

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ




HAZIRLAYAN
SELMA ÖZCAN

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. AYTÜL ÇOLAK

EDİRNE 2011

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selma ÖZCAN tarafından hazırlanan OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ Konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 12.-13. maddeleri uyarınca 28/06/2011 Salı günü saat 13:00 da yapılmış olup, tezin ~~Kabul~~.....~~Edilmesine~~..... OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
DOÇ. DR. AYHAN GENÇLER	Kabul edilmesine	
YRD. DOÇ. DR. AYTÜL ÇOLAK (Danışman)	Kabul edilmesine	
YRD. DOÇ. DR. ERHAN ATAY	Kabul edilmesine	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	408264
Yazar Adı / Soyadı	Selma Özcan
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 27874070588
Telefon / Cep Telefonu	05419254145 05385180479
e-Posta	selma_ozcaan@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi
Tezin Tercümesi	The Importance of Human Resources Management in The Hotel Enterprises
Konu Başlıkları	Turizm
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2011
Sayfa	100
Tez Danışmanları	Doç. Dr. Ayhan Gençler Yrd. Doç. Dr. Aytül Çolak Yrd. Doç. Dr. Erhan Atay
Dizin Terimleri	Otel işletmeciliği=Hotel business İnsan kaynakları yönetimi=Human resources management
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	<input checked="" type="checkbox"/> Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum <input type="checkbox"/> Ertelenmesini istiyorum

a.Yukarıda başlığı yazılı olan tezinin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezime ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

04.08.2011

İmza:.....

Yazdır

Hazırlayan: Selma ÖZCAN

Tezin Adı: Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

ÖZET

Araştırmanın amacı, otellerde insan kaynaklarına verilen önem ve insan kaynaklarının yerini incelemektir. Konu, teorik çerçevede ele alındıktan sonra otel işletmelerinde İnsan kaynakları yönetimine verdikleri önemi anlamak adına yöneticilerle mülakat yapılmış ve görüşlerine başvurulmuştur.

Tez “Giriş”, “Üç Bölüm”, “Sonuç” olmak üzere üç ana kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde otel işletmelerinin tanımına yer verilerek, tarihi gelişiminden bahsedilmiş, otel işletmelerinin sınıflandırılmalarından bahsedilerek, otel işletmelerinin özellikleri açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetiminin tanımı, amacı, tarihi gelişimi ve örgüt içerisindeki yeri açıklanarak işlevlerinden bahsedilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde; otel işletmelerinde insan kaynaklarının yeri ve öneminden bahsedilmiş, otel işletmelerinde insan kaynakları işlevlerine yer verildikten sonra otel işletmelerinde insan kaynaklarının yeri ve önemine ilişkin otel yöneticileri ile gerçekleştirilen mülakatın bulgularına yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda; otel işletmelerinde yıldız sayısının artmasıyla birlikte insan kaynaklarına verilen önemin arttığı ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da bu doğrultuda daha fazla yer aldığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeciliği, İnsan Kaynakları Yönetimi

Prepared By: Selma ÖZCAN

Name Of Thesis: The Importance of Human Resources Management in the Hotel Enterprises

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the importance given to human resources specifically in the hotel industry. The main issues addressed are the theoretical framework taking place under managers in hotels, in order to understand the significance of human resources management businesses through primary research through interviews and consultations conducted.

Thesis "input", "Three-Part", "Result" compose of three main parts, the definition of hotel management is given in the first section, as well as the historical development of the industry, hotel management human dynamic address hotel management features only. In the second section of the human resource management, definition, purpose, historical development and examinations of the functions of the organization mentioned in place. The third section of the survey explores hotel location and the importance of human resources and enterprises referred respective hotel and human resource functions within.

The research in general, goes over hotel businesses with increasing numbers of stars expanding, and the prioritization given to human resources and human resource management practices.

Keywords: Hotel Management, Human Resources Management

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1	3
OTEL İŞLETMELERİ	3
1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı	3
1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	5
1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	8
1.3.1. Konaklama Amacına Göre Otel İşletmeleri	8
1.3.1.1. Kaplıca- Kür Otelleri	8
1.3.1.2. Sayfiye Otelleri	9
1.3.1.3. Kongre Amaçlı Oteller	9
1.3.1.4. Dağ Ve Spor Amaçlı Oteller	9
1.3.2. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri	9
1.3.2.1. Devamlı Oteller	10
1.3.2.2. Mevsimlik Çalışan Oteller	10
1.3.3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri	11
1.3.3.1. Küçük Otel İşletmeleri	12
1.3.3.2. Orta Büyüklükte Otel İşletmeleri	12
1.3.3.3. Büyük Otel İşletmeleri	12
1.3.4. Ulaşım Araçları ile Olan Bağlantısına Göre Otel İşletmeleri	13
1.3.4.1. Hava Alanı Otelleri	13
1.3.4.2. İstasyon Otelleri	13
1.3.4.3. Liman Otelleri	13
1.3.4.4. Karayolları Kavşak Otelleri	14
1.3.5. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri	14
1.3.5.1. Özel Otel İşletmeleri	14
1.3.5.2. Kamu Özel İşletmeleri	14
1.3.5.3. Karma Otel İşletmeleri	14
1.3.6. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri	15
1.3.6.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri	15
1.3.6.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri	16
1.4. Otel İşletmelerinin Özellikleri	19
1.4.1. Fiziksel Yapı ve Donanım	19
1.4.2. Yönetim ve Organizasyon	21

1.4.3.	Pazarlama	24
1.4.4.	İnsan Kaynakları Yönetimi	28
BÖLÜM 2.....		29
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL İŞLEVLERİ.....		29
1.1.	İnsan Kaynakları Yönetimini Kavramının Tanımı ve Önemi	29
1.2.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	32
1.3.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	34
1.4.	Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	36
1.5.	İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt İçindeki Yeri	39
1.6.	İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	40
1.6.1.	İnsan Kaynakları Planlaması.....	41
1.6.2.	İş Analizi	43
1.6.3.	İşgören Bulma ve Seçme.....	43
1.6.4.	İşgören Eğitimi.....	44
1.6.5.	Motivasyon.....	45
1.6.6.	Performans Değerleme.....	47
1.6.7.	Ücretleme	49
1.6.8.	Endüstriyel İlişkiler.....	50
BÖLÜM 3.....		52
OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ		
VE ÖNEMİ		52
1.1.	Otel İşletmelerinde İnsan Unsuru.....	52
1.2.	Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi.....	55
1.3.	Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri	57
1.3.1.	Otel İçin Gerekli İnsan Kaynağının Planlanması.....	58
1.3.2.	Yapılacak İşler İçin İş Analizinin Yapılması.....	59
1.3.3.	İşgörenlerin Bulunup Seçilmesi	60
1.3.4.	İşgörenlerin Eğitilmesi	60
1.3.5.	İşgörenlerin Motivasyonunun Sağlanması.....	62
1.3.6.	İşgörenlerin Performanslarının Değerlendirilmesi.....	63
1.3.7.	Otel İşletmelerinde Ücretlendirme.....	64
1.3.8.	Otel İşletmelerinde Endüstriyel İlişkiler	66
1.4.	Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemine İlişkin Otel Yetkililerinin Görüşleri	67
SONUÇ.....		75
KAYNAKÇA		77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	33
--	----

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynağı Yönetimi Arasındaki Farklar.....	388
---	-----

KISALTMALAR

A.g.e.:	Adı geçen eser
A.g.m.:	Adı geçen makale
ABD :	Amerika Birleşik Devletleri
HRM :	Human Resources Management
İKP :	İnsan Kaynakları Planlaması
İKY :	İnsan Kaynakları Yönetimi
M.Ö :	Milattan Önce
PY :	Personel Yönetimi
s. :	Sayfa
UOSB :	Uluslararası Otel Sahipleri Birliği
vb. :	Ve benzeri
Vs. :	Ve saire

GİRİŞ

Günümüzde teknoloji üretimi artık belirli ülkelerin tekelinde olmaktan çıktığı gibi teknoloji üretimi için gerekli donanımı olmayan ülkeler için teknolojinin kopya edilerek alınması mümkün hale gelmiştir. Bu bağlamda insan kaynakları dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik kazanmıştır. En zor sağlanan ve en pahalı kaynak ise insan kaynağıdır.

Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşudur. Dolayısıyla, turistik ürünlerde kaliteye maksimum düzeyde ulaşabilmenin tek yönü insan gücüne bağlıdır. Otel işletmelerinde de hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilebilmesi büyük ölçüde işgörenlerin gayreti ile gerçekleşmektedir. Bu nedenle; insan kaynağı otel işletmelerinin verimliliği açısından oldukça önemlidir.

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler doğru insanın, doğru yerde ve doğru zamanda istihdam edilmesini sağlayan insan kaynakları yönetimi tekniklerini uygulamaktadırlar. İşletmelerin insan kaynağının doğru planlamasıyla rekabet gücünün arttığı ortadadır.

Otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan “insan” unsurudur. İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve “insanın insana hizmeti” olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren İnsan Kaynakları Yönetimi ile mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi; işgöreni eğiten ve bilgi, becerilerini geliştiren, motive eden, işten tatmin olmasını sağlayan bir disiplindir. Otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri ve uygulayabilmeleri bu işletmelerin varlığını sürdürmelerine neden olacaktır.

Bu bilgiler doğrultusunda otel işletmelerinde insan kaynaklarının önemi ortaya konulmakta ve tezde İstanbul'da belirlenen otel işletmelerinde uygulanan mülakat yöntemi ile elde edilen bilgilerle otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemi konusuna açıklama getirilmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM 1

OTEL İŞLETMELERİ

1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Günümüzde insanların sosyal ve ekonomik statülerindeki iyileşmeler, turizm ve ulaştırma sektöründeki gelişmeler ile modern konaklama imkânlarının artması insanların turizm faaliyetlerine katılmalarına imkân vermektedir.

Turizm faaliyetleri içerisinde en önemli unsurlardan birisini otel işletmeleri oluşturmaktadır. Çünkü oteller buldukları ülkelerin ekonomik, kültürel, sosyal vb. yapılarının gelişmesinde çeşitli imkânlar sağlamaktadır. Otelin tanımlanması ile ilgili olarak çok sayıda yaklaşım vardır. Yapılan çeşitli tanımlar içerisinde genel kabul gören yaklaşım, otellerin konaklama ve yeme-içme gibi ihtiyaçları karşılayan birimler olduklarıdır¹.

Oteller; insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, konaklama, yeme- içme vs. ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten ve bunları aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan konaklama yapılarıdır. Otel yapısını, Uluslararası Turizm Akademisi, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri yapılar olarak tanımlamıştır².

Oteller asli vazifeleri müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmete ek olarak yeme, içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı departmanları da bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir³.

¹ Saliha Didin ve Çağrı Köroğlu, “Konaklama İşletmelerinin Satışlar- Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2008, s. 112.

² Remzi Altunışık ve diğerleri, *Turizm İşletmeleri*, Değişim Yayınları, Adapazarı 2004, s.81-107

³ Ali Haydar Güngörmüş, “Konaklama İşletmelerinde Standart Maliyetlerin Muhasebe Sisteminde Uygulanması”, *Vergi Dünyası Dergisi*, Sayı 283, 2005, s. 1

Otel işletmesi; yapısı, teknik donatımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, işgörenin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış bir işletmedir⁴.

Bir başka tanıma göre otel işletmeleri; birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmet üretimini sağlayan ve varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen işletmelerdir⁵.

1952 yılında ise, Uluslararası Otel Sahipleri Birliği (UOSB), her ülkede otel yapısını tanımlayan kriterleri şöyle belirlemiştir⁶:

- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Müşterilerle kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını buldurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıdaki belirtilenler, bir otel işletmesinde bulunması gereken en az koşullardır. Günümüzdeki lüks oteller bu imkânlardan çok daha fazlasını sağlamakta,

⁴ Hasan Olalı ve Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, 2. Basım, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993, s. 25.

