



**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ GÜCÜ MALİYETİ KONTROLÜNÜN İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ: İSTANBUL'DA
FAALİYET GÖSTEREN DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE
BİR UYGULAMA**

İLKER ŞÜKRÜ DOĞAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

NİSAN, 2015

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren(.....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : İlker Şükrü

Soyadı : DOĞAN

Bölümü : Turizm İşletmeciliği Eğitimi

İmza :

Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ GÜCÜ MALİYET KONTROLÜNÜN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ:İSTANBUL'DA DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İngilizce Adı : LABOUR COST CONTROL IN HOTEL BUSINESS IN TERMS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT INVESTIGATION: AN APPLICATION FOUR AND FIVE-STAR HOTELS IN ISTANBUL

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: İlker Şükrü DOĞAN

İmza:

Jüri onay sayfası

İlker Şükrü DOĞAN tarafından hazırlanan “Konaklama İşletmelerindeki İşgücü Maliyet Kontrolünün İnsan Kaynakları Açısından İncelenmesi: İstanbul’da Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Fügen DURLU ÖZKAYA

Turizm İşletmeciliği Eğitimi, Gazi Üniversitesi

.....

Başkan: Prof. Dr. Muharrem TUNA

Turizm İşletmeciliği, Gazi Üniversitesi

.....

Üye: Doç. Dr. Serdar TARAÇÇIOĞLU

Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği, Gazi Üniversitesi

.....

Tez Savunma Tarihi: 13.04.2015

Bu tezin Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Servet KARABAĞ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

TEŞEKKÜR

Bu çalıőmanın yűrűtűlmesinde benden ilgi ve desteęini esirgemeyen ve sűrekli yanımda olan tez danıőmanı hocam Doç. Dr. Fűgen DURLU ŐZKAYA'ya,

Çalıőmanın çeőitli aőamalarında gűstermiő olduęu katkılar için Yrd. Doç. Dr. Burhan ŐENER'e

Ayrıca çalıőmamın her aőamasında sevgisini, desteğini ve yardımlarını esirgemeyen, aileme ve eőime teőekkűrlerimi sunarım.

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ GÜCÜ MALİYET KONTROLÜNÜN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ:
İSTANBUL'DA DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

İlker Şükrü DOĞAN

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

NİSAN, 2015

ÖZ

Otellerde insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin işgören maliyetlerine yönelik tutumlarını tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları departman çalışanları üzerinde bir alan araştırması yapılmıştır.

Bu kapsamda evrenin büyüklüğü hesaplanmış ve otellerin insan kaynakları departmanı çalışanlarına (n:211) anket uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde frekans tabloları ile yüzde ve frekans dağılımları yapılmış, işgören maliyetlerine yönelik tutumları belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre insan kaynakları departmanı çalışanları açısından otel işletmesinde stajyer çalıştırmanın, iş analizi yapılmasının ve işe uygun işgörenler seçilmesinin işgören maliyetlerini azaltacağı tespit edilmiştir. Ayrıca işgören maliyetlerine yönelik tutumlar insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, işletmedeki pozisyonlarına, çalıştıkları otelin yıldız sayısına göre farklılık gösterirken, işletmede çalışma sürelerine ve işletmenin sektörde bulunma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Bilim Kodu:

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları, işgören maliyeti, konaklama işletmeleri

Sayfa Adedi: 77

Danışman: Doç. Dr. Fügen DURLU ÖZKAYA

**LABOUR COST CONTROL IN HOTEL BUSINESS
IN TERMS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
INVESTIGATION: AN APPLICATION FOUR AND FIVE-STAR
HOTELS IN ISTANBUL
(M.S Thesis)**

İlker Şükrü DOĞAN

**GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
APRIL, 2015**

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine attitudes of the hotel are also costs for employees who work in the human resources department employees. For this purpose, operating in the 4 and 5 star hotels in Istanbul, research was conducted on employees in the human resources department.

In response they gave a result of the end of the study participants, the percentage frequency tables and frequency distributions were made also identified attitudes towards employee costs. According to the obtained data, department of the company employees operates the hotel in terms of trainees to conduct business analysis and hiring employees who have been determined eligible employees will reduce the costs of the election. In addition, employee cost to attitudes towards human resources to the gender of employees working in the department, educational status, their position within the company, which changed according to the number of stars the hotel they work, the company does not show differences depending on the time available to working time and the business sector.

Science Code :

Key Words : human resources, labour cost, accommodation businesses.

Page Number : 77

Supervisor : Assoc. Professor. Dr. Fügen DURLU ÖZKAYA

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----|
| TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU | i |
| ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI..... | ii |
| JÜRİ ONAY SAYFASI | iii |
| TEŞEKKÜR | iv |
| ÖZ..... | v |
| ABSTRACT..... | vi |
| İÇİNDEKİLER | vii |
| TABLolar LİSTESİ..... | x |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xii |
| BÖLÜM I..... | 1 |
| GİRİŞ | 1 |
| 1.1.Araştırmanın Amacı | 2 |
| 1.2.Araştırmanın Önemi..... | 2 |
| 1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 3 |
| 1.4. Araştırmanın Varsayımları..... | 3 |
| 1.5. Tanımlar | 3 |
| BÖLÜM II | 4 |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE..... | 4 |
| 2.1. Turizm Endüstrisinde Konaklama İşletmeleri | 4 |
| 2.1.1. Konaklama İşletmeleri | 7 |
| 2.1.1.1.Oteller | 8 |
| 2.1.1.2.Moteller | 8 |
| 2.1.1.3.Pansiyonlar | 8 |
| 2.1.1.4.Oberjler | 8 |
| 2.1.1.5.Kampingler..... | 9 |
| 2.1.1.6.Tatil Köyleri | 9 |

| | |
|---|----|
| 2.1.1.7. <i>Hosteller</i> | 9 |
| 2.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi | 9 |
| 2.3. Otel İşletmelerinin Departmanlara Göre Sınıflandırılması..... | 11 |
| 2.3.1. Ön Büro Departmanı..... | 12 |
| 2.3.2. Rezervasyon Bölümü | 13 |
| 2.3.3. Kat Hizmetleri Bölümü | 13 |
| 2.3.4. Yiyecek İçecek Hizmetleri Bölümü | 13 |
| 2.3.5. Muhasebe Bölümü | 14 |
| 2.3.6. Teknik Hizmetler Bölümü | 15 |
| 2.3.7. Güvenlik Bölümü | 16 |
| 2.3.8. Satış ve Pazarlama Bölümü | 16 |
| 2.3.9. İnsan Kaynakları Bölümü..... | 17 |
| 2.4. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi..... | 17 |
| 2.4.1. Otellerde İnsan Kaynaklarının Özellikleri | 19 |
| 2.4.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi..... | 20 |
| 2.5. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri..... | 21 |
| 2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Planların Hazırlanması | 21 |
| 2.5.2. İş Analizi..... | 23 |
| 2.5.3. İnsan Kaynağı Temini ve Seçimi..... | 24 |
| 2.5.4. İşe Alıştırma ve Eğitim | 25 |
| 2.5.5. Motivasyon..... | 26 |
| 2.5.6. Ücretlendirme | 27 |
| 2.5.6.1. <i>Dolaylı Ücret Sistemleri</i> | 28 |
| 2.5.6.2. <i>Başarı Temeline Göre Ücret Sistemleri</i> | 28 |
| 2.5.7. Performans Değerleme | 28 |
| 2.5.8. Eğitim ve Geliştirme..... | 29 |
| 2.5.9. İnsan Kaynakları Hizmetleri..... | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 2.6. Konaklama İşletmelerinde İş Gücü Maliyetleri..... | 30 |
| 2.6.1. Maliyet Kavramı | 30 |
| 2.6.2. Otel İşletmelerinde Maliyet Kavramı..... | 32 |
| 2.6.3. İşgücü Maliyeti | 33 |
| 2.6.4. Otel İşletmelerinde İş gücü Maliyeti..... | 34 |
| 2.6.5. Konaklama İşletmelerinde İş gücü Maliyet Unsurları | 35 |
| 2.6.5.1. İşgücü Kadrolama Maliyeti | 35 |
| 2.6.5.2. Geliştirme Maliyetleri | 36 |
| 2.6.5.3. Konaklama İşletmelerinde İşgören Ücretleri Maliyetleri | 36 |
| 2.6.5.4. İşgörenler için Yapılan Sosyal Harcamalar | 37 |
| BÖLÜM III..... | 38 |
| YÖNTEM..... | 38 |
| 3.1. Araştırma Modeli..... | 38 |
| 3.2. Evren ve Örneklem Seçimi..... | 38 |
| 3.2.1. Verilerin Toplanması | 40 |
| 3.2.2. Verilerin Analizi | 40 |
| BÖLÜM IV | 41 |
| BULGULAR VE YORUM..... | 41 |
| 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular | 41 |
| 4.2. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular | 43 |
| 4.3. Katılımcıların İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarına İlişkin Bulgular | 49 |
| BÖLÜM V..... | 63 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 63 |
| KAYNAKÇA | 69 |
| EK 1 ARAŞTIRMA ANKETİ | 74 |

TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular | 41 |
| Tablo 2. İKY Personelinin Cinsiyetleri İle İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi | 43 |
| Tablo 3. İKY Personelinin Yaşları İle İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi | 44 |
| Tablo 4. İKY Personelinin Eğitim Durumları İle İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi | 45 |
| Tablo 5. İKY Personelinin İşletmedeki Pozisyonları İle İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi | 46 |
| Tablo 6. İKY Personelinin İşletmedeki Çalışma Süreleri İle İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi | 47 |
| Tablo 7. İKY Personelinin Çalışılan İşletmenin Yıldız Sayısı İle İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi | 48 |
| Tablo 8. İKY Personelinin Çalışılan İşletmenin Sektörde Bulunma Yılı İle İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi..... | 48 |
| Tablo 9. Katılımcıların İşgücü Maliyetinin Önem Durumunun Değerlendirilmesine Göre Dağılımları | 49 |
| Tablo 10. Katılımcıların İşgücü Maliyetinin Toplam Maliyet İçerisindeki Payının Belirlenmesi Durumuna Göre Dağılımları..... | 50 |
| Tablo 11. İşgören Ücret Artışlarının Yıllık Bazda Yapılması İşgören Maliyet Kontrolüne Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular | 50 |
| Tablo 12. İşletmelerde Stajyer Çalıştırmak İşgören Maliyetini Düşürmektedir İfadesine İlişkin Bulgular | 51 |
| Tablo 13. İşgören Maliyet Kontrolü İle İşin Yoğun Olmadığı Zamanlarda Gereksiz Ücret Ödenmesinin Ortadan Kalkması Sağlanır İfadesine İlişkin Bulgular | 52 |
| Tablo 14. İşe Uygun İşgören İstihdam Edilmesi İşgören Maliyeti Açısından Önemlidir İfadesine İlişkin Bulgular..... | 52 |
| Tablo 15. İşletmede Otomasyondan Yararlanılması İşgören Maliyetlerinin Düşürülmesine Katkı Sağlar İfadesine İlişkin Bulgular..... | 53 |
| Tablo 16. İşgörenlerin Etkinliğini Arttırmak İçin Gerekli Ekipmanların Sağlanmasının İşgören Maliyet Kontrolü Açısından Önemlidir İfadesine İlişkin Bulgular | 53 |

| | |
|--|----|
| Tablo 17. İşletmedeki Rotasyon Uygulamaları İşgören Eğitim Maliyetlerini Düşürür İfadesine İlişkin Bulgular..... | 54 |
| Tablo 18. İşgörelere Görevleri Dışında Farklı İşler Yaptırılması İşgören Maliyetlerini Düşürür İfadesine İlişkin Bulgular..... | 55 |
| Tablo 19. Katılımcıların İşgörelerin İş Süreçlerinde İyileştirmeler Yapılmasının (Çay Saati Vb.) İşgören Performansını Arttırır İfadesine İlişkin Bulgular | 55 |
| Tablo 20. İş Analizlerinin Yapılmasının İşgören Maliyetlerinin Düşürülmesinde Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular..... | 56 |
| Tablo 21. İşlerin Standart Hale Getirilmesi Nitelikli İşgörelere Duyulan İhtiyacı Ortadan Kaldırır İfadesine İlişkin Bulgular | 56 |
| Tablo 22. İşlerin Doğru Yapılması İş Gücü Kaybını Ortadan Kaldırır İfadesine İlişkin Bulgular..... | 57 |
| Tablo 23. İşletmede İşgören Gereksinimi Saptanarak Maliyetler Önceden Planlanır İfadesine İlişkin Bulgular..... | 57 |
| Tablo 24. İşgörelerin İşe Alımlarda Düşük Ücret Talep Etmesi Öncelikli Tercih Edilmelerini Sağlar İfadesine İlişkin Bulgular | 58 |
| Tablo 25. Eğitim Gereksinimi Olmayan İşgörelenin Seçimi İşgören Maliyetlerinin Düşürülmesinde Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular | 58 |
| Tablo 26. Her Sezon Öncelikle Eski İşgörelere Tercih Edilerek İşe Alım Maliyetleri Düşürülür İfadesine İlişkin Bulgular | 59 |
| Tablo 27. Her Sezon Öncelikle Eski İşgörelere Tercih Edilerek Eğitim Maliyetleri Düşürülür İfadesine İlişkin Bulgular | 60 |
| Tablo 28. İşgören Maliyetleri Otel İşletmeleri İçin Önemli Bir Maliyet Kalemini Oluşturur İfadesine İlişkin Bulgular..... | 60 |
| Tablo 29. Uygulanan Maliyet Kontrol Yöntemleri İşgören Maliyetlerinin Kontrolünde Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular | 61 |
| Tablo 30. İşgören Maliyet Kontrolünde Yönetici Kararlarının Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular..... | 61 |
| Tablo 31. Turizm Sektöründe İşgören Maliyetlerinin Her An Kontrol Edilebilmesi Diğer Sektörlere Kıyasla Daha Zordur İfadesine İlişkin Bulgular | 62 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetimini Başarılı Kılan Temel Unsurlar | 18 |
| Şekil 2. İş Gücü Planlamasının Evreleri | 22 |

BÖLÜM I

GİRİŞ

Turizm yapısı gereği emek yoğun bir sektördür. Bu nedenle konaklama işletmelerinde kullanılan kaynakların belki de en önemlisi insan kaynaklarıdır. Ne kadar kaliteli tesislere sahip olursa olsun, misafirlerin memnuniyetlerini sağlayacak nitelikte ve nicelikte insan kaynağı yoksa arzu edilen başarıya ulaşmak pek mümkün olmayacaktır. Bu durum göz önüne alındığında işletmelerin maliyet kalemleri arasında personelin istihdamından kaynaklanan maliyetlerinde önemli bir yer teşkil ettiği açıktır.

Turizm sektörünün gelişimi aynı zaman da turist istek ve tercihlerinin de gelişimi ve değişimi anlamına gelmektedir. Turizm endüstrisi genel anlamıyla otomasyona karşıt bir özellik göstermektedir. Bu nedenle, değişen turist istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek işletmeler tesis etmek en öncelikli yapılacaklardır. Ancak yalnızca tesislerin inşası ile turistlerin memnuniyetlerinin sağlanması pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle tesis edilen işletmelerde nicelik ve nitelik yönünden yeterli sayıda personelin çalıştırılması elzem bir konudur.

Bu çalışmada, otel işletmelerinin insan kaynakları departmanı açısından işgücü maliyetinin değerlendirilmesi ve tespiti amaçlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde, turizm endüstrisi içinde konaklama işletmelerinin tarihsel geçmişi ve önemine ilişkin değerlendirmelere ve kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise konaklama işletmeleri içerisinde insan kaynakları departmanının önemi, işlevi ve çalışma koşulları ile ilgili kavramsal açıklamalar yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü kısmında, konaklama işletmeleri en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynakları ve iş gücü değerlendirilmiş, bunun yanı sıra iş gücü maliyetinin kavramsal açıklaması, iş gücü maliyetini oluşturan unsurlar araştırılmıştır. Çalışmanın son kısmında ise iş gücü maliyetlerinin otel işletmelerinin toplam maliyetleri içerisindeki

payının değerlendirilmesi amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları departmanı çalışanları ile bir uygulama yapılmıştır. Bunun neticesinde konaklama işletmelerinde iş gücü maliyetlerinin ne derece önemli olduğu ve bu maliyetlerinin hesaplanması, kontrol edilmesinin nasıl gerçekleştirildiği araştırılmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı İstanbul'daki konaklama sektöründe dört ve beş yıldızlı otel işletmelerdeki insan kaynakları departmanı personelinin iş gücü maliyetlerine bakışının ortaya konmasıdır. Buradan hareketle 'konaklama işletmelerindeki insan kaynakları personelinin iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları nelerdir?' sorusu temel problem olarak ele alınmıştır.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları personelinin iş gücü maliyetlerine yönelik tutumlarının tespiti, konaklama işletmelerindeki yönetici ve işletme sahiplerine iş gücü maliyetlerine yönelik bilgi sağlanması araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacına yönelik belirlenen hipotezler şunlardır:

H₁: Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin demografik özellikleri ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları çalıştığı konaklama işletmesinin yıldız sayısına göre farklılık gösterir.

H₃: Otelin sektörde faaliyette bulunduğu süre ile mevcut işletmede çalışan insan kaynakları personelinin iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

1.2. Araştırmanın Önemi

II. Dünya Savaşından bu yana tüm dünyada çok hızlı değişimler yaşanmıştır. Bu değişimler, teknolojik gelişmeler, ekonomideki liberalleşme hareketleri, küreselleşme, yönetsel ve siyasal alanlarda değişimler, artan rekabet gibi gelişmelerdir. Dünya ekonomisinde yaşanan bu hızlı değişim ve ortaya çıkan rekabet koşulları, her kesimi yeni ve yaratıcı çözümler geliştirmeye zorlamaktadır. Bütün sektörleri etkilediği gibi turizm sektörünü de etkileyen bu süreç, yatırımı, verimliliği, üretkenliği ve istihdamı arttıran, sanayileşmeyi, kalkınmayı ve rekabet edebilirliği geliştiren bir yapısal değişimi gerekli

kılmaktadır. Bu yapısal değişim işin ve iş organizasyonunun yeniden yapılanmasına neden olurken, asıl amacı kar elde etmek olan, ticari kaygı taşıyan işletmelerdeki iş gücü maliyet kontrolü kavramını da önemli kılmaktadır.

Bütün dünyada küreselleşmeyle birlikte değişimin ve gelişmenin oldukça hızlandığı ve bu değişim ve gelişime ayak uydurmanın, rekabetin temel şartı olduğu göz önüne alındığında, iş gücü maliyetlerinin düzenlenmesi ve kontrol altında tutulması önem arz etmektedir. Aynı zamanda turizm sektörünün en önemli araçlarından biri olan konaklama işletmelerinin iş gücü maliyet kontrolüne bakış açılarının belirlenmesi, literatürde var olan boşluğun doldurulması açısından çalışmayı önemli kılmaktadır.

Ayrıca, bu çalışma ile turizm sektöründe faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki, insan kaynakları departmanı çalışanlarının iş gücü maliyetlerine bakış açıları belirlenmiş, işletmenin yıldız sayısına, sektörde bulunma yılına, insan kaynakları personelinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma sadece İstanbul ilinde bulunan, dört ve beş yıldızlı otellerin insan kaynakları personeli üzerinde yapılmıştır.
- Araştırma, araştırmacıya verilen süre ile sınırlıdır.
- Araştırma dört ve beş yıldızlı oteller ile sınırlıdır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmaya katılacak personelin ölçme araçlarındaki soruları, samimi ve gerçekçi olarak cevaplandıkları kabul edilmiştir.

1.5. Tanımlar

Otel: Yapısı, donatımı, konforu, müşteriye hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme içme ve eğlence ihtiyaçlarına bir ücret karşılığında cevap veren en az 10 odalı tesislerdir (Kozak vd., 2001, s.50).

İş gücü maliyeti: İş gücünün istihdam edilmesinde işveren tarafından katlanılan maliyetlerdir (Çelenk, 2008, s.68).

İnsan Kaynakları: Çalışanlara yönelik uygulamalar geliştirirken yönetim ve çalışan arasında köprü olan ve örgütsel çevredeki gelişmelerin çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen birimdir (Ceylan, 2000, s.3)

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Turizm Endüstrisinde Konaklama İşletmeleri

Turizm dünyanın en hızlı büyüyen endüstrilerinden birisidir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için, turizm endüstrisi önemli bir gelir kaynağı olarak görülmektedir. Zayıf bir dış ticaret dengesine sahip olan bu ülkeler, turizm endüstrisinin hızla gelişmesi sayesinde, bolca döviz elde etme beklentisine sahip olmakta, dolayısı ile turizm endüstrisini ticari dengeyi sağlamanın ve kalkınmanın çabuk ve kolay bir yolu olarak görmektedirler. Nitekim turizm endüstrisinin, turist kabul eden ülkeler için istihdam fırsatları yaratılması, çevre bilinci oluşması ile çevrenin korunması ve geliştirilmesi, döviz girişinin artması, gelir düzeyinin yükselmesi gibi birçok önemli katkıları bulunmaktadır (Mucuk, 2008, s.7).

