirmede eğitim türleri içinde yaygın eğitimin önemli bir yeri vardır. Halkta turizm bilincinin gelişmesini sağlayan, Türk misafirperverliği ile turiste karşı olumlu davranışları geliştiren ve halen sektörde çalışmayan veya çalışmakta olan fakat turizm eğitimi almamış kişilere meslekleri ile ilgili bilgi ve beceriler kazandırmak için çalışmalardır. Şimdiye kadar pek çok elemanlar bu programlar sayesinde meslek sahibi olmuştur. Bu eğitimi veren kuruluşları üç grupta toplayabiliriz.<sup>119</sup>

### **ba) Kamu Kuruluşları**

-Turizm Eğitim Merkezleri (TUREM) : Turizm Bakanlığı'na bağlı gençleri turizm konusunda kısa süreli mesleki eğitim vermek amacıyla kurulan kurs niteliğindeki eğitim kuruluşlarıdır. TUREM'lerde konaklama ve yeme-içme işgöreni yetiştirme temel eğitim kursları düzenlenmektedir.

-Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı (TUGEV) : Vakfın amacı kısa ve uzun vadeli turizm politikasının oluşmasına ve uygulanmasına katkıda bulunmak ve bu doğrultudaki çabaların organizasyon ve koordinasyonuna yardımcı olmak ve bu konulardaki başarıyı sağlayacak turizm eğitiminin oluşması için kısa ve uzun vadeli turizm eğitim politikasının tespit plânlanmasının yapılmasını sağlamak bu plâna uygun programların tespitini her kesim ve kademede uygulanmasını gerçekleştirecek, kamuoyu eğitiminden, hizmet işgöreni yönetici ve eğitici eğitimine kadar bir bütün olan turizm eğitimini geçerli her yöntem ve vasıta ile yapmak ve yapılmasını sağlamaktır.<sup>120</sup>

-Profesyonel Turist Rehberliği Kursları : Bölgesel ve genel olmak üzere iki ayrı grupta açılan bu kurslara yerli ve yabancı turistlere Türkiye'nin tarihi ve doğal güzelliklerini ve kültürel değerlerini tanıtabilecek, onlara gezileri süresince gerekli

<sup>118</sup> Necdet HACIOĞLU, *Türkiye'de Turizm Eğitimi; Ders Notları, (Teksir)*, (Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, 1989), s. 9.

<sup>119</sup> Şan ÖZ-ALP, a.g.e., s.455.

<sup>120</sup> TUGEV Kuruluşu ve Faaliyetleri, (TUGEV Yayınları, No:2.)



yardımları yapabilecek ve onlara kesin ve doğru bilgileri verebilecek rehberler yetiştirilmesi amaçlanmıştır. Turizm Bakanlığı'nın 6-8 ay süreli bu kursları her yıl Ankara, İzmir, İstanbul ve Antalya illerinde açılmaktadır.

-Otel-Lokanta ve Eğlence Yerleri İşgöreni İşbaşı Eğitim Kursları : Bu kurslar Turizm Bakanlığı tarafından otel-lokanta ve eğlence yerlerinde çalışan işgörenin mesleki yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla düzenlenmektedir. Kurs süresinde servis ve ticari mutfak dallarında 2 gün, resepsiyon ve kat hizmetleri dallarında 1 gün devam etmeyen kursiyer sınava girme hakkını kaybeder. Kurslara aralıksız devam mecburidir.

-T.C. Turizm Bankası A.Ş. kursları : Banka 1981 yılından beri kendi işletmelerinde çalışan işgöreni için hizmet içi eğitim kursları düzenlemiştir. Buna ek olarak sektörün ihtiyaç duyduğu alanlarda kurslar düzenlemeye başlamıştır.

-Üniversiteler :

-Anadolu Üniversitesi Yaygın Eğitim Araştırma ve uygulama Merkezi Turizm eğitimi Sertifika Programı : 1989 yılında Devlet bakanlığı, Turizm Bakanlığı, TRT ve Anadolu Üniversitesinin işbirliğiyle turizm sektörünün ihtiyaç duyduğu vasıflı işgücünü sağlamak amacıyla Televizyonla "Turizm Eğitim Programı" düzenlenmiştir. Bu projeye turistik tesislerin servis/bar hizmetleri, kat hizmetleri, mutfak hizmetleri ve büro bölümlerinde çalışacak elemanlarını uzaktan eğitim metoduyla, kendi kendine öğrenme tekniği doğrultusunda hazırlanmış ders kitapları ve televizyon ders programları ile eğitmek amaçlanmıştır.<sup>121</sup>

-Marmara Üniversitesi İşletme Bilimleri Araştırma ve uygulama Merkezi ile Hanley Colege Covedty'nin "Hotel Management İhtisas Programı" : Programın amacı otel, motel ve lokantalarda orta ve üst kademe yöneticisi yetiştirmektir. Programa katılmak için en az lise mezunu olmak ve İngilizce bilmek gerekmektedir. İngilizcesi yeterli olmayanlar 1 yıl süreli "Turizm İngilizcesi Yeterlilik Programı" na devam edebileceklerdir.<sup>122</sup>

-Özel Kuruluşlar : Otelcilik sektöründeki gelişmeler paralel olarak bazı özel firmalar da eğitim merkezleri kurmaya başlamışlardır.

<sup>121</sup> Şan ÖZ-ALP. a.g.e., s.456.

<sup>122</sup> Şan ÖZ-ALP. a.g.e., s.457.



-Adapazarı'nda Otağ Dağcılık Eğitim Merkezi beş yıldır Alman/Dual eğitim sistemini uyguladığını, servis/bar ve önbüro hizmetlerinde yatılı ve uygulamalı eğitim yaptığını gazete ilanları ile duyurmaktadır.<sup>123</sup>

-İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisadi Coğrafya ve Turizm Araştırma Merkezi (İCTAM) ve Nixdorf Computer Şirketi ortaklaşa 1990 yılında "Otel Yöneticiliği İhtisas Programı" düzenlemişlerdir.<sup>124</sup>

Ayrıca başta İsviçre olmak üzere yabancı ülkelerde turizm konusunda eğitim veren kuruluşların ilan ve reklamları da gazetelerde yayınlanmaktadır.<sup>125</sup>

Mesleki turizm eğitimi alışkanlık psikolojisine dayalıdır ve yaparak, uygulayarak öğrenme esastır. Turizm eğitim-öğretiminin yeri bizzat iş ortamının kendisi olmalıdır.

Türkiye'nin mevcut turizm tesislerinin kapasiteleri ve gelecekteki gelişme trendleri dikkate alınarak bir turizm eğitim politikası saptanmalıdır. Mevcut sistem muhafaza edilip bazı düzenlemeler yapılabilir. Herşeyden önce Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu eleman tipleri ve sayıları ortaya çıkarılmalıdır. 1989 yılında 118.300 turizm belgeli yatak vardır. Bu sayı 1994 yılında 226.800 dolayında, önümüzdeki beş yılda 108.500 yeni yatak daha turizme hazır olacaktır.<sup>126</sup> Ülkemizde son yıllarda hızla artan turist sayısı ve turizm gelirlerindeki artış, yatak kapasitesindeki büyüme dinamik bir yapı özelliği gösteren sektörde nitelikli işgücü konusunu da beraberinde getirmiştir.

Türkiye'de turizm eğitim-öğretimi, öncelikle bu sektörde beklenen gelişme doğrultusunda ortaya çıkacak, her kademedeki işgören talebini karşılayacak şekilde bir plân ve programa oturtulmalıdır. Bunun için sektörde nitelikli işgücü arz ve talebi arasında bir denge sağlanamamıştır. Sektördeki gelişmenin çok gerisinde kalan işgören arzı, sektörün en önemli sorunu haline gelmiştir. Gerekli tedbirler alınmazsa sektör bundan büyük zarar görecektir.<sup>127</sup> Bu da göstermektedir ki, yakın gelecekte konaklama sektöründe çok fazla kalifiye elemana ihtiyaç duyulacaktır.

<sup>123</sup> Şan ÖZ-ALP, a.g.e., s.457.

<sup>124</sup> Şan ÖZ-ALP, a.g.e., s.457.

<sup>125</sup> Şan ÖZ-ALP, a.g.e., s.458.

<sup>126</sup> Şan ÖZ-ALP, a.g.e., s.445.

<sup>127</sup> Şan ÖZ-ALP, a.g.e., s.458.

Türkiye’de mesleki turizm eğitiminde alt kademe elamanı yetiştiren kurumlar çoğaltılıp orta ve üst kademe işgörenini yetiştirecek eğitim kurumları azaltılmalıdır.

Halbuki turizm eğitimi veren yüksekokullarda ya da meslek liselerinde gerçekleştirilen eğitim, turizm işletmelerinde çalışacak işgörenin eğitim sürecinin yalnızca bir bölümünü oluşturmaktadır. Her yönüyle nitelikli bir işgörenin yetiştirilebilmesi için, işgörenin tüm çalışma hayatı boyunca eğitilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle işgören eğitiminin statik değil, dinamik bir nitelik taşıması gerekmektedir.

### *bb) Otel İşletmelerinde Uygulanan Eğitim Yöntemleri*

Mesleki turizm eğitimi almış veya almamış işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve hizmet-içi eğitim faaliyetleriyle bu açığın kapatılması yoluna gidilmesi, hem örgüt, hem de işgören performansını geliştirici bir rol oynayacaktır.

Tablo 5. Yönetici Ve Personel Yetiştirme Yöntemleri

Örneklem Eğitim Yöntemleri	N	Yüzde	
İşe alıştırma Eğitimi	16	21.62	
İş değiştirme yoluyla eğitim	4	5.40	
Monitörlerce uygulanan eğitim	1	18.91	
Staj yoluyla eğitim	14	18.91	% 59.47
Geleneksel eğitim Yöntemi	9	12.16	
Konferanslar	6	8.10	
Seminerler	8	10.81	
İnceleme gezileri	1	1.38	% 40.53
Kurslar	13	17.96	
Örnek olay yöntemi	2	2.70	
TOPLAM	74	100	

Orhan BATMAN, "Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama", Kuşadası : VI. Ulusal Turizm Kongresi Yayını, 1995, s.34.

Yukarıdaki Tablo 5 incelendiğinde, yönetici ve işgören eğitiminde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinin toplamı % 59.47 ve iş dışı eğitim yöntemlerinin toplamı ise % 40.53'tür.

-İşbaşı eğitim yöntemi: İşbaşında uygulanan eğitim kişiye, görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. Kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. İşbaşı eğitim yöntemleri şöyle sıralayabiliriz:<sup>128</sup>

- Yönetici gözetiminde eğitim,
- Yetki göçerimi yoluyla eğitim,
- Monitör aracılığıyla eğitim,
- İş değiştirme (rotasyon) yoluyla eğitim,
- İşe alıştırma (oryantasyon) yoluyla eğitim,
- Komiteler aracılığıyla eğitim.

İş dışı eğitim yöntemleri: İş dışı eğitim, işgöreni işinin başından uzaklaştırarak işletme içinde ya da dışında gerçekleştirilen eğitsel faaliyetlerdir. İş dışı eğitimleri şöyle sıralayabiliriz:<sup>129</sup>

- Anlatma,
- Tartışmalı konferanslar,
- Seminerler-konferanslar,
- Gezi-gözlem,
- T. Grup yöntemi,
- Örnek olay yöntemi,
- İşletme oyunu yöntemi
- Beklenmeyen sorunlar yöntemi,
- Görsel-işitsel eğitim yöntemleri.

İşgören eğitiminin işletmeye sağlayacağı faydalar ise; eğitim öğrenme sürecinde artış, performans kalitesinde gelişme, kırılma ve bozulmalarda azalma, kaza sayısında düşme, işgören devrinde yavaşlama, işgörenin devamsızlığında azalma, üretim verimliliğinde artış gibi unsurlarla işgücü maliyet kontrolünü sağlamaktadır.

<sup>128</sup> BATMAN, a.g.e., s.33.

<sup>129</sup> BATMAN, a.g.e., s.33.

## B) PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

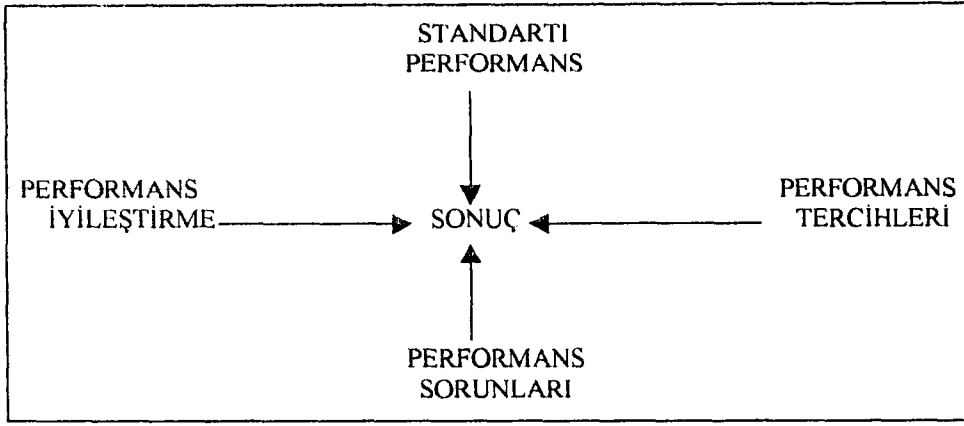
İş üretim standartları, her otel işletmesi için değişik olabilir ve her otel işletmesinin kendi standartlarını geliştirmesi zaman alabilir. Otel işletmeleri, genellikle aşağıdaki öğelere göre iş üretim standartlarını belirlemektedirler.<sup>130</sup>

- İşletmenin tipi
- Tesislerin fiziksel özelliği
- İşgöreninin yeterlilik seviyesi
- Denetçilerin yeterlilik seviyesi
- Faaliyet saatleri
- Eğer varsa toplu sözleşme şartları
- Üretim metodları
- Menü çeşitleri
- Servis kalitesi
- Fiyatlar

Otel işletmelerinin hizmet üreten yerler olduğu düşünülürse, hizmet standartlarının ağırlıklı olarak kullanmak durumunda olduğu işgören performansının çok iyi bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Performans değerlendirme işlemleri işgücü maliyet kontrolü için uygulanması zorunlu olan değerlendirme yöntemidir.

Aşağıdaki Şekil 16'da performansa dört boyutlu bir bakışla değerlendirdiğimiz modelde, yönetimin beklentileri, işle ilgili aynı sonuçları ya da ortak bir performans standardı verecek şekilde bir araya getirmiştir. Bu dört boyutlu yaklaşımın amacı, yöneticilerin ve işgörenlerin gerekli sonuçları ve performansla ilgili beklentilerini görmesine yardımcı olmaktır.

<sup>130</sup> ÇETİNER, a.g.e., s.113.



Şekil 16. Performansa Dört Boyutlu Bakış

Margaret J. PALMER, *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviren:Doğan Şahiner. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, (Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul, 1993), s.37.