⁵ Öcal Usta, *Genel Turizm*, Anadolu Matbaacılık, İzmir 2001, s. 180

⁶ Orhan Batman, *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi ve Otomasyon Sistemleri*, Edt.: Zengin, B., Değişim Yayınları, Adapazarı 2001, s. 1 –21.

müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır.

Otel işletmeleri “insanın insana hizmeti” unsurunun ön planda olduğu hizmet alanlarıdır. Bu amaçla tesise uygun sayıda ve nitelikte personel alımı yapılmalıdır. Konaklama işletmelerinin görünümü her ülkede farklı olmasına rağmen, hepsi insanlara hizmet etme amacı altında toplanmaktadırlar. Bu işletmelerde sunulan hizmetin ölçüsü, tesisin fiziki yapısına ve o tesiste çalışan personelin eğitimine bağlıdır. Bu yüzden otel tesislerinde çalışan personelin otel organizasyonunu, çalışma düzenini, önbüro hizmetleri, müşteri ilişkileri gibi konaklama ile ilgili temel esasları kavrayarak gerekli belgeleri ve kayıtları yapacak bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir⁷.

1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

İnsanların yer değiştirme istekleri, ilk çağlardan günümüze kadar gelmektedir. İlk çağlarda insanların yer değiştirme istekleri genellikle gıda gereksinmelerini karşılamaktan doğmuştur. Daha sonraki yıllarda ise, insanoğlunun ihtiyaçları çeşitlenmiştir. Bu ihtiyaçlardan biri de yeni yerler keşfetmek olmuştur. İnsanoğlunun konaklama ihtiyacını karşılaması artık başka bir durumu ortaya çıkarmış ve seyahat nedenleri ile konaklama gerçekleşmiştir.

Konaklama, insanoğlunun ihtiyaçlarını karşıladığı için tarihi; insanlık tarihi kadar eskilere dayanmaktadır. Geniş bir perspektifle bakıldığında, konaklama olgusu denilince akla ilk olarak oteller gelmektedir. Oteller turizm literatürüne ana konaklama tesisi olarak girmiştir. Günümüzde kullanılan konaklama işletmelerinin geçmişi yaklaşık 200 yıl kadar öncesine dayanmaktadır⁸.

⁷ Didem Ural, *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Kişisel Hijyen Bilgileri ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Aile Ekonomisi ve Beslenme Eğitimi Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007, s. 18- 19

⁸ Cemal Elitaş, Konaklama Muhasebesi, <http://www2.aku.edu.tr/~celitas/sayfalar/Konmuh.pdf>, 2010, s. 12- 13

Paranın icadı ile konaklama endüstrisi ortaya çıkmıştır. Hanlar, kervansaraylarla başlayan konaklama hizmetleri, ulaşım araçlarının gelişmesi paralelinde zamanımızda büyük değişikliğe uğramıştır. Önceleri, yalnız yatak satarak konaklama ihtiyacına cevap veren ve babadan oğla devredilerek işletilen küçük oteller, iş ve başka amaçlarla seyahat eden günümüz insanının ihtiyaçlarına cevap veremez olmuşlardır.

Orta çağ döneminde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü olarak gelişme göstermiştir. İngiltere’de ‘Otel’ terimi 1760 yılından sonra kullanılmaya başlanmıştır⁹.

Neo-Klasikler XIX. yüzyıl sonundan yaklaşık 1920'lere kadar geçen dönemde etkili olmuşlardır. Liberal ideolojiyi sürdürmelerine rağmen klasik iktisatçılardan önemli noktalarda ayrılmışlardır. Klasik iktisatçıların hemen hemen tümü İngiliz olmasına rağmen neo-klasikler kapitalistleşen bir çok ülke iktisatçısı arasından çıkmıştır. Neo-klasik iktisatçılar İngiliz Stanley Jevons, Fransız Leon Walras ve Avusturyalı Karl Menger tarafından birbirlerinden habersiz olarak oluşturulmuştur. Teorilerinin temelinde her insanın haz aramak ve acıdan kaçınmak ilkesi yattığı görüşünden hareket eder.¹⁰

Otel fonksiyonunu yerine getiren ilk bina 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren ‘City Hotel’dir. Ancak gerçek anlamda birinci sınıf bir otel 1829 yılında Boston ‘da hizmete giren ‘ Trimont House’ otelidir. XIX. ve XX. yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlandı. Modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan Ellsworth M. Statler, otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan otel zinciri kavramını ilk başarılı

⁹ Said Kınır, “Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetmel Sorunlar”, *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı15, 2006, s. 460

¹⁰ <http://www.genbilim.com/content/view/3894/89/> Gen Bilim Türkiye Bilim Sitesi, *Neo Klasikler*, 2008

müteşebbislerinden biridir. 1930'lardan sonra otel zincirine Hilton, Sheraton ve diğerleri eklendi¹¹.

1887' de Londra' nın Trafalgar Meydanı'nda Hotel Victoria, 1889' da Savory ve 1896' da 'Hotel Cecil' hizmete açılmıştır. 19. ve 20. yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin gereksinimlerini karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlanmıştır. Günümüzde önemli bir sektör olan bu tür işletmeler, özellikle, zincir otel işletmeleri şeklinde dünyanın hemen her yerinde karşılaşılabilecek kadar yaygın bir boyut kazanmıştır¹².

Türk otelcilik tarihinin yaklaşık bin yıl kadar önce han ve kervansaray tipi konaklama üniteleriyle başladığını söylemek mümkündür. İlk kervansaray 1019-1020 yıllarında Rıbat-ı Mahi adıyla Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmıştır. Kervansaraylar, ticaret yollarını işler durumda tutan en önemli yapılarıdır. Kervansaraylar, askeri önemleri dışında, iki temel fonksiyonu yerine getirmek amacıyla inşa edilmiştir¹³;

1. Kıymetli ticari mal taşıyan kervanları sınır yakınlarındaki düşmanlardan, yağmacılardan, göçebe ve eşkıya baskınlarından korumak,
2. Yolcuların her türlü ihtiyaçlarını temin etmek.

Osmanlılar devrinde de pek çok sayıda han ve kervansaray inşa edilmiştir. Devlet büyükleri ve zenginler tarafından önemli yollar üzerinde han ve kervansaraylar yapıldığı gibi, yerleşim merkezlerindeki hanlar, esas itibarıyla gelir getirme amacına yöneliktir. Türkiye'de modern anlamda ilk otel 1892 yılında İstanbul Beyoğlu'nda hizmete giren Pera Palas Oteli'dir. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem için en lüks otellerinden birisi olarak gösterilmiştir¹⁴.

¹¹ Orhan Batman, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul 2003, s. 85

¹² Kingır, a.g.m., s. 460

¹³ Remzi Altunışık, *Turizm İşletmeleri*, Değişim Yayınevi, Sakarya 2004, s. 84.

¹⁴ Maviş, a.g.e., s.35

Modern Türk turizmin öncülüğünü 1955 yılında İstanbul Hilton Oteli, 1956'da İstanbul Divan Oteli ve 1957'de faaliyete başlayan İzmir Kilim Oteli oluşturmaktadır.

1985'li yıllarda yabancı sermayenin kullanılmasının yarattığı etki ile teşvikler ve yap-işlet-devret gibi ekonomik modeller Türk turizm sektörünün önünü açmış, ülke ekonomisine büyük katkıları olan turizm sektörünün öneminin anlaşılmasına, bu alana gereken önemin verilmesine neden olmuştur¹⁵.

1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turizm sektöründen yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat etme şekilleri, bir yerde konaklamada beklediği yararlar, gelir düzeyleri, zevkleri birbirinden son derece farklı olduğu gibi turizm şekilleri ve işletmelerin kurulacakları mahallerin farklılıkları, konaklama işletmelerinin de farklı olmasını zorunlu kılmaktadır¹⁶. Otelleri çeşitli kriterler açısından aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür;

1.3.1. Konaklama Amacına Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkün görünmektedir¹⁷:

1.3.1.1. Kaplıca- Kür Otelleri

Bu işletmeler, kaplıca ve değişik banyo kürü imkanları sağlayan konaklama tesisleridir. Şifalı suların bulunduğu yerlerde; kaplıca, ılıca, içme gibi sağlık turizmi için yapılmış, tedavi ve dinlenmenin bir arada yapıldığı tesislerdir. Kür tesislerinde

¹⁵ Cemal Elitaş, Konaklama Muhasebesi, <http://www2.aku.edu.tr/~celitas/sayfalar/Konmuh.pdf>, 2010, s. 14

¹⁶ Olalı ve Korzay, a.g.e., s.16

¹⁷ Nazmi Kozak, Meryem A. Kozak ve Metin Kozak, *Genel Turizm İlkeler Kavramlar*, 7. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2008, s. 49.

kaplıca içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddelerle veya solunum yoluyla ya da mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi yöntemleri insan sağlığını koruma ve tedavi amacını taşıyan hizmetler de verilmektedir.

1.3.1.2. Sayfiye Otelleri

Tatil, sağlık, eğlence ve dinlenme amacıyla turizme katılanlara hizmet sunan işletmelerdir. Sayfiye işletmeleri birer tatil merkezi durumundadır. Bu işletmeler genellikle deniz, dağ, kaplıca, göl, yayla gibi bir turistik çekicilik yakınında kurulurlar.

1.3.1.3. Kongre Amaçlı Oteller

Kongre, seminer, kurs, çalışma grupları, komisyon toplantıları, sempozyum ve konferans gibi toplantı hizmetlerini sunan işletmelerdir. Bu işletmelerde oda sayısının 250- 2000 arasında olması arzu edilirken, dans salonu, yüzme havuzu, bekleme salonları ve çeşitli oyun odaları gibi aktivite hizmetlerinin de olması gerekmektedir.

1.3.1.4. Dağ Ve Spor Amaçlı Oteller

Dağ havası almak, dinlenmek ve özellikle kış sporları yapmak amacıyla seyahat eden kişilere hizmet veren işletmelerdir. Bu işletmelerin işlevlerine uygun mimari yapıda ve uygun malzeme ile donatılmış olmaları gerekmektedir.

1.3.2. Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri

Faaliyet süresi bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması, işletmenin hizmet verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırma da “devamlı” ve “mevsimlik” faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır. Bunlar¹⁸;

¹⁸ Kozak, Kozak, Kozak, a.g.e., s. 50

1.3.2.1. Devamlı Oteller

Bu işletmeler bütün yıl boyunca hizmete açık olan işletmelerdir. Genellikle büyük şehir, kültür merkezleri ve ulaştırma güzergahları yakınında kurulurlar. Devamlı işletmelerin, sezonluk işletmelerden, müşterilerine sundukları hizmet türleri ve yapısal özellikleri bakımından önemli farklılıkları bulunmaktadır.

1.3.2.2. Mevsimlik Çalışan Oteller

Kuruluş yeri şartlarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemi olarak tanıdığı turizm bölgelerinde bulunur. Bu işletmeler, deniz kıyısı ve kış sporları yapılan yörelerde yoğunlaşma gösterir. Mevsimlik işletmelerde sezon dışı fiyat indirimlerinden yararlanılması söz konusu olduğu için ağırlıklı olarak, sosyal turizm ve iç turizm kapsamında seyahat eden kişilerin konakladıkları işletme türüdür. Uzun süreli otel ve tatil amacıyla seyahat etme söz konusu olduğu için müşteriye verilen hizmet türlerinin farklılaştırılması ve müşteri psikolojisi gibi konuların dikkate alınması gerekmektedir.

Devamlı oteller ile mevsimlik oteller karşıladıkları hizmetler açısından önemli farklılıklar gösterirler¹⁹:

- Devamlı oteller, genellikle müşterilerin, geceleme, yeme içme ihtiyaçlarının karşıladıkları halde; mevsimlik oteller dinlenme, eğlenme ve spor gibi gereksinimleri de karşılarlar.
- Devamlı oteller genellikle her ülkede aynı özelliği gösterir. Oysa mevsimlik oteller, kuruluş yerlerine göre ülkeden ülkeye farklılık gösterirler.
- Devamlı oteller gidilmesi zorunlu otellerdir. Çeşitli nedenlerle seyahat eden insanlar devamlı otellerden yararlanırlar. Mevsimlik oteller ise,

¹⁹ Ertuğrul Çetiner, *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara 2002, s. 18

gidilmesi zorunlu yerler olmayıp zevk eğlence ve dinlenmek için gidilen yerlerdir.