Turizm işletmeleri, belirli ölçüde kâr elde etmek yada hizmet yaratmak amacıyla, başta insan kaynakları olmak üzere, diğer üretim faktörlerini (doğal kaynaklar, sermaye, girişim) bilinçli, uyumlu ve sistemli olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinim duyduğu geçici konaklama, yeme-içme, spor, eğlence gibi ihtiyaçları karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretildiği ve sunulduğu ekonomik ve sosyal kuruluşlardır (Bolat, 2006: 19).

Turizm kavramının kökeninin Latince’de dönmek, etrafını dolaşmak, geri dönmek anlamlarına gelen “tornus” kökünden türetildiği kabul edilmektedir. Türkçedeki “tornistan” ve İngilizcedeki “tour” sözcükleri de aynı köke dayanmaktadır. Bilindiği gibi tornistan etmek sözcüğü, geri dönmek, ters yüz etmek, içini dışına çevirmek anlamında kullanılmaktadır (Sezgin, 1999, s.3).

Turizm kavramı, yolcuların evlerinden uzaklaşmalarını, onlara hizmet veren kişilerin ve iş kollarının söz konusu bu seyahatleri hem kolaylaştırmalarını hem de eğlenceli kılmalarını içerir (Lundberg ve diğerleri, 1998, s.4). Turizm, turistleri ve diğer ziyaretçileri kendine çekme ve ev sahibi olarak konuk etme süreci içinde turistler, işletmeler, ev sahibi

yönetimler ve ev sahibi toplumlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerden doğan olaylar ve ilişkiler bütünüdür (İzgi, 2013, s.8).

Turizm; ticaret yapmak yada para kazanmak amacı gütmeyen, sürekli ikamet etmeden geri dönüş şartıyla, seyahat ederek gidilen yerde konaklamalarından doğan olay ve eylemlerin tümüdür. Turizm terimi, 1981 yılında; “insanların devamlı ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki olağan ihtiyaçlarını karşıladıkları yerlerin dışına seyahatleri ve buralardaki, genellikle turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep ederek, geçici konaklamalarından doğan olaylar ve ilişkiler bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Kozak, 2012, s.6).

Turizm dünyanın en hızlı büyüyen endüstrilerinden birisidir. 1950 yılında 25,3 milyon kişi olan uluslararası turist varışları, 2012 yılında tarihte ilk defa milyar sınırını aşarak 1.035 milyar kişiye ulaşmıştır. Uluslararası turizm hareketlerinin artarak 2020 yılında 1.54 milyar kişiye, 2030 yılına kadar da 1,8 milyar kişiye ulaşacağı öngörülmektedir. Artan turist sayısına, harcanabilir gelirlere, yeni turizm ürünlerine ve destinasyonlara bağlı olarak turizm gelirleri de artmaktadır. Küresel turizm endüstrisi, 2011 yılında dünya genelindeki gayrisafi hasılanın %5’ini sağlamış, 741 milyar avro ihracat geliri yaratarak, dünya hizmet sektörü ihracatının %30’unu gerçekleştirmiştir (Tükeltürk ve Boz, 2012).

Turizm olayının gelişmesi, genişlemesi, ulusal ve uluslararası önem kazanması sektörel olarak bir takım özelliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu özellikler de: (Ürger, 1992, s.10)

- Turizmde üretilen mal ve hizmetler üretildikleri yerde tüketime sunulurlar. Turizm sektöründe müşteri, mal ve hizmetin üretildiği yerde tüketimde bulunur,
- Turizm sektörünün ürettiği mal ve hizmetlerin tüketilebilmesi boş zamanın yaratılması ile mümkündür,
- Turizm sektörü içinde görev yapan seyahat acenteleri ile tur operatörleri arz ve talebi dengelemede önemli rol oynarlar,
- Turizmde talebin artışına cevap verecek arzın sunuluşu uzun bir süreyi gerektirir,
- Turizm olayına katılacak kişilerin karar vermeleri birçok dürtülerin etkisi ile oluşacağından, karar süresi uzun bir zamanı gerektirir,

- Turizm hareketleri, yılın belirli aylarında yoğunluk kazanmakta ve turist kabul eden ülkelerde söz konusu aylarda hareketlilik artmaktadır,
- Ülkelerde turistik özellik arz eden yerler, arazi üzerinde dengesiz bir dağılıma neden olduğundan, turistik yoğunlaşmada turistik özellik arz eden bu alanlarda görülmektedir. Ayrıca ülkelerdeki turizm trafiği lokal bir görünüm arz etmektedir.

Turizm endüstrisi, düzensiz bir biçimde bir araya gelmiş farklı parçaların oluşturduğu karmaşık bir yapıya sahiptir ve bunlar çoğu zaman birbirinden bağımsız olarak çalışırlar. Eğer birlikte çalışıyorlarsa, bu çoğu zaman sınırlı amaçlar içindir. Turistik ürünün bileşik ürün niteliğinde olması ve standartlaştırma yapılması çok azdır (Kaval, 1994, s.42).

Turizm Endüstrisi: Kar amacı gütmeyen turizm organizasyonları, pazarlama hizmetleri, konaklama, ulaştırma hizmetleri, yiyecek ve içecek faaliyetleri, perakende satış mağazaları ve diğer çeşitli etkinlikler gibi birbirinden farklı hizmet ve faaliyetleri bir şemsiye altında toplayan, koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstridir (Ünlüöner vd. 2007).

Kozak ve diğerlerine (2001) göre ise turizm endüstrisi; Turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönüncüye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümüdür.

Turizm sektörü emek-yoğun iş gücüne dayanan ve hizmet üreten bir sektördür. Bu sektörde, turiste devamlı oturduğu yerden ayrılarak aynı yere dönüncüye kadar geçen süre içerisinde konaklama, yeme-içme, ulaştırma, perakende satış, eğlence vb. birçok alanda hizmet verilmektedir.

Günümüzde sürekli gelişen ve değişen turizm endüstrisinin iki önemli boyutunu konaklama işletmeleri ve seyahat işletmeleri oluşturmaktadır. Birinci Dünya Savaşı'na kadar olan dönemde, daha çok zengin ve aristokrat kişilerin zevklerine ve taleplerine uygun olan oteller, günümüz kitle turizminin koşullarına uygun, büyük kapasiteli ve standart hizmet sunan konaklama işletmelerine dönüşmüşlerdir. Bu işletmeler, turizm sektörünün dışında faaliyet gösteren işletmelerle müşterek çabalar içerisinde bulunmak suretiyle daha da güçlenerek pazar paylarını arttırma yoluna gitmektedirler(Şener, 1997, s.8).

Konaklama turizm endüstrisinin en önemli boyutunu oluşturmaktadır. Seyahate çıkan insanlar için en önemli unsur konaklayabilecekleri bir yer ve yeme-içme olayıdır. Bu

nedenle konaklama endüstrisini tanımlayacak olursak; insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptığı seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir (Olalı ve Korzay, 1993, s.7).

Diğer bir tanıma göre ise konaklama endüstrisi; seyahat eden insanların başta geceleme olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik yapılandırılmış; işgöreni, mimarisi, uygulamaları ve konuklarıyla olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Kozak, 2002, s.2).

2.1.1. Konaklama İşletmeleri

Sürekli olarak ikamet ettiği yerini kar amacı gütmeyen geçici olarak terk eden kişinin en önemli ihtiyaçlarından birisi konaklamadır. Turistlerin farklı mekanlarda geceleme ihtiyaçlarını karşılayan tesisler konaklama işletmeleridir (Akat, 2008, s.85).

Turistik yörenin yabancılar tarafından ziyaret edilebilmesi, orada konaklama olanaklarının yeterli olup olmamasıyla doğru orantılıdır (Aktaş, 2002, s.23). Eğer ki, ziyaret edilen destinasyonda konaklama işletmelerinin sayısı yetersizse gelen turistler konaklamayı başka destinasyonda gerçekleştirecek bu da bölgenin turizm gelirinde ciddi oranda azalmaya sebep olacaktır.

Turizm yatırımları ekonomik anlamdaki yatırımlardan sayılmakta ve reel üretim araçlarına yapılan eklemeleri de içermektedir. Turizm yatırımları özellikleri gereği sabit sermaye yatırımı oldukça yoğun olan bir yatırımdır (Karaman, 1997, s.6). İçinde bulunulan yüzyılda konaklama tesislerinin nicelik ve nitelik olarak kazandığı özelliklerin turizm olayı olmaksızın düşünülmesi mümkün değildir. Konaklama tesislerinin geçirdiği evrim ve gelişme, bugün için kazandığı özellikler, büyük ölçüde turizm etkisi ile gerçekleşmiştir (Akat, 2008, s.85).

Konaklama işletmeleri çeşitli kriterlere göre ele alınıp sınıflandırılabilmesiyle birlikte çeşitli yazarlarca kabul görmüş ayrıma göre geleneksel konaklama işletmeleri ve tamamlayıcı konaklama işletmeleri şeklinde iki grupta ele alınıp incelenebilmektedir (Aktaş, 2002, s.23). Geleneksel konaklama işletmeleri genel itibarıyla otellerden oluşmakta, tamamlayıcı konaklama işletmeleri ise motel, pansiyon, kamping, tatil köyü, oberj ve sağlık turizm işletmelerinden oluşmaktadır.

2.1.1.1.Oteller

Oteller buldukları ülke ve coğrafyada iş görüşmelerinde, toplantılar ve konferansların düzenlenmesi, eğlence ve konaklama faaliyetleri gibi ihtiyaçları karşılamak üzere inşa edilmiş tesislerdir. Bu bağlamda oteller ekonomiler ve toplumlar için vazgeçilmez unsurlardır. Otel işletmeleri, turistlerin konaklama ihtiyaçlarını karşılayan turizm sektörü için birinci derecede önemli konaklama işletmeleridir (Cooper, vd. 2005, s.387).

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A fıkrasının 2. bendi hükmü uyarınca çıkarılmış olan 'Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri' yönetmeliğinin 67. maddesinde otelin tanımlaması yapılmıştır. Buna göre otel; asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme, içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulunduran tesislerdir.

2.1.1.2.Moteller

Yerleşim merkezleri dışında karayolu güzergahı, mola noktaları ve yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konakladıkları tesislerdir. Otellerin aksine motellerde self servis geçerli olmaktadır ve bu özelliğinden dolayı moteller otellere göre daha ucuz konaklama tesisleridir. Moteller, bu nedenle bağımsız olmak, kendi hizmetini kendisi görmek, doğaya daha yakın olmak ve otellere göre daha ucuz konaklama hizmeti satın almak isteyen kişiler için uygun nitelik taşımaktadır (Barutçugil, 2002, s.38).

2.1.1.3.Pansiyonlar

Pansiyonlar, mevsim şartlarına bağlı olarak genellikle birkaç aylık hizmet sunan, yönetimi basit, ucuz ve temiz aile işletmeleridir. Bütün hizmet kalemleri mal sahibi ya da aile üyeleri tarafından yürütülmektedir. Bunun dışında, turistlerin yoğun olduğu yerleşim merkezlerinde, evlerin birkaç odasını kiralayan ev sahipleri de mevcuttur. Bu tür işletmelerde genellikle ev ortamı söz konusudur (Akat, 2008, s.86).

2.1.1.4.Oberjler

Oberjler, tabiat güzelliğinden yararlanmak ve spor yapmak için kırsal yörelerde yapılan gezintilerde konaklama ihtiyacını karşılayan tesislerdir. Oberjlerin en az otuz kişiyi barındırabilecek büyüklükte olması ve odaların en fazla sekiz kişilik yatakhaneler biçiminde düzenlenmesi gerekmektedir (Batman, 2004, s.73).

2.1.1.5.Kampingler

Kampingler, toplumun her kesiminde, spor, dinlenme, konaklama gibi değişik amaçlarla hizmet sunan, alt yapıları hazırlanmış sabit veya geçici tesislerdir. Kamping alanlarında turistlere hizmete hazır çadır kurma yerleri, karavan, posta-telefon hizmetleri, oyun spor alanları, ocaklar, alışveriş yerleri, çamaşırhane, WC ve diğer bazı sosyal tesisler bulunur (Akat, 2008, s.87).

Türkiye’de otellerden sonra en fazla gelişim gösteren konaklama türü kampingdir. Konaklama ihtiyacının doğal ortamlarda ve ucuz maliyetli gerçekleşmesi turiste çekici gelmektedir. Özellikle güney sahilleri ve Karadeniz bölgesinde yoğun olarak bulunan kamp alanları turistlere hem tatil yapma imkânı vermekte hem de doğa ile iç içe olabilmek fırsatı sunmaktadır (Aktaş, 2002, s.29).

2.1.1.6.Tatil Köyleri

Tatil köyleri, doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı yaygın yerleşim düzeninde, eğilimli arazilerde kottan kazanılan katlar da dahil olmak üzere en fazla 3 katlı yapılardan oluşan ve en az 80 odalı tesislerdir. 2007 yılı itibariyle Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip tatil köyü sayısı 95 (61.277 yatak) iken, 34 (21.819 yatak) yatırım belgeli tesisin yapımına devam edilmektedir. 2006 yılı itibariyle belediyelerden işletme belgesi almış 6.406 yatak kapasiteli tatil köyü sayısı 23’tür (Azaltun ve Kaya, 2010, s.4).

2.1.1.7.Hosteller

Hosteller, gençlik turizmine cevap verebilecek şekilde yeme-içme hizmeti veren veya müşterilerinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme olanağı olan en az 10 odalı tesislerdir. 2007 yılı itibariyle Turizm Bakanlığı işletme belgesine sahip ve belediye işletme belgesine sahip hostel bulunmamaktadır (Azaltun ve Kaya, 2010, s.5).

2.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Turizm olayında barınma ve yeme-içme temel ihtiyaçlar olarak karşılanması gerektiğinden konaklama işletmeleri yiyecek-içecek işletmeleriyle birlikte turizm endüstrisinin en önemli alt dallarından birisidir. Turizm endüstrisinde konaklama denince akla ilk gelen otel işletmeleri olmaktadır. Otel işletmeleri, salt konaklama ihtiyacının yanı sıra birçok hizmeti bünyesinde barındıran büyük tesisler haline gelmişlerdir. Bunun yanı sıra otel işletmeleri

sunduğu hizmetler neticesiyle döviz kazandırıcı etkisi ve istihdam edici özelliğiyle birlikte ülke ekonomisine oldukça önemli katkılar sağlamaktadır (Batman, 2004, s.81).

Otel işletmelerinin tarihsel gelişimini incelendiğinde, ilk örneklerinin hanlar ve kervansaraylar olduğu göze çarpmaktadır. İnsanlar tarihin çok eski çağlarından bu yana başta ticaret olmak üzere kutsal yerleri ziyaret etmek, sağlık gibi temel ihtiyaçlar nedeniyle seyahat etme ihtiyacı duymuşlardır (Özel, 2012, s.3).

Ortaçağ döneminde İngiltere’de seyahatlerin artmasıyla birlikte hancılık gelişmiştir (Lundberg, 1998, s.14). Bu dönemde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir (Maviş, 1992, s.45). Amerika’da ise ilk hanlar 16. ve 18. yüzyıllar arasında İngiltere’de ki hanlara benzer şekilde inşa edilmiştir (Batman, 2004, s.82). Orta Çağ ve Yeni Çağ’ın beraberinde getirdiği ekonomik ve sosyal yaşama ilişkin değişiklikler hanların yeni birtakım işlevler üstlenmelerine yol açmıştır. Endüstri devrimi ile kendini gösteren bu yeni gereksinimler, modern konaklama tesislerinin ilk örneklerini ortaya çıkarmıştır (Kozak ve diğerleri, 2009, s.18).

17. yüzyılda Grand Tour adı altında gerçekleştirilen eğitim amaçlı seyahatlerin, Fransa ve İtalya gibi Avrupa ülkelerinde otel işletmelerine olan gereksinimi arttırdığı görülmektedir (Holloway, 1994, s.21). Endüstri Devrimi sonrasında yaşanan bütün gelişmeler seyahat eden insanlar açısından konaklama ihtiyacına yönelik olan gereksinimler üzerine otelcilik sektöründe gelişmelere neden olmuştur. İngiltere’de otel teriminin kullanılması 1760 yılından sonralara rastlamaktadır (Maviş, 1992, s.45). Amerika’da ise otel teriminin kullanılması 1790’lı yıllardan sonralara denk gelmiştir. Amerika’da otel olarak inşa edilen ilk bina 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren “City Hotel”dir (Batman, 2004, s.82).

Bu dönemde Avrupa kıtasında otel işletmeciliği ile ilgili çok fazla bir gelişme kaydedilmezken, Amerika’da modern otelciliğin temelleri atılmaya başlanmış ve modern gereksinimlere uygun tesisler ve yönetimler uygulanmaya başlanmıştır. Bu durum Amerikan otelcilik anlayışının dünyada otelcilik sektörünün lideri konumunda bulunmasını sağlayacak gelişmeler olarak konaklama endüstrisi tarihinde yer bulmuştur (Özel, 2012, s.3).

Türk otelcilik tarihine bakıldığında, yaklaşık bin yıl kadar önce han ve kervansaray olarak konaklama endüstrisinin başladığını söylemek mümkündür (Batman, 2004, s.82). Günümüzde ise, otelcilik sektörünün gelişimi Endüstri Devrimi ile birlikte dünya

ticaretinin değişen ve daha yoğun bir rekabete sahne olan durumu içerinde değişim ve gelişimler göstermektedir (Batman, 2004, s.83). Otelcilik sektörü açısından bakıldığında dünyada meydana gelen bu değişim ve gelişmeler ile birlikte insan ihtiyaçları ve istekleri de bir değişim içerinde gelişme göstermektedir. Otelcilik sektörü temel hizmetleri itibari ile insan istek ve ihtiyaçları doğrultusunda gelişimini sürdürmektedir.

Yıllar geçtikçe seyahat eden insan sayısındaki artış turizm endüstrisinin büyümesine yol açmış ve otelcilik sektörü bu sayısal artış neticesinde ihtiyaçlara yönelik olarak gerek sayı ve gerekse sahip olunan yatak kapasitesi bakımından devasa boyutlara ulaşmıştır. Bu oteller, teknolojik gelişmelerin de kendilerine sunduğu olanaklardan yararlanarak, müşterilerine daha kaliteli hizmet sunma ve bu sayede rekabete karşı koyma çabası içindedirler. 1950’li yıllardan itibaren giderek artan, 1990’lı yıllarda 400 milyonu, 2010 yılı itibari ile ise 600 milyon sınırını aşan uluslararası turist sayısı ve talebi sürekli gelişim gösteren ülke içi seyahatler, otelcilik endüstrisinin hızlı gelişiminin ardında yatan en önemli etkenlerdendir (Lattin ve diğerleri, 2009, s.9).

Türkiye’de ise modern anlamda otel işletmeciliği 19. yüzyılın sonlarında Avrupa’dan İstanbul’a Orient Express tren seferlerinin düzenlenmeye başlaması ile birlikte gelişme göstermiştir (Kozak ve diğerleri, 2010, s.29). Orient Express’i ile birlikte Avrupa’dan İstanbul’a gelen ziyaretçilerin konaklama ihtiyacının giderilmesi gereksinimi ile birlikte 1872 yılında Pera Palas Oteli İstanbul’da faaliyete geçmiştir (zel, 2012, s.16).

Türkiye’de otelcilik, talebe dayalı olarak gelişme göstermektedir. Ülkemize gelen yabancıların sayısının yıllar itibari ile artış göstermesi ve konaklama talebinin artması, Türk otelcilik sisteminin belli bir aşamayı geçmesine bir vesile olmuştur. Bu durum aynı zamanda 1970’li yıllardan bu yana birçok uluslararası otel zincirinin Türkiye piyasasına girmesine de yol açmıştır. 2009 yılı itibari ile dünyadaki en büyük 10 otel zincirinden dokuzu Türkiye’de de faaliyet göstermektedir (Pamir ve Soyuer, 2009, s.17).

2.3. Otel İşletmelerinin Departmanlara Göre Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi, faaliyetlerindeki performansına bağlıdır. Bu anlamda organizasyon; örgüt yapısında yer alan bölümlerde yetki ve sorumlulukların belirli mevkilere dağıtımı ve bunlar arasındaki ilişkilerde zorunlu bir koordinasyonun gerekliliğinin olmasıdır. Çünkü oteller, işletme içi ve işletme dışı faaliyette bulunan açık sistemler olması nedeniyle zaman zaman değişik çevrelerin

olumsuz yaklaşımları ile karşılaştıklarında işleyişi sürekli kılacak ve istikrarı sağlayacak bir organizasyon yapısına sahip olmak ister (İzgi, 2013, s.16).