Performans değerlendirilmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir.<sup>131</sup> Değerleme sonucuna göre; işgörenlerin işletmeye getirdiği maliyetin takibi belli bir sisteme bağlanarak işgücü maliyet kontrolü nüde sağlayacaktır.

Performans değerlendirilmesi yapmanın iki ana amacı vardır:<sup>132</sup>

-Birincisi iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirilmesinden elde edilen bilgilere dayanır.

-İkincisi çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. İşgörenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini sağlar.

Performans değerlendirmesi için, kesintiye uğramayacak biçimde ve yeterince uzun bir zaman ayırmak gerekir. Performans değerlendirmesi herkes için aynı şekilde düzenlenmeli ve gerçekleştirilmeli, bunun içinde değerlendirme sistemi merkezileştirilmelidir. Performans değerlendirmeleri, çalışanların işteki performansları üzerine kesin bilgi elde etmek için yapılır. Bu yüzden, doğrudan doğruya işle ilgili ve nesnel olmaları gerekir.

<sup>131</sup> PALMER, a.g.e., s.9.

<sup>132</sup> PALMER, a.g.e., ss.9-10.

Etkili bir performans değerlendirmesi sisteminin oluşturulması için, insan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi çalışanlara uygulayacak olan yöneticilerin işbirliği içinde çalışmasını gerektirir. Performans değerlendirme sistemleri, bir iş organizasyonunun bütün üyelerin, hangi işlerin yapılması gerektiğini anlamalarında ve bu işlerin en iyi şekilde yapılmasının yollarını bulmalarında yardımcı olmak üzere oluşturulur.

Performans değerlendirmeleri, yapılan iş üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Performans değerlendiricilerin önyargıya sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Buda hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır.

İşgörenlerin onlardan beklenen ve arzu edilen davranışlarını kapsayan bir etmenler dizisi seçilir. Her etmen için bir puan aralığı belirlenir ve değerlendirmeye rehberlik etmek için değişik düzeylerde standartlar saptanır. Periyodik olarak herbir işçinin performans değerlendirmesi yapılır ve bu planlar temel ücretin dışında ödenecek ekstra ödemenin düzeyini belirlemek için kullanılır.<sup>133</sup> İşgören için, kendi iş performanslarının ölümünde kullanılacak standartları bilmek önemlidir. Bu nedenle işlerin açıklamalarını yapmak ve standartları belgeli hale getirmek gereklidir. En iyi iş açıklaması, işi yapanlar tarafından yazılan olduğu için bunun sorumluluğunun belli bir ekibe verilmesi gerekir. Performans standartlarının oluşturulduğu iş açıklamaları, yeni elemanların eğitilmesinde ve eski işgörenin yeniden eğitilmesinde kullanılabilir. İşler detaylı olarak açıklandığı için, işinde hiç deneyimsiz ya da az deneyimli yeni elemanların eğitiminde de yararlıdır.<sup>134</sup>

Elindeki kadroyla varacağı hedefleri saptamak isteyen her yönetici, bu kadro hakkında bir değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyar. Bu tipte bir değerlendirme belli bir

<sup>133</sup> PROKOPENKO, a.g.e., s.259.

<sup>134</sup> Sabah KOZAK, a.g.e., s.150.

zaman ve yerle sınırlı kalmayıp her zaman devam etmelidir. Performansı gözden geçirmenin üç ana tipi vardır.<sup>135</sup>

-Geri besleme (Feet-back): Genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken ya da örneğin kahve içerlerken görüp konuşması şeklinde olur. Bu şekilde yönetici ile işgören arasında verimli bir bilgi alışverişi sağlanır.

-Yetiştirme: Bu yöntemde yönetici işleri kolaylaştıran biri gibi davranır, olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder. İşlerin günlük gidişi içinde uygulanabilir.

-Karşılıklı görüşmeler: Organizasyonun yapısına bağlı olarak üç ya da altı ayda ya da yılda bir olmak üzere performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir.

Performans değerlendirilmesi için elemanla yapılacak görüşmede;

-Daha önce saptanmış amaç ve hedeflere ne ölçüde varıldığına incelenmesi,

-İş tanımının ve karşılaştırma listesinin gözden geçirilmesi,

-Elemanın performansının güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılması,

-Gelecek değerlendirme dönemi için performans amaç ve hedeflerinin saptanması,

-Elemana bu hedeflere ulaşmasında ne gibi yardımların sağlanabileceği üzerinde odaklanmalıdır.

Performans hedeflerinin saptanması, çalışanlar için olduğu kadar yöneticiler içinde iletişimi yükselten bir ortam yaratacaktır.<sup>136</sup> Bu ise,

-Bireysel hedeflerin çalışma birimlerinin amaç ve hedefleriyle koordinasyon içinde olmasını,

-Çalışanların çalışma dönemi boyunca kendilerinden nelerin beklendiğinin farkında olmasını,

-Eğitim ve geliştirme çabalarının neleri gerektirdiğinin anlaşılmasını,

-Gelecekteki performansların değerlendirmeleri için bir temel sağlayacaktır.<sup>137</sup>

Verimliliğe giden yolun enin de sonunda standardizasyondan geçtiği hiç tartışma götürmeyecek derecede açıktır. Bir işgörenin yapmakla yükümlü olduğu iş, tespit

<sup>135</sup> Sabah KOZAK, a.g.c., s.15.

<sup>136</sup> PALMER ve WINTERS, a.g.c., s.62.

<sup>137</sup> PALMER ve WINTERS, a.g.c., s.63.

edilmesi halinde işgörenin başarısı da daha fazla olacaktır. İşgören ihtiyacının yeterli olup olmadığının tespiti yapılacak, işgörenlerden daha fazla verim alınarak işgücü maliyet kontrolü sağlanacaktır.

Performans değerlendirme uygulanan bir işletmede, performansı sık sık denetlenen bir işgören, olması gereken standartlarda çalışacaktır. Bu standartları yakalayamıyorsa, ya işletme tarafından geliştirilmesi için imkânlar tanınacak ya da işine son verilecektir. Fakat geçen bu süreçte, işletmedeki bazı işlerin üretim kapasitesinin azalması sebebiyle işgücü maliyeti artacaktır.

Başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki otomobil, giysi, yarı iletken, çelik imalatı, petrol rafinerisi ve hizmet endüstrilerini içine alan 968 firmada yapılan işgörenlerin ödüllendirilmesinin yüksek iş performansını nasıl etkilediği ile ilgili araştırmalar yapıldı. Araştırmanın sonucunda yüksek performans yönetim uygulamalarının yapıldığı takdirde işgücü maliyetleri minimize edilerek, % 40 daha fazla kâr elde edilebilecektir.<sup>138</sup>

İnsan kaynaklarında bugüne kadar olan performans uygulamalarının aksine, artık çalışanı cezalandırmak yerine, ödüle doğru motive etmek söz konusu. Bunun için performans bir fonksiyon olarak niteleyen trende göre “performans=f(x) iletişim x motivasyon x kişinin yetkinliğinin artırılması” olarak tanımlanıyor. Bundan böyle değerlendirme denilince çalışanın aklına, başının üzerinde duran “Demogles’in Kılıcı” değil, onu çalıştığı sistemin değerli bir parçası olarak gören ve onu ödüllendirmekten kaçınmayan süreç geliyor. Böylece performans değerlendirme son gün çala kalem yapılan ve çalışanların maaş, prim, terfi vs. haklarını kesintiye uğratan bir karne kimliğinden uzaklaşıyor.<sup>139</sup>

Araştırmada görüldüğü gibi yüksek performans uygulayan işletmelerde işgücü maliyeti düşmektedir.

<sup>138</sup> Jeffrey PFEFFER ve John F. VEİGA, *Putting People First for Organizational Success*, (Academy of Management Executive, Vol. 13, no. 2), s.37.

<sup>139</sup> Canan ÇETİN, “Yönetim Trendi”, *Power Aylık Ekonomi Dergisi*, (Eylül 1999), s.101.



#### IV. ÜCRET YÖNETİMİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

Ücret, insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden olup işgücü maliyetine etki eden en önemli faktördür. Ücretlemeye esas olmak üzere iş değerlemesi yapılır.

##### A) İŞ DEĞERLEMESİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

Otel işletmelerinde çalıştırılan işgörenden istenen verimin alınabilmesi ve onların etkin bir biçimde kullanılabilmesi için huzurlu bir örgüt ikliminin sağlanması gerekir. Huzurlu bir örgüt ikliminin sağlanabilmesi değişik etmenlere bağlıdır. Bunlardan bir tanesi de objektif kriterlerle yapılmış ve iyi uygulanan iş değerlemesidir.

İş değerlemesinin esas amacı ücretle bağlantılı konular olarak bilinmektedir. Bunun yanısıra iş değerlemesinin, işgören seçimi, yerleştirilmesi, terfisi, nakli, eğitimi, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, işgören devir hızını düşürme, işgörenin moralini yükseltme gibi fonksiyonları da vardır.

İş değerlemesi, işletmede yapılan tüm işleri objektif ölçülerle değerlemeyi amaçlarken, her işin kesin değerini ölçmeyi değil, her işin nispi değerini belirlemeyi hedeflemektedir.<sup>140</sup>

Diğer bir tanımda ise iş değerlemesi, işletmelerdeki bütün işlerin sınıflandırılması, karşılaştırılması, birbirine göre güçlük derecelerinin ve önem sıralarının belirlenmesi yoluyla her işe uygun ücretin takdir edilmesi çalışmalarıdır. Bu sistemli çalışmalar, işlerin güçlüklerini ve önem sıralarını temel almak suretiyle ücretlerin belirlenmesiyle sonuçlanır.<sup>141</sup>

İş değerlemesinin yapılmasının yararları şu şekilde özetlenebilir:<sup>142</sup>

- İşgören devir hızını düşürür.
- İşgörenler arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkiler.
- İyi bir örgüt ikliminin oluşmasında bir faktördür. Huzurlu bir örgüt ortamında

<sup>140</sup> Ahmet TAYFUN, "Otel İşletmelerinde İş değerlemesinin Personel Etkinliğine ve Hizmet Kalitesine Etkisi". *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri-3*, Nevşehir, (13-15 Aralık 1996), s.176.

<sup>141</sup> İsmet MUCUK, *Modern İşletmecilik*, (Beşinci Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1993), s.279.

<sup>142</sup> TAYFUN, a.g.e., s.182.

kaliteli bir hizmetin oluşturulması huzursuz bir örgüt ortamına göre daha kolay olacaktır.

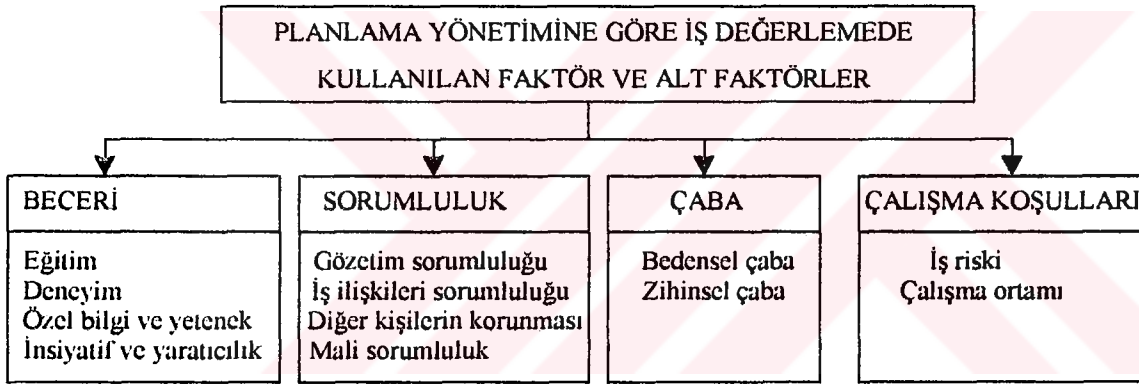
-İşgören alımında, terfisinde, eğitiminde, etkinliğinde önemlidir.

-İşgörenlerle işgörenler, işgörenlerle yönetim arasındaki çoğu meselelerin çözümünde etkili bir araçtır.

İş değerlemesi aşağıdaki yöntemlerle yapılabilir.<sup>143</sup>

- Sıralama yöntemi
- Sınıflama yöntemi
- Puan yöntemi
- Faktör karşılaştırma yöntemi

Otel işletmelerinde iş değerlendirme yöntemlerinden olan "puanlama yöntemi"nin uygulanması mümkündür. Şekil 17'de puanlama yöntemiyle değerlemede kullanılan faktörler görülmektedir.<sup>144</sup>



Şekil 17. Planlama Yöntemine Göre İş Değerlemede Kullanılan Faktör Ve Alt Faktörler

CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.228.

## B) ÜCRETLEME VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

Ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen tutarlardır.<sup>145</sup>

<sup>143</sup> TAYFUN, a.g.e., s.176.

<sup>144</sup> CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.228

<sup>145</sup> İş Kanunu, (1475 Sayılı Kanun, madde:26; 1971)

Ücret, işverene tabi ve belli bir işyerine tabi olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ve mal ile sağlanan ve para ile ifade edilen menfaatlerdir.<sup>146</sup>

Bu tanıma göre ücretin unsurları şunlardır:

- Gerçek kişi olan ücretli, bir işverene tabi ve bir işyerine bağlı olmalıdır.
- Faaliyet konusu bir hizmet arzı şeklinde olmalıdır.
- Hizmet, para ve para ile ölçülebilir menfaat karşılığı yapılmalıdır.

Otel işletmelerinde işgören ücretlerinin toplam giderler içindeki payı % 30-40 civarındadır. Bazı bilim adamlarına göre, 2000'li yıllarda işçilik giderlerinin % 42'si direkt işgören gideri olmak üzere toplam % 55'e ulaşacaktır.<sup>147</sup> Dolayısıyla ücret ve maaş yönetiminin özellikle otel işletmelerinde ne kadar önemli bir gider olduğu açıktır. Otel işletmelerinde ücretler öyle belirlenmelidir ki işgören maliyet yüzdesi kabul edilebilir bir seviyede kalsın; aynı zamanda, işgörenlerin işletmeden ayrılma eğilimlerini azaltıcı tatmin düzeyinde olsun. Bunun için örgüt içi ücret adaletinin sağlanmasının yanında ülke (hatta dünya da) cari ücretlerine göre avantajlı ücretlerin belirlenmesi zorunlu olmaktadır.