- Devamlı otellerde konaklama süresi mevsimlik otellere oranla daha kısadır.

1.3.3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Otelde istihdam edilen personel sayısı, belirli bir dönemde otel çalışanına ödenen ücret veya maaş toplamı, otel sermayesinin miktarı, belirli bir dönemde sağlanan satış geliri, yatak sayısı, sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının kapladığı alan, otel eklentilerinden olup, seyahat acentelerine, kuaförlere ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerlerin kapladığı alanlar otel işletmelerinin büyüklükleri açısından sınıflandırılmasında kullanılan özelliklerdir²⁰.

Otellerin büyüklüğünü belirleyen kriterler şunlardır²¹.

- Otelcilik işletmesine yatırılan sermaye miktarı
- İşletmede çalıştırılan personel sayısı veya belirli bir süre içinde otel personeline ödenen ücretlerin toplam miktarı
- Oda sayısı
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarda, merasim, ziyafet, restoran, televizyon salonlarının bulunuşu
- Otel binasının eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, döviz bürolarına, kuaför ve berberlere, PTT-banka ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerler.
- İşletme ekonomisi anlamında gerçek bir organizasyonun sınırları.

²⁰ Fermani Maviş, *Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1994, s. 58

²¹ Olalı ve Korzay, a.g.e., s. 50

Büyüklikleri bakımından otel işletmeleri üçe ayrılmaktadır. Küçük, orta ve büyük otel işletmeleridir. Aşağıda bunlar özellikleriyle ifade edilmiştir²²;

1.3.3.1. Küçük Otel İşletmeleri

Oda sayısı en fazla 50, bazılarında göre de 100 olan oteller, küçük oteller grubuna dahil edilmektedir. Buradan hareketle, Türkiye’de oda sayısı en fazla 75 olan oteller küçük otel işletmeleri sınıfına dahil edilebilmektedir. Bu otel işletmelerinde, hizmetler çok az sayıda personel tarafından verilmektedir. Kentlerde, köy ve kasabalarda, turistik etkinliklerin fazla olduğu yerleşim yerlerinde gereksinim halinde kurulan bu işletmeler, işletme sahibinin yöneticiliğinde ve birkaç yardımcıdan oluşan bir organizasyonel yapıya sahiptir. Çalışanlar genellikle birkaç görevi bir arada yürütmektedir. Çok fazla konuğu barındırmaya elverişli olmayan bu oteller, ya iş, eğlence amacıyla gelen ya da oradan geçmekte olan insanların konaklama gereksinimini karşılamayı, aynı zamanda kent sakinleri ve çevre alanlardaki yaşayanlar için sosyal bir merkez oluşturmayı amaçlamaktadır.

1.3.3.2. Orta Büyüklükte Otel İşletmeleri

Oda sayısı 75-150 arasında değişen otellerdir. Bu sayı, bazı yazarlara göre 50-100, bazılarında göre 100-200 arasında değişebilmektedir. Orta büyüklükteki otel işletmelerinde de çalışan personel sayısı az olduğundan, etkili bir denetim sistemi söz konusudur. Yetki organlarının sayısının az olması, kararların daha hızlı alınmasına ve bunların uygulanmasında önemli rol oynamaktadır. Bu otel işletmelerinin karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olmadıkları söylenebilmektedir.

1.3.3.3. Büyük Otel İşletmeleri

Oda sayısı 150 ya da daha fazla olabilen otel işletmeleridir. Bu sayı bazı yazarlara göre 200, bazılarında göre 200 ve daha fazlası olarak kabul edilebilmektedir. Tek kişinin sahipliği altında veya zincir otel işletmeleri şeklinde faaliyetlerini

²² Sabah Kozak, *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1998, s. 13- 15.

yürüttükleri görülmektedir. Büyük otel işletmelerinin sistemli ve iyi organize edilmiş satın alma faaliyetleri, tüketici piyasasına girme, reklâm yapma, misafirlere daha çeşitli hizmet ve ürün sunma, finansal kaynak bulma ve özellikle yönetim bakımından diğer otel işletmelerine göre birçok üstünlükleri vardır.

1.3.4. Ulaşım Araçları ile Olan Bağlantısına Göre Otel İşletmeleri

Ulaştırma olanakları ve ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre otel işletmeleri için şu şekilde bir sınıflandırmaya gidilebilmektedir²³.

1.3.4.1. Hava Alanı Otelleri

Uluslararası hava alanları yakınında kurulan büyük oteller ile hava alanı içinde tesis edilen ve genellikle uçak aktarması yapan yolcuların birkaç saatlik süre için yararlandıkları küçük otelleridir.

1.3.4.2. İstasyon Otelleri

Avrupa ülkelerinin klasik otel tipidir. Hemen hemen her şehirde istasyon civarlarında, otobüs terminallerinde kurulurlar. Ülkelerarası geçişlerde insanların gününbirlik tercih ettikleri, detaylara önem vermeden gerekli ihtiyaçları karşılamaya yönelik kurulan otellerdir.

1.3.4.3. Liman Otelleri

Büyük liman şehirlerinde kurulan konaklama tesisleridir. Deniz kıyılarında olması, ticaret yapan insanların işini kolaylaştırmıştır.

²³ Fatma Özçelik, *Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Kocaeli Üniversitesi Derbent Uygulama Oteli Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, s. 51

1.3.4.4. Karayolları Kavşak Otelleri

Büyük karayollarının kesişme noktalarında kurulan otellerdir.

1.3.5. Mülkiyet Bakımından Otel İşletmeleri

Otel işletmelerin bir diğer sınıflandırma ölçütü de otel işletmelerin mülkiyet durumlarıdır. Bu sınıflandırma şeklinde otel işletmelerinin en fazla şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf, sendika işletmeleri şeklinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir²⁴.

Mülkiyet bakımından otel işletmelerini aşağıdaki gibi üç grupta toplanabilmektedir²⁵:

1.3.5.1. Özel Otel İşletmeleri

Özel otel işletmeleri tüm varlıkları ile özel kişilere ait olan otel işletmelerdir.

1.3.5.2. Kamu Özel İşletmeleri

Tüm varlıklarının çoğunluğuyla kamu idarelerine ait olan otel işletmelerdir. Örneğin; Devlet, İl Özel İdaresi, Belediye, Emekli Sandığına ait özel işletmeleri gibi.

1.3.5.3. Karma Otel İşletmeleri

Bunlar, sermayelerinin bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan otellerdir.

- Bağımsız olarak işletilen ve sahibi olunan oteller,
- Sahibi tarafından bir işletmeciye kiralanmış olan oteller,
- Mülkiyeti ve işletme hakkı bir zincir otele ait olan oteller,

²⁴ Kozak, Kozak ve Kozak, a.g.e., s. 51

²⁵ Olalı ve Korzay, a.g.e., s. 44

- Bağımsız bir yatırımcı veya grup tarafından sahipli, bir zincir tarafından işletilen oteller,
- Bireysel olarak veya bir grup tarafından sahiplenilmiş ve bir zincirin imtiyaz hakkını (franchising) alarak işletilen oteller olmak üzere, otel işletmeleri değişik biçimlerde sınıflandırılabilir²⁶.

1.3.6. Hukuki Özellikleri Bakımından Otel İşletmeleri

Hukuki açıdan otellerin sınıflandırılması kanunlarımızda belirtilen niteliklere göre çeşitli sembollerle yapılır. Bu sınıflandırma sayesinde seyahat acentesi ve tur operatörlerine ait yayımlanan reklâmlara bakan konuklar, gidecekleri yerlerde kalacağı işletmelerin beklentilerini karşılamadaki yeterliliği hakkında ön bilgi edinir.

Konuklar ekonomik yapılarına uygun işletmeleri önceden belirleyerek tatil planlarını yapabilirler. Yapılan sınıflandırmayla aynı koşula sahip olmayan işletmelerin birbirlerine karşı yapabilecekleri haksız rekabetin önüne geçilmiş olur. Hizmette ve fiyatta oluşan çeşitlilikle, bir ülkenin turizm yönünden pahalı bir ülke olduğu konusunda yapılabilecek olumsuz propagandalar önlenir.

İşte bu tür faydaları olan hukuki bakımdan sınıflandırmada oteller, belediye belgeli otel işletmeleri ve turizm işletme belgeli otel işletmeleri olmak üzere iki ayrı gruba ayrılmaktadır²⁷:

1.3.6.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri

Bu türdeki otel işletmeleri Türkiye’de yerel yönetimler tarafından sınıflandırılmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri Türkiye’de “nitelikli” ve “niteliksiz” olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

²⁶ Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Geliştirilmiş-Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir 2001, s.25

²⁷ MEGEP, *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Konaklama İşletmeleri ve Konuk*, Ankara 2006, s. 8

1.3.6.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Türkiye’deki bir diğer belgelendirme şekli de “Turizm işletme belgeli” otel işletmeleridir. Bu tür sınıflandırma, 1950’li yıllardan bu yana devam etmektedir. 1983 yılında yürürlüğe giren ve sonraki yıllarda bir takım değişikliklerin yapıldığı “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmenliği’ne göre Türkiye’de otel işletmeleri bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olmak üzere sınıflandırmaya tabi tutulmuştur²⁸.

Bir Yıldızlı Oteller: En az 10 oda kapasiteli otellerdir, Şu özellikleri taşır;

- Girişte rüzgarlık, otel kapasitesinde uygun düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan, telefon hizmetinin de verildiği lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü
- Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu
- Kent içinde oda sayısının % 30 u, kent dışında % 50 si oranında oturma imkanı sağlayan oturma salonu
- Yönetim odası
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme
- Lokanta yok ise büfe hizmeti
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap
- Odalarda telefon hizmeti
- Oda sayısının %25 ine hizmet verebilecek sayıda şifreli veya çift anahtarlı kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme

²⁸ Ayhan Gökdeniz, *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, Turhan K.itapevi, Ankara 1995, s.39-42

İki Yıldızlı Oteller: Bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otellerdir.

- İlave bir yönetim odası
- Oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlenmesi
- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis ya da dolap

Üç Yıldızlı Oteller: İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 40 odalı otellerdir.

- İkinci sınıf lokanta veya kafeterya
- İklim koşullarına göre odalarda klima
- Yatak odalarında televizyon
- Banyolarda saç kurutma makinesi
- Kişi başında 1.2 metrekare olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti

Dört Yıldızlı Oteller: Üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 80 odalı otellerdir.

- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveni ile bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörleri ile servis merdivenleri veya asansörleri
- Her katta kat ofisi düzenlemesi
- Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli
- Odalarda kıymetli eşya kasası

- Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçlerinin bulunduğu revir
- Odalarda mini bar
- Turizm amaçlı satış ünitesi
- Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitesinin %50 sine hizmet veren 1.sınıf olarak düzenlenmesi
- Yerleşim merkezlerinde 06 00 – 24:00 saatleri arasında oda servisi
- Personel sayısının en az %15 i oranında konusunda eğitim almış personel
- Kapalı veya açık yüzme havuzu
- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi
- En az 5 çeşit Türk yemeğinden oluşan bir mününün de sunulduğu ikinci bir lokanta
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en üç adedi

Beş Yıldızlı Oteller: Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir.

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelini kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü ile servis merdiveni veya asansörü
- Oda sayısının en az %20 si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark
- Uydu veya video oyunları imkanı

- Bay ve bayan Kuaförü
- Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon
- 24 saat oda servisi
- Turizm amaçlı satış üniteleri.

1.4. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmeleri, kendisine has yapısı ve fiziksel unsurları ile yönetim organizasyonu, işgören ve pazarlama gibi bileşenleri düzenler ve uygular. Otel işletmeleri, karar alma sürecinde otelcilik sektörünün kendine has yapısını ve özelliklerini dikkate almak durumundadır²⁹.