Otelcilik sektörü ilk dönemlerinde yalnızca konaklama ve yeme-içme ihtiyaçlarını karşılamakta iken, günümüzde meydana gelen teknolojik gelişmeler, tüketici ihtiyaçlarının farklılaşması doğrultusunda otel işletmeleri bünyesinde birçok hizmeti sunan işletmeler haline gelmiştir. Bu nedenle, bütün hizmetlerin sunulması, koordine edilmesi ve başarı sağlanmasının hizmetlerin sınıflandırılması ile mümkün olacağı öngörülmektedir.

Otel işletmelerinde faaliyet ve hizmetlerin nitelik ve türüne göre yapılan gruplamalara faaliyet bölümlerine adı verilmektedir. Bölümlerin sayısı, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesine, bu da otelin büyüklüğü ile personelin niteliğine bağlıdır. Odalar, yiyecek-içecek, insan kaynakları gibi çeşitli fonksiyonel bölümler işletmenin başarısını belirlemek için ana noktalar olarak analiz edilmektedir (Batman, 1999, s.101). İşletmeyi fonksiyonel bölümlere ayırmanın başlıca yararları; mantıklı bir temele dayanması, iş bölümü ve uzmanlaşmanın kolaylaşması, üst düzey yöneticilerinin koruduğu temel faaliyetlerin işletme içindeki yeri ve öneminin daha da kuvvetlenmiş olmasıdır (Kantarıcı, 2004, s.44).

Tipleri, hedefleri, boyutları, mülkiyet yapıları, hizmetleri, müşterileri birbirinden farklı olan otel işletmelerinin tümüne uygulanabilir standart tek bir organizasyon kurmak çok mümkün olmamakla birlikte otel işletmelerinin temelde aynı faaliyetleri yerine getirdiği gözlenmektedir (Met, 2006, s.38).

2.3.1. Ön Büro Departmanı

Ön büro, konaklama işletmesi ile müşteri arasındaki ana ilişki noktasıdır. İşletmenin kapısından girenlerin ilk gördükleri, çıkanların da son gördükleri departmandır. Ön büro, otel işletmelerindeki faaliyetlerin başlangıç ve koordinasyon noktasıdır. Müşterinin işletmeye gelişinden önce faaliyetleri başlar; rezervasyon, karşılama, konaklama, ayrılma ve ayrılma sonrası aşamalarıyla devam eder (Kantarıcı, 2004, s.45).

Ön büro bölümü, konuklarla direkt teması olan ve hizmet sunan değişik ünitelerden oluşmaktadır. Bu nedenle, ön büro bölümünü bir büro olarak değil; özel yönetimi ve çalışma tarzı, mantığa uygun, birbirini tamamlayıcı ve benzer işlerin yapıldığı ön büro hizmet alanı olarak düşünmek gerekmektedir (Şener, 2007, s.186).

Ön büronun fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şener, 2007, s.186);

- Odaların satışı, müşterilerin kayıtları ve odaların tahsisi,
- Turistik yerler, tiyatrolar ve özel günler hakkında bilgi vermek,
- Müşterilere ait posta, telgraf ve haberleri iletmek,
- Doluluk oranlarını arttırmak üzere planlar yapmak,
- Üst yönetime ön büro ile ilgili raporlar hazırlamak.

2.3.2. Rezervasyon Bölümü

Müşterinin otele gelmeden ilk iletişim kurduğu bölümdür. Her işletmenin kendine özgü rezervasyon sistemi vardır. Her ne kadar sistemde farklılık olsa da amaç aynıdır. Oda rezervasyonu alındıktan sonra dosyalanması, rezervasyon tablolarına yerleştirilmesi ve müşterinin otele gelişi ile odanın kendilerine tahsisi ve gerçek fölyelerin açılması noktasında ön büro ile birlikte uyum içinde çalışılmaktadır (Batman, 1999, s.121).

2.3.3. Kat Hizmetleri Bölümü

Oteller müşterilerin evleri gibidir. Müşterilerin bu psikolojileri nedeniyle, otellerin barınma ihtiyacını konforlu bir şekilde sunmaları gerekmektedir. Burada, kişilere sanki evlerindeymiş gibi bir konfor ve rahatlık sağlanması en temel husus durumundadır. Bu nedenle, tüm departmanlarda olduğu gibi kat hizmetleri departmanında da personele önemli görevler düşmektedir (Akoğlan ve Kozak, 2005, s.2).

Odalar bölümünün en aktif birimi olan kat hizmetleri departmanı, otelin sunduğu hizmetlerin arka cephesinde kalan hizmetleri üretir. Bu departmanın ana fonksiyonları; odaların ve genel mekanların temizliği ve düzenidir. Başlıca görevleri ise (Walker, 2007, s.198). Müşteri odalarının, koridorların, salonların temizliği ve bakımı,

- Kat hizmetleri bölümü personelinin eğitimi,
- Temizlikte kullanılan araç ve gereçlerin denetimi,
- Yapılan işlerin planlanması ve üst yönetime gerekli raporların verilmesi.

2.3.4. Yiyecek İçecek Hizmetleri Bölümü

Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklarına sunulmak üzere yiyecek ve içecek maddelerini değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek depolarını, içki malzemelerini, bu fonksiyonlarla

ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların rasyonalizasyonu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir. Otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli, güç ve bir o kadar da sorumluluk getirmektedir. Bu nedenle son derece karmaşık ve komplike faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu çok iyi bir biçimde dizayn edilmelidir. İyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından sevk ve idare edildiğinde amaçlanan sonuçlara ulaşılabilecektir (Şener, 2010, s. 202).

Bir otelin yiyecek içecek departmanı otelin hizmet sunduğu en önemli departmanlardan birisidir. Çünkü otelin hizmet sunduğu bölümler arasında, odalar bölümünden sonra en fazla gelir sağladığı bölüm yiyecek-içecek bölümüdür. Yiyecek ve içecek satışları bütün oteller için çok büyük önem taşımaktadır ve potansiyel olarak karlı olabilecek her türlü yiyecek ve içecek imkânlarının araştırılması, otelin başarısı için gereklidir (Batman, 1999, s.123).

Yiyecek içecek bölümünün en önemli işlevlerinden biriside, yiyecek içeceklerin maliyet kontrolüdür. Bu bölümün otelin en fazla kar getiren bölümlerinden birisi durumuna getirebilmek için israfların önlenmesi ve kaynakların sürdürülebilir kullanılması gerekmektedir.

Tüm departmanlarda olduğu gibi, yiyecek-içecek departmanı da diğer departmanlarla sıkı bir işbirliği içinde olmalıdır. Örneğin, malzemenin bedelinin ödenmesi ve muhasebe kayıtlarının yapılması konusunda muhasebe departmanı ile temizlik işleri, konaklayan müşteriler dışındaki rezervasyonlar konusunda konaklama (odalar) departmanı ile ısıtma, havalandırma ve diğer teknik işlerle ilgili olarak teknik işler departmanı ile çalışmak durumundadır (Walker, 2007, s.204).

2.3.5. Muhasebe Bölümü

Muhasebe, işletmenin varlıklarını ve kaynaklarını (sermayesi ve borçları).üzerinde değişme yaratan mali nitelikteki işlemleri; kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak suretiyle ilgili kişi ve kurumlara raporlar halinde sunan bir bilgi sistemidir.

Tanımda belirtilen mali karakterli işlemler önce yevmiye defterlerine kaydedilir, buradan büyük defterlere geçirilerek sınıflanır, mali tablolaradaki verilere analiz teknikleri uygulanır ve elde edilen sonuçlara bakılarak yorum yapılır (Kozak, Çakıcı, vd. , 2008, s.37).

Otel işletmesi muhasebesinin amaçları genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır: (Şener, 2010,s. 221).

- İşletmenin varlıkları ve kaynakları ile ilgili, para ile ifade edilebilen kıymet hareketlerinin devamlı bir şekilde kaydını ve denetimini sağlamak,
- Çeşitli hesap dönemlerindeki bilgilere dayanarak istatistiki veriler sağlamak,
- Otel bölümlerinin her birinin ayrı ayrı gelir ve giderlerini tespit etmek, sonuçta otel işletmelerinin bir bütün olarak gelir ve giderlerini belirlemek,
- Konuklara sunulan mal ve hizmetin (oda fiyatı, yemek ve içki fiyatı vb.) maliyetini tespit etmek,
- Otelin çeşitli bölümlerinin maliyet ve giderlerini ayrı ayrı ve toplu olarak işletmenin karlılığını ölçmek,
- Muhasebe kayıtlarının sonuçlarına göre, gerekli işlemlerin yapılmasını sağlamak.

Konaklama işletmelerindeki işlevsel departmanların hem gelir merkezi hem de gider merkezi olan departmanlar olması nedeniyle, tüm departmanların muhasebe ile yakın bir işbirliği ve ilişki içinde olması gerekmektedir. Örneğin ön büro gelir merkezlerine ilişkin faturalama ve tahsilatlar ile kontrol işlemlerinin yapıldığı önemli bir merkezdir. Ön bürodaki işlemler için gerekli araç, gereç, malzeme vb. alınması ve personel giderlerinin izlenmesi açısından ön büro, muhasebe ile yakın bir ilişki ve işbirliği içerisindedir (Azaltun ve Kaya, 2004, s.53).

2.3.6. Teknik Hizmetler Bölümü

Teknik hizmetler bölümü, otelin işler halde tutulması amacıyla temel önem arz eden bölümlerden birisidir (Batman, 1999, s.126). Teknik hizmetler bölümü; otelin ısıtma, soğutma, havalandırma ve aydınlatma sistemlerinin işlemlerinden ve korunmasından, kısacası otelin tüm mekanik teçhizatından sorumlu olan bölümdür. Otellerin bu kısımlarında meydana gelebilecek arızaların hemen giderilmesi ya da sık sık arızaların ortaya çıkması, hizmetler üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Bunun yanı sıra otelin yaşadığı enerji krizleri ve enerji maliyetlerinin yüksek olması bu bölümün önemini daha da arttırmaktadır (Met ve Erdem, 2006, s.56).

Teknik hizmetler bölümünün temel amacı; otel işletmesinin açık kaldığı süre boyunca oteli işler durumda kılmak, bütün bölümlerdeki araç, gereç ve donanımı çalışır durumda tutmak

ve konuklara en iyi hizmetin sunulması amacıyla her bölüme destek sağlamak ve tüm hizmetlerin en ekonomik bir şekilde sunulmasını sağlamaktır (Şener, 2007, s.236).

Yetersiz bakım ve onarım personeli ve bu hizmetlere yeterince ilgi gösterilmemesi, sabit sermaye yatırımı yüksek olan otellerin donanımının ömrünü kısaltmakta, ayrıca elektrik, su gibi maliyet unsurlarının artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle en önemli ilke olan, müşteri memnuniyetinin sağlanması için donanımın sürekli kullanıma hazır halde tutulması yanında, kârlılığın artırılması hususunda, teknik işler departmanı önemli bir rol üstlenmektedir (Acar, 2007, s. 37-38).

2.3.7. Güvenlik Bölümü

Konaklama işletmeleri her an olağanüstü olaylarla karşılaşabilir. Otel yönetiminin görevi, konukların rahat ettirilmesinin yanı sıra misafir ettikleri süre boyunca konukların can ve mal güvenliğinin sağlanmasıdır. Otellerde konukların, mallarını ve otelin eşyalarını korumak güvenlik bölümünün sorumluluğundadır. Konuklara ait eşyaların özellikle kıymetli eşyaların çalınması ve bu tür olayların sık sık tekrarlanması otel yönetimini, hatta otelin başarısını da önemli ölçüde etkilemektedir (Şener, 2007, s. 192).

2.3.8. Satış ve Pazarlama Bölümü

Otel işletmelerinde doluluk oranı II. Dünya Savaşı'ndan sonra düşmeye başlamıştır. Bunun en önemli nedeni, motel işletmelerinin ortaya çıkması olarak belirtilmektedir. Bu olumsuz gelişmelere karşı mücadele edebilmek için, alternatif turizm türlerinden alınan kar payının yükseltilmesi ve otel kârlılığının yükseltilmesi amacıyla satış ve pazarlama unsurunun işletme içerisinde ayrı bir departman olarak görev yapması ve bu bölümde alanında uzman kişilerin istihdam ettirilmesi gerekliliği kabul edilmiştir.

Otel işletmeleri satışların artırılması için sadece satış işlemlerinin yapıldığı bölümleri değil bütün bölümleri ve bu bölümlerde çalışan personeli kullanmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek için, otelin öncelikle, satış personeli, halkla ilişkiler uzmanı, uluslararası satış temsilcisi ve diğer satış görevlilerinin birlikte yapacakları çalışmalar ile otelin satış artırma ve geliştirme faaliyetleri belirlenmelidir (Şener, 2007, s.244).

Bu kapsamda, pazarlama araştırması konusu uzmanlık ve ekip çalışması gerektirmesi nedeniyle bazı otel işletmelerinin pazarlama araştırması konusunda uzman araştırma kuruluşlarından yararlandıkları görülmektedir. Satış geliştirme faaliyetleri ise, satışların miktarın ve kazancın artırılması için potansiyel müşterilere bilgi vermek, ikna etmek ve

hatırlatmak üzere gerçekleştirilen uygulamalar olarak tanımlanırken, telefonla satış, kişisel temas, bölümler arası çapraz satış (criss-cross) gibi uygulamaları kapsamaktadır (Özdoğan, 2006, s. 67).

2.3.9. İnsan Kaynakları Bölümü

Hızla gelişen teknoloji, rekabetin artması, yönetim yaklaşımlarının değişmesi, iş gücü arzının yapısal değişimi ve küreselleşen dünya, insan kaynağının tamamıyla farklı bir bakış açısı ile ele alınması gerekliliğini doğurmuştur. Bütün bu değişimlere bağlı olarak otel işletmelerinde de insan kaynaklarına olan bakış açısı değişmekte ve verilen önem artmaktadır (Akoğlan ve Kozak, 2004, s. 26).

Otel işletmelerinin en önemli fonksiyonu olan konukların ağırlanması hizmeti için temel unsur insan gücüdür. Hizmet sektörü içinde istihdamın en yoğun olduğu alanlardan biri olan otel işletmelerinde yüksek personel sayısının otomasyonla, fabrika koşullarında hazırlanan yemeklerle düşürülme olasılığı çok düşüktür. Otel işletmelerinde özellikler iletişim, bilişim, rezervasyon sistemleri, elektronik donanım gibi alanlardaki teknolojik gelişmeler otelcilik sektörünün verimini arttırması hususunda önemli katkılar sağlamıştır. Ancak, hizmetin sunulmasında personelin yerine makinelerini ikame edilememesi, verimli üretimin teknolojik yoğunluğa bağlı olarak arttırılması yerine personelin etkili ve verimli kullanımı yoluyla sağlanmasını gerektirir (Benligiray, 1999, s. 1-2)

İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasının gerektirmiştir. Bu departman, otel işletmelerinde personel yönetimi adı altında geçmektedir ve son yıllarda personel yönetiminin, yerini giderek "insan kaynakları yönetimine bıraktığı görülmektedir.

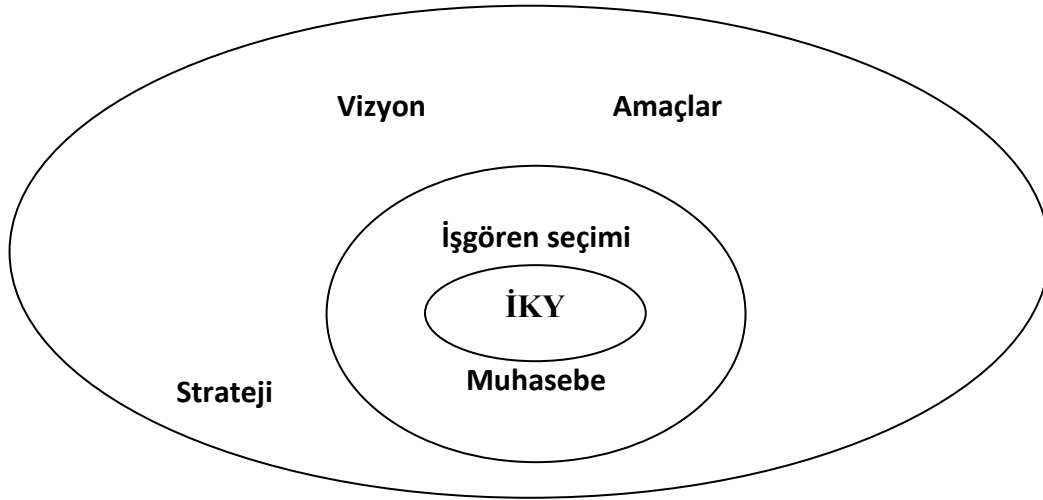
2.4. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Turizm işletmeleri, insanın insana hizmet ettiği emek yoğun işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda turizm işletmelerinde çalışan işgörenin başarısı, aynı zamanda işletmenin başarısı anlamına gelmektedir. Turizm işletmelerinde otomasyon imkânlarının sınırlı olması ve emek yoğun bir sektör olması sebebiyle üretilen mal ve hizmetlerin maliyetleri içerisinde işgören maliyetlerinin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Konaklama işletmeleri turizm sektörünün bel kemiğini oluşturan ve en fazla ekonomik gelir elde edilen işletmelerin başında gelmektedir. Bu nedenle emek yoğun bir sektör

olması diğer sektörlere göre daha fazla personele ihtiyaç duyulması bu alanda yapılacak işgören maliyetleri kontrolünü de önemli kılmaktadır.

Şekil 1’de Walker (2007, s.586) tarafından geliştirilen ve insan kaynakları yönetiminin vizyon ve misyonlarının başarılmaları aynı zamanda işletme amaçlarına uygun hareket edilebilmesi insan kaynaklarının iki temel unsuru dikkate alınmasına bağlıdır. Bunlar insan kaynakları personelinin işgören seçiminde olan rolü ve işgören seçiminde işgören maliyetlerini de kapsayan muhasebedir.



Şekil 1. Walker, J. R. (2005) İnsan kaynakları yönetimini başarılı kılan temel unsurlar

Türkiye’de turizm, özellikle 1980 yılı ve sonrası önemli bir gelişme göstermiş, artan turizm talebi ile birlikte konaklama işletmeleri arasında yer alan; otel, pansiyon, tatil köyü, oberj gibi işletmelerin sayısı da ciddi boyutlarda artmıştır. Çeşitli nicelik ve nitelikte olan bu tesislerin işletilmesinde görev alan işgörenler, doğrudan işletmeye başvurma, iş ve işçi bulma kurumları gibi değişik yollardan karşılanmaktadır. Doğru işgörenin seçiminde ve yönetilmesinde, başta insan kaynakları departmanı olmak üzere tüm yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Demir, 2005, s.1).

İnsan faktörü, dinamik yapısı ile bir örgütün yönünü belirlemektedir. Zor durumdaki şirketlerin güçlü bir insan kaynakları politikası ve kadrosuyla büyük bir gelişim göstermesine veya çok iyi durumda olan işletmelerin önceden belirlenmemiş insan kaynakları politikası ya da kötü işgören seçiminin etkisi ile iflas ettiklerine çok sık rastlanmaktadır. Bu iki durum arasında farklılık oluşturan temel unsur insandır. Bunun için işletmeye alınan elemanlar konusunda çok uzun ve ciddi çalışmaların yapılması ve aynı zamanda işletmeye alınan personelin maliyetlerinin kontrol altında tutulması zorunludur.

Eğer işletmeye alınacak personel, işe başvuran adaylar arasından işin niteliğine, işletmeye uyan kişilerden seçilmişse, işletme amaçlarına daha kolay ulaşabilecek ve rekabet ortamında başarılı olabilecektir. Gittikçe artan rekabet koşullarından dolayı doğru personeli doğru işe seçmek gün geçtikçe önemini daha fazla arttırmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.10).

2.4.1. Otellerde İnsan Kaynaklarının Özellikleri

Hızla gelişen teknoloji, rekabetin artması, yönetim yaklaşımının değişmesi, iş gücü arzının yapısal değişimi ve küreselleşen dünya, insan kaynağını tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu gelişime bağlı olarak, içinde bulunulan yüzyılda tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. Emek yoğun bir sektör olması, personel kalitesinin diğer sektörlerle göre daha fazla önem arz etmesi, otel işletmelerinde bir çok işin müşteri ile aynı ortamda üretilmesi ve sunulması, tatil ve dinlenme psikolojisindeki turistlerin ağırlanmasında çalışanların moral seviyelerinin yüksek olması gibi değişkenler göz önüne alındığında, çalışanları işletme için önemli bir insan kaynağı gören bu yaklaşımın otel işletmelerinde daha fazla kabul görmesi kaçınılmaz olmaktadır (Kozak, 2004, s.26). Dolayısıyla her zaman müşteri ile ilişki içerisinde olan işgörenlerde bir takım özellikler bulunmalıdır.