Otellerin diğer hizmet işletmeleriyle paylaştıkları bir özellikleri yoğun işgücü çalıştırmaları, bu işgücüne yapılan ödemelerin otel masrafları içinde en büyük yeri tutması ve masrafların diğer işletme masraflarını ve hatta enflasyonu geride bırakan bir artış göstermesidir. Bu durum, otel işinin önceden kestirilemeyen niteliği nedeniyle (özellikle yiyecek-içecek bölümlerinde) işgörenin çalıştığı sürenin kontrolünün ve işgücü verimliliğini en yüksek düzeye çıkarmanın güçlüğünden kaynaklanmaktadır. Günümüzde işçilik maliyetlerinde verimliliğe yansımayan sürekli artışlar otel-motel endüstrisinin en büyük sorunlarından biridir. Yönetici niteliği olan ve olmayan tüm işgören maaşların daha yüksek olduğu üretim sektörüne kaymakta, ayrıca otellerde çalışma saatleri azaltılmakta ve bütün bu gelişmeler verimlilikte kayda değer bir artış getirmekten uzak kalmaktadır.<sup>148</sup>

<sup>146</sup> *Gelir Vergisi Kanunu*, (231 Sayılı Kanun, madde:61; 1980)

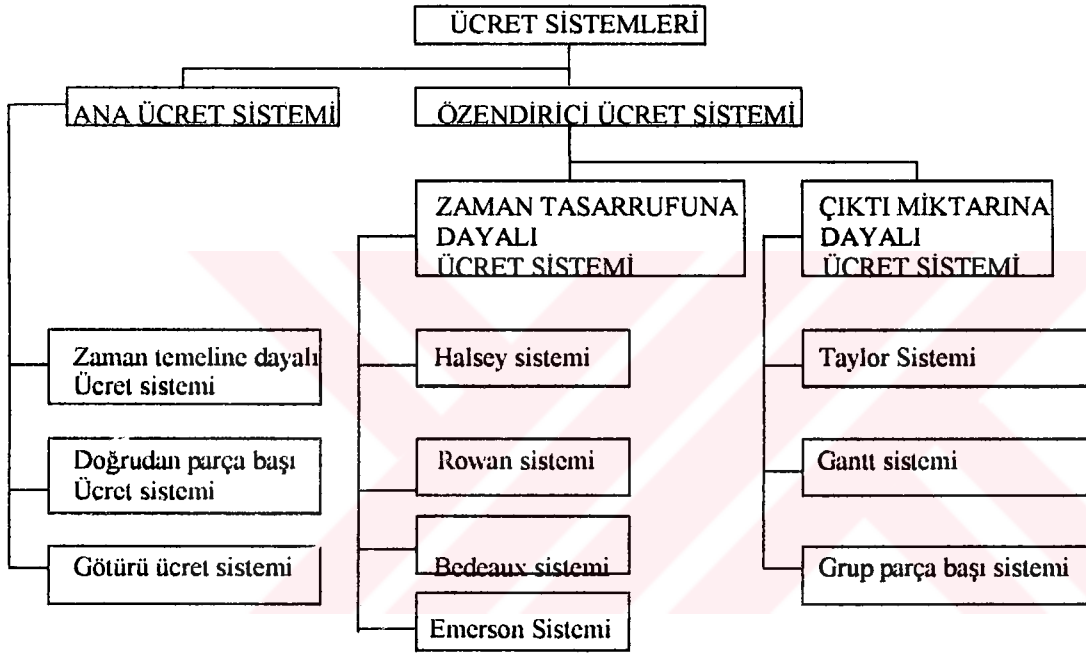
<sup>147</sup> AĞAOĞLU, "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne uygulanması", s.20.

<sup>148</sup> Hüseyin ÖZGEN ve Bahar TANER, "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi", *Verimlilik Dergisi*, (MPM Yayını, 1993/1), ss.63-64.

## 1. Otel İşletmelerinde Ücret Sistemleri, Sosyal Yardımlar ve İşgücü Maliyet Kontrolü

Ücret sistemleri ve sosyal yardımlar, otel işletmelerinde işgücü maliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Bütün işletmelerde uygulanmakta olan klasik ücret uygulanma şekillerinin yanında, otel işletmesinin kendi özelliğinden doğan bir ücret uygulaması da vardır. Bu nedenle otel işletmelerinde ücret ödeme sistemlerini sabit ücret sistemi ve yüzdellik sistemine göre ücret sistemi olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Şekil 18'de ücret sistemleri görülüyor.



Şekil 18. Ücret Sistemleri

CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.271.

-Ana ücret sistemi : Ana ücret sistemi zaman temeline dayalı, doğrudan parça başı ve götürü ücret sistemleri olarak saymak mümkündür.

Zaman temeline dayalı ücret sisteminde sadece çalışılan iş saatleri, iş günleri, haftalar veya aylar yani çalışılan zaman birimleri ücretin hesabında önem taşır.<sup>149</sup>

<sup>149</sup> Gülten KUTSAL, "Ücret Sistemleri". *Ekonomi Ansiklobedisi*, (Paymaş Yayınları, İstanbul, 1984), s.1349.

Zamana göre ücret özellikle dikkat ve özenle çalışmayı gerektiren kaliteli imalatta uygulanan bir sistemdir. Turizm sektöründe yaygın olarak uygulanır.

-Doğrudan parça başı ücret sistemi (akord sistemi): zaman temeline göre ücret sisteminin tam tersidir. Akord sisteminin temel özelliği, yapılan işin sonucu ile, ödenen ücret arasında doğrudan bir ilişkinin kurulmasıdır.<sup>150</sup> İşçiyi daha fazla üretime özendiren, verimliliği teşvik eden bir ücret sistemidir. İş süresi içinde işçinin işveren tarafından denetlenmesine ihtiyaç duyurmaması bakımından bazı işyerlerinde yaygınlaşmıştır. Ancak ürünün kalitesinin önem taşıdığı işletmeler için bu sistem pek uygun değildir.

-Götürü ücret sistemi: Önceden belirlenen bir işin yapılıp bitirilmesi karşılığında işçiye ödenmesi kabul edilen ücrettir. İşgören belirlenen işi bitirdiği an kararlaştırılan ücrete hak kazanmaktadır.<sup>151</sup>

-Özendirici (Primli) Ücret Sistemleri : Yalnızca zaman ve akord temeline dayanan ücret sistemlerinin doğurduğu sakıncaları azaltabilmek için geliştirilen sistemlerdir. Primli ücret sistemlerinde, normal verim düzeylerinin aşılması durumlarında, çıplak ücrete ek olarak, bir prim ödemesi yapılır. Primli ücret sistemleri genellikle daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Üretim artışına, zaman tasarrufuna prim ödemesi yapıldığı gibi, ilkmadde tasarrufuna, kalite artışına ve makinelerin iyi kullanılmasına da prim ödenebilir. Çok değişik şekillerde uygulanan primli ücret sistemleri en önemlileri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

-Halsey Ücret Sistemi: Zaman tasarrufuna dayalı bir ücret sistemidir. İşgören bir işi saptanan zamandan bitirirse normal ücretini alır. Eğer saptanan iş, standart süreden daha kısa bir sürede bitirilirse, işgören hem normal ücretini hem de zamanın yüzdesine göre hesaplanmış bir prime hak kazanır. Kendisine tasarruf ettiği zamanın üçte biri ( % 33,33) tutarında prim verilir, gerisi ise işletmeye kalır.<sup>152</sup>

-Rowan Ücret Sistemi: Bir işin yapılması için gerekli standart bir zaman belirlenir. Normal ücreti yanında zaman tasarrufu içinde bir prim ödenir. Bu sistemin özelliği, zaman tasarrufundan işçiye prim şeklinde verilecek payın Halsey'de ki gibi

<sup>150</sup> AKINCI ve ERDOĞAN, a.g.e., s.106.

<sup>151</sup> *Büyük Ekonomi Ansiklopedisi*, (Sabah Yayınları), s.252.

<sup>152</sup> BURSAL ve ERCAN, a.g.e., s.152.

özelliği, zaman tasarrufundan işçiye prim şeklinde verilecek payın Halsey'de ki gibi sabit bir oranda olmayıp, tasarruf edilen zamanın esas zamanına olan oranına göre değişmesidir. Şu halde, tasarruf edilen zaman çoğaldıkça, bundan işgörene düşen payın oranı da artmaktadır.<sup>153</sup>

-Bedeaux ücret sistemi: Primli ücret sistemleri arasında memleketimizde de hayli geniş bir uygulama sahası vardır. Sadece bir ücret sistemi olmayıp, aynı zamanda bir randıman ölçme ve kontrol sistemi de sayılabilir. Bu sistemin temel amacı, işgücünün verimini hem doğrudan doğruya ölçmek ve hem de değerlemektir. Bu amaçla her işte şu üç nokta göz önünde tutulur:<sup>154</sup>

- Operasyonun süresi (zaman etüdü),
- Çalışma hızı (randıman tahmini),
- Yorulma derecesi (dinlenme zamları),

-Emerson Ücret Sistemi: Belirli bir etkinlik veya verimlilik düzeyine ulaşıldığında işgörene normal ücretinin yanında prim ödenir.

-Taylor Sistemi: Bu sistemde, bir mamûlün veya operasyonun iyi yetişmiş bir işçi tarafından, normal bir sürede ve istenen kalitede imâli için birim başına belirli bir ücret belirlenir. İşgören, imâlatı normal zamandan daha kısa bir sürede gerçekleştirebildiği zaman, fazla üretilen miktarlar için kendisine birim başına daha yüksek bir ücret ödenir.<sup>155</sup>

-Gantt Ücret Sistemi: Gantt sistemi Taylor sisteminin tam tersidir. Bu sistemin özelliği, işçiye, düşük randımanla çalışsa bile hep temel saat ücretinin ödenmesi, fakat üretim süresi normal zamanın altına düşünce seyyanen % 35 oranında bir prim ödenmesidir. Ücret artışı bir bakıma sıçrama şeklinde olduğundan, belirli bir çalışma randımanını sağlamak için oldukça etkili bir sistemdir.<sup>156</sup>

-Grup Parça Başı Sistemi: Belirli bir grup içinde çalışan kişilerin ortak çalışmaları ile üretim birimi haline gelebilen nitelikteki işler için geçerlidir. Saptanan

<sup>153</sup> BURSAL ve ERCAN, a.g.e., s.153.

<sup>154</sup> BURSAL ve ERCAN a.g.e., ss.156-157.

<sup>155</sup> BURSAL ve ERCAN, a.g.e., s.155.

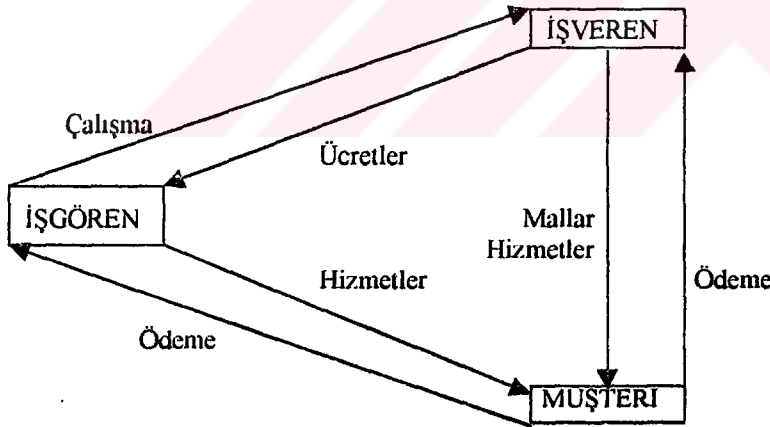
<sup>156</sup> BURSAL ve ERCAN, a.g.e., s.154.

üretim miktarından daha fazla üretim yapılması durumunda fazla üretim miktarına göre gruba prim ödenir.

Yukarıda ele alınan primli ücret sistemlerinin hemen hemen tümünde ortak olan özellikler, işçilerin saat başına aldıkları fiili ücretlerin artmasına karşılık, üretim birimi başına düşen direkt işçilik maliyetlerinin azalmasıdır. Fakat önemli olan yalnızca bu düşüş değil, artan üretim hacmi dolayısıyla, işletmelerin varolan kapasitelerinden daha iyi yararlanılması ve sabit maliyetlerden üretim birimine düşen payın da gittikçe azalmasıdır.

İşçileri işletmeye bağlayarak, işçinin işletmenin bir unsuru olduğunu vurgulamak amacıyla uygulanan değişik teşvik sistemleri de bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, işçilere yıl sonunda sağlanan kârdan belirli bir pay verilerek işçilerin verimli çalışması ve dolayısıyla işletmenin kâr etmesi sağlanmış olur. Diğer, verimliliğin artırılması amacıyla işçilere ikramiyeler verilmesidir.<sup>157</sup>

Otel işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak ikinci bir ücret kaynağı da söz konusudur. Bu da bizzat tüketicinin (turistin) kendisidir. Şekil 19'de konaklama işletmelerindeki hizmetler ve ödeme durumu gösterilmektedir.



Şekil 19. Otel Ve Yiyecek-İçecek Endüstrisinde Hizmetler Ve Ödeme  
HORNSEY ve DANN, a.g.e., s.136.

Konaklama endüstrisinde çalışanların ücretleri işverenler veya müşteriler tarafından ödenmektedir. Oteller, lokantalar, eğlence yerleri, vb. yerlerde içki verilen ve

<sup>157</sup>Rıfat ÜSTÜN, *Maliyet Muhasebesi*, (Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 1991), s.109.



hemen orada yenilip içilmesi için çeşitli yiyecekler satan yerlerden yüzde yönteminin uygulandığı işletmelerde; işveren tarafından servis karşılığı ve benzeri isimlerle müşterilerin hesap pusulalarına yüzde eklenerek veya bahşiş olarak bırakılan bu ücret benzeri gelirler işgörene eksiksiz olarak ödenir. Otel işletmelerinde bu ikincil gelirler bölümler arasında adaletsiz gelir dağılımına neden olabilmektedir. Turizm sektörüne özgü olan “işgörenin müşteri tarafından direkt-doğrudan mâli veya aynı desteklenmesi” ücretlendirme politikalarının sektöre uygun tasarımı gerektirmektedir.

İşçilik ücretleri personel veriminde ve dolayısıyla işletmenin kârlılığında önemli bir faktördür. Ücretler istihdamı sürekli kılar. Konaklama işletmelerinde işgören, ücretinden memnun olduğunda müşteri tatminini sağlayacaktır. Bu da işletmenin sürekliliğini sağlar.

İşçilik, stoklanması olanaksız bir gider türüdür. İşgücü, özellikle otel işletmelerinde maliyetleri doğrudan doğruya etkileyen bir maliyet ögesidir. Üretimin produktivitesini artırmak ve bu sayede maliyetleri düşürmek, belirli sınırlar içinde, doğrudan doğruya işgücünün yetenek ve isteğine bağlıdır.