Bu bağlamda otel işletmeleri, konaklama sektörünün maddi ve estetik standartlarına uyum göstermeli ve değişen işletme içi ve dışı faktörleri izleme konusunda sorumlu davranmak durumundadır³⁰. Bu durum, otel işletmelerinin genel özellikleri ile birlikte faaliyet bölümleri, yöneticiler ve işgörenler arasında yönetimin işlevsel olmasını gerektirmektedir. Bu kapsamda turizm sezonunun mevsimlik özelliğine bağlı olarak faaliyet gösteren kıyı bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri, yazın yoğunlaşan çalışmalarını daha etkin kullanmak zorundadırlar³¹.

1.4.1. Fiziksel Yapı ve Donanım

Otel işletmelerinin fiziksel yapısı müşterinin hafızasına yerleşecek bir tarzda dizayn edilmelidir. Bu amaçla otel işletmeleri, tüm görünebilirlik unsurlarını gözden geçirmeli ve bu unsurların her birinin arzulanan otel imajını hedef müşterilere yansıttığından emin olmalıdırlar. Son yıllarda dış doğal peyzaj ve içeride ışık ve bitkilerin kullanımı, farklılık yaratmak gibi yatırımlar otel görünebilirliğini artırmada en çok kullanılan yöntemlerdir. Bu konuda bazı ülkelerde hükümetlerin otel

²⁹ Celil Çakıcı ve Nazmi Kozak, (Ed.), Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık, *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara 2002, s. 8

³⁰ Olalı ve Korzay, a.g.e., s. 24.

³¹ Gary K. Valen and Jerome J. Valen, *Check-in Check-out: Managing Hotel Operations*, Seventh Edi., Upper Saddle River, New Jersey 2005, s. 23

işletmelerine uymaları zorunlu olan ciddi görsel kurallar uyguladıkları bilinmektedir³².

Otel işletmelerinin tasarımında üç değişken söz konusudur. Bunlar; kuruluş yeri ve mekânı, pazar ve aracı kuruluşların istekleri, zaman ve maliyettir. Otel odalarının biçimi, öncelikli olarak mimari bir karara dayanmasına rağmen, odaların ölçüsü ise finansal ve pazarlama faktörlerine göre belirlenmektedir³³. Müşterilere tahsis edilen odalarda ve diğer hizmet alanlarında sağlık koşullarına uygun estetiği önemseyen donatım araçları yer almalıdır. Otel işletmeleri, tesisatı ve donatımı ile müşterilerin konfor ve yardım isteklerine cevap verebilmelidir.

Otel işletmeleri fiziksel yapılarıyla olduğu kadar donanımıyla da müşteri gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır³⁴. Müşteri odası, otelin ürünüdür. Dolayısıyla, odanın şekli, ölçüsü müşteri memnuniyeti açısından kritik bir faktördür. Geçmişten günümüze kadar müşteri odalarının mimari şekillerinde pek fazla bir değişiklik olmamıştır.

Genel olarak otel odalarının şekilleri; kare, dairesel, iç ve dış bükey bina şekillerine göre değişim göstermekte olup, müşteri memnuniyetini etkileyebilmektedir³⁵. Ayrıca, fiziksel çalışma ortamının işgörenlere sunduğu olanaklar, yapılan işin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve iş verimliliği üzerinde önemli pozitif etkileri olduğu bilinmektedir. Buna karşın otel bölümlerindeki yetersiz havalandırma sistemleri otel işgörenlerini ve otel müşterisini olumsuz yönde etkilediği gözlemlenmiştir³⁶.

Otel işletmelerinde müşterilerin yorgunluğunu giderebilme anlayışını simgeleyen “uyku satıyoruz” felsefesi otel işgörenlerinin ve teknik donanımın ortak amacı olmalıdır. Bu nedenle otel işletmelerinde oda donanımının bu amaç

³² Philip Kotler, John Bowen and James Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Sec. Edi., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1998, s. 54

³³ Valen ve Valen, a.g.e., s.117

³⁴ Olalı ve Korzay, a.g.e., 24-26

³⁵ Valen ve Valen, a.g.e., s.116

³⁶ Oral, a.g.e., s. 394

doğrultusunda dizayn edilmesi ve hizmetlerin sunumunda sürekliliğin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Müşteriler, odalardan sonra zamanlarının büyük çoğunluğunu restoran ve barlarda geçirmektedirler. Bu nedenle odaların yanında restoran ve barlar için de aynı özen gösterilmeli ve restoran ve barlar gerek görünüş, gerekse koku, estetik, ışık gibi açılardan müşterileri memnun edecek şekilde dizayn edilmelidir.

Öte yandan otel işletmeleri, maddi unsurların ötesinde her durumda müşterilerin sosyal ve psikolojik açılardan ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerekir. Şu halde müşteri beklentilerini önemseyen bir otel işletmesi, müşterilerin psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarına cevap verebilecek donanımlara sahip olması gerekir³⁷.

1.4.2. Yönetim ve Organizasyon

Yönetim, örgütlenmiş toplumların yüzyıllar boyunca ilgi duydukları ve üzerinde çalıştıkları bir olgudur. İnsan gücünün ve kapasitesinin bir sınırının olması, işbirliği içinde amaçlara ulaşmayı gerektirmektedir. Çünkü gereksinimleri giderme arayışı; insanı çevresindeki diğer insanlara, örgütlere ve toplumlara yöneltmektedir. Bununla birlikte insan amaç ve gereksinimlerinin sınırlanamaması, işbirliği çabalarının örgütlü bir şekilde gerçekleştirilmesini ve sürekli kılınmasını gerektirmektedir. Bu anlamıyla yönetim, insan doğasının ve yaşamını sürdürme etkisinin bir sonucu olarak gündeme gelmektedir³⁸.

İnsanlar fiziksel, biyolojik ve psikolojik sınırlamalardan ötürü amaçlarına ulaşabilmek için başkalarıyla işbirliği yapmayı bir ihtiyaç olarak görmektedirler³⁹. Öte yandan, ekonomik amaca dayalı bir biçimde kurulan işletmelerde de parasal, teknolojik ve işgücünden oluşan kaynaklarının en uygun bir şekilde kullanılması

³⁷ Olalı ve Korzay, a.g.e., 26.

³⁸ Demet Gürüz ve Emel Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir 2006, s. 13.

³⁹ Oktay Alpugan ve diğerleri, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul 1997, s. 115.

zorunluluğu vardır⁴⁰. Bu nedenle işletme kaynaklarının etkili biçimde kullanılma zorunluluğu işletmelerde yönetim kavramını önemli hale getirmektedir.

Yönetim en yalın ifadeyle, bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır. Daha geniş bir tanımla yönetim; ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir grup insanı işbirliğine yöneltme ve eşgüdümleme, gerekli faaliyetleri en yüksek verimliliği sağlayacak şekilde planlama, yerine getirme ve denetleme sürecidir⁴¹.

Yönetimin yukarıda açıklanan özellikleri otel işletmelerinin yönetimi için de geçerlidir. Öncelikli olarak, yönetimin işlevleri olan; planlama, organizasyon, koordinasyon, yürütme ve denetleme basamakları otel işletmeleri tarafında hayata geçirilmesine ihtiyaç vardır. Tabi ki tüm bunların gerçekleştirilmesi için otel yöneticisi konumunda bulunanlar ile işgörenlerin otel bölümlerinin faaliyetleri hakkında yeterince bilgiye sahip olmaları gerekir. Çünkü diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de işletme başarısı için bölüm yöneticileri kilit rol oynamaktadır⁴².

Bölüm yöneticileri, otelin genel politikalarını, bölümünde uygulamak ve bölüm işgörenlerini belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirmekten sorumludurlar. Bölüm yöneticileri aynı zamanda, otel üst yönetimi ile bölüm işgörenleri arasında iletişimi sağlamak gibi bir misyonu da yerine getirmek durumundadırlar. Otel işletmelerinin temelde müşterilerin psikolojik duygularının tatmin edilmesine yönelik hizmetler üreten işletmeler olduğu dikkate alınırsa, yöneticilerin üretim girdilerinin nitelik ve niceliğini belirlerken sürekli olarak hizmetin insani boyutunu göz önünde bulundurmaları gerekir⁴³. Bu yüzden günümüz otel işletmelerinin yöneticisi konumunda bulunanların yönetim, psikoloji, ekonomi,

⁴⁰Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım dağıtım A. Ş., İstanbul 1998, s. 93.

⁴¹Gürüz ve Gürel, a.g.e., s. 17.

⁴² Clifford R. Goodwin, Alfred B. Squire, *The Hospitality Supervisor's Survival Kit*, Upper Saddle River, New Jersey 2005, s.10

⁴³ İsmet Sabit Barutçugil, *Turizm İşletmeciliği*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul 1989, s. 100

mühendislik, mimarlık, muhasebe, yiyecek-içecek teknolojisi, pazarlama, hukuk gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekir⁴⁴.

Yönetimde istenilen hedeflere ulaşmak için beşeri ve teknik yapının koordineli bir şekilde düzenlenmesi de büyük önem taşımaktadır. Bu da ancak iyi bir organizasyon ile sağlanabilir. “İyi bir resim bin kelimeye bedeldir⁴⁵” sözü bir işletme açısından organizasyonun ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Organizasyonlar, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar. İnsanların tek başlarına başaramayacakları işler, organizasyonlar sayesinde başarabilmektedirler. Yaşamın her alanında gördüğümüz organizasyonların adı, Yunanca “organon” yani uzuv/ organ kavramından tüetilmıştır. Bu tanımlama bir örgüt içinde geçerlidir. Bir işletmenin yerine getirmek istediği fonksiyonları yerine getiren her parçası onun organıdır. Organizasyon bölümlerden / organlardan oluşan bir sistemdir⁴⁶.

Organizasyon; genel anlamda, beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesi; dar anlamda ise; herhangi bir amaç için gerekli faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek ve bu faaliyetleri kişilerin görevlendirilebileceği gruplar halinde düzenlenmesi şeklinde ifade edilebilmektedir⁴⁷.

Otel organizasyonu; otelin amaçlarına ulaşmak için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi, bu faaliyetlerin bölümlere ayrılması ve bölümler arasındaki yetki ve ilişki düzeninin belirlenmesi şeklinde tanımlanabilmektedir.

Otel işletmelerinde organizasyon bilincinin gelişmesi, işletmelerin büyümesi ile oluşmuştur. XX. yüzyıldan itibaren oteller gitgide büyümeye ve gelişmeye başlamıştır. Konaklama işletmeciliğinde ilk gelişmelerden birisi de, E.M. Statler

⁴⁴ Maviş, a.g.e., s. 70

⁴⁵ Olalı ve Korzay, a.g.e., s. 298

⁴⁶ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul 2008, s. 24.

⁴⁷ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, 13. Basım, İstanbul 2001, s. 155

tarafından gerçekleştirilmiştir. Statler, küçük çaptaki işletmesini, ABD’ de geliştiğini fark ettiği orta sınıfın kalite beklentilerine uygun hale getirmesiyle, ulusal piyasaya hitap edebilen bir otel zincirine dönüştürmüştür. Statler’ in otellerinin organizasyon hacmi büyüdükçe, şirketin merkezinde bulunan mimari dizayn ve personel kurmay bölümleri de gelişmiştir. Bu bakımdan, ağırlama-hizmet endüstrisinde merkezileştirilmiş kurmay organizasyon yapısının Statler’in otellerinde uygulanmasıyla başladığı söylenebilmektedir ⁴⁸.

Her bir otel işletmesi için tek bir organizasyon yapısı kurmak ve şemasını çizmek olanaksızdır. Çünkü, otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü, bina planı, personel sayısı, niteliği, izlediği politika ve hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. Örneğin; çok küçük bir otel işletmesinde müşteri kabul işlemlerinin bir kişi gerçekleştirebilirken, büyük bir otel işletmesinde bunun için daha fazla personele ve işleme ihtiyaç vardır. Fakat hangi organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın otel işletmeleri temelde aynı tür işleri yapmaktadırlar ve organizasyon şemalarında görüldüğü gibi çeşitli bölümler içermektedir.

Sonuç olarak, otel organizasyonlarının tüm oteller için ortak bir yanı mevcuttur. Amaca giden yolun kısaltılması ve işlerliği açısından organizasyonda yer alan bölümlerin faaliyetlerinin aydınlatılması gerekmektedir⁴⁹.