Kozak ve Kozak (1999) yapmış oldukları çalışmada konaklama işletmelerinde istihdam edilen insan kaynaklarının özelliklerini ve niteliklerini şu şekilde sıralamışlardır:

- Meslek sevgisi olmalıdır.
- İnsanları sevmeli ve iyi iletişim kurabilmelidir.
- Nazik ve kibar olmalıdır.
- Sakin yapılı ve hoşgörülü olmalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- İşletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Güçlü beşeri ilişkiler kurabilmeli, iş arkadaşlarıyla iyi geçinmeli, yardımlaşmalı ve ekip çalışması yapabilmelidir.
- Mesleki ve kültürel bakımdan yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Hızlı bir zekâ ve karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Dürüst olmalıdır.
- Sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Duruma göre hareket etme özelliğine sahip olmalıdır.

- Kendi kişiliğini koruyan, başkalarına güven veren, kendine olduğu kadar başkalarına da saygılı olan bir kişilikte olmalıdır.
- Çevresini tanıyan ve tanıtabilen, bundan zevk alan ve bu yeterliliğe sahip bir kültürde olmalıdır.
- En az bir yabancı dil bilgisine sahip olmalıdır.
- Başka bilgisayar ve otel paket programlar olmak üzere her türlü büro makinelerini kullanma bilgisi olmalıdır.
- Mesleki turizm eğitimi almış olmalıdır.

Bu özelliklere ek olarak Tütüncü ve Demir (2002)'e göre insan kaynaklarının özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Kişisel bakımı ön planda tutmalı ve aynı zamanda kılık kıyafet açısından da aynı titizlikte olmalıdır.
- Sağlıklı ve dinamik bir görünümde olmalıdır.
- Güler yüzlü olmalıdır.
- Davranış ve hareketlerinde ciddi olmalı, olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmamalıdır.
- Düzgün, etkileyici ve ikna edici bir konuşma özelliğine ve diksiyona sahip olmalıdır.

2.4.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Herhangi bir işletmede çalışanların yönetimi o işletme açısından karmaşık ve zor bir durumdur. Ancak iyi bir şekilde örgütlenmiş personelle işletme hedeflerinde başarılı olacaktır (Lundberg ve Armatas, 1998, s.7). Diğer sektörlerle göre hizmet odaklı olmasından dolayı daha fazla personelin çalıştığı konaklama işletmelerinde insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi önem arz etmektedir.

Küçük otel işletmelerinde insan kaynakları departmanı diğer departmanlarla aynı seviyede, genel müdüre bağlı olarak görev yapmakta ve genellikle; işe alma, sicil, emeklilik, izin gibi dar kapsamlı işlevleri yerine getirmektedir. Küçük otel işletmelerinin örgüt yapısında personel bölümü olarak yer alan bu departman diğer departmanların konu ile ilgili işlerine müdahale etme yetkisine sahip değildir (Kozak, 1999, s.17).

Büyük otel işletmelerinde ise küçük otel işletmelerinin insan kaynakları departmanından farklı olarak diğer departmanlardan daha fazla görev yüklenmekte ve işletmeyi başarılı

kılacak en önemli departmanlardan biri olarak görülmektedir (Woods, 1992, s.46). Bu nedenle büyük otel işletmelerinde insan kaynakları departmanı dar kapsamlı işlevlerin yanında, iş gücü planlaması, personel motivasyonu, değerlemesi, geliştirilmesi, verimliliği, ücretlendirilmesi, örgüt kültürüne uyumu, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, takım çalışması konularında kapsamlı işlevlere sahiptir (Kozak, 1999, s.17).

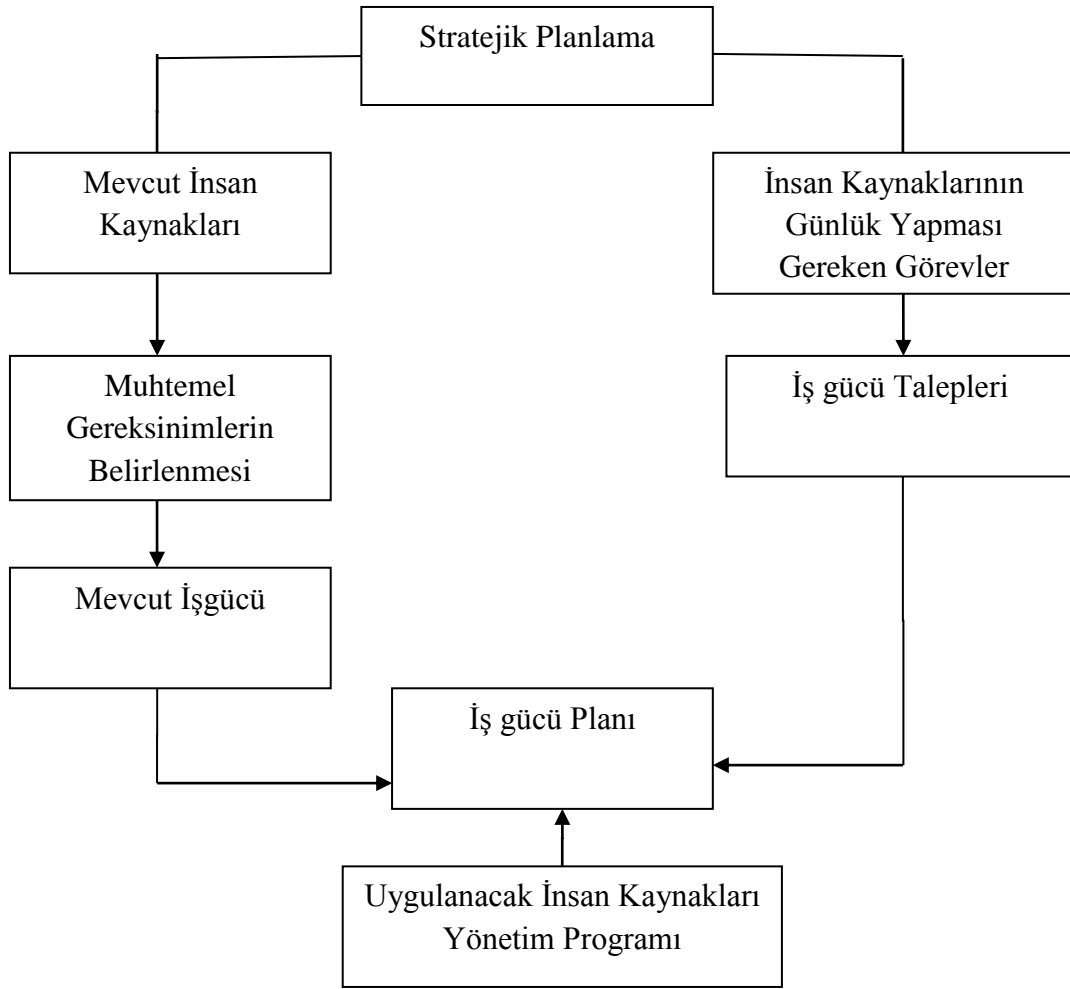
2.5. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri

2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması ve Planların Hazırlanması

Konaklama işletmeleri gelen misafirlerin psikolojik doyumlarına yönelik hizmet sunan işletmeler olması, özellikle kıyı konaklama işletmelerinde iş gücü devir hızının yüksek olması, turizm talebinin esnekliği ve eğitim görmüş iş gücüne duyulan gereksinimin fazlalığı bu sektördeki konaklama işletmelerinin iş gücü planlamalarının önemini ortaya koymaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.15).

İş gücü planlaması, otel işletmelerinin büyüklüğüne ve faaliyet sürelerine bağlı olarak kısa ve uzun dönemde ele alınabilir. Kısa veya uzun dönemde insan kaynakları planlaması, bir yandan otel işletmesinin gelişmesi için ihtiyaç duyulan personel kaynaklarının daha önceden elde edilen verilere ve bilgilere dayanarak belirlenmesine yardımcı olur; diğer yandan ise sağlanacak büyüme ve gelişmeye bağlı olarak meydana gelebilecek yeni personel ihtiyacına nasıl çözüm bulunacağını gösterir (Kozak, 1999, s.19).

İşletmelerin iş gücü planlaması ihtiyaç duyulan personelin niteliklerini belirlediği gibi mevcut personelin de değerlendirilmesini sağlar. Laurie (1995, s.186)'ye göre iş gücü planı hazırlanma aşamasında stratejik planlamaya bağlı olarak bir dizi evrelerden geçmektedir (Şekil 2). İlk evre mevcut insan kaynaklarının tespit edilmesi, ikinci evre olarak olası gereksinimlerin belirlenmesi ve son evrede de insan kaynaklarının günlük yapması gereken görevler tespit edilmektedir. Mevcut iş gücü ve iş gücü taleplerinin de dikkate alarak bir iş gücü planı oluşturulmalı ve bu plana göre de uygulanacak insan kaynakları yönetim programına karar verilmelidir.



Şekil 2. İş gücü Planlamasının Evreleri

Kaynak: Laurie (1995, s.186) Hospitality Management a Human Resources Approach

İşletmeleri iş gücü planlamasına yönelten belli başlı nedenler vardır. Bu nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Denizer, 1998, s.205):

- İşletmeler arasında yaşanan rekabet durumu.
- İş gücü maliyetlerinin işletmenin toplam giderleri arasında önemli bir yer tutması.
- Teknolojik, siyasi ve politik değişimlerin etkisi.
- Kalifiye personele duyulan ihtiyaç.
- İşletme yöneticilerin tutum ve davranışları.
- Mevcut verilerle işgören sayısını belirlemek.
- Gerekli görev sayısını belirlemek.
- Çalışanların yetenek ve özelliklerinden maksimum düzeyde yararlanmak.
- Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını birleştirmek.
- İşgörenin hangi kaynaklardan sağlanacağını tespit etmek.

2.5.2. İş Analizi

İş analizi kavramı; işletmedeki değişim ihtiyacını belirlemenin ve bu değişimi sağlamanın bir aracı olarak ortaya çıkmış bir kavramdır. İş analizi; işletmelerde personel yönetiminin bir işlevi olarak gelişmiş ve daha sonra da insan kaynakları departmanlarının kurulması ve gelişmesi ile bu bölüme verilen bir görev haline gelmiştir. Geçmiş yıllarda departman yetkililerinin informal yollarla ve kendi bireysel deneyimleri ile elde ettikleri bilgiyi kaynak olarak kullanan iş analizi, içinde bulunulan yüzyılda insan kaynakları bölümünün insan unsurunu ilgilendiren tüm konularda yaptığı çalışmalardan biri haline gelmiş, diğer insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilmesinde de önemli bir araç haline gelmiştir (Demir, 2005, s.3).

İş analizi; yapılacak işlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının belirlenmesi, iş grupları ile iş bölümleri arasındaki ilişki, işgörenlerin seçimi ve eğitimi, ödemeler ve işgörenlerle ilgili tüm konuların tespiti için yapılan sistematik bir çalışma, yöntem ve işlemler bütünüdür (Şener, 2007, s.107). Bundan dolayı iş analizi, işletmelerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde, doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için atılan ilk ve en önemli adımdır.

İş analizi sırasında işle ilgili bilgilerin toplanmasında üç yöntem bulunmaktadır. Bunlar (Kozak,1999, s.21):

Anket: İş ile ilgili detaylı bilgilerin toplanması amacıyla hazırlanan soru kâğıdının kullanıldığı bir yöntemdir. Fakat sorulara yanlış cevap verilmesi ya da cevap verilmemesi, soruların yeteri kadar anlaşılabilmesi gibi durumlarda diğer yöntemlerle birlikte kullanılmaları gerekmektedir.

Gözlem: Bir işin nasıl yapıldığını doğrudan gözlem yoluyla görerek tespit edilmesi sürecidir. Gözlem yöntemi, yeteri kadar açıklanması mümkün olmayan işlerin nasıl yapıldığını tespit etmek için kullanılır.

Görüşme: İş analizi çalışmasını tamamlayan bir yöntemdir. Anket veya gözlem yöntemi ile tam olarak tespit edilemeyen eksikliklerin tespit edilmesi için kullanılan yöntemdir.

Tüm bu bilgilerden hareketle iş analizinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Şener, 2007, s.107):

- İşgören değerlemesi için iş gereklerini belirlemek.
- İş değerlemesi için iş verilerini derlemek.
- İşgören seçimi, yerleştirilmesi ve terfi için gerekli bilgileri sağlamak.
- İşgörenin eğitimi ve oryantasyonu için yapılması gerekenleri belirlemek.
- İş ile ilgili doğabilecek tehlikelere karşı önlem alınmasına yardımcı olmak.
- İş ortamını ve çalışma şartlarını iyileştirmek.
- Üretim standartlarının belirlenmesine ve geliştirilmesine yardımcı olmak.
- İş yalınlaştırılması ve iş yöntemlerinin iyileştirilmesiyle verimliliğin artırılmasını sağlamak.

• İşletmede, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesine ve görevler arası ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak.

- İşgören kayıt ve istatistiki bilgilerine temel oluşturmak.

2.5.3. İnsan Kaynağı Temini ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri de işgörenin temini ve seçimidir. İşletmede çalışan işgörenlerden etkin ve verimli bir sonuç elde etmek ancak hedeflere uygun doğru işe doğru personel seçmekle mümkündür (Sanson, 2000, s.12).

İşgören bulma sürecinin hedefi, insan kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday kitlesinin oluşturulmasıdır. İşgören bulma sürecinin amaçla şöyle özetlenebilir(Örücü,2002, s.120):

- İnsan gücü planlaması ve iş analizi faaliyetleri ile işletmenin mevcut ve gelecekteki işgören gereksinimine uygun aday havuzunu en az maliyetle oluşturmak
- Örgütün ihtiyaçlarına göre niteliksiz veya nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini artırmak,
- Seçilen işgörenin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma ihtimalini azaltmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlülükleri yerine getirmek,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak,
- İnsan kaynaklarını ve işgören sağlama etkinliğini takip etmek ve değerlendirmek.

İşgören seçiminin temel amaçları yüksek standartlarda performans ortaya koyacak, diğerleriyle birlikte ve onları ateşleyerek çalışacak, uzun süre işyerinde kalarak iş gücü devrini ve bunun maliyetlerini düşürecek personeli işletme bünyesine katmaktır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.21).

Genel olarak işletmelerin işgören temininde başvurdukları iki temel kaynak bulunmaktadır (Tatar ve Üner, 1992, s.38; Kozak, 1999, s.22; Goldwasser, 2000, s.123):

İşletme içi kaynaklar: İşletmede çalışan personelin terfi gibi sebeplerle kendi çalışanları tarafından işgören ihtiyacının karşılanması şeklinde gerçekleşmektedir.

İşletme dışı kaynaklar: Personel ihtiyacının karşılanması için konaklama işletmelerinin de kullandığı bu kaynakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Tandık veya çalışanların önerisi
- Adayların doğrudan işletmeye başvurması
- İş ve işçi bulma kurumları aracılığı
- Çeşitli ilan ve duyurular
- Turizm eğitim kurumları
- Diğer işletmelerden transferler şeklinde
- İnternet siteleri aracılığıyla

2.5.4. İşe Alıştırma ve Eğitim

Otel işletmelerinin rekabetçi kaynağı olan işgörenlerin, işlerini en iyi şekilde yapmaları ve hizmet süreçlerinde daha çok inisiyatif alabilmeleri, örgüte ve işlerine olan bağlılıklarının artırılması ile sağlanacaktır. Bu nedenle, eğitim ve geliştirme uygulamalarının sürekliliği oldukça önemlidir. Günümüzde birçok otel işletmesi, yöneticiler tarafından düzenlenen, işgücünü motive eden ve işgörelere rehberlik yapan liderlik tarzında bir eğitime odaklanmaktadır(P. Anne Crick, 2008,s.84-85).

Personelin işletmede çalışmaya başladığı andan itibaren işe alışmasının ve eğitiminin ilk ayağı oryantasyon eğitimi ile başlamaktadır. Oryantasyon; işe yeni başlayan personelin organizasyon ve iş birimleri ile tanışmasıdır (Byars ve Leslie, 2000, s.205). Yeni işe başlayan elemanların kısa süreli eğitimi olarak da bilinen işe başlatma eğitimi (oryantasyon) , işe başlayan personelin işletmeye, iş arkadaşlarına, işini tanıtmaya yönelik uygulanmaktadır. İşe alıştırma eğitimi bir kez uygulanıp biten bir eğitim değildir. Birey

işletmede çalıştığı sürece devam eder ve bireyin işletme içinde her görev ve iş değiştirmesinde yeniden başlar (Kozak, 1999, s.27).

Yoğun iş gücüne sahip otel işletmelerinin hizmet kalitelerini arttırma ve rakiplerinden farklılaşma çabaları, ön plana çıkan yetenekli ve eğitilmiş personel ihtiyacı, işletme sahiplerinin istihdam ettikleri personelin eğitimini ve gelişimini oldukça önemli kılmaktadır. İşletme sahipleri ya da yöneticiler para, malzeme, yer ve zaman dışında bu kaynaklar içinde en önemli yere sahip insan kaynağına farklı bir değer vermelidir. Diğer kaynaklar zaman içinde teknolojik gelişme ve diğer nedenlerden dolayı değişime uğramaları ve ikame edilebilir duruma gelmelerine karşın insan kaynağı için aynı şeyleri söylemek güçtür. İnsan kaynağından en verimli ve etkin şekilde yararlanabilmenin yolu ise eğitimidir (Güzel, 2005, s.99).

Konaklama işletmelerinde eğitim, çevresel değişim, ekonomik başarı, yeteneklerin gelişimi, yüksek kar marjı, işgören devir hızının düşürülmesi için önemli bir araçtır. Otel işletmelerinde eğitim, organizasyondaki insan kaynaklarının, uygulamalı aktiviteler ile ekip performansını arttırdıkları, eğitim sayesinde de bilgi kazanıp, yeteneklerini geliştirdikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Wilson vd., 1998, s.76).

Organizasyonlar eğitime daha fazla önem verdiği müddetçe misafir ve çalışan arasındaki ilişkide hizmet kalitesinin yükseldiği görülmektedir. Fakat bazı konularda misafir beklentilerinin eğitim programına yansması değişiklik gösterebilir. Eğitim programı sonrasında işgörenden beklenen bilgi, beceri, işlemler ve süreçler farklılık gösterebilir (Güzel, 2005, s.108). Örneğin ön büro elemanı eğitim programları kapsamında daha fazla bilgi beklerken, servis elemanı daha fazla uygulamaya dönük eğitim düzenlenmektedir.

2.5.5. Motivasyon

İnsanları harekete geçiren ve hareketlerin yönlerini belirleyen, insanların düşünceleri, inançları, umutları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Motivasyonu kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve amaca ulaşmak için çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür (Tütüncü, 2009, s.46).

Motivasyon kavramının temelinde güdü vardır. Güdü bireyi bir eylemde bulunmaya itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktör şeklinde tanımlanabilir (D'Andrade, 1992, s.36).

İş gücünün etkili ve verimli kullanımında motivasyonun büyük bir önemi vardır. Davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu bir yönlendirme veya yöneltme

olarak tanımlanabilen motivasyon konusundaki, en geniş kabul gören teorilerden birisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Bu teoriye göre işletme çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olması için çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli olması, araç, gereç ve makinelerin güvenlik önlemlerinin alınmış olması, çalışanların tüm haklarının titizlikle korunması, geleceklerini güvence altına alacak uygulamaların hayata geçirilmiş olması, çalışanların terfi olanaklarının teşvik ve prim haklarının gözetilmesi, tazminat ve sigorta güvencesinin sağlanması, emeklilik haklarının işletilmesi, iş başında eğitim olanaklarının düzenli olarak tanınması, sağlıklı ve demokratik bir iletişim ortamının sağlanması, eğlence ve dinlenme fırsatlarının oluşturulmuş olması gerekmektedir (Kozak, 1999, s.28-29).

2.5.6. Ücretlendirme

Gelir vergisi kanununda yapılan tanımlamaya göre, üretim maliyetlerinin hesaplanmasında ve kar veya zarar oranının belirlenmesinde önemli olan aynı zamanda bir üretim faktörü olan emeğe ödenen bedele ücret denir. Kısaca, işgörenlerin üretim esnasında sundukları emeğin karşılığında aldıkları bedel olarak tanımlanmaktadır (Aldemir vd., 2001, s.324).

İnsan kaynakları yönetimi tarafından planlanan ücretlendirme sistemleri içerisinde temel kavramlardan biri olan kök ücret kavramı ücret kavramına paralel olarak; işletmelerde işgörenlerin sundukları emeğin karşılığında belirli bir zaman ya da belirli bir üretim miktarı karşılığında elde ettiği bedeldir.

İşletmelerde işgörenlerin emekleri karşılığında ücretlerin hesaplanması ve bu ücretlerin ödenme şekilleri çeşitlilik göstermektedir. Bu durum farklı ücret sistemlerinin doğmasına neden olmuştur. Ödeme şekline göre ücretler nakdi ve ayni olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Nakdi ücretler, işgörenlerin emeklerinin parasal olarak ödenmesi iken ayni ücretler mal ve hizmet şeklinde ödenmektedir.

İş mevzuatında ücretlerin hangi esaslara dikkat edilerek hesaplanacağı ve ödeneceği konusunda farklı sistem ve yöntemler benimsenmektedir. Temel ücret sistemi olarak ifade edilen ücret sistemleri zamana ve performansa ödenen ücretlerdir (Süzek, 2002, s.295).