Çok sayıda vasıflı ve vasıfsız işçi çalıştırmaları nedeniyle, ortalama ücretin düşük olmasına rağmen konaklama işletmelerinde emeğin yoğun oluşu bu sonucu normal kılmaktadır. En az ücret uygulamalarının işçilik maliyetlerini artırmaya devam etmesi doğaldır. Halbuki, sanayi sektöründe eskiden beri yüksek ücret ödenmesine rağmen maliyetlerin en büyük bölümünü hammadde ve dağıtım maliyetleri oluşturmaktadır.<sup>158</sup>

İşgörene ödenen ücret, kendisinin ve ailesinin günlük yaşamını güvence altına alabilecek düzeyde olmalıdır. İşgörene ödenen ücret yani emeğin fiyatı, işgörenin ortaya koyduğu emeğin gerçek bedeli olmalıdır. Fiziksel ve düşünsel emeğin karşılığını alamayan ve aldığı ücret yaşamını idame ettirecek kadar doyurucu olmayan işgören işten ayrılabilir. İşgörene ödenen ücret adil olmalıdır. Bu nedenle işe uygun bir ücret tespit edebilmek için iş değerlemesi yapmak gereklidir. Her işin kendine özgü bir takım yorucu ve yıpratıcı çalışma koşulları olduğundan, işin zorluğuna, nitelik ve gereklerine göre ücret uygulanmasına gidilmelidir. Ücret ödenirken eşitlik ilkesine uyulmalı, “eşit

<sup>158</sup> SARAÇ, a.g.e., s.17.



iş eşiit ücret" ödenmelidir. İşgörene ödenen ücret, piyasa ücretiyle eşdeğer olmalıdır. Ücretler, objektif esaslara göre düzenlenmeli, işletmede çalışan elemanlara verimlilikleri ve başarıları doğrultusunda ücret ödenmeli; bu amaçla her yıl işgören değerlemesi yaparak başarılı işgörenler ücret artırımını ile ödüllendirilmelidir.

Yöneticiler vasıflı elemanları ellerinden kaçırmak istemiyorlarsa, işgörenlerin hak ettikleri ücreti ödemek durumundadırlar. Zira giden her elemanın işletme için maliyeti daha yüksek olmalıdır. Öyle bir ücret sistemi tespit edilmelidir ki, hem işgören hem de işletme maliyeti açısından optimal durumda olmalıdır.

## **V. İŞGÖREN YÖNLENDİRME VE İŞGÜCÜ MALİYETİ**

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden olup, yöneltmenin sağlıklı işlemesi için; Motivasyon (güdüleme) ve iletişim gibi bütünleyici faktörlere bağlıdır.

### **A) MOTİVASYON VE İŞGÜCÜ MALİYETİ**

Yöneltme (yönlendirme) fonksiyonunun en önemli araçlarından olan motivasyon (güdüleme), insan kaynakları yönetiminin en başta gelen görevlerindedir.

#### **1. Motivasyonun Tanımı-Önemi ve İşgücü Maliyeti**

İşletmeler kurulduklarından sonra karşılaştıkları en önemli sorun insan-örgüt bütünleşmesini sağlamak olmuştur. Başka bir ifade ile örgüt amaçları ile bireysel amaçların bütünleştirilmesi için çeşitli yaklaşımlar önerilmiş ve kuramlar geliştirilmiştir.

İşletme yöneticilere bireyden maksimum verim elde etmek istiyorlarsa, önce biriyi her yönüyle tanıma konusunda çaba harcamalı ve daha sonra en çok ihtiyaç neye duyuruluyorsa ona öncelik vermeleri gerekir. Yönetici her şeyden önce para kazanmak kadar insan kazanmanın önemine de kendisini inandırmalıdır.

Birisini bir işi yapmaya zorlayabilirsiniz. Ama o kişiyi yapacağı işi gönülsüz yapacaktır. Kişi arzulu, istekli bir biçimde çalışmaya iten veya alıkoyan faktörlerin başında "Motivasyon" vardır.

Diğer üretim faktörlerinin gücü ne olursa olsun, işgörenler maddi-manevi doyumunu sağlayamaz iseler, o işletmenin başarısı veya başarısının devamı tartışmalı hale gelir.

Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive “ teriminin Türkçe karşılığı ise, güdü, harekete geçirici olarak belirlenir. Kısaca “güdüleme” bir insanın belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir.<sup>159</sup>

“Motivasyon” konusunu şu şekilde tanımlayabiliriz; “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır.”<sup>160</sup>

Motivasyonun iki özelliği vardır; birincisi motivasyonun kişisel bir olay olduğudur. Yani birisini motive eden herhangi bir olay veya durum başkasını motive etmeyebilir. İkincisi, motivasyon mikroskop altında incelenerek, gözle görülebilecek somut bir olay değildir. Bir kişinin motive olup olmadığını ancak onun davranışlarını yorumlayarak anlayabiliriz.

Yöneticilerin tutum ve davranışlarının, işgörenlerin verimliliği üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle konaklama sektöründe çalışan yöneticilerin işgörelere karşı olan tutum ve davranışlarında samimi, içten, yardımsever, dürüst ve disiplinli olmaları beklenir. Ayrıca işletme politikaları ve işgöreleri ilgilendiren konularda işgörelere yazılı ve sözlü olarak bilgi verilip fikirlerinin alınması gerekir.<sup>161</sup> Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve işgören verimliliğinde motivasyonun etkisi ön plandadır. İşgörelere işinde isteyerek ve yüksek moralle çalışarak verimli ve kaliteli hizmet üretmeleri işletmenin doluluk oranının artması ve maliyetin düşmesinde önemli bir rol oynar.

## 2. Motivasyonda Özendirici Araçları ve İşgücü Maliyeti

Motivasyon insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

### a) Ekonomik Araçlar

İnsanı çalışmaya zorlayan en önemlisi kendisinin ve ailesinin hayatını sürekli kılacak yeterli bir gelir elde etmektir. Bu nedenle çalışanların motivasyonunda

<sup>159</sup> Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, (Beta Basım Yayın AŞ., İstanbul, 1995), s.355.

<sup>160</sup> Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, (Beta Basım Yayın AŞ., İstanbul, 1995), s.368

ekonomik özendirme araçları oldukça önemlidir. İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme imkanı, çalışma ve işbirliğinde önemli bir özendirme aracıdır. Otel işletmelerinde kullanılacak ekonomik motivasyon araçları şöyledir:<sup>161</sup>

Ücret Artışı : Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve yaygın olarak kullanılan ücret artışıdır. Örneğin, Koç grubu yılda 12 maaşa ilave olarak 4 ikramiye veriyor. Maaş zammı enflasyon ve performansa göre belirleniyor.<sup>162</sup>

Yüzde Usulü Ücret : Ücrete ek olarak satışlara uygulanacak belirli bir yüzdenin çalışanlara ödenmesi veya çalışanlara hiç ücret ödenmeden yapmış oldukları satışların belirli bir yüzdesinin verilmesi şeklindedir.

Bahşisler : Müşterilerin hiçbir zorlama olmadan kendi rızası ile memnuniyet belirtisi olarak verdiği paralardır.

Kara Katılma : Karın artırılmasını amaç edinen çalışanlar, üretim ve verimliliğin artması için çaba harcarlar ve bu şekilde maliyet düşürülmesine katkıda bulunacaklardır.

Diğer Ekonomik Ödüller : Başarılı kişilerin ödüllendirilmesi ya da ayırım yapılmaksızın herkese o örgütün mensubu olmasından dolayı ikramiye, yan ödeme, öğle yemeği, tatil vs. gibi birçok ödülün verilmesidir. Örneğin, Dedeman oteller zincirinde müdür seviyesi ve üzerine, özel sağlık sigortası yaptırmaktadır.<sup>163</sup>

#### b) Psiko-Sosyal Araçlar

İşgöreni işe ve çalıştığı işletmeye bağlayan sadece ekonomik araçlar değildir. Emegini vererek ekmek yediği örgüte işgören gönlünü de vermeli ve işletmeyle bütünleşmelidir. Bu amaçla kullanılan psiko-sosyal araçlar şunlardır.<sup>164</sup>

Güvenlik : Emeklilik, işsizlik, hayat, kaza ve hastalık sigortaları ve diğer ekonomik korunma biçimleri çalışanların güvenliklerini sağlamak için yerine getirilmesi gereken unsurlardır. Kendini güvenlik altında hissetmeyen İşgörenlerin

<sup>161</sup> OKUMUŞ, a.g.e., s.80.

<sup>162</sup> *Capital*, (sayı 4, Yıl 7,1999) s.141.

<sup>163</sup> *Capital*, s.141.

<sup>164</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, (Ezgi Kitabevi, Bursa, 1996), s.116.

çabası, coşkulu ve işgörmeye kararlılığı azalır. Tersine güvenlik duygusu altında çalışan kimseler enerjik ve gayretli görünür.

Gelişme ve Başarı : İşgörenler kısa zamanda yükselme ve gelişme göstermek için çaba harcarlar. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden yararlanılmasından da mutlu olurlar. Yaptığı işin kendisine paradan başka hiçbir fayda sağlamadığına inanan kişinin hizmet kalitesi ve işletmeye bağlılığı azalır.

Değer ve Statü : Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme, çalışanlar için bir ihtiyaçtır.

Çalışmada Bağımsızlık : İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, sürekli emir verilmesinden rahatsız olurlar.

Öneri Sistemi : İşletmede işgörenlerin düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabilmesi ve uygun önerilerin değerlendirilmesi işletmede işgören ve yönetim arasında etkin bir iletişim sağlar.

Sosyal Faaliyetler : İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacı ile otel işletmesi çeşitli sportif faaliyetler, geziler, özel genler, eğlenceler gibi sosyal faaliyetleri organize edebilir.

#### c) Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetimsel içerikli bazı araçlardan yararlanmak mümkündür. Bu araçları şöyle sıralayabiliriz.<sup>165</sup>

Eğitim ve Yükselme : Çalışanlar yaptıkları işleri bildikleri ölçüde, daha istekli ve etkin çalışırlar. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işlere ve gelecekteki işlere göre bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi için eğitilmeleri gerekir.

Uygun veya Çekici iş : Yapılan iş işgörenin yeteneğinden en iyi biçimde yararlanmaya imkan verdiği takdirde daha ilgi çekici ve daha özendirici olur.

<sup>165</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.123.

Kişisel yetki ve sorumluluk Dengesi : Otel işletmelerinde işgörene aşırı sorumluluk yükleyip yetkilerini kısmak yerine, sorumluluklarını orantılı olarak yetkiler de tanınması ve işiyle ilgili bazı kararları bağımsız olarak alma hakkı tanınması gerekir.

Amaç Birliği : Amaç birliği, örgütsel birliği geliştirir. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yönetim tarafından sağlanır. Otel yönetiminin görevlerinden birisi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgören amaçları arasında denge sağlamaktır.

Kararlara Katılma : İşgörenler, kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği duyarlar. Bir işgören işi ile ilgili kararların alınmasında söz sahibi olduğu zaman, işinde daha istekli ve verimli çalışacaktır. Bu da maliyetlerin düşmesi demektir.

Adaletli ve Sürekli bir Disiplin Sistemi : Çalışanların ihtiyaç ve şikayetlerine karşı ilgi gösterilmesi, takdir edilmesi ve disiplin önlemlerinin adaletli olması, çalışanların görevlerine karşı gösterdikleri coşku ve ilgiyi önemli ölçüde artırır. Haklı ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Disiplinin amacı, davranışlara olumlu yön vermektir. Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine çalışma ve işbirliği arzusunun kuvvetlendirici bir özendirme aracıdır.

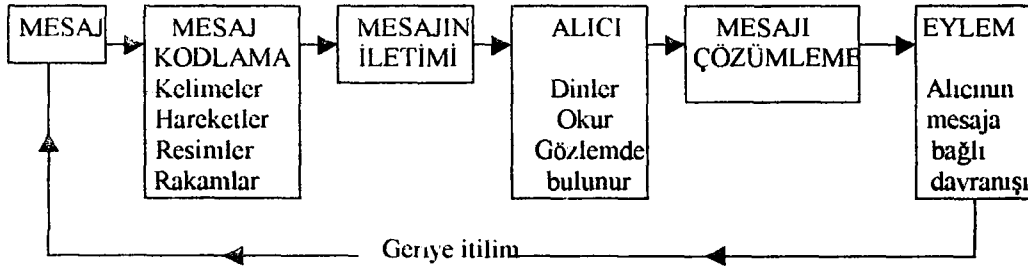
## B) İLETİŞİM (HABERLEŞME) VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

İletişim, haberleşme olarak da bilinir, bireyler arasında ortak bir simgeler sistemiyle gerçekleştirilen anlam ve bilgi alışverişi.<sup>166</sup>

İletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır.<sup>167</sup>

<sup>166</sup> Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi, (Ana Yayıncılık AŞ. Cilt:16), s.310.

<sup>167</sup> CAN. AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s.296.



Şekil 20. İletişim Süreci

BİNGÖL. a.g.e., s.222.

İletişim süreci aşağıdaki ögeden oluşmaktadır:<sup>168</sup>

Gönderici, kendi bilgi, fikir ve duygularından hareketle mesaj olarak ileticeği düşünceleri tasavvur edip bunları birtakım sembollere dökerken, alıcının bilgi ve deneyim alanına giren semboller kullanıp kullanmadığına, sembollerin somut olup olmadığına, alıcının anlaması olası olan kelimeleri açıklayıp açıklamadığına dikkat etmelidir.

Algılama ve değerlendirme, hem göndericinin hem de alıcıların kendilerine ulaşan mesajları algılama ve değerlendirme biçimlerini ifade eder. Alıcının algılama yeteneğini; değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, kültür düzeyi, duyguları, deneyimleri gibi etmenler etkiler.

Mesaj, kelimeler, rakamlar, şekiller, yüz hareketleri, vücut hareketleri vb. yoluyla ifade edilen konulardır. Konuşma esnasında hem sözlerle hem de vücut lisaneleriyle (bakış, omuz silkme, jest ve mimik gibi) karşılık verilir. Dinleme biçimi ve vücut lisaneleri, iletilen mesajın nasıl alınmakta olduğu hakkında çok şey söyler.<sup>169</sup>

Kaynak, kanal ile alıcı arasındaki bağı ifade eder. Duygu oranları, birer iletişim kanallarıdır. Çeşitli görsel ve işitsel iletişim araçları da iletişim kanalının araçları olabilir.

<sup>168</sup> MET, a.g.e., s.226.

<sup>169</sup> MET, a.g.e., s.226.

Alıcı, başarılı bir iletişim için, mesajın kodunu ve şifresini çözmeli ve gerçek anlamını vermelidir. Karşılıklı konuşmada kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyabilme yeteneği(empati), karşılıklı reaksiyonların anlaşılmasında çok önemlidir.

Geriye itilim (feedback) , alıcı tarafından bir mesaj hazırlanıp bunun bir kanal aracılığıyla eski göndericiye iletilmesidir.

Gürültü, iletişimin güvenilirliğini ve doğruluğunu azaltan bir unsurdur. Gürültü nedeniyle duyumlar azalır ve gürültünün sebep olduğu sınırlardaki gerilimler tatsız konuşmalara yol açabilir.