1.4.3. Pazarlama

Çağdaş toplumlarda pazarlama faaliyetleri bütün sektörlerde yer alan firmaların en fazla önem verdiği işletme faaliyetleri arasında yer almaktadır. Günümüzde, üreticiler ile tüketiciler arasındaki uzaklık gittikçe büyümekte ve iş hayatında tüketicilerin önemi artmaktadır. Bu yeni duruma uyabilmek için tüketicilerin yakından takip edilmesi, tüketicilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına uygun malların üretilmesi ve üretilen malların tüketicilere ulaştırılması gerekir. Bu yaklaşımla pazarlama “tüketicilerin tatmin edilecek ihtiyaç ve isteklerinin önceden

⁴⁸ Batman, a.g.e., 2003, s. 84

⁴⁹ Ayhan Gökdeniz, *Otel İşletmelerine Ön büro Yönetimi*, Turhan Kitapevi Ankara 1995, s.43

belirlenerek bu ihtiyaçları giderecek mal ve hizmetlerin üreticilerden tüketicilere ulaşımını sağlayan ve daha sonra tüketicilerde yeni ihtiyaç ve satın alma motifleri yaratan hizmet ve tekniklerin ortaya konulması” olarak tanımlanmaktadır. Pazarlamadaki temel hedef müşteriye mal veya hizmet satmak kadar satış sonrası hizmetleri de yerine getirmesidir⁵⁰.

Pazarlama: tüketicilerin istek ve arzularına göre üretilen mal ve hizmetlerin, üreticiden tüketiciye ve kullanıcıya doğru en hızlı ve en düşük maliyetle akışını sağlayan, malların ve hizmetlerin satışından sonrada oluşan sorunları çözümleyen eylemlerdir şeklinde tanımlanmaktadır⁵¹.

Otel işletmelerinin fiziksel alanlarını geliştirmesi, yeni ve modern tesislere olan ilgi ve oda sayısındaki artış, dağıtım kanallarındaki gelişmeler, müşteri beklenti ve davranışlarındaki değişimler, bu alandaki talebi ele geçirme ve pazardan büyük pay kapma açısından otel işletmeleri arasında rekabeti hızlandırmıştır. Bu durum pazarlama konusunu otel işletmeleri açısından daha fazla önemli hale getirmiştir⁵².

Dolayısıyla günümüzde pazarlama, otel işletmelerinin başarısı için adeta zorunlu bir faaliyet haline gelmiştir. Otel pazarlaması, “müşterinin ihtiyaçlarını ve isteklerini araştırma, bu ihtiyaçları ve istekleri tatmin etmek için ürün/hizmet karmasını oluşturma, örgütün hissedarları ve yönetimi için tatmin edici bir gelir düzeyi oluşturmak için ürün/hizmet karmasını tutundurmak ve satmak” demektir⁵³. Otel pazarlaması; otel işletmelerinin ilgili bölümlerinin üretmiş oldukları mal ve hizmetlere değer katarak bunları arzu edilebilir cazip ürünlere dönüştürmek için kullanılan bir araçtır.

⁵⁰ Bedriye Tunçsiper ve Mehmet Oğuzhan İlban, “Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 2006, s. 227.

⁵¹ Metehan Binbay, *Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri*, (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, s. 15.

⁵² Timur, Necdet, *Konaklama İşletmelerinde Pazarlama*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No. 107, Eskişehir 1996, s. 189.

⁵³ Maviş, a.g.e., s. 272.

Otel işletmelerinde pazarlama, yapısı dolayısıyla genel pazarlamadan farklılıklar göstermektedir. Otel işletmeleri hizmet üreten işletmelerdir. Otelin sunduğu hizmetin kalitesi hakkındaki müşteri tatmini onu satın aldıktan sonra oluşmaktadır. Bunun sebebi ise üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesidir. Hizmetin özelliğinden dolayı stoklama imkanının olmaması, hizmetin hazır olduğu anda satılamaması halinde zarar edilmesine neden olacaktır. Ürün ve hizmet pazarlamasının en önemli farklılıklardan birisi de otel işletmesinin sunduğu hizmete olan talebin, esnek ve mevsimlik olmasıdır.

Otel işletmelerindeki pazarlama faaliyetleri diğer işletmeler ile kıyaslandığında daha dinamik bir süreç gerektirmektedir. Bunun sebebi ise otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetin stoklanma imkânının olmamasıdır. Otel müşterisi otelden ayrılırken elinde somut bir şey yoktur. Otel işletmesi ile müşteri arasında yapılan alışverişte müşterinin edindiği manevi bir tatmin ya da tatminsizliktir. Bunun yanında ticari bir mal alınmadan önce incelenebilir veya denenebilir. Otel işletmeleri için bir deneme veya ön inceleme söz konusu olamaz.

Pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gereken mal ve hizmetler birleşik tek bir ürün olma özelliğine sahiptir. Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri soyut biçimde gerçekleştirilmektedir. Müşteri pazarlanan ürünü, eğer daha önce otel de konaklamadıysa veya konaklayan bir müşteri ile görüşmediyse, nasıl olduğunu bilmeden satın almak durumundadır ve neticesinde satın aldığı ürün bir hizmet olduğuna göre iade etme şansı da bulunmamaktadır. Otel işletmeciliğinde pazarlama dağıtım kanalları tersine işlemektedir ve müşterinin ürünü satın almak için ürünün üretildiği mekâna gelmesi gerekmektedir. Endüstri işletmelerinde dağıtım kanalları, üretici, toptancı ve perakendeci biçiminde bir yol izlerken, otel işletmeciliğinin ürününde yine aynı şekilde üretici, toptancı ve perakendeci yolu izleniyor olsa bile, tüketimin yapıldığı, diğer bir anlatımla, ürünün satın alındığı yer (üretimin yapıldığı yer), oteldir⁵⁴.

⁵⁴ Nazmi Kozak, *Otel İşletmeciliği*, Turhan Kitabevi, Ankara 1998, s. 7

Otel işletmelerinde ürün niteliğinde değişme söz konusudur. Hizmetlerin kalite ve içerikleri, hizmeti üreten bir birimden diğerine, hizmeti talep eden bir tüketiciden diğerine ve günden güne değişerek farklı ürünlere sahip olabilir. Bu hizmet özelliğine bağlı olarak ortaya çıkan pazarlama sorunu ise, hizmetlerin standardizasyon ve kalite kontrol konularında önemli sorunlarla karşılaşılmasıdır.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında otel pazarlaması ile ilgili temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Uzun vadeli amaçları ve orta vadeli hedefleri belirlemek,
- Ürün rekabetini ve ürünün pazardaki yerini analiz etmek,
- Boş zamanlar için özel paketler geliştirmek,
- Yiyecek ve içecek hizmetleri için mevcut pazarı tanıtmak,
- Her müşteri için yaptığı harcamayı arttırmak,
- Doğru bir satış tahmini yapmak,
- Entegre bir biçimde mevcut bütün teknik ve araçları iş üretmek üzere kullanmak.

Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetlerinin katkılarını şu şekilde sıralamak mümkündür⁵⁵;

- Daha memnun müşteriler ortaya çıkmaktadır.
- Tüm bölümler, yöneticiler ve personel aynı amaca erişmeye çalışmaktadırlar.
- Müşteri istekleri ve müşterilerin turizm tesisinden beklentileri bilinmekte ve bu bilgi doğrultusunda onların memnun edilme oranı artmaktadır.
- Tüketici istek, ihtiyaç ve özelliklerindeki değişiklikler zamanında saptanmaktadır. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti olumlu etkilenmektedir.
- Beklenmedik olaylara karşılık turizm pazarlaması planları yapan ve uygulayan işletmeler kriz, miktar veya yapısal talep değişimi ve başka turu

⁵⁵ Ali Türker, *Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği*, (Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008, s. 72- 73.

değişikliklerde kısa surede önlemler alabilmekte, bu şekilde değişen beklentilere karşılık verebilmektedirler.

- Hizmetler, ürünler ve tutundurma faaliyetleri, tüketicilerin algılarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Bu husus ile müşteri memnuniyeti de sağlanmaktadır.
- Artan işbirliği daha iyi hizmetler ve daha mutlu tüketiciler yaratmaktadır. Ayrıca, iletişim kolaylaşmakta ve bu şekilde toplam kalite yönetimi ilkeleri daha kolaylıkla gerçekleştirilebilmektedir.
- Konaklama işletmesi açısından başarılı pazarlama programları tekrarlanmakta ve geliştirilmekte, başarısız olanlar ise kullanımdan çıkarılmaktadır.
- Konaklama işletmesini pazarlama çabaları sayesinde, pazarlamaya harcanan para ve insan kaynakları daha verimli olarak kullanılmaktadır.
- Konaklama işletmelerinin araştırmalar ile belirlenen kuvvetli yönleri değerlendirilmekte, zayıf yönleri ise geliştirilmektedir.
- Turizm sektöründe oluşan pazar fırsatları zamanında değerlendirilmektedir.

1.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Otel işletmelerinde işgörenler ürünün ve pazarlama karmasının önemli bir parçasıdır. Bu özellik otel işletmelerinde insan kaynakları ve pazarlama bölümlerinin çok yakın işbirliği içinde çalışmalarını gerektiğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetimi özellikle turizm sektöründe çok önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle işletme yöneticilerine de danışmanlık yaptığı söylenebilir.

Otel işletmeleri, müşteri iletişimi kuvvetli ve yetenekli işgörenleri işe alarak işgörenlerle müşteriler arasındaki olumlu ilişkileri destekleyecek politikalar geliştirmelidir⁵⁶. Otel işletmelerinde personel konusu üçüncü bölümde ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır.

⁵⁶ Philip Kotler, John Bowen and James Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Sec. Edi., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1998, s. 54

BÖLÜM 2

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEMEL İŞLEVLERİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Kavramının Tanımı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramına geçmeden önce, yönetimin tanımını yapmak gerekmektedir. Yönetim konusunda birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak burada hepsine yer verilmesi olanaksızdır. En geniş anlamıyla yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etken kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilmektedir⁵⁷.

İnsan kaynakları işlevi, işletmede görev alan tüm işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür. Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm yöntemler ve teknikler insan kaynakları işlevi olarak tanımlanabilmektedir⁵⁸.

İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orda çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi,

⁵⁷ Ekrem Özdemir ve Ali Talip Akpınar, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 4, 2002, s.87- 88.

⁵⁸ Barış Erdem, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, 2004, s. 37.

motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir⁵⁹.

İnsan Kaynakları Yönetimi; işgören gereksiniminin belirlenmesi, işgören ilanlarının yapılması ve uygun işgörenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim – organizasyonunun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır⁶⁰.

Bugün çalışma yaşamında karşı karşıya kalınan işgücü ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri, İKY 'nin önemini hayli artırmıştır. İKY 'ni önemli kılan konular arasında ise en ön sıralarda çağdaş nedenler yer almaktadır. Bunlar ise insan kaynaklarının maliyeti, küreselleşme, değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı, işgücü çeşitliliği, üretkenlik krizi, toplam kalite yönetimi, yetkilendirme, küçülme ve sayı azaltmadır. Bunlar;⁶¹

- **İnsan Kaynaklarının Maliyeti:** Örgütlerin önemli kaynakları sadece finansal kaynakları değildir. Bu nedenle de örgütler doğru çalışanı doğru zamanda ellerinde bulundurmalıdır. İnsan kaynağı doğru bir biçimde yönetilirse hem örgütün hem de çalışanların verimliliği artmakta, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde artış meydana gelmektedir.
- **Küreselleşme:** Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte işletmeler tüm dünyadaki işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu nedenle de İKY 'ne düşen görev sorumluluklar daha fazla artmıştır. Bu ortamda da global pazarda çalışabilecek bilgi ve beceriye sahip çalışanlara sahip olması gerekmektedir.

⁵⁹ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 32

⁶⁰ Haldun Soydal, “Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 2005, s. 458

⁶¹ Nuri Tortop, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2007, s. 19- 20.