Zamana göre ücret sistemi: İşletmelerde çalışanların iş sürelerinin uzunluğuna göre hesaplanan ücret sistemidir. Ücretler hesaplanırken zaman faktörünün önemi dikkate alınarak saat, gün, haftalık veya aylık ücret olarak ödenmektedir. Bu ücret sisteminde önemli olan belirli bir sürede, belirli olan bir işin karşılığında hak edilen bir ücretin ödenmesidir. Burada yapılması planlanan işin bitirilmesi ölçü değildir. İş süresinin

sonunda üretimin kalitesinde veya miktarındaki farklılıklar işgörenlere ödenen ücret miktarlarında herhangi bir değişikliğe yol açmaz (Demir, 2002, s.60).

Performansa göre ücret sistemi: İşletme içerisinde çalışanların performansına göre ödenen teşvik edici ücret sistemleri ekonomik hayatta verimliliği artırma çabaları sonucunda geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Performansa göre ücret sisteminin en basit örneği parça başı ücret sistemidir (Zayin, 1997, s.263).

2.5.6.1. Dolaylı Ücret Sistemleri

İşletmelerde işgörenlerin emekleri karşılığında hak ettikleri ücretlerin bedeli olarak ödenen nakit ücretlerin dışında kalan tüm kolaylık ve ödüller dolaylı ücret kapsamında değerlendirilmektedir. Örneğin işletme personelinin emeği karşılığında aldığı ücrete ek olarak yeme içme, giyinme, ulaşım gibi sağlanan imkanlar dolaylı ücret kapsamında değerlendirilebilir (Yenipinar, 2004, s.57).

2.5.6.2. Başarı Temeline Göre Ücret Sistemleri

Başarı temelinde ücret sistemleri, işletmelerde çalışanların başarısını yapılan işin ve üretimin kalitesi ile sürekliliği açısından değerlendirmektedir. Başarı temeline göre ücret sisteminde çalışanların temel ücretleri dönemsel değerlendirmeler neticesinde belirlenmekte, dolayısıyla belirli bir ücret tabanı bulunmamaktadır. Bu nedenle, başarı temeline göre ücret sistemini uygulayan işletmelerde çalışanlar, tedirgin olabilmektedir. Çünkü bu değerlendirme dönemsel olarak yapıldığından farklılıklar göstermekte ve ücretlerin artabildiği gibi düşmesi de mümkün olabilmektedir (Fındıkçı, 1999, s.237).

2.5.7. Performans Değerleme

Performans değerlendirme; kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 1999: 297). Performans değerlendirmesi sonucu edinilen bilgiler, bir yandan yönetsel kararlarda (ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi vb.) kullanılırken, diğer yandan ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne derecede ulaştığına ilişkin geri besleme sağlanmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 92).

Performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için iyi planlanmış ve etkili bir

şekilde uygulanmış olması gerekmektedir. Bu şartların sağlanması için uygulanması gereken amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002:182):

- Yapılan iş ve işi yapan hakkında doğru bilgi sahibi olmak,
- Gelişme ve ilerleme için fikirler ve fırsatlar oluşturmak,
- Çalışanların işlerinden daha memnun olmalarını sağlamak,
- Çalışanların beklentileri ile ilgili belirsizlikleri ve endişeleri mümkün olduğunca azaltmak,
- Yüksek performansın mevcudiyetini korumak,
- Performans değerlendirme sayesinde ücret politikalarını ve ödül koşullarını belirlemek,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek.

2.5.8. Eğitim ve Geliştirme

Performans değerlendirme aşamasında belirlenen personel eksiklerinin giderilmesi için başvurulacak öncelikli aşama eğitim ve geliştirme aşamasıdır. Personel, yapmakta olduğu mevcut işindeki eksiklerini gidermek ya da gelecekte sahip olacağı pozisyonda daha başarılı olabilmek için çeşitli eğitimlere katılır.

Yetiştirme, işe yeni girmiş personelin iş ile alakalı bilgi ve becerilere ulaşabilmesi için yapılan çalışmalar olarak tanımlanırken; Geliştirme ise, bir işte çalışan personelin iş ile ilgili eksikliklerinin gidermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu iki kavram arasındaki en önemli fark, yetiştirme süreci belirli bir zaman diliminde yapılırken, geliştirmede belirli bir zaman kısıtlamasının olmayışıdır. İşletmeler geliştirdikleri eğitim programları sayesinde aşağıdaki yararları sağlamaktadırlar (Mucuk, 2008:333):

- Başarılı bir eğitim sayesinde işletmelerin üretimlerinde bir artış meydana gelirken, çalışanların daha verimli iş görmeleri sağlanır,
- Ortaya çıkan bu verimlilik daha kaliteli bir ürün ya da hizmeti meydana getirir,
- Verimli çalışma maliyetlerin azalmasına neden olur,
- Eğitim faaliyetleriyle personel tatmini sağlanır. Bu sayede, işten ayrılmalar, geç gelmeler ve işten kaytarmalar azalır,
- Yapılan eğitimler sayesinde, işletmede kullanılan makinelerin daha doğru şekilde kullanılması sağlanır,
- Motivasyon ve işletmeye bağlılık artar.

2.5.9. İnsan Kaynakları Hizmetleri.

İş yerleri sadece işgörenlerin çalıştıkları yerler değil, aynı zamanda vakitlerinin çoğunu da harcadıkları yerlerdir. Çalışanlar işyerlerinde buldukları süre zarfında, pek çok ihtiyaçlarını da gidermek durumundadır. Bu ihtiyaçların giderilmesine olanak sağlayan departman ise insan kaynakları departmanı olmaktadır. Bu ihtiyaçların başında, üniforma, yemekhane gibi ihtiyaçlar gelmektedir. Bunlara ilaveten dinlenme ve spor salonları, üniforma temizliği gibi hizmetleri de saymak mümkündür (İzgi, 2013: 30).

2.6. Konaklama İşletmelerinde İş Gücü Maliyetleri

2.6.1. Maliyet Kavramı

Maliyet, belli bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakârlıkların parasal tutarı şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla katlanılan fedakârlıkların parasal tutarı gerçekleştirilecek olan amacın maliyetini oluşturacaktır(Karakaya,2004,s.14). Nitekim yöneticiler, verecekleri kararlarla ilgili olarak birçok amaç için bilgi isteyebilir. Bu durumda farklı amaçlar için farklı maliyetler söz konusu olabilir ve bunlar bir şeyin maliyeti ile ilgilidir ki bu da maliyet nesnesi olarak ifade edilmektedir. Daha geniş bir ifadeyle maliyet nesnesi, maliyeti ayrı olarak hesaplanması istenen şey olarak tanımlanabilir. Örneğin, maliyet nesnesi, üretilen bir hizmet veya mamul, satın alınan malzeme, kiralanan bir oda, bir binanın yapımı, bir geminin yapımı, bir hukuk departmanı, hizmet veya üretim departmanı olabilir.

. İşletmelerde üretim maliyetlerinin doğru ve düzenli olarak hesaplanması ve bu maliyetlerin analiz edilmesi sonucunda işletme belirli bir faaliyet döneminde kar ve zarar oranını belirleyebilmekte, bununla birlikte işletme bu hesaplamalar neticesinde üretilen mal ve hizmetlerin satış fiyatını belirleyebilmektedir (Altaş ve Atılgan, 2007, s.77).

Genel olarak maliyetler birçok farklı özellik göstermesi nedeniyle detaylı şekilde yapılacak olan ayırma ihtiyaç duyulmaktadır. Geniş kapsamlı ayırım sonucunda sınıflandırılan maliyetleri; üretim hacmi ile ilişkilerine göre, toplam ve birim maliyet açısından maliyetler, yüklenme biçimlerine göre, geçmiş ve geleceğe yönelik olma durumlarına göre ve sorumluluk açılarına göre maliyetler şeklinde toplanmaktadır (Tütüncü, 1998, s.22). Demircan (2009, s.81)'a göre maliyetlerin yukarıdaki sınıflamaya paralel olarak daha geniş kapsamlı şekilde aşağıdaki gibi sınıflamak mümkündür:

- a. İşletme fonksiyonlarına göre maliyetler**
 - Üretim maliyetleri
 - Satış maliyetleri
 - Araştırma Geliştirme maliyetleri
 - Yönetim ve işçilik maliyetleri
- b. Üretim süreciyle ilişkilerine göre maliyetler**
 - İlk (asıl) maliyet
 - Dönüşüm maliyeti
- c. Gidere dönüştükleri döneme göre maliyet**
 - Ürün maliyeti
 - Dönem maliyet
- d. İzlenebilirliklerine göre maliyetler**
 - Dolaylı maliyet
 - Dolaysız maliyet
- e. Üretim hacmi değişmelerine gösterdikleri tepkiye göre maliyetler**
 - Değişken maliyet
 - Sabit maliyet
 - Karma maliyet
- f. Ölçü birimi olarak kullanılan üretim miktarlarına göre maliyetler**
 - Toplam maliyet
 - Birim maliyet
- g. Ait oldukları kısma göre maliyetler**
 - Üretim kısmı maliyeti
 - Hizmet kısmı maliyeti
- h. Planlama kontrol ve çeşitli yönetim kararları ile ilişkilerine göre maliyetler**
 - Standart maliyet
 - Kontrol edilebilir maliyet
 - Bağlı sabit maliyet
 - Ek maliyet
 - Fırsat maliyeti

2.6.2. Otel İşletmelerinde Maliyet Kavramı

Konaklama işletmelerinin hızlı ve bürokrasiden uzak yapılanmaları sürekli değişen bir çevrede kararların hızlı bir şekilde alınıp aynı şekilde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Sektörde yaşanan bu hızlı değişim ve artan rekabet konaklama işletmelerine maliyetlerin önemini fazlasıyla fark ettirmiştir. Konaklama işletmelerinde bu noktadan sonra daha az maliyetli üretimin nasıl gerçekleştirilebileceği sorusuna yanıt aramaya başlamışlardır (Sunal, 2012, s.1).

Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerinin belirlenmesi, maliyet kontrolü, fiyat araştırmaları ve sonucunda üretilen mal ve hizmetlerin satış fiyatlarının belirlenmesi maliyet kaleminin işletme açısından önemini vurgulamaktadır (Acar, 2007, s.48). Konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen maliyet kontrolü var olan maliyetler ile olması gereken maliyetleri karşılaştırarak işletmenin mali anlamda şeffaflaşmasını sağlamakta ve bu yolla işletme kar marjının yükselmesini sağlamaktadır (Kaval, 1994, s.220).

Konaklama işletmeleri genel olarak hizmet odaklı işletme olmasından dolayı üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Üretilen ürünlerin stoklanamaması mevcut maliyet kalemlerini yükseltir niteliktedir (Kaval, 1994, s.28). Bu nedenle işletmeler maliyetlerini karşılayabilmek için hizmet sunduğu tüm birimlerde maksimum geliri elde etmek durumundadır.

Konaklama işletmelerindeki maliyet giderleri genellikle şu kalemlerden oluşur (Kozak, 1995, s.178-179);

- İlk madde ve malzeme
- Odaların departman maliyetleri
- Malzeme giderleri
- İşgören ücretleri
- İşgören yemek maliyeti
- Üniforma giderleri
- Yiyecek-içecek maliyetleri
- Telefon giderleri
- Plaj, yüzme havuzu, sauna giderleri
- Çamaşırhane giderleri

- Temizlik malzemesi giderleri

2.6.3. İş gücü Maliyeti

Sanayi Devriminin beraberinde getirdiği olumsuzluklar işgörenler açısından çözülmesi gereken bir sorun haline gelmiştir. İşletmeler, işgören olmanın doğurduğu ödeme ve benzeri yükümlülüklerini tek başlarına üstlenmek yerine sigorta ya da fon ilkesine dayalı programlarla dağıtma gereğini duymuşlardır (Kapar, 2005, s.81).

İçinde bulunulan yüzyılda da geçerliliğini koruyan bu süreçte hastalık, iş kazası, ailevi yükler gibi sosyal risklerin bertaraf edilmesi ve ekonomik bir güvence sağlanması işletmeler üzerinde bir iş gücü maliyeti oluşturmuştur (Güzel ve Okur, 2004, s.5).

Genel anlamıyla işçilik, ürünü oluşturmak amacıyla bedenen veya zihinsel olarak harcanan çabaya verilen isimdir (Küçüksavaş, 2002, s.20). İşçilik maliyeti ise, genel olarak işçinin işletmede istihdam edilmesinde işletme tarafından katlanılan maliyetler toplamı şeklinde ifade edilebilir (Çelenk, 2008, s.68). Gerek somut ürün üreten işletmelerde gerekse hizmet üreten işletmelerde işçilik üretimin temelini oluşturmaktadır. Şakrak'a (2008, s.16) göre işçilik maliyetleri, genel üretim maliyetleri ile birlikte üretim esnasında maddelerin şekillendirilmesi ve ekonomik anlamda üretim çıktısına dönüştürülmesi işlevine sahip maliyetlerdir. Burada esas olan işçilik maliyetinin temel kaynağı insan emeğidir.

İşçilik maliyet kontrolü her işletmenin tüm departmanları için önem arz etmektedir. Elitaş'a (2010, s.11) göre işçilik maliyetinin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- İşçilik maliyetleri çoğu maliyet kalemlerinde olan durumun aksine stoklanamaz. Çalışanlar işletme içi çalışma saatlerine bağlı olarak ücreti hak ederler ve doğrudan işçilik maliyetleri hesabına kayıt yapılır.

- İşçilik maliyetleri birçok koşula bağlı olarak üzerine bir takım eklemelerin ya da çıkarımların yapıldığı maliyetlerdir. Çocuk zammı, ikramiye, eş yardımı gibi durumlar meydana geldiğinde çalışanlara ödenen ücret ve katlanılan maliyetler artacaktır.

- İşçilik maliyeti; malzeme, telefon, çamaşırhane, temizlik gibi diğer maliyet kalemlerini içine alır. Bu durum işçilik maliyetlerinin aktif özelliğini ortaya çıkarır. Çünkü etkin çalışan bir işgücü tüm maliyet kalemlerinin azalmasında etkili olacaktır.

- İşçilik maliyetlerinin diğer bir özelliği de, bu maliyetin nasıl hesaplanacağı, ne şekilde ve hangi aralıklarla ödeneceği gibi konuların yasal düzenlemeler çerçevesinde olmasıdır.

2.6.4. Otel İşletmelerinde İş Gücü Maliyeti

Otel işletmelerinde iş gücü maliyeti yaklaşık olarak toplam maliyetlerinin %30'unu oluşturmaktadır. Fakat bu durum sadece bir maliyet kaleminin diğerine oranla daha fazla olduğu anlamına gelmemektedir. Çünkü iş gücü maliyetleri stoklanamaz bir maliyet çeşididir. Örneğin; otel işletmelerinde ki yiyecek üretimi için kullanılan yiyecek malzemeleri işletmenin deposunda muhafaza edilebilirken bu yiyecekleri üretecek ve müşteriye sunacak olan personelin üreteceği hizmet stoklanamaz. Aynı zamanda işletmede kullanılan malzemeden maksimum verim elde edilmesi o malzemeyi kullanan iş gücüne bağlıdır (Rasim, 2004, s. 35).

Konaklama sektöründe etkinlik ve verimlilik kavramları içinde bulunan yüzyılda fazlasıyla arttırmış bulunmaktadır. Bu iki kavram konaklama işletmelerinin maliyet ve gelirleri ile yakından ilişkili olduğu için işletmeler etkin olabilmek ve verimlilik sağlayabilmek için öncelikle maliyet ve gelirlerini iyi kontrol etmek durumundadırlar. Konaklama işletmeleri sürekli artan rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için maliyetlerini minimum düzeyde tutmak, gelirlerini ise maksimum düzeye çıkarmak zorundadır. Bu nedenle işletmelerin maliyetlerine konu olan tüm unsurları göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Didin ve Köroğlu, 2008, s.113).

Otel işletmelerinde ve yiyecek-içecek işletmelerinde yaklaşık olarak %30'unu oluşturan işgücü maliyetlerine ek olarak % 9,4 oranında da personel yemekleri, sosyal güvenlik giderleri gibi ücret dışı maliyet unsurlarının bulunduğu tespit edilmiştir (Usal ve Kurgun, 2006, s.192). Bu kadar yüksek düzeyde bir orana sahip işgücü maliyetlerinin doğru olarak hesaplanması ve maliyetlerin minimum düzeye indirilmesi ise, konaklama işletmelerini ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinde başta insan kaynakları yönetimi departmanı olmak üzere genel anlamda tüm yöneticilerin işçilik maliyetlerini kontrol altında tutabilmeleri için iş analizi, iş etüdü, iş tasarımı, işgören planlaması ve işgören seçimi gibi görevleri mevcuttur (Altıntaş, 2000, s. 37).

2.6.5. Konaklama İşletmelerinde İş Gücü Maliyet Unsurları

Konaklama işletmelerinin kuruluşları esnasında ortaya koydukları finansal sermayeleri haricinde insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü kazandığı bilinen bir gerçektir. Bu nedenle iş gücünün en iyi şekilde kullanılması diğer tüm faktörler üzerinde etkili olmaktadır. İş gücü otel işletmeleri gibi hizmet üreten işletmeler için bir maliyet unsuru olarak değil daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmelidir (Ünal, 2002, s.16).

İş gücü maliyet unsurlarını, işgören temini, iş gücü devri gibi iş gücü kadrolama maliyeti, eğitim değerlendirme gibi geliştirme maliyeti, çeşitli şekillerde ödenebilen ücretlendirme maliyeti, ikram, evlilik yardımı gibi çalışanlara yönelik yapılan sosyal harcamalar oluşturmaktadır.

2.6.5.1. İş Gücü Kadrolama Maliyeti

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe iş gücü kadrolama maliyetleri, konaklama işletmeleri açısından maliyeti oluşturan en önemli kalemlerin başında gelmektedir. İş gücü kadrolama çalışmalarının temelinde işgücünün planlanması ve doğru bir şekilde analiz edilmesi yer almaktadır. İş gücü planlaması, işletmede çalışacak olan işgörenlerin yetenek ve özelliklerine göre belirli bir düzen içerisinde işlerinin sağlanmasıdır (Bingöl, 1998, s.80).

Konaklama işletmelerinde iş gücü temin süreci önemli ölçüde maliyetlere sebep olmaktadır. Deneme süreci içinde ya da daha sonrasında başarısız olan işgörenlerin işten ayrılmaları söz konusu maliyet kalemini daha fazla arttırır. Bunun için özellikler hizmet işletmelerinde işgören seçim süreci belirli bir plan dahilinde sistematik olarak yürütülmesi gereken bir süreçtir (Met ve Erdem, 2006, s. 67).

İşgörenlerin işletmeden ayrılma sıklığı iş gücü devrinin yüksekliği ile ilgilidir. İşgören devir hızının yüksek olması işçilik maliyetlerini arttırdığından bu durum işletmeleri nitelikli iş gücü bulmama sorunu ile baş başa bırakmaktadır. İşgören devir hızının yüksek olmasının, o işletmeye yükleyeceği maliyetleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz ve Halıcı, 2010, s.76);

- Yeni işe alınacak işgörene harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri
- Yeni işgörenin hizmet içi eğitim maliyetleri

- Yeni işgörenin işleri yeni öğrenmesi sebebiyle aldığı ücrete göre daha az iş yapmasının oluşturduğu maliyet
- Yeni işgörenin işteki yaptığı hataların ve kazaların maliyetleri
- Yeni işgörenin işe yeni başlamasından dolayı fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için diğer işçilere ödenen mesai ücretleri

2.6.5.2. Geliştirme Maliyetleri

İşgören eğitimi çalışanların veya onların oluşturdukları grupların işletmede o anda sahip oldukları ya da sahip olacak görevleri daha etkin bir şekilde yapabilmeleri için mesleki bilgilerini geliştiren ve becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin bütünüdür. İşletmelerde üretim maliyetleri ve işgücü maliyetlerini düşürmek verimliliği arttırmak ve tüm bunları işletme amaçlarına uygun hale getirmek eğitim ve geliştirme yoluyla mümkün olmaktadır (Yüksel, 2008, s.178).

2.6.5.3. Konaklama İşletmelerinde İşgören Ücretleri Maliyetleri

Konaklama endüstrisinde insan kaynakları planlaması dahilinde çalışanlara ödenecek ücret kalemi en çok dikkat edilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Turizm sektöründe iş gücü kaynağındaki emek faktörü diğer sektörlerle göre daha fazla önem arz etmektedir. Turizm sektöründe eğitim ve iş güvencesi sorunlarından sonra gelen en önemli sorun düşük ücret sorunudur. Emek yoğun bir sektörde düşük ücret sonucunda yaşanabilecek istihdam sorunları işletme açısından büyük problemlere yol açabilmektedir. Nitekim bu ve benzeri sorunların yaşandığı turizm sektöründe iş gücü devir oranı yüksek olmakta, bunun sonucunda da işletmede verimlilik ve performans istenilen düzeyde olamamaktadır (Ünal, 2002, s.212).