İletişim uzmanları, iki insanın açık seçik ve yanlış anlamalara meydan vermeyen bir görüşme yapmasına çok ender rastlandığını bilirler.<sup>170</sup> İletişime engel olan faktörler, genellikle, kullandığımız dil ile, haberi iletenin ve alıcının geçmişteki farklı görgü, çevre ve eğitim düzeyleri ile iletişimin yer aldığı çevre şartlarıyla yakından ilgili olmaktadır.<sup>171</sup>

İletişimde bulunan kimseler, ifade etmek istediği anlamı alıcının anlayacağı şekilde ileten kelimeleri seçmelidir. İletişimde hitap edilen kişilerin sosyal geçmişlerini doğru olarak düşünmek önemlidir. İletişimin meydana geldiği yer, anlatılmak istenen şey üzerinde önemli etkiler yapabilir. Bundan başka, övgü herkesin önünde, azarlama ise yalnızken yapılmalıdır.

Örgütte etkili bir iletişimle örgütün hedeflerinin geliştirilmesi ve beklentilerinin karşılanması bireyler tarafından daha kolay kavranır. Ayrıca verimlilik düzeyine ilişkin bilgi geri beslemesi, çeşitli işlerin geliştirilmesi için düşünce üretilmesi ve engellerin ortaya çıkarılması açısından fayda sağlamaktadır.

Örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eşgüdümlü, bilgi akışını değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belirli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir. Örgütte çalışanlar ve birimlerin uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilmeleri, eylemlerin

<sup>170</sup> PALMER, a.g.e., s.67.

<sup>171</sup> MET, a.g.e., s.224.



sürdürülebilmesi, problem çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması, plânlama, eşgüdüm, karar verme ve denetimin sağlanabilmesi açısından örgütsel iletişim önem taşır.

Öte yandan hizmet üreten işletmelerde müşteri her ne kadar örgüt içinde yer almasa da üretim sürecinde yer almaktadır. İnsanların birbirine karşı olan olumlu etkileşimi, verilen hizmetlerin kalitesini yükseltmekte ve dolayısıyla tesislerde memnun ve tatmin olmuş müşteri sayısını artırmaktadır. İşletme içi iletişim eksiklikleri otel işletmelerinde hizmet kalitesini ve dolayısıyla işgücü maliyetlerini doğrudan etkileyen faktörlerden biridir.

### C)İŞ TATMINİ VE İŞGÜCÜ MALİYETİ

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur ve işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.<sup>172</sup>

İş tatmininde etken olan unsurları şöyle sıralayabiliriz:

- İşgörenin şu ya da bu şekilde yönetime katılması,
- İşgörenin yaptığı iş karşısında elde ettiği ücret ve gelirler,
- Çalışılan iş ortamının fiziki durumu,
- İşgörenin yaptığı işin bilgi ve becerileriyle uygun olması,
- İşgörenin iş yerinde yükselme (terfi) imkânları,
- İşyerindeki olumlu beşeri ilişkiler,
- İşletmenin toplumdaki statüsü,
- Amirin işgörene karşı olumlu tutumu,
- İşgörenler arasında adaletli davranılması,
- İş güvenliği,
- Sosyal imkânlar,
- İşgören devir hızının azlığı,
- Geleceğinin güvence altına alınması,

İş tatmini işte morali sağlar. İş tatmini, işgörenin işinde istekli, hevesli ve gönüllü çalışmasını sağlar. Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü yukarıda sıralanan işgören tatmini ile ilgili unsurları araştırılıp, özellikle işgörenlerin işletmede

<sup>172</sup> BİNGÖL, a.g.e., s.201.



tutulması, dolayısıyla işgören devir hızının azaltılması için ilgili görülen araçların analizini yaparak, tepe yönetiminin ve bölüm yöneticileriyle ortak hareket etmek suretiyle öneriler üretmek ve önerilen bu önerilerin hayata geçirilmesine çalışmalıdır. Uygun motivasyon araçlarının seçilmesi, uygulanması, etkilerinin saptanması gibi konularda öneriler getiren insan kaynakları bölümü, nihayetinde oluşan yüksek performans, düşük işgören devri gibi “insan kaynakları yönetiminin performans göstergeleri” sayılabilecek hedeflere ulaşmada gerçekten önemli bir paya sahiptir. Bağımsız bir insan kaynakları bölümünden yoksun otel işletmelerinde yukarıdaki sorunların olması kaçınılmazdır. Yukarıda da ifade ettiğimiz gibi işgören tatmini gerçekleştirildiği süre içerisinde, işgörenlerin maliyet kontrolünde önemli bir hizmet üstleneceği açıkça görülmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ MALİYET KONTROLÜNÜN UYGULANMASINI GÖSTEREN ÖRNEK BİR MODEL

#### I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Konaklama işletmelerinde maliyetlere etki eden en önemli faktör işgücüdür. İşletmeler için hizmet kalitesini düşürmeden, işgörenlerin verimliliğini artırarak işgücü maliyetlerinin azaltılması ve dolayısıyla kârın artırılması gerekir.

Bu çalışmanın ana amacı, insan kaynakları yönetiminin işletmenin işgücü maliyetlerini azaltıcı etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktır.

Uygulanacak örnek modelde, organizasyon ve işgücü plânlaması, işgören seçme ve eğitme, ücret yönetimi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi konularda yapılacak olan çalışmaların işgücü maliyetinin düşürülmesi üzerindeki etkisi incelenecektir.

#### II) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Türk konaklama sektörünün yapısına bakıldığında otel işletmelerinin büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu sebeple araştırmanın otel işletmeleri bazında ele alınması düşünülmüştür. Coğrafi açıdan Marmaris yöresinin ele alınmasının sebebi, araştırmanın yüzyüze görüşmelerle gerçekleştirmek istenmesi ve söz konusu yörenin Türk turizm sektörünün yüksek bir çekiciliğe sahip önemli bir turizm destinasyonu olmasıdır.

Marmaris yöresindeki otel işletmelerin yapısı incelendiğinde örnek model olarak ele aldığımız MARES (Marmaris Altinyunus Turistik Tesisleri AŞ.) 'in yöredeki tüm sezon boyunca çalışan, modern yöneticilik anlayışına sahip yöneticilik formasyonu bulunan yöneticiler tarafından yönetilmesi, insan kaynakları yönetimi bölümünün bulunması gibi nedenlerdir.

Örnek model olarak ele alınan otel işletmesi, Marmaris yöresinde bulunan; dört mevsim hizmete açık; beş yıldızlı, turistik belgeli ve 960 yataklı bir konaklama işletmesidir.

MARES otel işletmesinde verilen hizmetler; geceleme, beslenme, eğlence ve dinlenmeye yöneliktir. MARES otel işletmesinde temizlik, sağlık şartlarına uygunluk, fiziki görünüm, güvenlik hizmetlerine de gerekli titizlik ve özen gösterilmektedir.

### III) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama tekniklerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme cetveli 16 sorudan oluşmaktadır. Otel işletmesindeki üst kademe yöneticilerle yüzyüze görüşme cetveli aracılığıyla ile, soru-cevap şeklinde veriler toplanmıştır. Görüşme cetveli soru klavuzu Ek-1 de verilmiştir.

### IV) ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ VERİLER VE DEĞERLENDİRİLMESİ

#### (1) OTEL İŞLETMESİNİN

- A) ADI : MARES  
 B) ADRESİ : MARMARİS ALTINYUNUS TURİSTİK TESİSLERİ A.Ş.  
 İÇMELER-MARMARİS  
 C) TEL. NO : 0.252.4552200  
 D) FAX NO : 0.252.4552201  
 E) AİT OLDUĞU KURULUŞUN ADI : KOÇ GRUBU  
 F) KAÇ YILDIR FAALİYETTE OLDUĞU : 1988'den beri faaliyettedir.  
 G) TÜRÜ : 5 yıldızlı-turistik belgeli-turistik otel  
 H) ÇALIŞMA DÖNEMİ : Tüm yıl  
 I) KONAKLAMA KAPASİTESİ  
 -Oda sayısı : 420  
 -Yatak sayısı : 960  
 -Doluluk Oranı : 58.80 (1998-%69)

#### I) YAN HİZMET ÜNİTELERİ

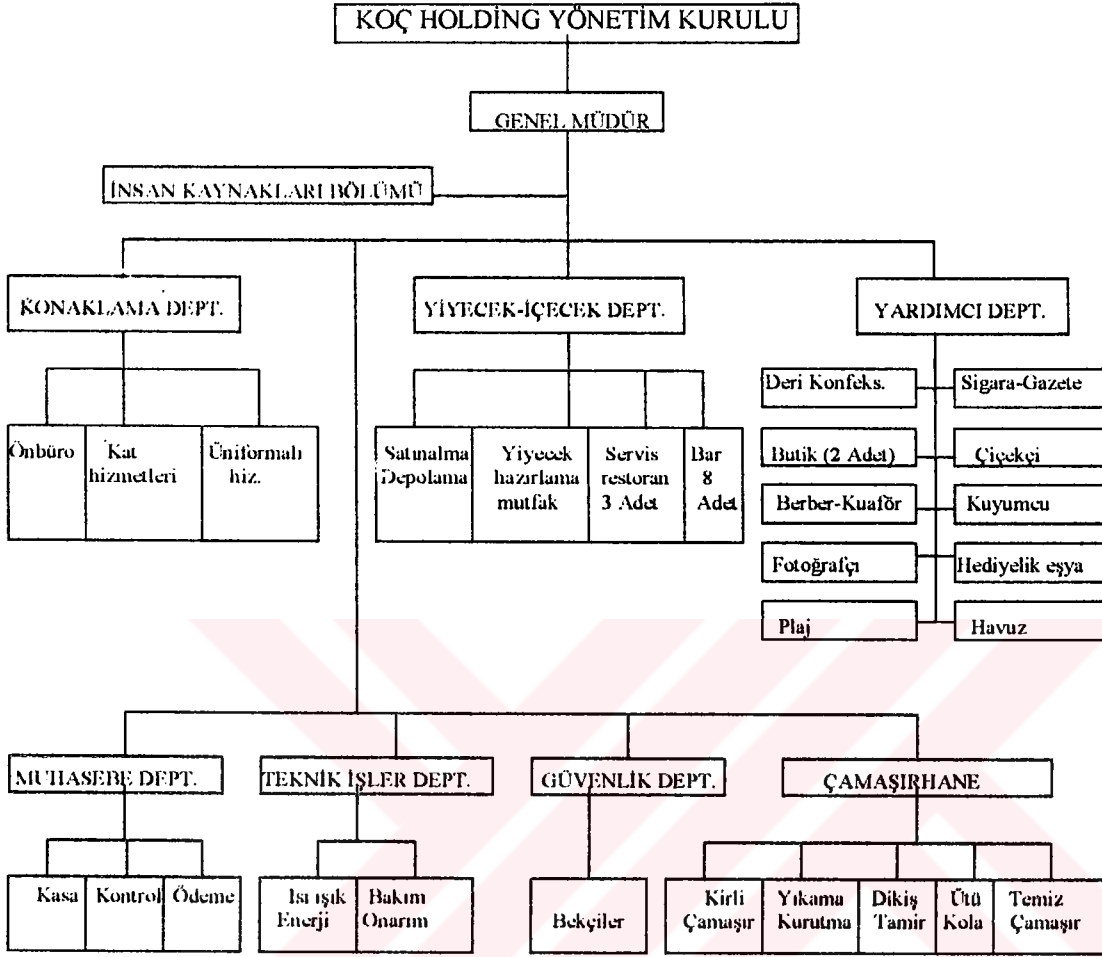
-550-600 kişilik kapalı (Yunus), 250 kişilik açık (Gökova) olmak üzere iki adet yemek salonu

- Bir adet balık restaurantı
- Bir adet pastane
- Sekiz adet (Sultan bar, Havuz bar, amlık bar, vb. gibi)
- 600 kişilik toplantı salonu
- Diskotek
- Açık yüzme havuzu
- Plaj
- Alış-veriş birimleri
- Otopark

#### J) EN YOĞUN SEZONLAR

- Temmuz, Ağustos, Eylül aylarında yabancı turist grupları çoğunlukta
- Yılbaşı, Sömestr tatili, bayram tatilleri ve firma toplantıları



(2) MARES OTELİNİN ORGANİZASYON ŞEMASI

Şekil 21. MARES Otelinin Organizasyon Şeması

Organizasyon şemasında görüldüğü gibi ; işletmenin genel müdürünün bağlı olduğu KOÇ Grubuna bağlı bir yönetim kurulu bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Bölümü işletmenin tüm bölümleriyle yakın ilişkisinden dolayı direkt genel müdüre bağlı olarak görülmektedir. Modern yönetim anlayışına sahip işletmelerde olması gerektiği gibi insan kaynakları bölümünün olması ve genel müdüre bağlı olarak danışmanlık hizmeti vermesi işletmede insan kaynakları yönetimine verilen önemi ortaya koymaktadır.

MARES otel işletmesinde hizmetlerin müşteriye sunulabilmesi için çok çeşitli işler ve buna bağlı olarak çok çeşitli çalışanlar vardır. İşletmede hizmetlerin sürekliliği

ve anında müşteriye teslimi esastır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için otelin genel bir organizasyon şeması ve ayrıca bölümler içinde ayrı ayrı organizasyon şemaları düzenlenmiştir.

### (3) OTELDE ÇALIŞAN İŞGÖRENLERE AİT SAYISAL VERİLER

A) TOPLAM İŞGÖREN SAYISI : Yüksek sezon: 250, Düşük sezon: 120

B) KADROLU İŞGÖREN SAYISI : 29

C) İŞGÜCÜ DEVİR HIZI : % 30

D) BÖLÜMLER İTİBARIYLA İŞGÖREN SAYISI

#### 1) İDARE VE MUHASEBE DEP

Genel Müdür : 1  
Muhasebe Müdürü : 1  
Personel Şefi : 1  
Muhasebe Elemanı : 2 şef, 4 memur

#### 2) TEKNİK SERVİS DEPARTMANI

Teknik Servis Müdürü : 2  
Teknik Servis Elemanı : 8

#### 3) ÖN BÜRO DEPARTMANI

Ön Büro Müdürü : 1  
Resepsiyon Elemanı : Yüksek sezon: 11, Düşük sezon: 5  
Santral Elemanı : Yüksek sezon: 2, Düşük sezon: 1  
Bell-boy : Yüksek sezon: 3, Düşük sezon: -

#### 4) KAT HİZMETLERİ DEPARTMANI

Kat Hizmetleri Şefi : 1  
Kat Hiz. Şef Yrd. : Yüksek sezon: 2, Düşük sezon:-  
Kat Hizmetlisi : Yüksek sezon: 64, Düşük sezon: 18

#### 5) SERVİS DEPARTMANI

Yiyecek-İçecek Mdr. : 1  
Banket şefi : 1  
Servis şefi : 1  
Barmen şefi : 1  
Servis Şef Yrd. : Yüksek sezon: 8, Düşük sezon: 5

Garson : Yüksek sezon: 10, Düşük sezon: 7  
 Şef'komi : Yüksek sezon: 6, Düşük sezon: 1  
 Komi : Yüksek sezon: 25, Düşük sezon: 3

#### 7) MUTFAK DEPARTMANI

Mutfak Şefi : 1  
 Mutfak Şef Yrd. : Yüksek sezon:7, Düşük sezon: 3 (Sıcaklardan sor.)  
 Mutfak Şef Yrd. : Yüksek sezon: 3, Düşük sezon: 1 (Soğuklardan sor.)  
 Bulaşıkçı : Yüksek sezon: 16, Düşük sezon: 4

#### 8) SATIN ALMA/AMBAR DEPARTMANI

Satın Alma Mdr. : 1  
 Satın Alma Şefi : 1  
 Ambar Memuru : 1  
 Taşıyıcı : Yüksek sezon: 3, Düşük sezon: -  
 Şöför : Yüksek sezon: 3, Düşük sezon: 2

#### 9) DİĞER GÖREVLİLER

Plaj görevlisi : Yüksek sezon: 4, Düşük sezon: -  
 Yüzme Havuzu Grv. : Yüksek sezon: 2, Düşük sezon: -  
 Gece Müdürü : 1  
 Güvenlik Grv. : Yüksek sezon: 13, Düşük sezon: 7

#### (4) MARES otel işletmesinin gelir dağılımı şu şekildedir

Tablo 6. MARES Otelinin Gelir Dağılımı

Oda gelirleri	% 43
Yiyecek gelirleri	% 32
İçecek gelirleri	% 23
Diğer faaliyetlerden elde edilen gelirler	% 2
<b>Toplam</b>	<b>% 100.0</b>

Görüldüğü gibi MARES otel işletmesi bir hizmet işletmesi olduğu için gelirleri verilen hizmetler karşılığında elde edilmektedir. Bu hizmetleri sunan işgörenler olduğuna göre gelirleri yaratan da işgörendir.