- **Değişimin Hızlılığı ve Karmaşıklık:** 20 yüzyılda kültürel, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler İKY'nin önemini daha da çok artırmıştır. Çeşitli alanlarda yaşanan bu karmaşıklık çalışanlarının değişimini ve tatminsizliğine yol açmıştır.
- **İşgücü Çeşitliliği:** Dünyada yaşanan değişimler karmaşıklıklar işgücünün yapısını da değiştirmiştir. Daha önceden zenci ya da beyazların çeşitli bölgelerde egemen olduğu bir işgücü yapısı varken bugün kadınların, göçmenlerin, zencilerin bulunduğu karmaşık bir yapı söz konusudur.
- **Beceri gereklerinde değişme:** Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucunda çalışanların beceri gereksinimleri değişikliğe uğramıştır. Bunun sonucunda da iş kazaları, kalite düşüklüğü, verimsizlik gibi problemlerin yoğun olarak yaşanmaya başlamıştır.
- **Üretkenlik Krizi:** Son yıllarda bazı ülkelerde üretkenlik hızı düşmüştür. Bazı ülkelerde ise bu oran gittikçe artmaktadır. Bunun nedeni ise İKY 'ne verilen önemin fazla olmasıdır.
- **Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam kalite yönetimi İKY 'nde çalışanlar müşteriler kadar değerli görülmüş, örgüt işgörenini de bir müşteri olarak görmüş, bu nedenle de tıpkı müşteri gibi değerli görülmesi gerektiği kabul edilmiştir
- **Yetkilendirme:** Örgütlerde yaşanan gelişmeler ve değişimler sonucunda işlerin başarılı bir şekilde sonuçlanması için yetkilendirme yapılmasını gerektirmiştir. Yetkilendirme, yetki devretme, ekip çalışması, işverenlerin eğitimi gibi süreçleri içermektedir. Böylelikle çalışanlar daha kolay kontrol edilmektedir.
- **Küçülme ve Sayı Azaltma:** Globalleşmeyle birlikte büyük kuruluşlarda sürekli olarak büyüme ve küçülme meydana gelmektedir. Örgütlerde çalışanların sayısını azaltma ile verimlilik artabilmektedir. Çalışanların sayısının azalmasıyla maliyetler düşmekte aynı zamanda da daha önce çok sayıda kişi tarafından yapılan işin daha az kişi tarafından yapılması sağlanmaktadır.

Günümüzde uluslararası rekabet ve küreselleşme süreci; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirmektedir. Tüm bu ilişkiler örüntüsü, işletmenin ilişkilerini ve yönetim tekniklerini etkilemekte ve işletmenin geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetim anlayışının gelişmesine yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, tüm çalışanların hızlı ve her geçen gün artan bilgi yoğunluğu karşısında gelişimini sağlayacak kurumsal ortamın hazırlanmasına yardımcı olurken, aynı zamanda çalışanların performanslarının geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların yapılmasına da önemli katkılar sağlamaktadır⁶².

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumu hedeflerine başarılı bir şekilde ulaştıracak etkin bir işgücü yapısının oluşturulmasını ve bu işgücünün sürekli gelişimini sağlamak üzere faaliyetlerin sistemli bir şekilde yürütülmesini amaçlamaktadır. Bu yönüyle insan kaynakları yönetimi ayrı bir disiplin olarak ele alınmakta ve çağdaş organizasyonlarda yönetim yapısının kilit unsurlarından birisini teşkil etmektedir⁶³.

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın, işletmedeki her birey insan kaynakları yönetiminin kapsamına girer. İKY, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, hatta emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller almakta, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulmaktadır. Bunlar⁶⁴:

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması

⁶² Ebru Çetin Güler, "İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi Ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler", *Ege Akademik Bakış*, Cilt 6, Sayı 1, 2006, s. 18

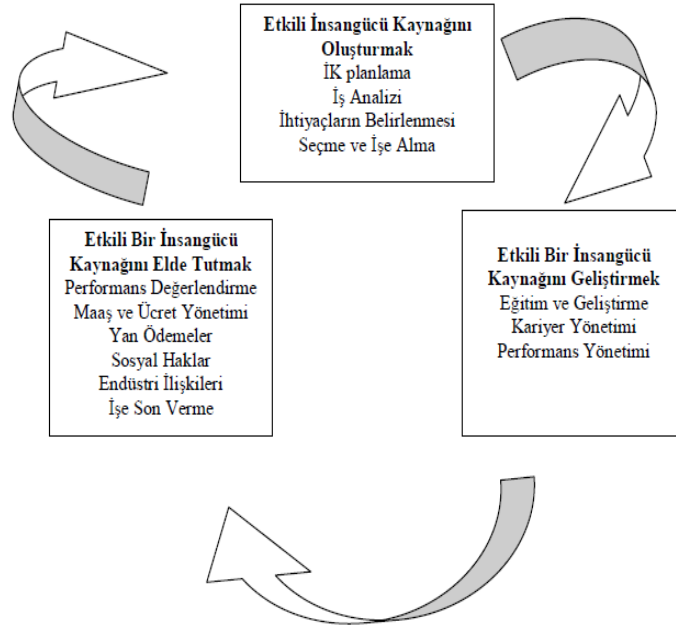
⁶³ Yaşar Uzun, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Örneği: İngiltere Sayıştayı", *Sayıştay Dergisi*, Sayı 70, 2008, s. 51

⁶⁴ Asım Saldamlı, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 13, 2008, s.240- 241

2. İşgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması,

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları yönetimi; temelde iki amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel bir biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise, örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır. Diğer bir ifadeyle İKY, bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır⁶⁵.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, bir diğer kaynağa göre aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi; “Etkili insan gücünü oluşturmak, geliştirmek ve elde tutmak şeklindedir⁶⁶.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Kaynak: İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.38

⁶⁵ Saldamlı, a.g.m., s. 241.

⁶⁶ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 38

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere (M.Ö. 1800’lerde Hammurabi) dayanmaktadır. Ancak, personel yönetimi kavramının anlam kazandığı zaman M.S. XV. yüzyıldır. Zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup ilk kez bu dönemde personel yönetimi kavramına konu olmuştur.

İK kavramının ilk kez Springer adlı bir ekonomist tarafından 1817’de kullanıldığı ifade edilmektedir. Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmaların İKY (HRM - Human Resources Management) kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasını sağladığı kabul edilmektedir. 1980’lerin başlarında ise, İKY kavramı, özellikle Çok Uluslu Şirketler kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, literatürde ağırlıklı olarak görülmeye başlamıştır. Amerikan kökenli bir kavram olan İKY’nin, çeşitli kaynaklar incelendiğinde, 1970’lerin başlarından itibaren ya personel yönetimi kavramı yerine ya da personel yönetimi kavramı ile birlikte kullanıldığı görülmektedir. Aynı yıllarda, “Personel ve Endüstri İlişkileri”, “Personel ve Çalışma İlişkileri” ve “İnsan İlişkileri Yönetimi” kavramlarının, personel yönetimi ya da İKY kavramları ile eş anlamlı kullanıldığı da gözlenmektedir⁶⁷.

İKY kavramı, son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde İKY aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İKY; işletmelerde çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir⁶⁸.

⁶⁷ Sibel Gök, *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2006, s.16- 17

⁶⁸ Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı 1, 2002.

İKY düşüncesinin kaynağı, 1980’li yıllarda yaygın olarak kabul gören insan sermayesi kavramıdır. Bu görüşe göre, işletmelerin en büyük silahı; ne hammadde, ne malzeme ve enerji, ne de makinedir. En güçlü silah “sosyal atom” olarak nitelenen “insan kaynağı”dır.

Bu kaynağı doğru zamanda, doğru yerde ve doğru biçimde kullanan işletmeler rekabetçi ortamda başarılı olabilirler⁶⁹. İnsanın salt bir maliyet unsuru değil, aynı zamanda bir kaynak olduğu ve sosyal bir sermaye olarak geliştirilebileceği şeklindeki bu görüş, evrensel bir İKY yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Uzun yıllar işletmelerin temel işlevleri arasındaki personel yönetimi işlevi, 1980’li yıllardan sonra yerini İKY’ne bırakarak, kabuk değiştirmiştir. Aslında İKY, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. Ancak, günümüzde İKY’nin kazandığı boyut, personel yönetimini aşmıştır⁷⁰.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Başlangıçta personel yönetimi, salt çalışanlar hakkında bir kayıt tutma faaliyeti olarak görülmüş ve bu bağlamda işgören, bir maliyet unsuru olarak ele alınmıştır. Oysaki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak biçiminde algılamaktadır⁷¹.

Endüstrileşmenin ve teknolojik değişmelerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar, örgütlerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri kabul etmelerini, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu kılmıştır.

⁶⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, 2. Baskı, Furkan Ofset, Bursa 2005, s. 3

⁷⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 7

⁷¹ Adem Ögüt, Tahir Akgemci ve M. Tahir Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, 2004, s. 279

Teknolojik ve bilimsel gelişmeler sonucu görülmekte olan işlerin biçim, nitelik, nicelik yönünden önemli değişimlere uğraması, yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte personele gereksinme duyulmasına neden olmuştur. Bunun yanında, örgütler eldeki personeli değişen çevresel koşullara uyumlu kılabilmek için büyük çaba göstermişlerdir. Bu çabalar sonucunda personel yönetiminde hizmet kapsamı genişletilmiş, “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımına yönelim başlamıştır.

20. yüzyıldan 21. yüzyıla geçerken insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeleri üç dönem halinde ele almak mümkündür. İlk dönemin ağırlıklı konusunu, çalışanlara ait bilgilerin yer aldığı kayıt ve dosyaların tutulması oluşturmaktaydı. İkinci dönemde ise yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili çalışmalar insan kaynakları işlevinde ön plana çıkmıştı. Artık 1980’li yıllardan başlayarak günümüze değin geçen sürede, konuya ilişkin olarak; rekabete dayalı üstünlüğün kazanılması ve bunun korunması ya da stratejik destek olarak adlandırılacak bir üçüncü dönemden söz etmek mümkündür⁷².

1.4. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel Yönetimi (PY)'nden İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'ne geçişin nedenleri çok boyutludur. Zaten toplumsal olay ve durumlar tek neden ve tek sonuçla açıklanamayacak kadar karmaşıktır. Ancak önemli bir neden ya da başlatıcı değişken olarak yönetim düşüncesinin ve toplumun evrimi, bu evrimi de teknolojinin gelişimiyle açıklamak, sorunun önemli bir kısmını göz önüne sermektedir⁷³.

İKY, geleneksel personel yönetimden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak, İKY ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemekte yanlış

⁷² Hatice Küçükönel ve Vildan Korul, “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2002, s. 69

⁷³ İkrâm Çınar, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş”, *Eğitim Dergisi*, Sayı 17, 2007, <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/51-17/424-pers-iky.html>

olmaktadır. Buna karşılık, İKY, günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak, insan kaynaklarına yeni bir yaklaşım getirdiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, İKY ile personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte, bu benzer konularda bile farklı ve yeni yaklaşımları benimseyen İKY, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumu olarak değerlendirilmektedir.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıklar özde olmayıp, daha çok üzerinde durulan konular ve izlenen yaklaşımlarda söz konusu olmaktadır. Farklılıklar, esasında teknikler arasında olmaktan çok, yönetim tarzı ve örgütlenme biçiminde kendini göstermektedir. İKY, personel yönetimine, insan odaklı bir anlayışla yaklaştığından, personel yönetiminin kendisi değildir. İKY teknikler üzerinde durmaktan çok, süreçler ve inanışlar üzerinde durmaktadır. Genel olarak İKY ile personel yönetimi şu üç noktada farklılık göstermektedir ⁷⁴.

- Personel yönetimi, öncelikle yönetici olmayan personel üzerinde duran bir etkinlik olarak değerlendirilmektedir. Oysa İKY, personelden daha çok, yönetici personelle ilgilenir.
- İKY, daha çok bütünleşmiş ve eylemci birim yönetim etkinliğidir. Oysa, personel yönetimi, eylemci birim yönetimini etkilemenin yollarını araştırmaktadır.
- İKY, kültür yönetiminde, üst düzey yönetimin önemi üzerinde durmaktadır. Oysa personel yönetimi, örgütsel gelişme konusunda daha çok, şüpheli olmakta, bütüncü ve sosyal psikolojiye yönelik düşüncelerle ilgilenmektedir.