Tüm bu bilgiler ışığında genel bir ücret tanımı yapılacak olursa; emek, sermaye, müteşebbis ve topraktan oluşan üretim faktörlerine ilişkin sermaye ve toprağa sahip bulunmayan ve sadece anlaşılan bir hizmetin karşılığı ve bu anlaşmanın neticesinde belirli bir üretim sürecine katılan emeğin fiyatı olarak tanımlamak mümkündür (Barutçugil, 2002, s.156). Kısaca ücret, çalışanların sunduğu emeğin karşılığında işverenden almış olduğu ekonomik değer olarak tanımlanabilir (Ceylan, 2000, s.203).

Ücretlendirme kavramı ise çalışanların performansları neticesinde sundukları hizmetin eşit ve adaletli dağıtımını anlamına gelmektedir. Ücretlendirme, insan kaynakları açısından

değerlendirildiğinde iş analizi ile başlayıp, belli aşamalardan geçtikten sonra ücret politikalarının belirlenmesi ve ücretlerin ödenmesi aşaması ile son bulan bir süreçtir. Ekonomik ve toplumsal hayatın bütününe etkileyen ücret, çok yönlü bir kavramdır. Ücretler gerek işgörenlerin emeği karşılığında, işgörenlerin gelirini ve hayat standartlarını belirleyen bir faktör, gerek işletmelerin maliyet kalemleri açısından önemli bir değişken, gerekse de toplum içerisinde milli gelirin çeşitli kesimler arasında dağılımlarında rol oynayan bir kavram olarak önem taşımaktadır (Can vd., 1995, s.246).

2.6.5.4. İşgörenler için Yapılan Sosyal Harcamalar

İşletmede çalışanlara yasalar ve toplu iş sözleşmeleri gereğince ya da işletme sahipleri tarafından gönüllü olarak işçilerin aylık ücretleri dışında maddi ya da manevi türden fayda sağlamayı amaçlayan çabaların tümünü kapsamaktadır (Demirtaş, 2010, s.20). Örneğin; işletme çalışanlarına evlilik, çocuk yardımı, yiyecek, yakacak ulaşım yardımı gibi desteklerin yapılması gösterilebilir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın amacına yönelik bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme verilerin toplanması ve elde edilen verilerin analizi hakkında bilgi verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma betimsel bir çalışmadır. Betimsel modelde bir konu hakkındaki mevcut durum araştırılır. Betimsel araştırmalar iki farklı şekilde yapılabilir. Bunlar; öz aktarım ve gözlem araştırmalarıdır. Öz aktarım araştırmalarının verileri örnekleme bulunan bireylerin kendilerinden bilgi alınarak toplanır. Betimsel araştırma verileri, bilimsel istatistikler kullanılarak analiz edilir (Kırcaali, 1997, s.7; Bir, 1999). Bu araştırma bir alan araştırması şeklinde ve anket tekniğinden faydalanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin insan kaynakları departman çalışanları, çalışma evrenini ise İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları departman çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma sonucu İstanbul’da turizm işletme belgeli 48 tane beş yıldızlı, 91 tane dört yıldızlı otel olmak üzere toplamda 139 tane dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Yatak sayılarına bakıldığında ise beş yıldızlı oteller için 25446 yatak kapasitesi, dört yıldızlı oteller içinse 20294 yatak kapasitesi olmak üzere toplamda 45740 yatak kapasitesine sahip oldukları belirlenmiştir (www.turofed.org). Literatürde yer alan genel kabul görmüş yatak başına 1,1 (Çetiner,1995, s.16) işgören istihdam edilmesi prensibine dayanarak, yaklaşık olarak 50314 işgörenin çalıştığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları departmanında çalışan kişi sayısı ise genel itibariyle, varsayılan çalışanın % 5’i olduğu tahmin edilmiş (www.isguc.org) ve İstanbul ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanında toplam 2515 işgören çalıştığı varsayılmıştır. Çalışma evreninin geniş bir alana yayılmış olması, evren grubunun tümüne ulaşma maliyetinin yüksekliği ve zaman kısıtlılığı gibi nedenlerden dolayı, evreni oluşturan bu kütleden örneklem alma yoluna gidilerek çalışma tamamlanmıştır.

Örneklemin tespit edilmesinde kullanılan işlem aşağıda gösterilmiştir (Yamane, 2001, s.116):

N: yığındaki birey sayısı

n: örneklemdaki birey sayısı

z: istenilen güvenirlilik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık

p: yığında istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

İstanbul ili için formülün uygulanışı:

n: Örneklem büyüklüğü

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

İstanbul ili için formülün uygulanışı:

N: 2515

p: 0,5

q: 0,3

z: 1,96

d: 0,05

$$2515 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,3)$$

$$n = \frac{\quad}{2515 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)} = 200$$

$$2515 \cdot (0,05)^2 + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)$$

Yamane (2001, s.16) tarafından geliştirilen örneklem formülü uygulandığında İstanbul ili için asgari 200 insan kaynakları personeline ulaşılması gerektiği hesaplanmıştır. Bu sonuca ilişkin 78 personel beş yıldızlı, 133 personel dört yıldızlı otelde olmak üzere toplam 211 insan kaynakları personeline araştırma soruları yöneltilerek elde edilen veriler değerlendirilerek çalışma tamamlanmıştır.

3.2.1. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında konu ile ilgili olarak yapılan alan araştırmalarının ışığında (Çelenk, 2008; Sunal, 2012; Hacıhasanoğlu, 2007) ve uzman görüşleri alınarak oluşturulan 220 adet anket formu kullanılmıştır. Soru formlarını uygulamadan önce pilot çalışma yapıp, ön test aşamasında soruların anlaşılabilirliği bireylerden gelen öneriler gibi hususlar dikkate alınmış ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anketin kapsam ve şekli oluşturulmuştur.

Araştırmayı gerçekleştirmek amacıyla iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde ankete katılan insan kaynakları personelinin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler tespit edilmiş, ikinci bölümde ise ilgili departmanda çalışanların iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları ölçülmüştür.

Çalışanların tutumlarının tespit edilebilmesi amacıyla, ikinci bölümde beşli likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Bu derecelendirme, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde değerlendirilmiştir.

3.2.2. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS 13TR paket programına aktarılarak analiz edilmiş, değişken yapısına dayalı olarak frekans tablolarından faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki farklılıkların tespitinde insan kaynakları personeline yöneltilen 21 adet beşli likertten oluşan ifadelerin ortalamaları alınmış ve demografik değişkenler ile arasında fark olup olmadığı t testi ve ANOVA testi ile ölçülmüştür.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ankete katılan insan kaynakları personelinin iş gücü maliyet kontrolüne ilişkin bulgular incelenmiş ve elde edilen bulgulara dayalı yorumlar yapılmıştır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

| | Demografik Değişkenler | n | % |
|--|-------------------------------|----------|----------|
| Cinsiyet | Erkek | 133 | 63 |
| | Kadın | 78 | 37 |
| Yaş | 18-25 | 21 | 10 |
| | 26-33 | 107 | 50,7 |
| | 34-41 | 48 | 22,7 |
| | 42-49 | 28 | 13,3 |
| | 50 ve üzeri | 7 | 3,3 |
| Medeni Durum | Evli | 127 | 60,2 |
| | Bekâr | 84 | 39,8 |
| Eğitim Durumu | Ortaokul | 14 | 6,6 |
| | Lise | 37 | 17,5 |
| | Ön lisans/Lisans | 127 | 60,2 |
| | Lisansüstü | 33 | 15,6 |
| Çalıştığınız İşletmedeki Hizmet Süreniz | 1 yıldan az | 34 | 16,1 |
| | 1-3 yıl | 75 | 35,5 |
| | 4-6 yıl | 67 | 31,8 |
| | 7-9 yıl | 18 | 8,5 |
| | 10 yıl ve üzeri | 17 | 8,1 |
| Çalıştığınız İşletmedeki Göreviniz | Üst Düzey Yönetici | 15 | 7,1 |
| | Orta Düzey Yönetici | 33 | 15,6 |
| | İşgören | 163 | 77,3 |
| Aylık Hane Halkı Geliriniz (TL) | 1000-1499 | 27 | 12,8 |
| | 1500-1999 | 23 | 10,9 |
| | 2000-2499 | 131 | 62,1 |

| | | | |
|--|---------------|-----|------|
| | 2500-2999 | 22 | 10,4 |
| | 3000 ve üzeri | 8 | 3,8 |
| Otel İşletmelerinin Yıldız Sayısı | 5 Yıldız | 78 | 37 |
| | 4 Yıldız | 133 | 63 |
| İşletmenin Sektördeki Hizmet Süresi | 1-5 yıl | 69 | 32,7 |
| | 6-10 yıl | 132 | 62,6 |
| | 11-15 yıl | 10 | 4,7 |

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde, araştırmaya katılan 211 kişinin % 63'ü erkek, % 37'si ise kadın işgören olduğu, yaş aralıklarına göre dağılımları incelendiğinde % 50,7'si 26 - 33 yaş arası ve % 3,3'ü 50 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir. Tablo 1'den anlaşıldığı üzere, katılımcıların yaklaşık yarısının yaş ortalaması 26 - 33 yaş aralığında bulunmaktadır.

Anketi cevaplayan 211 kişinin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, % 39,8'ini bekâr ve % 60,2'ini evli kişilerin oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde ise % 6,6'sı ortaokul, % 17,5'i lise, % 60,2'si önlisans/lisans ve % 15,6'sı lisansüstü bir eğitim düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, insan kaynakları çalışanlarının büyük bir kısmının lisans ve lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların işletmede çalıştıkları sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, % 35,5'i 1 – 3 yıl arası, % 8,1'i 10 yıl ve üzeri bir süredir buldukları işletmede çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu duruma göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu buldukları işletmede tecrübe sahibi kişilerden oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların işletme içerisinde insan kaynakları departmanında çalıştıkları pozisyonlar incelendiğinde % 7,1'i üst düzey yönetici, % 15,6'sı orta düzey yönetici ve %77,3'ü bu departmanda insan kaynakları çalışanı olarak görev yaptığı tespit edilmiştir.

Araştırma anketini cevaplayan katılımcıların % 12,8'inin 1000 – 1499 TL arasında, % 10,9'unun 1500 – 1999 TL arasında, % 62,1'inin 2000 – 2499 TL arasında, % 10,4'ünün 2500 – 2999 TL arasında ve % 3,8'inin de 3000 TL ve üzeri aylık hane halkı gelirine sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, katılımcıların % 76,3'ünün 2000 TL ve üzeri bir gelire sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların çalıştıkları otel işletmelerinin yıldız sayılarına göre dağılımları incelendiğinde, % 37,0'ı beş yıldızlı otel işletmesi iken

% 63,0'ı ise dört yıldızlı otel işletmesi olduğu belirlenmiştir. Son olarak, katılımcıların çalıştıkları işletmelerin kaç yıldır sektörde faaliyet gösterdiklerine ilişkin dağılımları incelendiğinde % 32,7'si 1-5 yıl arası, % 62,6'sı 6-10 yıl arası ve % 4,7'si 11-15 yıl arasında bu sektörde çalıştıkları tespit edilmiştir.

4.2. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında katılımcılara işgören maliyetlerine yönelik tutumlarını belirlemek için yöneltilen 21 ifadenin ortalamaları ile demografik özellikleri arasındaki farklılığı ölçmeye ilişkin geliştirilen hipotezlerin sonuçları incelenmiş ve elde edilen bulgulara dayalı yorumlar yapılmıştır.

H₁: Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin demografik özellikleri ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Belirlenen H₁ hipotezinin testi için İKY personelinin işgören maliyetlerine yönelik tutumunu ölçen ifadelerin ortalaması alınarak demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

Tablo 2. İKY Personelinin Cinsiyetleri İle İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

| | Grup İstatistiği | | | Test İstatistiği | | |
|--------------|------------------|----------|----------------|------------------|-----------|----------|
| | N | Ortalama | Standart Sapma | t | Srb. Der. | P değeri |
| Erkek | 133 | 3,9820 | 0,54 | - | | |
| Kadın | 78 | 4,0654 | 0,39 | 1,189 | 209 | 0,017 |

(n:211)

H_{1a}: Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin cinsiyetleri ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,017 önem düzeyi ile H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Yani otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p<0,05).

Tablo 1 İKY Personelinin Yaşları ile İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

| | Grup İstatistiği | | | Test İstatistiği | | |
|----------------|------------------|----------|----------------|------------------|-----------|----------|
| | N | Ortalama | Standart Sapma | F | Srb. Der. | P değeri |
| 18-25 yaş | 21 | 4,0976 | 0,53 | | | |
| 26-33 yaş | 107 | 3,9743 | 0,52 | | | |
| 34-41 yaş | 48 | 4,0292 | 0,44 | ,7,60 | 4 | 0,552 |
| 42-49 yaş | 28 | 4,1071 | 0,43 | | | |
| 50 yaş ve üstü | 7 | 3,8571 | 0,43 | | | |

(n:211)

H_{1b}: Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin yaşları ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin yaşları ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi(ANOVA) uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu sonuca göre 0,552 önem düzeyi ile H_{1b} hipotezi reddedilmiştir. Yani otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin yaşları ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$).

Tablo 4. İKY Personelinin Eğitim Durumları ile İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

| | Grup İstatistiği | | | Test İstatistiği | | |
|-----------------|------------------|----------|----------------|------------------|-----------|----------|
| | N | Ortalama | Standart Sapma | F | Srb. Der. | P değeri |
| İlköğretim | 14 | 3,8197 | 0,38 | | | |
| Ortaöğretim | 37 | 3,9486 | 0,49 | | | |
| Önlisans/Lisans | 127 | 3,9643 | 0,45 | 2,988 | 3 | 0,032 |
| Lisansüstü | 33 | 4,0870 | 0,61 | | | |

(n:211)

H_{1c}: Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin eğitim durumları ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin eğitim durumları ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçları Tablo 4’te verilmiştir. Bu sonuca göre 0,032 önem düzeyi ile H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir. Yani otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin eğitim durumları ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p<0,05).

Ayrıca eğitim durumları arasında farklılığı incelemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizinde, ortalamalara ilişkin verilerin eğitim durumları yükseldikçe insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin, işgören maliyetlerine yönelik tutumlarının olumlu yönde değiştiği tespit edilmiştir (ilköğretim ort:3,81; lisansüstü ort:4,08).

Tablo 5. İKY Personelinin İşletmedeki Pozisyonları ile İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

| | Grup İstatistiği | | | Test İstatistiği | | |
|--|------------------|----------|----------------|------------------|-----------|----------|
| | N | Ortalama | Standart Sapma | F | Srb. Der. | P değeri |
| Alt kademe çalışan (İKY departman çalışanı) | 164 | 4,0018 | 0,44 | | | |
| Orta kademe çalışan (İKY müdür yardımcısı, personel şefi vb.) | 33 | 4,1712 | 0,37 | 2 | 3,582 | 0,030 |
| Üst kademe çalışan (İKY müdürü) | 14 | 3,7679 | 0,50 | | | |
| | (n:211) | | | | | |

H_{1d}: Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin işletmedeki pozisyonu ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin iş yerlerindeki pozisyonları ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçları Tablo 5'te verilmiştir. Bu sonuca göre 0,030 önem düzeyi ile H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir. Yani otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin iş yerlerindeki pozisyonları ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p<0,05).

Ayrıca ortalamalara ilişkin veriler incelendiğinde, insan kaynakları müdür yardımcısı, personel şefi gibi pozisyonlarda çalışan işgörenlerin, iş gücü maliyetlerine ilişkin ifadelerle daha olumlu cevaplar verirken, insan kaynakları müdürü pozisyonunda çalışanların ise iş gücü maliyetlerine ilişkin ifadelerle daha olumsuz cevap verdikleri tespit edilmiştir.

Tablo 6. İKY Personelinin İşletmedeki Çalışma Süreleri ile İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

| | Grup İstatistiği | | | Test İstatistiği | | |
|------------------------|------------------|----------|----------------|------------------|-----------|----------|
| | N | Ortalama | Standart Sapma | F | Srb. Der. | P değeri |
| Bir yıldan az | 34 | 4,0941 | 0,44 | 0,606 | 4 | 0,659 |
| 1-3 yıl | 75 | 4,0460 | 0,53 | | | |
| 4-6 yıl | 67 | 3,9657 | 0,48 | | | |
| 7-9 yıl | 18 | 3,9694 | 0,39 | | | |
| 10 yıl ve üzeri | 17 | 3,9353 | 0,56 | | | |
| (n:211) | | | | | | |

H_{1e}: Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin işletmede çalıştığı yıl ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin iş yerlerindeki çalışma süreleri ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi(ANOVA) uygulanmış ve sonuçları Tablo 6'da verilmiştir. Bu sonuca göre 0,659 önem düzeyi ile H_{1e} hipotezi reddedilmiştir. Yani otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin, iş yerlerindeki çalışma süreleri ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05).

Öte yandan, iş yerlerindeki çalışma süreleri arasında farklılığı incelemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizinde ortalamalara ilişkin verilerin sonuçlarına göre işletme çalışanlarının çalışma yılları arttıkça işgören maliyetlerine yönelik tutumlarının olumsuz yönde değiştiği tespit edilmiştir.

Tablo 7. İKY Personelinin Çalışılan İşletmenin Yıldız Sayısı ile İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

| | Grup İstatistiği | | | Test İstatistiği | | |
|----------------------|------------------|----------|----------------|------------------|-----------|----------|
| | N | Ortalama | Standart Sapma | t | Srb. Der. | P değeri |
| Dört yıldızlı | 78 | 4,0256 | 0,42 | | | |
| Beş yıldızlı | 133 | 4,0053 | 0,52 | 0,289 | 209 | 0,039 |

(n:211)

H₂: Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin iş gücü maliyetlerine yönelik bilgi ve tutumları çalıştığı konaklama işletmesinin yıldız sayısına göre farklılık gösterir.

Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin çalıştıkları otel işletmesinin yıldız sayısı ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasındaki farklılığı incelemek üzere t testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,039 önem düzeyi ile H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Yani otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin çalıştıkları otel işletmesinin yıldız sayısı ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (p<0,05).

Ayrıca otel işletmesinin yıldız sayısı arasında farklılığı incelemek üzere yapılan t testi analizinde ortalamalara ilişkin verilerin dört ve beş yıldızlı otellerde yaklaşık olarak aynı çıktığı ve işgören maliyetlerine ilişkin tutumlarının olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. İKY Personelinin Çalışılan İşletmenin Sektörde Bulunma Yılı ile İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

| | Grup İstatistiği | | | Test İstatistiği | | |
|------------------|------------------|----------|----------------|------------------|-----------|----------|
| | N | Ortalama | Standart Sapma | F | Srb. Der. | P değeri |
| 1-5 yıl | 69 | 3,9949 | 0,52 | | | |
| 6-10 yıl | 132 | 4,0095 | 0,48 | 0,622 | 2 | 0,538 |
| 11-15 yıl | 10 | 4,1800 | 0,37 | | | |

(n:211)

H₃: Konaklama işletmesinin sektördeki bulunma yılı ile ilgili işletmede çalışan insan kaynakları personelinin iş gücü maliyetlerine yönelik bilgi ve tutumları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin çalıştıkları işletmelerin sektörde bulunma yılları ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasındaki farklılığı incelemek üzere tek yönlü varyans analizi(ANOVA) uygulanmış ve sonuçları Tablo 8’de verilmiştir. Bu sonuca göre 0,538 önem düzeyi ile H₃ hipotezi reddedilmiştir. Yani otel işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında çalışan işgörenlerin çalıştıkları işletmelerin sektörde bulunma yılları ile işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$).