(5) MARES otel işletmesinin gider dağılımı ise şu şekildedir:

Tablo 7. MARES Otelinin Gider Dağılımı

İşgören ücretleri gideri	% 35
Yiyecek maliyetleri gideri	% 25
İçecek maliyetleri gideri	% 16
Bakım-tamir ve yenileme gideri	% 5
Amortisman gideri	% 7
Pazarlama-satış giderleri	% 4
Enerji giderleri	% 5
Diğer giderler	% 3
Toplam	100.0

Tablo 7’de görüldüğü gibi işgören ücretlerinin toplam maliyetler içerisindeki payı % 35 tir. % 35’lik işgören giderlerinin büyük bir bölümünü de işletmede çalışan işgörene ödenen ücretler oluşturmaktadır. Maliyetler içerisinde en büyük gider kaleminin işgören ücretleri oluşturmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında belirttiğimiz gibi otel işletmelerinde işgören giderleri diğer giderlerle karşılaştırıldığında en yüksek oranda olduğu görülmektedir.

(6) MARES otel işletmesinde organizasyon şeması ışığında her bölümdeki her işin ayrı ayrı nitelikleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını gösteren iş analizleri yardımıyla iş tanımları düzenlenmiştir. Bu iş tanım formlarında, yapılan işin amacı, sorumlulukları, kullanılacak araç ve gereçler, performans göstergeleri, bilgi ve deneyimle ilgili bölümlere yer verilmiştir. Ayrıca bölümün diğer bölümlerle olan ilişkileri de belirtilmiştir. İşletmede kullanılan kasiyere ait iş tanımı örneği Ek-2’de gösterilmektedir

(7) İşletmede sezon başında hazırlanan çizelgelere göre ve otelin doluluk oranına göre işgören planlaması bir yıl için yapılmaktadır. Sezon başında bölüm yöneticileri işletmenin genel işgören politikası ışığında; gelecek yılın doluluk oranları, işgücü devir oranı gibi işgörenlerle ilgili bazı verilerin ışığında kendi bölümleri için gerekli işgörenin nitelik ve nicelik tespitini yaparak yönetime sunmaktadırlar. Yönetim



bu bilgilerin ışığı altında işletmede o yıl için gerekli olan işgören planlamasını gerçekleştirmektedir. MARES otelinde çalışan işgörenlerin yüzdesel dağılımı Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8'de MARES Otelinin İşgören Dağılımı

Bölümler	Adet	% Dağılımı
İdare, Muhasebe, Satın alma	29	24,3
Mali işler	11	9,1
Önbüro	8	6,6
Kat hizmetleri	18	15
Mutfak-Servis hizmetleri	36	30
Güvenlik, Teknik hiz., Aktivite	18	15
Toplam	120	100

(8) İşgörenler sendikalı oldukları için işletmenin sezon başında sezonluk işgörenleri çağırma mükellefiyetleri vardır. İşgörenler öncelikle geçmişte işletmede çalışanlar arasından seçilir. Bunun dışında işgören bulma kaynakları da öncelik sırasına göre aşağıdaki şekildedir:

- Çalışan işgörenlerin önerileri,
- Tanıdıkların önerileri,
- Eğitim kurumları,
- İş ve İşçi Bulma Kurumu

Bunların yanısıra işletme içinde yetiştirme yoluyla terfi, alt kademeye indirme, iç transfer gibi yöntemlerle işgören yerleştirilmesi de yapılmaktadır.

(9) Turizm işletmelerinde işgören devir hızı genellikle yüksek olmasına rağmen MARES otel işletmesinde işgören devir hızı % 30 dur. Diğer otel işletmelerine göre bu oranın düşük olmasının nedenlerinden bir tanesi de işgörenlerin sendikalı olmasıdır.

(10) İşletmedeki işgörenlerin % 73'i ailelerinin başka bir yere taşınması, % 20'i daha iyi bir göreve gitme veya terfi edememe, % 5'i tahsil için bir başka yere gitme, % 2'si sezonluk olması ve çalışma şartları gibi nedenlerle işten ayrılmaktadırlar.

İşgörenlerin % 60'ı 1988 den beri işletmede çalışmaktadır. İşgörenlerin uzun süredir çalışması işgören devir hızını düşürmektedir. İşletme kışın çekirdek kadroyu elinde tutarak, işletmenin kendisine güven duyduğunu hissettirmektedir. Ayrıca kışın elde tutulan çekirdek kadro yazında iş verimliliğini sağlamaktadır.

(11) MARES otel işletmesindeki işgörenlerin eğitim durumu

Tablo 9. MARES Oteli'ndeki İşgörenlerin Eğitim Durumu (Mayıs -1999)

	Yüksek sezon		Düşük sezon	
	Erkek	Bayan	Erkek	Bayan
İlkokul	20	7	7	5
Ortaokul	33	13	1	-
Lise	31	16	7	5
Turizm Meslek Lisesi	3	-	-	-
TUREM	2	-	-	-
Meslek Yüksek okulu	3	2	2	1
Üniversite	8	6	8	6
Toplam	100	44	25	17

Yukarıdaki rakamlarda da görüldüğü gibi işletmede çalışan işgörenlerin önemli bir kısmı turizm eğitimi almamıştır. Buda işgören maliyetlerini artırıcı bir faktördür.

Yüzyüze yaptığımız görüşmede işletme yöneticileri turizm eğitimi almış kişilerle çalışmanın işletmenin randımanlı ve kaliteli bir hizmet vermesinde önemli rol oynadıklarını belirtmişlerdir. Fakat, işgörenler sendikalı oldukları için ve işletmede 1988'den beri faaliyette bulunduğu ve işletmenin geçmişteki işgörenlerle çalışma mükellefiyetinin olması sebebiyle turizm eğitim alan işgörenin az sayıda olduğu da tabloda görülmektedir. Yöneticiler bu sorunun hizmet içi eğitimlerle çözülmeye çalışıldığını belirtmişlerdir.

(12) MARES otel işletmesinde şef ve daha üst düzey işgörenler için KOÇ Holding kuruluşu olan İDEA'da hizmet içi eğitim verilmektedir. İşletme içi eğitim

programlarında işletme felsefesi, işletme amaçları ve kısa ve orta uzun dönem stratejilerinin hazırlanması ve uygulanmasını içermektedir. Bu eğitimi alan şef ve daha üst düzeydeki işgörenler kendi işgörenlerini lisan, bilgisayar eğitimi, işe başlatma eğitimi vermektedirler. Ayrıca, bu eğitimlerin yanında, iş başı uygulamalı eğitimlerde verilmektedir. Bu hizmet içi eğitimler sayesinde, işgörenlerin niteliklerinin ve verimliliğinin artırıldığı ve zamandan tasarruf sağlandığı, hizmet kalitesinin arttığı tespit edilmiştir. İşgörelere işe başlarken ve işbaşında mesleki eğitim verildiği için çalışan ile yaptığı iş arasında uyum sağlanmaya çalışılmaktadır.

(13) İnsan kaynakları tarafından görsel ve yazılı olmak üzere performans değerlendirmeleri düzenli olarak yapılmaktadır. Örneğin kat hizmetlerinde dünya standartlarında bir işgörenin deneyimine ve yanında bulundurduğu araç ve gereçlere göre temizleyebileceği günlük oda sayısı 16 dır. MARES otel işletmesinde odanın durumuna göre bu sayı 18 olarak tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi hem dünya standartları yakalanmış ve maliyetlerde büyük bir azalmada görülmüştür.

İşletmede kullanılan örnek performans değerlendirme cetveli Ek-3'de gösterilmektedir.

(14) MARES otel işletmesinde işgörelere zaman temeline göre aylık ücret ödemesi yapılmaktadır. Ücretlerin tespitinde KOÇ Holding yönetim kurulu ile sendika arasında toplu iş sözleşmesine göre ücret ödenmektedir. Ücret artışları da bu çerçevede yapılmaktadır. Üst düzey yöneticiler, kat hizmetleri, mutfak bölümü gibi işgörelerin yaptıkları işler sınıflandırılarak, altı kategoride ücret ödemesi yapılmaktadır. Fakat ücretler rakamsal olarak tarafımıza işletmenin politikası gereği verilmemiştir. Müdür ve üst düzey işgörelere için üç ayda bir prim, diğer işgörelere ise sezonluk ikramiye verilmektedir.

(15) İşgörelere sendikalı oldukları için gelecek kaygısı yaşamamaktadırlar. İşletmede sigortasız işçi çalıştırılmamaktadır. İşgörelere ücret politikaları dahilinde verilen primler ve ikramiyeler işgörelere işletmeye bağlılığını artırmaktadır. MARES otel işletmesinde her hafta müşteri anketleri yapılmaktadır. Bu anketlerin değerlendirilmesi sonucunda eğer işgörelere ismi belirtilmişse müspet veya menfi ödül veya ceza yöntemleri uygulanmaktadır. Ayrıca müşteriler tarafından verilen bahşiler

(Tip) de işgörenin motivasyonunu artırıcı ekonomik bir araçtır. İşletmede düzgün işleyen bir bahşiş sistemi bulunmaktadır. İşletmede çalışan işgörelere; konaklama, yeme-içme, servis imkanları, sezon sonunda yapılan toplu piknik gibi motivasyonu artırıcı imkanlarda sağlanmaktadır. Ayrıca ödül-öneri ile sezon sonlarında en başarılı işgörelere takdir-teşekkür, bunun yanısıra para, çeyrek altın gibi hediyeler de verilmektedir.

(16) MARES otel işletmesinde bölümler arasında iletişimin sağlanmasında otel işletmelerinde iletişimde kullanılan memorandumların kullanıldığı belirtilmiştir. İşletmede hazırlanan matbu formlar aracılığıyla bölümler arasında iletişim sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu sağlıklı iletişimin sonucunda müşterilerin beklediği kaliteli hizmetlerin verilmesi sağlanmaktadır. Üst yönetim belli dönemlerde yine bu memorandumlar aracılığıyla işgörelere iletişimi sağlamaktadır. Ayrıca işgörelere kendi konularını ile ilgili fikirlerini ve düşüncelerini şeflerine raporlar aracılığıyla sunabilmektedirler. İşletmede kullanılan Grup Memorandum Form örneklerinden bir tanesi Ek-4'de gösterilmiştir.

## V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilindiği gibi, iktisadi kalkınmanın özü; daha kaliteli, daha düşük maliyetli, daha çok mal ve hizmet üretmektir. Bir ülke geliştikçe hizmet üretiminin milli gelir içindeki payı artmaktadır. Tüm dünya ülke ekonomisinin en önemli gelir kaynağını turizm sektörü oluşturmaktadır. Türkiye'de de oldukça hızlı ve başarılı gelişme kaydeden turizm sektöründe, kaliteli hizmet üretiminin önemi gittikçe artmaktadır.

Türkiye'de turizm sektörünün esas olarak otel, motel ve restoranlardan oluştuğu söylenebilir. Konaklama endüstrisinde yoğunluk otel işletmelerindedir. Otel işletmelerinde işgören faktörü önemli bir etkidir. Her ne kadar otomasyonun çağımıza olan etkisi, insan faktörünün önemini azaltmış gibi gözükse de otellerde henüz böyle bir etkilenme söz konusu değildir. İnsanların birbirine karşı olan olumlu etkileşimi, verilen hizmetlerin kalitesini yükseltmekte ve dolayısıyla tesislerden memnun ve tatmin olmuş müşteri sayısı artmaktadır.

Günümüzde her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe konaklama işletmelerinin rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmeleri için, sadece ileri teknolojileri uygulamanın yeterli olmadığı görülmektedir. Çağımızın bir kalite çağı olduğunu kabul edersek, çalışmalarda başarı elde etmeyi ve gelişmeler kaydetmeyi hedefleyen yolun kaliteli bir yönetim felsefesinden geçtiği bilinmektedir. Otel işletmelerinde işgörenin en iyi şekilde yönetilmesi ve insan kaynakları yönetimi bölümünün işlevlerini yerine getirmesiyle, işgören maliyetlerinde bir düşme söz konusudur.

Otel işletmelerinde mal ve hizmet üretiminde en büyük kaynağı aynı zamanda en büyük maliyetleri oluşturan işgörenin, işletmede var olan insan kaynakları bölümü ve bu bölümün etkin çalışması ile yapılacak düzenlemeler dolayısıyla maliyetlerde de düşmeye sebep olacaktır.

Türk otelcilik sektöründe yer alan otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü ile işgücü maliyeti arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya yönelik yapılan bu çalışmadan elde edilen veriler ışığında aşağıdaki önerileri sunabiliriz.

-Otel işletmelerinde genel müdüre bağlı ayrı bir insan kaynakları bölümünün olması işgücü maliyetlerinin düşürülmesinde önemli bir faktördür. Çünkü, modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmelerde insan kaynakları bölümünün organizasyon şemalarındaki yeri giderek değişmekte ve gelişmektedir. Örnek model işletmemizde de olduğu gibi insan kaynakları bölümünün organizasyon şemalarında üst yöneticiye yakın ve ona doğrudan doğruya bağlı olması arzulanan bir uygulamadır. İnsan kaynakları bölümünün temel işlevi, etkili bir işgören politikası ortaya koyarak, bu politika doğrultusunda uygulamaya geçerek ve aynı zamanda bu amaca yönelik tüm araçlardan yararlanarak üst yöneticiye gerekli yardımı sağlamaktır.