⁷⁴ Muratalı Abdılđaev, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yeni Teknikler: Kırgızistan Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans, Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 17- 18

Tablo 1. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynağı Yönetimi Arasındaki Farklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAĞI YÖNETİMİ
Örgütün hedefi olabildiğince az ücretli personel sağlama, çalıştırma ve böylece çok kâr etmektir.	Hedef; kârlılığı garantiye almak için işgörenin tüm yönlerden doyumunu sağlayarak örgüte bağlanmasını sağlamaktır
İşin gerektiğinden üstün nitelikteki insanları işe almak yanlıştır. Çünkü, bu tür insanlar işlerini basit bulur, küçümserler. İşini küçümseyen kişi güdülenemez, işi beğenmez hatta diğer çalışanların da motivasyonunu bozucu davranışlar içine girer.	İşin niteliği, hedefler, planlar ne olursa olsun, en nitelikli işgörenlerin örgüte kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa süreli rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve örgüte bağlanması sağlanmalıdır.
Örgütlerde üretimi makineler yapar. Personelin görevi bu makineleri çalışır tutmaktan ibarettir. Makinelerden yeterli verim alınamıyorsa bunun sorumlusu o makineyi işletenlerdir.	Her şeyi insan gerçekleştirir. Teknoloji sadece insanların yardımcısıdır. İnsanlar teknolojiyi sürekli geliştirerek işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
Örgüt sürekli olarak nitelikli eleman olarak verimliliğini artırmalı, niteliksiz personelin işine son vermelidir.	Sürekli gelişme önemlidir. Bunun için işe eleman alırken nitelikli eleman alınmalı ve bunlar sürekli geliştirilmelidir.
Kurmaylarca belirlenen performans ölçütlerine ulaşmaya çalışılır.	Ulaşılan standartlar en kısa zamanda aşılacak üzere o işleri yapanlar tarafından belirlenir
Amirin görevi personeli standartlara uygun biçimde yüksek randımanla çalıştırmaktır.	Amirin temel görevi önderlik yapmak; yol göstermek, eğitmek, eşgüdümlemek ve yardımcı olmaktır.
Güdülemenin temel ögesi paradır. Örgüt kimleri güdülemek istiyorsa onlara daha yüksek oranlı zam yapar.	Temel güdüleme örgüt iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya özendirmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.
Başarıyı en fazla etkileyen etken kişilerin standartlara ne ölçüde ulaştığı olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkin olmasına bağlıdır. Denetim sisteminin kendisi de denetime tabidir.	Başarıyı en fazla etkileyen etken sistemdir. Yönetimin teşvik ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi otokontroldür.
Hata yapan personel hatasını gizlemeye çalışır. Denetim hataları tespit eder.	Yönetimin görevi herkesin başarılı olmasını sağlayacak olanakları sağlamaktır. Bunu sağlayanlar onurlandırılır, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.
Denetim sistemlerinin (bilgi sistemlerinin) tek amacı hataları bulmak değildir. Diğer önemli bir amacı da tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Kaynakların çarçur edilmediği, israf, usulsüzlük ya da hırsızlık yapılmadığını kanıtlamanın en doğru yolu kapsamlı ve ayrıntılı açıklamalara yer veren raporlar sunmaktır.	Bilgi sistemlerinin temel amacı, örgüte yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Fırsatları, tehlikeleri, örgütün güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye olanak sağlarlar.
Hiyerarşi vardır ve derindir.	Hiyerarşinin yerini esnek takımlar alır.

Çalışanlar yöneticiden korkarlar.	Çalışanlar yöneticiyi sever, saygı duyarlar.
Eğitim yalnızca belli bir düzeyin üstündekilere verilir.	Eğitim herkese verilir.
Çalışanlar yöneticiyi memnun etmeyi düşünürler.	Çalışanlar müşteriye memnun etmeye çalışırlar.
Çalışanlar sorumluluk yüklenmeleri ve inisiyatif kullanmaları için özendirilmez.	Çalışanlar yetkilendirilmiş ve inisiyatif kullanmaları özendirilmiştir.
Tüm uygulamalar tepeden empoze edilir.	Uygulamalarda çalışanların karar katılmalarına ortam hazırlanır.
Çalışanlarla ilişkide muhalif bir tutum vardır.	Çalışanlarla ilişkide gelişmeci ve işbirlikçi bir tutum vardır.
Örgütlemeye ayrı ayrı işlevler vardır.	Örgütlemeye işlevler bütünleşmiştir.
İş sahipleriyle ilişkilerde yönetim söz sahibidir.	İş sahipleriyle ilişkide yönetim ve işgörenler söz sahibidirler.
Uzmanlar düzenleyici ve kaydedicidir	Uzmanlar sorunlara duyarlı, uyumlu çözümler önericidir.
Eylemci birimler edilgendir.	Eylemci birimler etkindir.
İnsana üretim açısından bakar.	İşe insan açısından bakar.
Bireyin yaşamını "iş" ve "özel" olmak üzere iki bölümde algılayıp yorumlar.	Birey bir bütündür.
Bireyin yaptığı önemlidir.	Birey yaptığından hareketle daha başka neler yapabileceği önemlidir.
Örgütsel davranış örgüt içi öğelerin etkileşimi sonucudur.	Örgütsel davranış, bireyin geçmişte etkileşimde bulunduğu sosyal ve coğrafi çevreyi de içermektedir.
Birey örgüt içindir.	Örgüt insan içindir.
İlkeldir.	Daha uygardır.

Kaynak: İkrar Çınar, "Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş", *Eğitim Dergisi*, Sayı: 17, 2007, <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/51-17/424-pers-iky.html>

1.5. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt İçindeki Yeri

Bir örgütte insan kaynakları bölümünün şemasında ne kadar üstte ve ne kadar detaylı (farklı alt bölümlere) örgütlendiği, üst yönetimin felsefesi ve tutumu, kuruluşun büyüklüğü ve bölümlerin coğrafi dağılımı, faaliyetlerin ve çalışanların özellikleri ile işçi- işveren- sendika ilişkilerinden (endüstriyel ilişkiler) büyük ölçüde etkilenmektedir. Aşağıda, insan kaynakları bölümlerinin örgüt içinde nasıl bir yer edineceğini büyük ölçüde belirleyen faktörler ele alınmaktadır⁷⁵:

⁷⁵ Doğan Tuncer, Yaşar Ayhan ve Demet Varoğlu, Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasi Yayınevi, İstanbul 2008, s. 368- 369.

- **Üst Yönetimin Felsefesi ve Tutumu:** İnsan kaynakları, kuruluşta bir üst yönetim faaliyetidir. Çünkü insan kaynakları konusunda amaç belirlemek, politikaları oluşturmak, planlamalar yapmak, kuruluşu tepeden görebilmeyi gerektirmektedir. Üst yönetim, insan kaynakları yönetiminin önemine inanıyorsa, bu birimin daha fazla saygınlık sağlayacak bir konumda yer almasına olanak tanımaktadır.
- **Kuruluşun Büyüklüğü ve Birimleri Coğrafi Dağılımı:** Küçük kuruluşlarda daha çok rutin özlük işleri faaliyetlerini düzenleyen bölümler yer alırken, kuruluşlar büyüdükçe konunun önemi arttığından insan kaynakları yönetimine geçildiği görülmektedir.
- **Faaliyetlerin ve Çalışanların Özellikleri:** Bir örgütte birbirinden farklı, çok sayıda mal/ hizmet türü varsa, faaliyetler standart olmaktan ziyade karmaşık ise ve bazı faaliyetler için zor bulunan üstün nitelikli iş görenler gerekiyorsa, insan kaynakları bölümü kuruluşta daha üst düzeyde ele alınmaktadır.
- **İşçi-İşveren-Sendika İlişkileri (Endüstriyel İlişkiler):** Bazı kuruluşlarda insan kaynakları bölümünün görevleri arasında işçi-işveren-sendika ilişkileri de yer almaktadır. Bu durumda, daha çok yasal işlemler ve özellikler taşıyan işlevler ön plana çıkmakta, diğer işlevler ihmal edilmektedir.

1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İşletmeler mal ve hizmet üretirken belirli bir miktara ve kaliteye ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu miktar ve kaliteye ulaşmak için elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanmalıdırlar. Üretim faktörlerinin en önemlisi insan kaynağı olduğu için, işletmelerin insan kaynakları yönetimine önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işlevlerini kaliteli üretim doğrultusunda oluşturur. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının ve dolayısıyla işletmenin etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin bütünüdür⁷⁶.

⁷⁶ Yüksel, a.g.e., s. 27

Bu işlevlerin başarılı bir şekilde uygulanması, insan kaynağının üretime katkısını artırmaktadır. Buna göre insan kaynakları yönetiminin ana işlevi kısaca “her yönüyle işletmenin insan boyutuyla ilgilenmek” olduğu söylenebilmektedir⁷⁷. Ayrıca rekabetçi iş ortamında, personeli en yüksek verime ulaştırarak, işletmelerin varlığını sürdürmesini sağlamak insan kaynaklarının önemli işlevleri arasında yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri aşağıda sıralanmaktadır.

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi
- İşgören Bulma ve Seçme
- İşgören Eğitimi
- Motivasyon
- Performans Değerleme
- Ücretleme
- Endüstriyel İlişkiler

1.6.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Genel anlamıyla plan, gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir. Planlar, işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını engelleyecek etkenlere karşı önlem alınmasını sağlar⁷⁸. İnsan kaynakları planlaması ise, doğru insanların doğru zamanda doğru işte olmasını sağlamayı amaçlayan sistematik bir yaklaşım olarak belirtilmektedir⁷⁹.

İnsan kaynakları planlaması (İKP); gelecekte sayı ve nitelik açısından personel ihtiyacının ve bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların bugünden belirlenmesi,

⁷⁷ Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Basım, Sistem Yayınları, İstanbul 2006, s. 54

⁷⁸ Berberoğlu, Güneş N (Editör). *Genel İşletme*, T.C Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir 2003, s. 155

⁷⁹ Cem Kılıç, *Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’de 5 Yıldızlı Otellerin Analizi*, Gazi Kitabevi, Ankara 2000, s. 50

tespit edilmesidir. Diğer bir ifadeyle “doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru kaynaklar yoluyla işletmeye kazandırılması için ön çalışmaların yapılmasıdır⁸⁰.”

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün nitelik ve sayısal olarak önceden saptanmasıdır. Planlama görevini üstlenen bölüm yetkililerin en önemli görevlerinden biri, işletmede çalışacak personelin nereden, ne zaman ve nasıl sağlanacağına önceden belirlenmesidir. Kısa ve uzun dönemli işgücü planlaması bir yandan işletmenin gelişmesi için gerekli insan gücü kaynaklarının önceden saptanmasına yardımcı olur; diğer yandan da, büyüme sonucu doğacak yeni işgören ihtiyacına çözüm yollarını öngörür. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, “hangi işler için, hangi niteliklerde ve hangi sayıda personele, ne zaman ihtiyaç olacağına belirlenmesi gerekmektedir⁸¹.”

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. İnsan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün insan planlamasını organizasyonun işletme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır.

İKP'nin işletmeler açısından önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir⁸²:

- İKP, bir örgütte etkin bir iş gücü oluşturulması ve sürdürülmesi için bir temel sağlar,
- İKP, işgücü maliyetlerini kontrol etmede ve çalışanların verimliliğini, dolayısıyla işletmenin genel verimliliğini arttırmada katkıda bulunur,
- İKP, organizasyonun kısa dönem ve uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

⁸⁰ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Yayınları, İstanbul 2007, s. 97.

⁸¹ İsmet Mucuk, *Temel İşletme Bilgileri*, 4. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2006, s. 165.