Ayrıca otel işletmesinin konaklama işletmesinin sektörde bulunma yılı ve işgörenlerin işgören maliyetlerine yönelik tutumları arasında farklılığı incelemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizinde ortalamalara ilişkin verilerin sonuçlarına göre, işletmenin sektörde faaliyet yılı arttıkça işletmede çalışan insan kaynakları personelinin de işgören maliyetlerine ilişkin tutumlarının olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Katılımcıların İşgören Maliyetlerine Yönelik Tutumlarına İlişkin Bulgular

Tablo 9’da araştırmaya katılan insan kaynakları çalışanları açısından iş gücü maliyeti konusunun önem durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu duruma göre, çalışanların büyük bir çoğunluğu (% 75,4’ü) işgücü maliyetinin önemli bir maliyet kalemi olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların % 3,8’i ise işgücü maliyetinin önemsiz bir maliyet kalemi olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 2 Katılımcıların İş Gücü Maliyetinin Önem Durumunun Değerlendirilmesine Göre Dağılımları

| İş Gücü Maliyeti Önemlidir | N | % |
|---------------------------------------|----------|----------|
| Kesinlikle Önemlidir | 159 | 75,4 |
| Önemlidir | 27 | 12,8 |
| Ne Önemlidir Ne Önemsizdir | 17 | 8,1 |
| Önemsizdir | 8 | 3,8 |

(n: 211)

Tablo 10 incelendiğinde, insan kaynakları çalışanlarından işletmelerdeki iş gücü maliyetinin toplam maliyet içerisindeki payını değerlendirmeleri istenmiştir. Bu durumda, katılımcıların büyük çoğunluğunun iş gücü maliyetinin toplam maliyet içindeki payının büyüdüğünü düşünmektedir. Yaklaşık %15’i ise iş gücü maliyet kaleminin toplam maliyet içerisindeki payının azaldığını düşündüğü belirlenmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların İş Gücü Maliyetinin Toplam Maliyet İçerisindeki Payının Belirlenmesi Durumuna Göre Dağılımları

| İş Gücü Maliyetinin Toplam Maliyet İçindeki Payı | N | % |
|---|----------|----------|
| Çok Arttı | 53 | 25,1 |
| Arttı | 73 | 34,6 |
| Değişmedi | 52 | 24,6 |
| Azaldı | 21 | 10 |
| Çok Azaldı | 12 | 5,7 |

(n: 211)

Katılımcıların, işgören ücret artışları yıllık bazda yapılması işgören maliyet kontrolü açısından kolaylık sağlar ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiştir. Buna göre Tablo 11 incelendiğinde, otel işletmesinin insan kaynakları departmanı çalışanlarının % 15,6’nın bu görüşe katılmadıkları, % 9’unun orta derecede katıldıkları, % 74,4’ünün ise bu görüşe katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların İşgören Ücret Artışlarının Yıllık Bazda Yapılması İşgören Maliyet Kontrolüne Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 7 | 3,3 | | |
| Katılmıyorum | 26 | 12,3 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 19 | 9,0 | 4,0474 | 1,1701 |
| Katılıyorum | 57 | 27,0 | | |
| Tamamen katılıyorum | 102 | 48,4 | | |

(n: 211)

Katılımcıların ‘işletmeler stajyer çalıştırarak işgören maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir’, ifadesine ilişkin verdikleri cevaplar değerlendirilerek elde edilen bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir. Tablo 12 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları personelinin % 12,8’inin bu görüşe katılmadıkları, % 8,1’inin orta derecede katıldıkları, % 79,1’inin ise bu görüşe katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 3. İşletmelerde Stajyer Çalıştırmak İşgören Maliyetini Düşürmektedir İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 9 | 4,3 | | |
| Katılmıyorum | 18 | 8,5 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 17 | 8,1 | 4,0853 | 1,1264 |
| Katılıyorum | 69 | 32,7 | | |
| Tamamen katılıyorum | 98 | 46,4 | | |

(n: 211)

Araştırma anketini cevaplayan insan kaynakları çalışanlarının, işgören maliyet kontrolü ile işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesinin ortadan kalkması sağlanabilir ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 16,6’nın bu görüşe katılmadıkları, % 19,9’unun orta derecede katıldıkları, % 64,5’inin ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 13. İşgören Maliyet Kontrolü İle İşin Yoğun Olmadığı Zamanlarda Gereksiz Ücret Ödenmesinin Ortadan Kalkması Sağlanır İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 6 | 2,8 | | |
| Katılmıyorum | 27 | 12,8 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 42 | 19,9 | 3,7725 | 1,1107 |
| Katılıyorum | 70 | 33,2 | | |
| Tamamen katılıyorum | 66 | 31,3 | | |

(n: 211)

Tablo 14 de araştırmaya katılan katılımcıların, işe uygun işgörenler seçilerek gereksiz iş gücü istihdam edilmemesi işgören maliyet kontrolü açısından önemlidir ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiştir. Tablo 14 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 5,7'sinin bu görüşe katılmadıkları, % 11'inin orta derecede katıldıkları, % 89,1'ünün ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 14. İşe Uygun İşgören İstihdam Edilmesi İşgören Maliyeti Açısından Önemlidir İfadesine İlişkin Bulgular

| | N | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | - | - | | |
| Katılmıyorum | 12 | 5,7 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 11 | 5,2 | 4,4597 | ,8349 |
| Katılıyorum | 56 | 26,5 | | |
| Tamamen katılıyorum | 132 | 62,6 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, daha az iş gücü için otomasyondan yararlanılması işgören maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlar ifadesine ilişkin düşünceleri Tablo 15'de analiz edilmektedir. Bu analiz neticesinde, otel işletmesinin insan kaynakları çalışanlarının

% 9,5'inin bu görüşe katılmadıkları, % 13,3'ünün orta derecede katıldıkları, % 77,3'ünün ise bu görüşe katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 15. İşletmede Otomasyondan Yararlanılması İşgören Maliyetlerinin Düşürülmesine Katkı Sağlar İfadesine İlişkin Bulgular

| | N | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----|------|--------|------------|
| Hiç katılmıyorum | 4 | 1,9 | | |
| Katılmıyorum | 16 | 7,6 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 28 | 13,3 | 4,0664 | 1,0072 |
| Katılıyorum | 77 | 36,5 | | |
| Tamamen katılıyorum | 86 | 40,8 | | |

(n:211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, işgörenlerin etkinliğini arttırmak için gerekli ekipmanların sağlanması işgören maliyet kontrolü açısından önemlidir ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir. Tablo 16 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 7,1'inin bu görüşe katılmadıkları, % 3,3'ünün orta derecede katıldıkları, % 79,6'ının ise bu görüşe katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 16. İşgörenlerin Etkinliğini Arttırmak İçin Gerekli Ekipmanların Sağlanmasının İşgören Maliyet Kontrolü Açısından Önemlidir İfadesine İlişkin Bulgular

| | N | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|-----|------|--------|------------|
| Hiç katılmıyorum | 6 | 2,8 | | |
| Katılmıyorum | 9 | 4,3 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 7 | 3,3 | 4,4360 | ,9559 |
| Katılıyorum | 54 | 25,6 | | |
| Tamamen katılıyorum | 135 | 64 | | |

(n: 211)

Tablo 17 de araştırmaya katılan katılımcıların, işgörenlerin diğer departmanlardaki işleri öğrenmeleri amacıyla yapılan rotasyon uygulamaları eğitim maliyetlerini düşürür ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiştir. Tablo 17 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 7,6'nın bu görüşe katılmadıkları, % 19,9'unun orta derecede katıldıkları, % 72,5'inin ise bu görüşe katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 17. İşletmedeki Rotasyon Uygulamaları İşgören Eğitim Maliyetlerini Düşürür İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 7 | 3,3 | | |
| Katılmıyorum | 9 | 4,3 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 42 | 19,9 | 3,9716 | 1,0137 |
| Katılıyorum | 78 | 37 | | |
| Tamamen katılıyorum | 75 | 35,5 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan katılımcıların, işgörenlere görevleri dışında farklı işler yaptırmak daha az işgörenin istihdam edilmesini sağlar ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 18'de gösterilmiştir. Tablo 18 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 21,8'inin bu görüşe katılmadıkları, % 25,1'inin orta derecede katıldıkları, % 53,1'inin ise bu görüşe katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 18. İşgörenlere Görevleri Dışında Farklı İşler Yaptırılması İşgören Maliyetlerini Düşürür İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 11 | 5,2 | | |
| Katılmıyorum | 35 | 16,6 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 53 | 25,1 | 3,5308 | 1,2003 |
| Katılıyorum | 55 | 26,1 | | |
| Tamamen katılıyorum | 57 | 27 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan katılımcıların, işgörenlerin iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılması (çay saati vb.) işgören performansını yükseltir ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir. Tablo 19 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 9,5’inin bu görüşe katılmadıkları, % 9,5’inin orta derecede katıldıkları, % 81,1’inin ise bu görüşe katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 19. Katılımcıların İşgörenlerin İş Süreçlerinde İyileştirmeler Yapılmasının (Çay Saati vb.) İşgören Performansını Arttırır İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 5 | 2,4 | | |
| Katılmıyorum | 15 | 7,1 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 20 | 9,5 | 4,1896 | 1,0291 |
| Katılıyorum | 66 | 31,3 | | |
| Tamamen katılıyorum | 105 | 49,8 | | |

(n:211)

Araştırmaya katılan katılımcıların, iş analizlerinin yapılması işgören maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlar ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları

departmanında çalışan işgörenlerin % 5,7'inin bu görüşe katılmadıkları, % 9,5'inin orta derecede katıldıkları, % 84,9'unun ise bu görüşe katıldıkları belirlenmiştir.

Tablo 4. İş Analizlerinin Yapılmasının İşgören Maliyetlerinin Düşürülmesinde Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | - | - | | |
| Katılmıyorum | 12 | 5,7 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 20 | 9,5 | 4,3223 | ,8676 |
| Katılıyorum | 67 | 31,8 | | |
| Tamamen katılıyorum | 112 | 53,1 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, işlerin standart hale getirilmesi nitelikli işgörene duyulan ihtiyacı ortadan kaldırır ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 21'de gösterilmiştir. Tablo 21 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 32'sinin bu görüşe katılmadıkları, %22'sinin orta derecede katıldıkları, % 46'sının ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 21. İşlerin Standart Hale Getirilmesi Nitelikli İşgörene Duyulan İhtiyacı Ortadan Kaldırır İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 25 | 11,8 | | |
| Katılmıyorum | 43 | 20,4 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 46 | 21,8 | 3,2227 | 1,3066 |
| Katılıyorum | 54 | 25,6 | | |
| Tamamen katılıyorum | 43 | 20,4 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, işlerin doğru yapılması iş gücü kaybını azaltır ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir. Tablo 22 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 16’sının bu görüşe katılmadıkları, %16’sının orta derecede katıldıkları, % 68’inin ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 22. İşlerin Doğru Yapılması İş Gücü Kaybını Ortadan Kaldırır İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 11 | 5,2 | | |
| Katılmıyorum | 23 | 10,9 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 33 | 15,6 | 3,8815 | 1,2111 |
| Katılıyorum | 57 | 27,0 | | |
| Tamamen katılıyorum | 87 | 41,2 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, işletmede işgören gereksinimi saptanarak maliyetler önceden planlanır ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 23’de gösterilmiştir. Tablo 23 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 3’ünün bu görüşe katılmadıkları, % 11’inin orta derecede katıldıkları, % 86’sının ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 5. İşletmede İşgören Gereksinimi Saptanarak Maliyetler Önceden Planlanır İfadesine İlişkin Bulgular

| | N | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | - | - | | |
| Katılmıyorum | 6 | 2,8 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 23 | 10,9 | 4,4834 | 0,8008 |
| Katılıyorum | 45 | 21,3 | | |
| Tamamen katılıyorum | 137 | 64,9 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, işgörenlerin işe alımlarda düşük ücret talep etmesi öncelikli tercih edilmelerini sağlar ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 24’de gösterilmiştir. Tablo 24 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 27’sinin bu görüşe katılmadıkları, % 20’sinin orta derecede katıldıkları, % 53’ünün ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 6. İşgörenlerin İşe Alımlarda Düşük Ücret Talep Etmesi Öncelikli Tercih Edilmelerini Sağlar İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 13 | 6,2 | | |
| Katılmıyorum | 44 | 20,9 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 42 | 19,9 | 3,4123 | 1,2093 |
| Katılıyorum | 67 | 31,8 | | |
| Tamamen katılıyorum | 45 | 21,3 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, eğitim gereksinimi olmayan işgörenin seçimi işgören maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlar ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir. Tablo 25 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 11’inin bu görüşe katılmadıkları, % 14’ünün orta derecede katıldıkları, % 75’inin ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Eğitim Gereksinimi Olmayan İşgörenin Seçimi İşgören Maliyetlerinin Düşürülmesinde Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 7 | 3,3 | | |
| Katılmıyorum | 16 | 7,6 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 29 | 13,7 | 4,0569 | 1,0896 |
| Katılıyorum | 65 | 30,8 | | |
| Tamamen katılıyorum | 94 | 44,5 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek işe alım maliyetleri düşürülür ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir. Tablo 26 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 19’unun bu görüşe katılmadıkları, % 14’ünün orta derecede katıldıkları, % 67’sinin ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 26. Her Sezon Öncelikle Eski İşgörenler Tercih Edilerek İşe Alım Maliyetleri Düşürülür İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 17 | 8,1 | | |
| Katılmıyorum | 23 | 10,9 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 29 | 13,7 | 3,8009 | 1,2903 |
| Katılıyorum | 58 | 27,5 | | |
| Tamamen katılıyorum | 84 | 39,8 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek eğitim maliyetleri düşürülür ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir. Tablo 27 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 11’inin bu görüşe katılmadıkları, % 9’unun orta derecede katıldıkları, % 80’inin ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Her Sezon Öncelikle Eski İşgörenler Tercih Edilerek Eğitim Maliyetleri Düşürülür İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | - | - | | |
| Katılmıyorum | 23 | 10,9 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 19 | 9,0 | 4,2512 | 1,0134 |
| Katılıyorum | 51 | 24,2 | | |
| Tamamen katılıyorum | 118 | 55,9 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, işgören maliyetleri otel işletmeleri için önemli bir maliyet kalemini oluşturur ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 28’de gösterilmiştir. Tablo 28 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 2’sinin bu görüşe katılmadıkları, % 8’inin orta derecede katıldıkları, % 90’ının ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 9. İşgören Maliyetleri Otel İşletmeleri İçin Önemli Bir Maliyet Kalemi Oluşturur İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | - | - | | |
| Katılmıyorum | 5 | 2,4 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 16 | 7,6 | 4,4171 | 0,7345 |
| Katılıyorum | 76 | 36,0 | | |
| Tamamen katılıyorum | 114 | 54,0 | | |

(n: 211)

Araştırmaya katılan işgörenlerin, uygulanan maliyet kontrol yöntemleri işçilik maliyetinin kontrolünde etkilidir ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 29’da gösterilmiştir. Tablo 29 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında

çalışan işgörenlerin % 8'inin bu görüşe katılmadıkları, % 10'unun orta derecede katıldıkları, % 82'sinin ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 29. Uygulanan Maliyet Kontrol Yöntemleri İşgören Maliyetlerinin Kontrolünde Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 3 | 1,4 | | |
| Katılmıyorum | 14 | 6,6 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 21 | 10,0 | 4,1754 | 0,9574 |
| Katılıyorum | 78 | 37,0 | | |
| Tamamen katılıyorum | 95 | 45,0 | | |
| (n: 211) | | | | |

Araştırmaya katılan işgörenlerin, işçilik maliyet kontrolünde yönetici kararları etkili olmaktadır ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 30'da gösterilmiştir. Tablo 30 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 19'unun bu görüşe katılmadıkları, % 21'inin orta derecede katıldıkları, % 60'ının ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 10. İşgören Maliyet Kontrolünde Yönetici Kararlarının Etkilidir İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 15 | 7,1 | | |
| Katılmıyorum | 26 | 12,3 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 45 | 21,3 | 3,6730 | 1,2619 |
| Katılıyorum | 52 | 24,6 | | |
| Tamamen katılıyorum | 73 | 34,6 | | |
| (n: 211) | | | | |

Araştırmaya katılan işgörenlerin, turizm sektöründe işçilik maliyetlerini her an kontrol edebilmek diğer sektörlerle kıyasla daha zordur ifadesine ilişkin bulgular analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 31’de gösterilmiştir. Tablo 31 incelendiğinde otel işletmesinin insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin % 25’inin bu görüşe katılmadıkları, % 17’sinin orta derecede katıldıkları, % 58’inin ise bu görüşe katıldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 11. Turizm Sektöründe İşgören Maliyetlerinin Her An Kontrol Edilebilmesi Diğer Sektörlere Kıyasla Daha Zordur İfadesine İlişkin Bulgular

| | n | % | Ort | Std. Sapma |
|--------------------------------|----------|----------|------------|-------------------|
| Hiç katılmıyorum | 16 | 7,6 | | |
| Katılmıyorum | 36 | 17,1 | | |
| Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum | 36 | 17,1 | 3,5829 | 1,3007 |
| Katılıyorum | 55 | 26,1 | | |
| Tamamen katılıyorum | 68 | 32,2 | | |
| (n:211) | | | | |

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmelerinin hizmet odaklı çalışmaları sebebiyle karşı karşıya kaldıkları en önemli maliyet kalemlerinden bir tanesi işgören maliyetleridir. Turizm işletmeleri hem hizmet verenin, hem de hizmet alanın insan olması sebebiyle yoğun bir iletişimin olduğu sektördür. Bu karşılıklı iletişim sonucu hedeflenen ise her zaman müşterilerin işletmeden memnun ayrılmalarıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamanın ön koşulu ise, her zaman kaliteli hizmet vermektir.

Maliyetler, bugün yaşanan dünyada işletmeler adına çok büyük zorluklara neden olan ve işletme karlılığını düşüren önemli faktörlerden birisidir. İşletmelerin hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterin karşılaştığı bu olumsuz durum, işletmeleri maliyetleri düşürmeye yönelik yeni yollar aramaya itmektedir. Otel işletmeleri de bu bağlamda çeşitli maliyet kalemlerinin olduğu kuruluşlardır.

Yapılan araştırma neticesinde insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin ücret artışlarının yıllık bazda yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. İşletmelerin en büyük maliyet kalemlerinden biri olan işgören maliyetleri kontrolünün yapılmadığı takdirde işletmeler büyük zarar edeceklerdir. Bu bulgu literatürdeki bilgiyi destekler niteliktedir. Bu doğrultuda işgörenlerin temini ve işgörene ödenecek ücret belli dönemlerde ve önceden planlanmış ilkelere göre yapılmalıdır.

İşletmelerin işgören maliyetlerinin düşürülmesinde uyguladıkları bir diğer yöntem ise bu mesleğe ilişkin Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı liselerde, meslek edindirme kurslarında ya da üniversitelerde okuyan öğrencilerin okullarda öğrendikleri teorik bilgileri pratik bilgiye dönüştürmek amacıyla yaz dönemlerinde yapmakla zorunlu oldukları stajlarının ilgili işletmede gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır. Bu bağlamda, stajyer çalıştırmak işgören maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir ifadesine insan kaynakları departmanında çalışanların büyük oranda katıldıkları tespit edilmiştir.

İşlerin standart hale getirilerek bir plan ve düzen içerisinde yapılması kuşkusuz işletmenin başta işgören maliyetleri olmak üzere birçok maliyet kaleminden de tasarruf edilmesine katkı sağlamaktadır. Yapılan birçok çalışmada oluşturulan standart reçeteler ve yapılan iş analizleri sayesinde işletmenin büyük oranda kar elde ettiği saptanmıştır. Bu çalışmada literatürü destekler niteliktedir.

Temel amaçları; insan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak, doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da bölümlere yerleştirmek, işgörenlerin performanslarına uygun şekilde işlerinde yükselmelerini sağlamak, çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyonda çalışanlar üzerinde de motivasyonu yok eden faktörleri ortadan kaldırmak, çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar içerisinde yürütmek, ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret uygulamasına gitmek ve bunu mümkün olduğu kadar objektif olarak yapmak olan “İnsan Kaynakları Yönetimi” otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmelerinde büyük rol oynar.

Doğru işin yapılması şüphesiz ki doğru personelin seçimiyle başarılabilir. Bu noktada personel tedarikinde insan kaynaklarına büyük görev düşmektedir. Bu bilgiden hareketle insan kaynakları çalışanlarına yöneltilen işlerin doğru yapılması iş kayıplarını azaltır ifadesine işgörenlerin büyük oranda katıldıkları tespit edilmiştir. İlgili literatür incelendiğinde işlerin doğru yapılması iş kayıplarını azaltacak bu da doğrudan işgören maliyetlerini düşürecektir.

Özellikle hizmet sektöründe işgören maliyet kalemi en fazla maliyetli maliyet kalemidir. Kıyı destinasyonlarında bulunan konaklama işletmeleri özellikle yaz aylarında gelen turistlerle doğru orantılı olarak daha fazla personel çalıştırmak zorunda kalmaktadırlar. Turizmde istihdamın sezona göre dağılımı incelendiğinde düşük sezonda çalışan işgören oranı % 25’ken yaz aylarında bu oran % 36’ya çıkmaktadır (www.aktob.org). İnsan kaynakları personeline yöneltilen turizm sektöründe işçilik maliyetlerini her an kontrol edebilmek diğer sektörlerle kıyasla daha zordur ifadesine işgörenlerin büyük oranda katıldıkları tespit edilmiştir. Aynı bilgiden hareketle işgören maliyetleri otel işletmeleri için önemli bir maliyet kalemini oluşturur ifadesine işgörenlerin tamamına yakınının katıldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca işletmeler her sezon öncesinde işgören gereksinimlerini departmanlar bazında belirleyerek işgören maliyet kalemlerini önceden oluşturmaları

gerekmektedir. Bu bilgiden hareketle sorulan işletmede işgören gereksinimi saptanarak maliyetler önceden planlanır ifadesine insan kaynakları çalışanları olumlu görüş belirtmişlerdir.