-Otel işletmelerinin başarılı ve verimli bir şekilde yönetilmelerinde büyük role sahip olan organizasyon yapısının oluşturulmasında işletme için en uygun organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için organizasyon şemaları düzenleyerek, faaliyetlerinin neler olduğunu belirlemesi ve buna bağlı olarak bölümlere ayırması ve bu bölümler kendi içlerinde örgütlenerek işbirliğini sağlamaları gerekmektedir.

-Konaklama işletmelerinde geçerli başarı, diğer işletmelerde olduğu gibi hedef kitleyi oluşturan müşteri grubuna en iyi hizmeti, en hızlı hizmeti ve en düşük toplam maliyetli hizmeti yani verimli (etkin), kaliteli hizmeti sürekli karşılayabilmesi ile sağlanabilir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinde etkin bir hizmet kalitesi arayışı; işletmenin doğru zamanda doğru bir enerji ile zaman ve emek sarfederek daha kaliteli iş yapma gücünü, faaliyetlerde canlılığı sürdürülebilir geçerli başarıyı, yakalamasında zemin hazırlayacaktır.

Otel işletmelerinde etkin bir hizmet kalitesini sağlayabilmek için çeşitli hizmetlere ilişkin ayrıntıları ve özellikleri saptayabilmek amacıyla etkin bir iş analizine gerek duyulmaktadır. İş analizi faaliyetleri otel işletmelerindeki hizmetlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlerken diğer taraftan hizmeti yerine getirecek olan işgörende bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri, çabaları, kullanılan araç-gereç, malzeme ve teçhizatı, hizmetin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını ve hizmetin diğer hizmetlerle olan ilişkilerin kapsar. Bütün bu veriler belirlendikten sonra belirli düzenlemeler getirilerek hizmetin gerekleri ve tanımı ortaya çıkarılır. Bu işlemler sonucunda hizmeti hangi nitelikteki işgörenin yerine getirmesi belirlenir. İş analizi sonuçlarından hareketle zaman kaybı en alt düzeye indirilerek verimlilik artırılabilir. Bu sayede hizmet ve işgörende ilgili maliyetler kontrol altına alınabilir ve işletme rekabet gücü kazanabilir.

-İşgücü planlaması doğru sayıda, doğru özelliklere sahip kişileri, doğru işlere doğru zamanda yerleştirmektir. İşgücü planlaması, insan kaynaklarının etkili kullanımını ve geliştirilmesini amaçlar. Sürekli olarak işgücü arz ve talebini analiz eder. Dengesizliklere sebep olan faktörleri tespit ederek, bunların giderilmesi için uygun politikaların oluşturulmasını amaçlar. İşe uygun olan kişilerin belirlenmesi ancak iş analizi ve tanımlarının doğru olarak yapılmasıyla sağlanır. Daha sonra bu özelliklere sahip kişilerin seçimi, eğitimi ancak etkili bir işgücü planlamasıyla gerçekleşebilir. İşe uygun kişilerin seçilmesi, kişilerin işe bağlılıklarını, kalitede iyileşmeye performansda ve verimlilikte artışa sebep olur.

İşgücü planlamaları uzun yıllardan beri işletme yönetim faaliyetleri arasında yer almıştır. İnsan kaynakları yönetimi işgücü planlarını yapmasıyla; doğru sayıda, doğru özelliklere sahip kişileri, doğru işlere doğru zamanda yerleştirerek işgücü maliyetlerinde

önemli bir tasarruf sağlanabilmektedir. Bu nedenle işgücü planlaması İnsan Kaynakları Yönetiminin temelini oluşturur.

-Konaklama işletmelerinde hizmetin müşteriye direkt sunulması nedeniyle ayrı bir beceri gerektiren bu işte işgörenlerin daha objektif kriterlere göre seçilmesi, eş-dost hatırı yerine yetenekli ve eğitilmiş kişilerin tercih edilmesi gerekir. Yöneticilerin tanıdıklarını işe almalarıyla birlikte; objektif davranmamakta ve buna bağlı olarak da birçok problem ortaya çıkmaktadır.

-Belli bir düzeyde işgücü devri işletmeye taze kan sağladığı sürece yararlıdır. Ancak, işgücü devri yükseldikçe yararları ortadan kalkmakta; işletmelere yüksek maliyetler yükleyerek verimliliği azaltmaktadır. İşgücü devrini tamamıyla ortadan kaldırmaya imkan yoktur. Fakat, işgücü devrini minimum seviyeye düşürmede çeşitli çarelere başvurulabilir. İşin gereklerine en uygun kişiyi seçerek işe alınması, yeni bir iş ortamına giren kişinin işe uyum sağlaması için kendisine yardımcı olunması, işgörenin ortaya koyduğu emeğin gerçek bedelinin ödenmesi, maddi-manevi ödüllerle işgörenlerin motivasyonunun sağlanarak işgören devrinin düşürülmesi gerekmektedir.

-İşletmelerde çalışanların eğitim durumları Türkiye şartlarında normal olmakla beraber turizm eğitimi almış işgörenlerin sayısı yetersizdir. Hizmet üretiminin emek-yoğun özelliği ve özel yetenek gerektirmesi nedeniyle turizm eğitimi almış, sektörün beklentilerine karşılık verecek işgörenlerin seçimine dikkat edilmesi gerekmektedir. Ayrıca turizm sektörü ile turizm eğitimi veren eğitim kurumlarının koordine edilerek nitelikli eleman yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca turizm eğitimi alan kişilerin mesleki bilgi ve becerileri ile yabancı dil eksikliğinin giderilmesi de gerekmektedir. Diğer taraftan, her yönüyle nitelikli bir işgörenin tüm çalışma hayatı boyunca eğitilmesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitime ayrılan zaman işgücü kaybı olarak değerlendirilmeyip işin bir parçası gibi görülmesi ve yatırım olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü kalifiye bir işgören maliyetlerini düşürülmesinde önemli bir etkidir.

-İyi bir performans değerlendirilmesi işgörenlerin motivasyonunu yükseltir. İşgörenleri kendi çalışmalarını hakkında bilgilendirir ve dolayısıyla eksikliklerini gidermede yardımcı olur. Ayrıca eğitim ihtiyacının belirlenerek eğitim programlarının



düzenlenmesine katkıda bulunur. İşgörenlerin terfisinde yönetimin sağlıklı kararlar almasına yardımcı olur. Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında denge sağlanır.

İşgörenlerin sağlıklı bir şekilde performans değerlendirmelerinin yapılması zamandan bir tasarruf sağlayacağı için işgücü maliyetlerinin düşürülmesinde önemli bir etkidir.

-İş değerlemesinin yapılması ve uygulamaya konması işgören devir hızını düşürdüğünü yapılan örnek modelde ortaya konmuştur. İş değerlemesi yapmanın işgörenler arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. İşgören devir hızını düşüren ve işgören arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyen iş değerlemesi, iyi bir örgüt ikliminin oluşmasında önemli bir faktördür. Huzurlu bir örgüt ortamında kaliteli bir hizmetin oluşturulması huzursuz bir örgüt ortamına göre daha kolay olacaktır. Objektif kriterlerle yapılmış ve iyi uygulanan iş değerlemesi işgören alımında, terfisinde, eğitiminde, etkinliğinde önemli bir yeri vardır. Ayrıca işgörenlerle işverenler, işgörenlerle yönetim arasındaki çoğu meselelerin çözümünde etkilidir. Bunlarda netice olarak kaliteli hizmetin oluşmasına etki edecektir.

-İşgörenlerin daha iyi performans göstermelerinde en önemli faktör olan ücretin, ekonomik koşullar dikkate alınarak, hayat pahalılığı karşısında yeterli olması sağlanmalıdır. Bununla birlikte ücret politikaları çalışanların anlayabileceği bir açıklıkta olmalı, değişen ekonomik koşullara göre düzenlenmelidir. Böylelikle otel endüstrisinde tüm dünyada yaşanan bir sorunu, nitelikli işgörenin daha yüksek ücret ödenen işlere geçme sorununun çözülmesinde olumlu gelişmeler sağlanmalıdır.

İşgörenlerin maddi sorunları bulunmadığı takdirde, daha verimli ve istekli çalışırlar. Bu da hizmetin kalitesini olumlu etkileyerek işletmeye yarar sağlamaktadır. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ücretleri genelde düşüktür. Ücretlerin düşük olması işgörenlerde iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Düşük ücret politikası izleyen işletmelerde yüksek işgören devir hızı olacaktır. Ayrıca uzun dönemde işletme bunun zararını görecektir. Buda işgücü maliyetlerini artıran bir etkidir. İşgörene ödenen ücret, işgörenin ortaya koyduğu emeğin, gerçek bedeli olmalıdır. Fiziksel ve düşünsel emeğin karşılığını alamayan ve aldığı ücret yaşamı idame ettirecek kadar doyurucu olmayan işgörenin çalışma verimi azalır, işletme malzemesini dikkatli kullanmaz veya



işten ayrılır. Bu da işgören maliyetlerini yükselten bir unsurdur. İşgörene ödenen ücret adil olmalıdır.

-Çalışanlar işletmede geleceklerinden emin olmalıdırlar. Her an işten çıkacağını düşünen işgörenin verimli çalışması ve başarı sağlaması mümkün olamaz. Uzun vadede düşünüldüğünde bu tür işletmelerde nitelikli eleman bulmak zorlaşır. İşletmelerin çalışma koşullarını düzenleyerek işgörenler açısından tercih edilen bir işletme durumuna gelmeleri işgücü maliyetlerinde olumlu yönde olumlu bir faktördür. Yönetimin işgörenleri motive ederek, ekip ruhunu oluşturacak bir sistem oluşturması gerekir. İşgörenler ile iyi bir iletişim ağı kurarak eksiklikleri anında görebilmeli ve anında önlemler alarak maliyet kontrolünü sağlamalıdır.

-İşgörenlerin kendilerini işletmenin ayrılmaz bir parçası gibi görmelerini ve işlerini coşkuyla yapmalarını sağlamak için yöneticiler, işgörenlerle iyi ilişkiler kurmalı, onların moral düzeylerini yükselten, sıkı gözetim uygulamayan bir yönetim anlayışı içinde olmalıdırlar. Yönetimde, katımlı yönetim politikası uygulanmalı, çalışanlar arasında birlik, beraberlik ve dayanışma duygusunun gelişmesine yardımcı olunmalıdır.

İşletme içi iletişim eksikliği işgören maliyetlerini doğrudan etkileyen bir faktördür. Çünkü iletişim eksikliği müşteriye verilen hizmetin zamanında ya da eksik almasını etkileyerek otel için bir kayıp oluşturacaktır.

-Otel işletmelerinde verimliliğin ve kalitenin artırılabilmesi, kalitenin iyileştirilmesi, sonuçta işgörenin işyerinde tatmin olmasına ve işyerindeki bağımlılığa dayanmaktadır. İşgörenler yükselebileceklerine inandıkları oranda işlerinde daha tatmin olacaklardır. Bu nedenle, işletmede yükselme imkanlarının açık olması sağlanmalı, başarı değerlemeleri somut ölçütlere dayanarak yapılmalıdır.

Günümüzün artan rekabet ortamında bulunan otel işletmeleri özellikle uluslar arası pazarlarda söz sahibi olabilmeleri için, üretim öğelerinden birini oluşturan işgören kaynağına ve onun bilinçli yönetimine her geçen gün biraz daha artan ilgiyle eğilme gereğini duymaktadırlar. Çünkü, otel işletmelerinde en büyük maliyet kalemini işgücü maliyetleri oluşturmaktadır. Aynı zamanda, işletmede sunulan hizmetin kalitesinde de işgörenin çalışma şekli etkili olmaktadır.

Otel işletmelerinin temel amacı işinde mutlu, uyumlu çalışanlara sahip olmaktır. İşinde uyumlu ve mutlu bireylerin ulaşacakları verim, performans ve kalitenin özlenen düzeyde olacağı aşikardır. İnsan kaynakları yönetiminde amaç bireylerin bütün ihtiyaçlarının karşılanması değil, işgörenler ile işletme arasında temelde uyum sağlanması ve işgörenlerin kuruma bağlılığını gerçekleştirecek özendirme araçlarının kullanılmasıdır.

Zincir otellerin arttığı günümüzde turistik oteller, sürekli olarak yoğunlaşan rekabet ortamında giderler üzerinde kontrol sağlayarak verimliliklerini ve karlılıklarını arttırmak zorundadırlar. Tam rekabet piyasasında firmaların tek başına ürün fiyatlarını artırması sözkonusu olamayacağına göre turistik otel işletmelerinin giderlerini ve işletmenin bütün girdilerini en ekonomik ve etkin biçimde kontrol altında tutmak üzere iyi bir maliyet kontrol sisteminin kurulması konusunda yoğun çaba harcamaları gerekmektedir.

Otel işletmelerinin kaliteli hizmetler üreterek, verimli olma başarısı işletmede varolan insan kaynağını verimli ve etkin biçimde değerlendirmesini, yani sosyal bir varlık olan insan kaynağını başarılı bir şekilde yönetmesine bağlıdır.

Örnek modelimizde de görüldüğü gibi insan kaynakları bölümü bulunan otel işletmelerinde, söz konusu bölüm tarafından yerine getirilen işgörenlerle ilgili düzenlemeler işletmede işgücü maliyetlerinin azaltılmasına neden olmaktadır.

EK-1

**GÖRÜŞME CETVELİ SORU KLAVUZU**

1. Otel İşletmeniz ile ilgili genel bilgileri verebilir misiniz?
  - A. Adı (Ünvanı)
  - B. Adresi
  - C. Telefon Numarası
  - D. Fax No
  - E. Ait olduğu kuruluşun adı
  - F. Kaç yıldır faaliyette olduğu
  - G. Türü
  - H. Çalışma dönemi
  - I. Konaklama kapasitesi
    - Oda sayısı
    - Yatak sayısı
    - Doluluk oranı
  - İ. Yan hizmet Üniteleri
    - Konferans salonu
    - Bar
    - Diskotek
    - Plaj
    - Açık veya kapalı yüzme havuzu
    - Pastane
    - Alışveriş birimleri
    - Otopark
  - J. En yoğun sezonlar
2. İşletmenin organizasyon şeması hakkında bilgi verebilir misiniz?
3. Otelde çalışan işgörenler hakkında sayısal verilerinizi belirtiniz?
  - A. Toplam işgören sayısı
  - B. Kadrolu işgören sayısı
  - C. İşgören devir hızı

**D. Bölümler itibarıyla işgören sayısı**

- İdare ve muhasebe departmanı
- Teknik servis departmanı
- Önbüro departmanı
- Kat hizmetleri departmanı
- Servis departmanı
- Mutfak departmanı
- Satın alma-Anıbar departmanı
- Diğer görevliler

4. Otel işletmenizde elde ettiğiniz gelirlerin yüzdesel dağılımını belirtiniz.
5. Otel işletmenizdeki giderlerin yüzdesel dağılımını belirtiniz.
6. Otel işletmenizde farklı alanlarda yapılan işlerle ilgili iş analizleri,buna bağlı olarak iş tanımlarıyla ilgili yapılan çalışmalarınız nelerdir
7. İşletmenizde işgücü planlaması yapılıyor mu? Yapılıyorsa ne şekilde yapılmaktadır.
8. İşletmenize işgören bulma kaynaklarını önem derecesine göre sıralayınız.
9. Yıllık olarak işgören devir hızınız yüzde kaçtır.
10. İşgören devir hızının nedenleri nelerdir?
11. İşletmenizde çalışan işgörenlerin eğitim durumlarının sayısal olarak dağılımları ne şekildedir?
12. İşletmenizde çalışan işgörenlerinize hizmet içi eğitimle ilgili yaptığınız çalışmaları belirtiniz?
13. İşletmenizde performans değerlendirmesiyle ilgili ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?
14. İşletmenizde ücret politikası ile ilgili neler yapılmaktadır?
15. İşletmenizde işgörenlerin motivasyonu ile ilgili yaptığınız çalışmalar nelerdir?
16. İşletmenizde bölümler arası ilişkiler, işgören ve üst yönetim arasındaki iletişim konularında ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?