Asıl amacı kar elde etmek olan işletmelerin ürünlerini satarak kar elde etmelerinin haricinde maliyet kalemlerini düşürme yoluyla da kar elde etmeleri mümkündür. En büyük maliyet kalemlerinden biri olan işgören maliyetlerinde birçok işletme daha az personel çalıştırmak, daha az ücret ödemek gibi yollarla bu kalemi minimum düzeye indirmeye çalışmaktadır. Diğer taraftan hizmet kalitesini yüksek tutarak gelen turistleri sadık bir müşteri haline getirmek isteyen konaklama işletmeleri ancak nitelikli personel çalıştırarak bu amacına ulaşabilir.

Müşteri memnuniyeti işletmenin geleceği açısından hayati önem taşımaktadır. Öyle ki, ancak işletmeden memnun olan bir müşteri işletmenin olumlu yönde tanıtımını yapar ve tekrar satın alma faaliyetini gerçekleştirir. İşletme ne kadar iyi olursa olsun müşteri memnuniyetinde belirleyici faktör işgörenlerdir. Birçok işletme müşteri memnuniyetini elde etmek için personeline hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlemektedir. Eğitim gereksinimi olmayan nitelikli işgörenin seçimi şüphesiz işgören maliyetlerinde azalmayı sağlayacaktır. Bu sebeple eğitim gereksinimi olmayan işgörenin seçimi işgören maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlar ifadesine insan kaynakları çalışanlarının bu görüşe katıldıkları tespit edilmiştir. Bu ifadeye paralel olarak işe uygun işgörenler seçilerek gereksiz iş gücü istihdam edilmemesi işgören maliyet kontrolü açısından önemlidir ifadesine ise insan kaynakları çalışanları büyük oranda katıldıkları tespit edilmiştir.

Benzer olarak bir önceki yıl aynı işletmede çalışan işgörenlerin seçilmesi hem işe alım maliyetlerini hem de eğitim maliyetlerini düşüreceği ilgili literatür tarafından desteklenmektedir. Bu bilgilere ek olarak eski personelin tercih edilmesi işletmenin kuralları ve işin kendisini de daha önceden bilineceği için işletmedeki iş kazaları vb. gibi durumlarda önlenebilir. Yapılan araştırma sonuçları ise bu bilgiyi destekler niteliktedir.

İşletmelerin başarıyı yakalayabilmesinin ve maliyetlerini azaltmasının bir diğer yöntemi ise otomasyondan yararlanıp teknolojiye ayak uydurabilmesi ile mümkündür. Örneğin otel işletmelerinin kat hizmetleri departmanında önceden oda temizliği için üç ayrı personel çalışması gerekirken gelişen teknoloji ile birlikte halı temizleme makinesini kullanabilen bir personel çalışması işgören maliyetlerini önemli ölçüde azaltmaktadır.

İşgören maliyetlerini düşürmek için kullanılan yöntemlerden birisi de personelin diğer departmanlarda yürütülen işlemler hakkında bilgilendirilmesi ve nasıl yapıldığı konusunda eğitim verilerek işletmenin tüm süreçlerinden haberdar edilmesinin sağlanması ile gerçekleşmektedir. İşletmelerde uygulanan rotasyon uygulamaları ile işgören diğer departmanlarda çalışma fırsatı bularak kendini geliştirebileceği gibi işletmede daha az personele gereksinim duyacağından dolayı işgören maliyetlerini düşürebilecektir. Bu sebeple işgörenlerin diğer departmanlardaki işleri öğrenmeleri amacıyla yapılan rotasyon uygulamaları eğitim maliyetlerini düşürür ifadesine insan kaynakları çalışanlarının katıldıkları benzer olarak işgörelere görevleri dışında farklı işler yaptırmak daha az işgörenin istihdam edilmesini sağlar ifadesine ise insan kaynakları çalışanlarının yarısı katılırken yarısının da bu görüşü desteklemedikleri tespit edilmiştir. Çalışanların bir alanda uzmanlaşması ve verilecek olan farklı görevlerin çalışma sürelerini uzatabileceği göz önünde bulundurulduğunda verimliliğin artması kapsamında çalışanlara yükümlülüğünden fazla iş yaptırmak personelden alınacak verimi düşürebilmektedir. Bu da işletmenin hizmet kalitesini düşürerek verim alınamayan personelin yanına daha fazla personel olarak işgören maliyetlerini yükseltebilmektedir.

İşletme çalışanların memnuniyeti müşteri memnuniyetiyle doğru orantılıdır. İşgörenler çalıştıkları işletmede aldıkları ücret motivasyon ve performansına etki ederken tek değişken değildir. Ayrıca çalışma ortamında iş arkadaşları ile uyumu, mola saatleri, sosyal imkânlar vb. gibi uygulamalar işgörelere sunulduğu takdirde işgören motivasyonu artacak, bu da doğrudan müşteri memnuniyetine yansımaktadır. Bu sebeple işgörenlerin iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılması (çay saati vb.) işgören performansını yükseltmektedir. Araştırma sonuçları bu bilgiyi destekler niteliktedir.

İşletmeler basit (yüzdeli) maliyet kontrol yöntemi, satış fiyatı temelli maliyet kontrol yöntemi gibi uygulamalarla işletme giderlerini hesap etmekte ve bu giderlerin en az düzeyde gerçekleşmelerini sağlamak için yoğun çaba sarf etmektedirler. Bu nedenle işletmenin ürettiği ürüne ve sunduğu hizmete göre uygun maliyet kontrol yöntemlerinin yönetim kademesindeki alanında uzman işgörenler tarafından belirlenmesi işletme hedeflerine ulaşmada önem arz etmektedir. Bu nedenle insan kaynakları çalışanlarının işçilik maliyet kontrolünde yönetici kararları etkili olmaktadır ifadesine katıldıkları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin cinsiyetleri ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit

edilmiştir. Ayrıca ilgili testin ortalamaları incelendiğinde bayanların erkeklere göre işgören maliyetlerine olan tutumları daha olumludur.

Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin eğitim durumları ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim durumları arasında farklılığı incelemek üzere yapılan analizde ortalamalara ilişkin veriler incelendiğinde eğitim durumları yükseldikçe insan kaynakları departmanında çalışan işgörenlerin, işgören maliyetlerine yönelik tutumlarının olumlu yönde değiştiği tespit edilmiştir.

İşgören maliyet kaleminin işletme açısından hayati bir önem taşıdığı varsayıldığında işletmeler insan kaynakları departmanında çalışacak olan işgören seçimlerinde eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin seçilmelidir.

Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin işletmedeki pozisyonu ile iş gücü maliyetlerine yönelik tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca iş yerlerindeki pozisyonları arasında farklılığı incelemek üzere yapılan analizde ortalamalara ilişkin verilerin sonucunda insan kaynakları şefi gibi orta düzey departman çalışanlarında iş gücü maliyetlerine yönelik tutumun daha olumlu olduğu, öte yandan, alt kademe çalışanların ise üst düzey çalışanlara göre işgören maliyetlerine yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan insan kaynakları personelinin iş gücü maliyetlerine yönelik bilgi ve tutumları çalıştığı konaklama işletmesinin yıldız sayısına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca otel işletmesinin yıldız sayısı arasında farklılığı incelemek üzere yapılan analizde ortalamalara ilişkin verilerin dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanların işgören maliyetlerine yönelik tutumlarının yaklaşık olarak aynı çıktığı ve işgören maliyetlerine ilişkin tutumlarının olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir.

Tüm bu bilgiler ışığında aşağıdaki öneriler getirilebilir:

Otel işletmelerindeki temel amaç kar elde etmektir. Bu sebeple maliyet kontrolü önemli bir yere sahiptir. Ancak işletme karlılığı müşteri memnuniyeti ve personel mutluluğu ile gerçekleştirilebilir. Ucuz iş gücü işletmeye kısa vadede bir kazanç sağlarken uzun vadede ise işletme zararına yol açacaktır. Bu sebeple işletmelerin işgören maliyetleri kontrolüne önem vererek gelecek planlarını bu doğrultuda yapmalıdır.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesini arttırmak için işlerin ayrıntıları ve özelliklerini saptayabilmek amacıyla işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarının belirlenmesinden oluşan etkin bir iş analizine ihtiyaç duyulmaktadır. Otel işletmelerinde oluşturulan etkin bir iş analizi sonucunda standart hale gelen işlerle birlikte işgören maliyet kontrolünü sağlamak kolaylaşacaktır.

- ✓ İşletmeler insan kaynakları yönetimi çerçevesinde uzman kişilerle çalışmalıdırlar.
- ✓ Bu bölümde çalışan işgörenlerin eğitim durumları en az lisans düzeyinde olmalıdır.
- ✓ İnsan kaynakları politikaları üst yönetim tarafından insan kaynakları bölümüyle birlikte yürütülmelidir.
- ✓ Geleceğe dönük uygun adımlar atılabilmesi için bilimsel yöntemlerle insan kaynakları planlaması yapılmalıdır.
- ✓ İnsan kaynakları yönetimi kavramı ve insan kaynakları bölümünün görevlerini tam anlamıyla kavranmalı, gereken eğitimler hem üst yönetime hem de işgörene verilmelidir.

Bu araştırmada örneklem olarak sadece İstanbul'da bulunan dört ve beş yıldızlı oteller seçilmiş ve bu otellerde çalışan insan kaynakları departmanındaki işgörenler üzerinden araştırma yürütülmüştür. Bu çalışmanın farklı destinasyonlarda yapılacak olan benzer çalışmalara ışık tutacak nitelikte olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, V. (2007). *Konaklama endüstrisinde maliyet yapısı*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A., & Budak., G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. 4. Baskı, İzmir: Barış.
- Alley, W. E., & Darby, M. M. (1995). Estimating the benefits of personnel selection and classification: An extension of the brodgen table. *Educational & Psychological Measurement*, 55 (6), 113-124.
- Altaş, S. & Atılgan, T. (2007). *Hazır giyim sektöründe parti üretim sistemleri ile yığın üretim sistemlerinin maliyet avantajı yönünden değerlendirilmesi*. Ege Üniversitesi Tekstil Mühendisliği Dergisi, 29 (4), 74-89.
- Altıntaş, N. (2000). *Konaklama işletmelerin iş gücü maliyet kontrolünün insan kaynakları açısından incelenmesi ve örnek bir model*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Anne Crick, P.(2008) “No Plantation Work Here: Contemporary HR Practices in Caribbean Hotels”,*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 20, No:1, s. 84- 85
- Azaltun M. ve Kaya E.(2010) *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Bursal, N., & Ercan, Y. (1994). *Maliyet muhasebesi*. İstanbul: Der.

- Byars, L. L., & Leslie, W. R. (2000). *Human resource management*. Mc. Graw Hill Company, North America.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Hacettepe Üniversitesi, İİBF.
- Ceylan, R. (2000). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Çelenk, H. (2008). *Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisi ve tekstil sektöründe uygulaması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2005). *Tourism: Principles and practice*. Third Edition, England.
- D'Andrade, R. G. (1992). *Schemas and motivation, Human Motives and Cultural Models*, Cambridge: Cambridge University.
- Demir, C. (2005). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: İlkeler ve uygulamalar*. Ankara: Nobel.
- Demir, F. (2002). *Yargıtay kararları ışığında iş hukuku ve uygulaması*. 2. Baskı, İzmir: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Demirtaş, O. (2010). *Otel işletmelerinde işçilik maliyeti kontrolü ve Marmaris bölgesinde bir uygulama yayınlanmamış*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Denizer, D. (1998). *Otel işletmeciliği kavramlar-uygulamalar*. Ankara: Turhan.
- Didin, S. & Köroğlu, Ç. (2008). *Konaklama işletmelerinin satışlar-maliyetler bakımından rekabet edebilme durumu ve gelecekte beklenenleri*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (7), 111-120.
- Goldwasser, D. (2000). Retention cafe. *Training Research*, 37(12), 44-48.
- Güzel, T. (2005). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi: İlkeler ve uygulamalar*. Ankara: Nobel.
- Güzel, A., & Okur, A. R. (2004). *Sosyal güvenlik hukuku*. 10. Baskı, İstanbul: Beta.
- Elitaş, C. (2010). *Konaklama muhasebesi ders notları*. Afyon: İİBF.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa.

- İzgi, C. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların performansının değerlendirilmesi süreci ve otel işletmelerinde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakaya, M.(2004) *Maliyet Muhasebesi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kapar, R. (2005). *Sosyal korumanın iş gücü piyasasına etkisi*. İstanbul: Birleşik Metal-İş.
- Karaman, N. (1997). *Turizm yatırım projeleri analizi*. Ankara: Siyasal.
- Kaval, H. (1994). *Konaklama işletmeleri muhasebesi*. Ankara: Yaklaşım.
- Kozak, N., & Kozak, M. (1999). *Seyahat acenteleri yöneticilerinin turizm eğitimi alan elemanlarda aradıkları nitelikler*. İstanbul: TURSAB.
- Kozak, N.(2012) *Genel Turizm Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Yayını No:2472, Web Ofset Tesisleri, Eskişehir
- Kozak, N., Akoğlan, M., & Kozak, M. (1994). *Genel turizm*. Ankara: Anatolia.
- Kozak, M. (1995). *Otel işletmelerinde ön büro yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kozak, M. (2004). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay.
- Küçüksavaş, N. (2002). *Tekdüzen muhasebe sisteminde yönetim açısından bilgisayar uygulamalı maliyet muhasebesi*. İstanbul: Alfa.
- Laurie, J. M. (1995). *Hospitality management a human resources approach*, London: Pitman.
- Lundberg, E., D., & Armatas, J., P. (1998). *The management of people in hotels, restaurants and clubs*. Fourth Edition, USA: Brown Company.
- Met, Ö., & Erdem, B. (2006). *Konaklama işletmelerinde verimliliğin ölçülmesi ve verimliliği etkileyen etkenlerin analizi*. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(2), 53-73.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern işletmecilik*, 16. Basım, İstanbul: Türkmen.
- Örücü E.(2002). ‘*Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri*’ Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 120

- Özdemir, E., & Akpınar, A. (2002). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde Alanya'daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (7), 85-105.
- Özdoğan O. N.(2006) “*Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir,
- Öztürk Y. & Seyhan K. (2005) “*Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında işgören Eğitiminin Yeri ve Önemi*”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1: 121-140.
- Rasim, Z. (2004). *Otel işletmelerinde maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamaları: Bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sanson, M. (2000). The labor pool is so weak this business closed. *Restaurant Hospitality*, 84(8), 17-31.
- Sunal, G. E. (2012). *Türkiye’de iş gücü maliyetlerine yönelik sübvansiyonlar*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler, Çanakkale.
- Süzek, S. (2002). *İş hukuku*. İstanbul: Beta.
- Şakrak, M. (2008). Direkt işçilik maliyetlerinin hesaplanması ve değerlendirilmesinde temel esaslar. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41 (4), 16-33.
- Şener, B. (2007). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay.
- Şener B.(2010) *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, Ankara.
- Tütüncü, Ö. (1998). *Konaklama işletmelerinde kalite güvence sistemi içinde kalite maliyetlerinin analizi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tütüncü, Ö., & Demir, M. (2002). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve iş gücü hareketlerinin analizi*. Ankara: Turhan.
- Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama hizmetlerinde kalite sistemleri*. Ankara: Detay.

- Usal, A., & Kurgun, O. A. (2006). *Turizm işletmelerin maliyet analizleri*. Ankara: Detay.
- Ünal, A. (2002). *İşletmelerde insan kaynaklarının önemi, insan kaynakları işlevleri ve insan kaynakları yönetim sisteminde ücretleme*. Kamu-iş Dergisi, 7(1), 1-18.
- Ünlüöner, K., Tayfun, A. ve Kılıçlar, A. (2007). *Turizm Ekonomisi*, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayınları,
- Walker, J., R. (2005). *Introduction to hospitality management*. New Jersey: Pearson Education.
- Wilson, D. J., Murray, A. E., Black, M. A., & Mc Dowel, D. A. (1998). Training and education in contract catering management. *Journal of European Industrial Training*, 22 (2), 73-81.
- Woods, R. H. (1992). *Managing hospitality human resources*. USA: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri*. İstanbul: Literatür.4
- Yaylı A. ve K. Temiraliyeva (2006) “*Otel işletmelerinde işe Alıştırma Eğitiminin işgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da bir Uygulama*”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 1: 96-119
- Yenipınar, U. (2004). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları ücretlendirme sistemleri ve İzmir ili uygulaması*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yılmaz, B., & Halıcı, A. (2010). *İşgücü devir hızını etkileyen etmenler: Sekreterlik mesleğinde bir araştırma*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 2(4), 72-86.
- Yüksel, Ö. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Zayin, S. (1997). *Çalışma ekonomisi*. 10. Baskı, İstanbul: Filiz.

www.aktob.org Erişim Tarihi; 27.03.2014

EK 1 ARAŞTIRMA ANKETİ

Bu anket, Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Konaklama İşletmelerindeki İş Gücü Maliyet Kontrolünün İnsan Kaynakları Açısından İncelenmesi konulu yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Elde edilen bilgiler gizli tutularak sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Ankete katıldığınız ve soruları itinayla cevapladığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

İlker Şükrü DOĞAN

1. Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

2. Yaşınız:

18-25 26-33 34-41 42-49 50 ve üstü

3. Medeni durumunuz:

Evli Bekâr

4. Eğitim durumunuz:

Ortaokul Ön Lisans/Lisans
 Lise Yüksek Lisans / Doktora
Diğer (Belirtiniz)

5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

Bir yıldan az süredir 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üzeri

6. İnsan kaynakları departmanındaki pozisyonunuz:

Üst düzey çalışan Orta düzey çalışan Çalışan

7. Aylık geliriniz yaklaşık ne kadardır?

999 TL ve altı 1.000 – 1.499 TL 1.500 – 1.999 TL
 2.000 – 2.499 TL 2.500 – 2.999 TL 3.000 – 3.499 TL
 3.500 – 3.999 TL 4.000 TL den fazla

8. Çalıştığınız otel işletmesinin yıldız sayısı:

- Dört yıldız Beş yıldız

9. İşletme kaç yıldır otelcilik sektöründe faaliyet göstermektedir?

- Bir yıldan az süredir 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

İŞ GÜCÜ MALİYETLERİNE İLİŞKİN BİLGİLER

10. İş gücü maliyetleri sizce işletme açısından ne kadar önemlidir?

- Kesinlikle önemlidir Önemlidir Ne önemli ne önemsizdir
 Önemsizdir Kesinlikle önemsizdir

11. İş gücü maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payını nasıl değerlendiriyorsunuz?

- Çok arttı Arttı Değişmedi Azaldı Çok azaldı

12. Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz

| İFADELER | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyor Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------------------------|-------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşgören ücret artışlarının yıllık bazda yapılması işgören maliyet kontrolü açısından kolaylık sağlar. | | | | | |
| Stajyer çalıştırmak işgören maliyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir. | | | | | |
| İşgören maliyet kontrolü ile işin yoğun olmadığı zamanlarda gereksiz ücret ödenmesi ortadan kalkar. | | | | | |
| İşe uygun işgörenler seçilerek gereksiz iş gücü istihdam edilmemesi işgören maliyet kontrolü açısından önemlidir. | | | | | |
| Daha az iş gücü için otomasyondan yararlanılması işgören maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlar. | | | | | |
| İşgörenlerin etkinliğini arttırmak için gerekli ekipmanların sağlanması işgören maliyet kontrolü açısından önemlidir. | | | | | |
| İşgörenlerin diğer departmanlardaki işleri öğrenmeleri amacıyla yapılan rotasyon uygulamaları eğitim maliyetlerini düşürür. | | | | | |
| İşgörelere görevleri dışında farklı işler yaptırmak daha az işgörenin istihdam edilmesini sağlar. | | | | | |
| İşgörenlerin iş süreçlerinde iyileştirmeler yapılması (çay saati vb.) işgören performansını yükseltir. | | | | | |
| İş analizlerinin yapılması işgören maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlar. | | | | | |
| İşlerin standart hale getirilmesi nitelikli işgörelere duyulan | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| İhtiyacı ortadan kaldırır. | | | | | |
| İşlerin doğru yapılması iş gücü kaybını azaltır. | | | | | |
| İşletmede işgören gereksinimi saptanarak maliyetler önceden planlanır. | | | | | |
| İşgörenlerin işe alımlarda düşük ücret talep etmesi öncelikli tercih edilmelerini sağlar. | | | | | |
| Eğitim gereksinimi olmayan işgörenin seçimi işgören maliyetlerinin düşürülmesine katkı sağlar. | | | | | |
| Her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek işe alım maliyetleri düşürülür. | | | | | |
| Her sezon öncelikle eski işgörenler tercih edilerek eğitim maliyetleri düşürülür. | | | | | |
| İşgören maliyetleri otel işletmeleri için önemli bir maliyet kalemini oluşturur. | | | | | |
| Uygulanan maliyet kontrol yöntemleri işçilik maliyetinin kontrolünde etkilidir. | | | | | |
| İşçilik maliyet kontrolünde yönetici kararları etkili olmaktadır. | | | | | |
| Otel işletmesinde işçilik maliyetlerini her an kontrol edebilmek diğer sektörlere kıyasla daha zordur. | | | | | |



GAZİ GELECEKTİR..