## EK-2

**İŞ TANIMI**

Unvan :

Rapor verilen makam :

Tarih :

**I. AMAÇ:**

Oteldeki satış noktalarındaki para işlemlerini doğru ve hızlı bir şekilde yapmak

**II. İŞİN BOYUTLARI:**

Kullanılan kaynaklar: Micros raporları (Shift sonu raporu, açık çek raporu, kapalı çek raporu, menü kalemi raporu) Yazar kasa, Z raporu, P.O.S makineleri

Diğer : Kasaların bulunduğu mekanlar:

Sultan, Meyhane, Pizzeria, Yunus, Pastane, Çamlık, Plaj I, Havuz, Aktivite, Neptün, Pano

**III. ANA SORUMLULUKLAR:**

1. Yeni elemanlar geldiğinde 1 hafta boyunca eğitim amaçlı beraber çalışmak
2. Oteldeki satış noktalarındaki kasa işlemlerini düzgün bir şekilde yapmak
3. Çalışma saatleri içerisinde captain orderlara adisyon açmak, ödeme şeklini yazar kasaya işlemek ve shift sonunda micros raporlarıyla Z raporunu tutturmak
4. Sezon başında ve sonunda kasaların ünitelere yerleştirilmesi, alınması ve depolanması
5. Siparişlerin captain orderlardaki verilere uymasını kontrol altında tutmak

**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**

-Müşteri şikayetlerinin azalması

-Hata sayısının az olması

**IV. İŞİN KAPSAMI**

Çalışılan çevre: Ödemeler kasaya yapıldığı takdirde müşteriyle görüşülmektedir.

Servis departmanı ile içiçe çalışılmaktadır. Operasyon aşamasında Micros sistemi, yazarkasa ve P.O.S makinaları kullanılmaktadır.

Karar verme : Belirlenen limitler içerisindedir.

**V. BİLGİ ve DENEYİM:**

-En az lise mezunu

-Yabancı dil

-Bilgisayar

-Tutarlı, pratik

-Analitik yönü kuvvetli

**VI. TERFİ DURUMU**

Kasiyer sorumlusu

MARES Oteli'nde uygulanan iş tanımı formu









EK-4

## GRUP MEMORANDUMU

TUR: ..... Tarih : ... / ... / ...

Şahıs adedi : .....

Oda adedi : Tek:..... Çift: ..... Toplam: .....

İlave: .....

Pansiyon şekli: Oda+kahvaltı:..... ½:..... Tam pansiyon:.....

Ücretsiz : Kişi:..... ve şekli:.....

Müşteriler için: Oda no:.....

Rezervasyon yapan: .....

Geliş tarihi : ..... Geliş saati: .....

Gidiş tarihi : ..... Gidiş saati:.....

Oda fiyatı : Tek..... Yemek fiyatı: Kahvaltı:.....

Çift..... Öğle.....

Süt..... Akşam.....

İlave.....

Acente komisyonu.....

Yemek anlaşması

Yemek alacakları yer:.....

Yemek fişi : Verildi Verilmedi

Kahvaltı alacakları günler:.....

Öğle yemeği alacakları günler:.....

Akşam yemeği alacakları günler:.....

Muhtelif : .....

MUHASEBE+ÖNKASA

Ödeyecek olan ve Ödeme şekli:.....

Depozito : Var ..... TL. Yok

Varsa diğer departmanlarla alakalı hususlar:

.....

.....

MARES Oteli'nde Uygulanan Grup Memorandum Örneği

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

AKAY Ali, *Küresel Düşünce Grubu Paneller Dizisi*, Küresel Yay. İstanbul, Ocak-1997.

AKINCI Nejat, ERDOĞAN Necmettin, *Maliyet Muhasebesi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1995.

AKOĞLAN Meryem, *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Özyurt Matbaacılık, Ankara, 1993.

ARTAN Sinan, *Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1981.

AŞKUN İ. Cem, *İşgören*, Cem Ofset, İstanbul, 1982.

BARUTÇUGİL İsmet, *Turizm İşletmeciliği*, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Bursa, 1982.

BİNGÖL Dursun, *Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler*, Üçüncü Baskı, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

BURSAL Nasuhi, ERCAN Yücel, *Maliyet Muhasebesi*, Beşinci Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 1994.

CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, *Personel Yönetimi*, İkinci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

CEMALCILAR İlhan ve diğerleri, *İşletmecilik Bilgisi*, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, Eskişehir, 1983.

-----, *İşletmecilik Bilgisi*, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim Ve Araştırma Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1999.

ÇETİNER Ertuğrul, *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, İkinci Baskı, Tubitay Ltd. Şti., Ankara, 1995.

EREN Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İktisat Enstitüsü Yayınları, No: 105, İstanbul, 1989.

-----*Ekonomi Ansiklopedisi, "İşletme"*, Paymaş Yayınları, İstanbul, 1983.

-----*Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın AŞ., İstanbul, 1995.

FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Ltd. Şti., İstanbul, 1999.

GEYLAN Ramazan, *Personel Yönetimi*, İkinci Baskı, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995.

GÖKDENİZ Ayhan, *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, İkinci Baskı, İnce Ofset, Balıkesir, 1995.

-----*Otel işletmeciliği (Ders Notları-Teksir)*, Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., 1997.

GUATIER Marcel, *L' Industrie Hoteliere*, Que Sais Je No. 1022 Presses Universitaires de France, Paris, 1962.

HACIOĞLU Necdet, *Türkiye 'de Turizm Eğitimi (Ders Notları)*, Balıkesir, 1989.

HIRSCHEY Mark, *Managerial Economics*, Seventh Edition, The Dryden Press, South Florida, 1992.

HITT Michael A., MIDDLEMIST R. Dennis, MATHIS Robert L., *Effective Management*, Minnesota, 1979.

HORNSEY Timothy, DANN David, *Manpower Management In The hotel and Catering Industry*, Batsford Academic and Educational Ltd., London, 1984.

KARAMAN Nüzhet, *Turizm'de Yatırım Projeleri*, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, 1986.

KAYNAK Tuğray, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998.

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım AŞ., İstanbul, 1995.

KOZAK Nazmi ve Diğerleri, *Otel İşletmeciliği; Kavramlar-Uygulamalar*, İkinci Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

KOZAK Nazmi, AKOĞLAN Meryem, KOZAK Metin, *Genel turizm; İlkeler-Kavramlar*, Üçüncü Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara, 1997.

KOZAK Sabah, *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995.

KUTSAL Gülten, *Ekonomi Ansiklopedisi, "Ücret sistemleri"*, Paymaş yayınları, İstanbul, 1984.

MET Ömer L., *Ağırlama Hizmet işletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*, İnce Ofset, Balıkesir, 1989.

MOZINA Stane, STANLEY A. Lloyd, *Planning For Human Resource Development*, International Center For Public Enterprises In Developing Countries, 1987.

MUCUK İsmet, *Modern İşletmecilik*, Beşinci Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 1993.

OLALI Hasan, *Turizm Politikası ve Planı*, Beta AŞ., İzmir, 1982.

OLALI Hasan, KORZAY Meral, *Otel İşletmeciliği*, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul, 1993.

ONARAN Oğuz , *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuralları*, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Yayını, No: 470, Ankara, 1981.

ÖZALP İnan, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983.

PFEFFER Jeffrey, VEIGA John F., *Putting People First For Organizational Success*, Academy of Management Executive,

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1996.

SARAÇ Salih, *Konaklama Muhasebesi*, Adım Yayıncılık, Ankara, Mart-1989.

SCHAETZING Edgar E., *Hotel and Restaurant Management Band 1,2. Auflage*, Verlag Moderne Industrie, Zurich, 1978.

STEVENSON William J., IRVAN Richard D., *Production/Operations Management*, Fourth Edition, Boston, 1993.

SEZGİN O. Mesut, *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Eser Matbaası, Ankara, 1994.

TİMUR Alp, *Turizm eğitimi; Konferans; Workshop, "Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları"*, Turizm Bakanlığı, Yorum Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 9-11 Aralık 1992.

TORTOP Nuri, *Yönetim Bilimleri*, S Yayınları, Ankara, 1983.

TÜRKER Nuray, *Turizmde Seçme Makaleler:30, "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı bir çalışmanın değerlendirilmesi"*, TUGEY Yayını, No:47, İstanbul Eylül 1998.

ULUCAN Devrim, *Ekonomi Ansiklopedisi, "İşçi"*, Paymaş Yayınları, İstanbul, 1983.

ÜÇÖK Tengiz, *Yönetim İlkeleri*, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını, Ankara, 1992.

ÜSTÜN Rıfat, *Maliyet Muhasebesi*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1991.

YOZGAT Osman, *İşletme Yönetimi*, Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1992.

*Ana Britannica Genel Kültür Ansiklopedisi*, Ana Yayıncılık AŞ., C: 16.

*1. Bilkent Turizm Forumu*, Bilkent Üniversitesi Yayın Birimi, Ankara, 1997.

*Büyük Ekonomi Ansiklopedisi*, Sabah Yayınları,

MPM-REFA, *İş Etüdü ve İşletme Organizasyon Birliği*, MPM Yayınları, Ankara, 1989.

### *Çeviriler*

HAGEMANN Gisela, *Motivasyon El Kitabı*, Çeviren: Göktuğ Aksan, Rota Yayın Tanıtım, Bireysel Yatırım Dizisi: 8, İstanbul, Ağustos-1997.

KANAWATY George, *İş Etüdü*, Çeviren: Zühal Akal, MPM / ILO Yay., No: 29, Ankara, 1991.

PALMER Margaret J., *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviren:Doğan Şahiner, Rota yayın Yahım tanıtım Tic. Ltd. Şti., Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:9, 1993.

PALMER Margaret, WINTERS Kenneth T., *İnsan Kaynakları*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi:2, İstanbul, 1993.

PROKOPENKO Joseph , *Verimlilik Yönetimi*, Çeviren: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yay., No: 476, Ankara, 1995.

SCHEIN Edgar H., *Örgütsel Psikoloji*, Çeviren:A. Sağtür, Ş. Öz-Alp, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Yay., No: 2, Eskişehir, 1980.

TOFFER Alfin ve Heidi, *Yeni Bir uygarlık Yaratmak; Üçüncü Dalganın Politikası*, İnkılâp Yayınları, İstanbul, 1996.

*Dergiler*

AĞAOĞLU O. Kemal, “Türkiye’de Turizm Eğitimi ve Etkinliği”, *Verimlilik Dergisi*, No: 439, Ankara, 1991.

-----, “İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması”, *Verimlilik Dergisi*, No: 457, Ankara, 1992.

AKSU Akın, “İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetlerinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, 1996/3.

AŞKUN İ. Cem, “İş Değerlemesi ve Türkiye’deki Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, 1969.

AYDEMİR-ÇAKIR Fazıla, “Konaklama Tesislerinde Müşteri Memnuniyeti, Personel”, *Gastronomi Dergisi*, s:20, Aralık-1997.

ÇETİN Canan, “Yönetim Trendi”, *Power Aylık Ekonomi dergisi*, Eylül-1999.

MURADOĞLU-ŞENGÜL Gülnur, “Turizm Sektöründe Yönetici Düzeyinde Muhasebe Elemanı İhtiyacı ve Eğitimi”, *Turizm Yıllığı*, Türkiye Kalkınma Bankası AŞ., 1988-1989.

OKUMUŞ Fevzi, “Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları”, *Verimlilik Dergisi*, 1993/4.

ÖZ-ALP Şan, “Turizm Sektöründe İnsan Gücü Açığının Uzaktan Öğretimle Karşlanması”, *Kurgu Dergisi*, s:7, 1990.

ÖZEN Saadettin, “İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1998/1.

ÖZGEN Hüseyin, TANER Bahar, “Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi”, *Verimlilik Dergisi*, 1993/1.

ÖZGENER Şevki, “Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 1998/1.

ÖZTÜRK Zekai, “İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri”, *Verimlilik Dergisi*, 1995/2

*Capital*, s: 4, 1999.

*Konaklama İstatistikleri Bülteni*, Turizm Bakanlığı, Yatırımlar Genel Müdürlüğü, Araştırma ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı, 1994.

*Yayınlanmamış Tez, Rapor ve Bildiriler*

AKOĞLAN Meryem, “Verimlilik Aracı Olarak Hareket Etüdü ve Otel İşletmelerinde Kullanılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, 1991.

AKYÜZ Taner, “Mesleki Turizm Eğitimi”, Seminer Ödevi, Balıkesir Üniversitesi SBE, 1997.

BATMAN Orhan, “Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”, Kuşadası VI. Ulusal Turizm Kongresi, 1995.

ÇATAK Selda, “Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkileri”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri-3, Nevşehir, 13-15 Aralık 1996.

DİNÇ Yakup, “Turizm Eğitim Politikası”, Seminer Ödevi, Balıkesir Üniversitesi SBE, 1997.

EHTİYAR Rüya, “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi Olan İşgören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirmesine Yönelik Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi SBE, 1995.

ERGÜL Yeşim, “İşletmelerde Personel Fonksiyonu ve Organizasyonu”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 1989.



HACIOĞLU Necdet, “Yüksek Öğretimde Mesleki Turizm Eğitimi ve Geliştirme Perspektifleri”, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitim Konferansı, Ankara, 1992.

KARAKOÇ Nihat, “Yönetimde ‘Zaman’ Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları-Eskişehir’deki Kamu Kesimi Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1988.

TAYFUN Ahmet, “Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliğine ve Hizmet Kalitesine Etkisi”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi-Hafta Sonu Semineri-3, Nevşehir, 13-15 Aralık 1996.

YAYLI Ali, ŞAHBAZ R. Pars, “Konaklama işletmelerinde Müşteri-personel Çatışmalarının Hizmet Kalitesine Etkileri”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi-Hafta Sonu Semineri-3, Nevşehir, 13-15 Aralık-1996.

#### *Kanunlar*

Gelir Vergisi Kanunu (231 Sayılı Kanun), 1980.

İş Kanunu (1475 Sayılı Kanun), 1971.