⁸² Yeter Demir ve Mustafa Fedai Çavuş, “İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 20, 2010, s.6

1.6.2. İş Analizi

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin başarı ile ifa edilmesi, sağlıklı bilgilerin girdi olarak kullanılması gerektirmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının ihtiyaç duyduğu bu bilgilerin başında iş analizi ile elde edilen veriler gelmektedir⁸³.

İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinden biri olan iş analizlerinin en önemli özelliği, İKY işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli bir bilgi kaynağı oluşturmalarıdır. İş analizi; işletmede yapılan birbirinden farklı işlere yönelik bilgilerin tek tek toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır⁸⁴.

Bir firmada insan kaynakları yönetimi kapsamında yürütülecek faaliyetlerden birisi de iş analizi çalışmasıdır. İş analizi işlerin içeriği, iş gücü gereklilikleri ve yapıldığı ortam ile ilgili sistematik bilgilerin toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Başka bir deyişle iş analizi, bir işletmede işlerle ilgili gerekli görevlerin, sorumlulukların, bilgi ve yeteneklerin ve çalışma koşullarının belirlenmesi sürecidir. İş analizi çalışmasıyla bir işte ne tür görevlerin yapılması gerektiği, ne kadar yetki ve sorumluluk yükleneceği ve bu işin yapılabilmesi için sahip olunması gereken bilgi ve becerilerinin neler olduğu tespit edilmektedir. Buna göre, iş analizi, esas itibarıyla, bir işletmedeki işlerle ilgili görev, yetki ve sorumluluklar ile çalışma koşulları ve işin etkili bir şekilde yapılabilmesi için gerekli niteliklerin belirlenmesi ve tanımlanması sürecidir⁸⁵.

1.6.3. İşgören Bulma ve Seçme

İşletmede insan kaynağının sağlanması faaliyetleri, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunacağı yerlerin tespit edilmesi, bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri işletmede en çok önem verilmesi

⁸³ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul 2003, s. 74

⁸⁴ Ramazan Geylan, *Genel İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2002 s. 158

⁸⁵ Ali Danışman, *Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, İstanbul 2008, s. 12.

gereken çabalaradır. Çünkü insan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri şu iki ana basamakta gerçekleşmektedir⁸⁶:

- İşletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmeti ve emek pazarındaki hareketleri de göz önünde bulundurarak, işletmenin bugünkü insan kaynakları hakkında durum değerlendirilmesi yapmak.
- Örgüt yapısının ve örgütte mevcut iş kalıplarının incelenerek geliştirilmesi yoluyla insan kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmayı sağlamak.

Otel işletmeleri işgören seçiminde bulunurken, bilgili, araştırmacı, kendini geliştiren, yaratıcı, sorun çözücü ve bunları çevresindekilere de aktaracak işgörene ihtiyaç duyarlar ve bu özellikteki insanları işletmeye kazandırmayı amaçlarlar.

Günümüzde değişen yönetim ve üretim anlayışına bağlı olarak insan unsurunun artan önemi, işgören seçme sürecinde geleneksel anlayışın ötesinde farklı bir anlayışın benimsenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Bu bakımdan farklı yaklaşımlar içerisinde önem kazanan Japon yönetim ve üretim anlayışının temel özellikleri arasında kabul edilen işgören seçme süreci, hemen hemen tüm organizasyonları etkilemektedir⁸⁷.

1.6.4. İşgören Eğitimi

Eğitim genel olarak çalışanların bilgilerini, anlayışlarını ve kabiliyetlerini geliştirme ve/veya onlara yeni bilgi, kabiliyet ve davranışlar kazandırma olarak tanımlanabilmektedir. Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, refah üretmenin en geçerli aracı olan bilgiyi arttırmaya ve onu daha etkili biçimde kullanmaya yönelik her türlü faaliyeti içeren eğitim ihtiyacı bireyler, kurumlar ve toplumlar açısından giderek artmaktadır. Bu bakımdan son yıllarda şirketler açısından eğitim faaliyeti ve

⁸⁶ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınları, Ankara 2000, s. 57

⁸⁷ Ahmet Selamoğlu, *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı*, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara 1998, s.71

bunun örgütlenmesi belirli zamanlarda yapılan taktik bir faaliyetten çıkarak sürekli olarak yapılan stratejik bir faaliyete dönüşmüştür⁸⁸.

İnsan kaynaklarının yönetimin en önemli tekniklerinden biri de işgören eğitimidir. Genelde eğitim bireyin bilgi dağarcığında, düşünce ve davranış yapısında, görgü ve becerilerinde olumlu bir değişme sağlayan bir süreçtir.

İşgören eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini arttırmayı kapsayan eğitsel eylem ve amaçların tümüdür⁸⁹.

1.6.5. Motivasyon

İnsan Kaynakları yönetiminde en önemli işlevlerden biri de motivasyon işlevidir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artırılması, bireylerden kaynaklanan örgütsel sorunların çözülmesi ve bireyin isine gönüllü olarak daha çok eğilerek sonuçta bireysel doyuma ulaşmasının gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Burada yapılmak istenen çalışanın iş görme isteğinin artırılması ve performansının yükseltilmesidir⁹⁰.

Bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak amacı işgörenlerin çabalarını, amacını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Bunun yapılabilmesi ise, çalışanların istekli olmasını, işi sevmesini, başarıya ulaşmak için çaba göstermesini gerektirir. Bu işi sağlayan güce ise motivasyon denir⁹¹.

⁸⁸ Halil Zaim, "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Ahlakı", *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 2008, s. 101

⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, 6. Baskı, Alfa Aktüel Yayıncılık Bursa 2005, s. 315.

⁹⁰ Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya 2003, s.9

⁹¹ Özdemir ve Akpınar, a.g.m.,s.91

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyon, belirli bir eylemi yerine getirmek için insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade etmektedir⁹².

Örgütsel hedeflerin başarımı için işgörenleri çok çalışmaya cesaretlendirmek tüm yönetimler için en önemli zorluklardan biridir. Yüksek motivasyonlu işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadırlar

İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler. Stratejik insan kaynakları yönetiminde motivasyonun çeşitli yöntemleri vardır. Etkili yöneticiler koşullara göre bunları ayrı ayrı ya da birlikte uygulayabilirler. Kendisini ve karşısındaki işgöreni iyi tanıyan yönetici, farklı işgörenler açısından farklı durumlarda farklı motivasyon yöntemlerinden yararlanabilmektedir. Örneğin kimi işgörenler açısından, verimi arttırmak için iyi ilişkiler yeterli olduğu halde, kimileri için belirli düzeyde disiplin uygulaması gerekli olabilmektedir⁹³.

Motivasyonu yüksek işgörenlerin işletmeye dolaylı ve dolaysız birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu olumlu etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür⁹⁴:

- İşletmenin karlılığı, yeni yatırımları ve yeni teknolojileri takip gücü artar,
- İş günü kısalır ve daha çok üretmek için zaman kalır,
- Maliyetleri düşürücü rol oynar.

⁹² İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 372

⁹³ Sedat Yumuşak, "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, 2008 s.246- 247

⁹⁴ Erdem,a.g.m.,s.60

1.6.6. Performans Değerleme

Değerlendirme, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Performans değerlendirme kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade etmektedir.

Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Ancak subjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir⁹⁵.

Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür⁹⁶.

Performans değerlendirme, örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir⁹⁷.

Performans değerlendirmesi, iyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar insan kaynakları yönetimi sisteminin diğer bölümlerini de etkilemektedir. Ücret

⁹⁵ Zeki Atıl Bulut, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı 79, 2004, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-07/a/05.htm>

⁹⁶ Serkan Ballı, Aybars Uğur ve Serdar Korukoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 2009, s.838

⁹⁷ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul 2003, s. 297

politikası, terfi, mesleki gelişim, görev tasarımı, işe alma kriterleri ve eğitim performans değerlendirilmesinin etkilediği alanlardan birkaçıdır⁹⁸.

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. Bu işlemin önemini kavrayan işletmeler süreklilik taşıyan ve performans planlaması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içeren bir performans sistemi kullanmaktadır⁹⁹.

Bir performans değerlendirme sisteminin etkinliği için şu dört özelliğin bulunması gerekmektedir¹⁰⁰:

- Sistem iş ile ilgili davranışları değerlemelidir. Yapılan işin gereği neyse, değerlendirme o ölçütleri esas almalıdır. Cinsiyet, siyasi düşünce, etkin köken, akrabalık, hemşerilik gibi faktörler değerlemeyi etkilememelidir.
- Sistem basit ve pratik olmalıdır. Değerleme yöntemi; açık, net, kolay anlaşılır ve herkes tarafından uygulanabilir özellikler taşımalıdır.
- Her iş için ayrı ayrı başarı ölçütleri belirlenmelidir. Bu ölçütler mümkün olduğunca somut olmalı (8 saatte 20 birim üretmek gibi), subjektif faktörlere yer verilmemelidir.
- Değerleme sonuçları personele aktarılmalıdır. Dosyalar arasında kalan, personelden gizlenen değerlendirme sonuçlarının fazla bir anlamı yoktur. Personelin, üstlerinin kendisi hakkında ne düşündüklerini öğrenmesi en doğal hakkıdır.

⁹⁸ Margaret J. Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul 1993, s.8

⁹⁹ Said Kınır ve Erkan Taşkiran, "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt VIII, Sayı 1, 2006, s.195

¹⁰⁰ Geylan, a.g.e., s. 167.

1.6.7. Ücretleme

İktisadi anlamda kısaca emeğin fiyatı, hukuki açıdan işçinin fikrî ve bedenî faaliyetlerinin karşılığı, sosyal siyaset açısından iş gücünün bir iktisadi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir, genel olarak da bedenî ve fikrî emeğin karşılığında ödenen bedel olarak ifade edilen ücret kavramı, iktisadi ve sosyal hayata çeşitli tesirleri olan çok cepheli ve çok boyutlu bir kavramdır.

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve adil dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir. İşletmenin yüksek verimle çalışması için, iyi elemanları kendisine çekmesinin, ise alıştırmalarının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de, çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır. Çalışanlara yapılan ödemeler çoğu işletmede, en büyük düzenli nakit giderini temsil ettiği için, bu giderin her bileşeni -maaş, teşvik primleri, yan ve ön ödemeler- program hedefleriyle uyum içinde olmalıdır¹⁰¹.

İKY açısından ücret, çalışanların verimliliğini, kuruma bağlılığını ve performansını etkileyen en önemli araçlardan biridir. Bu bakımdan doğru ve adil bir ücret politikası çalışma huzurunun sağlanması ve İKY süreçlerinin daha etkili biçimde yürütülmesi açısından son derece önemlidir¹⁰².

Ücret konusu, ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konudur. Bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir unsur iken; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse de milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü önem arz etmektedir.

¹⁰¹ Canan Uzan, “İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Human Resources*, Kasım-Aralık 1999, s.4

¹⁰² Zaim, a.g.m., 102- 103

İşletmelerde ücret ve diğer ödemelerin yönetimi önemli bir İKY fonksiyonudur. Çünkü bireyi işletmeye çekebilmek, devamlılığını sağlayabilmek ve verimli çalışmaya güdeleyebilmek için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi, maliyetler açısından işletmeye aşırı yük ve sorun olmayacak bir miktar olmalıdır. O halde ücret yönetimi, çalışan ve işletme açısından çok hassas dengeler üzerinde kurulmalıdır¹⁰³.

İşletmelerde etkin bir ücret yöntemi uygulanmazsa; personel işini sevmez ve benimsemez, işgören devir hızı artar ve işletme faaliyetleri aksar, adil bir dağılım yoksa işgörenlerin arası açılabilir. Bütün bu olumsuz sonuçların giderilmesi ya da oluşmasını engellemek için geçerli bir ücret uygulamasında söz etmek mümkün olmalıdır.

1.6.8. Endüstriyel İlişkiler

İnsan kaynakları yönetiminin ilgilenmek zorunda olduğu çalışmalardan biri de, çalışanlar ve işletme arasındaki yasal boyuttaki ilişkilerin koşul ve kurallara uygun biçimde düzenlenmesidir. İşçi- işveren ve devlet üçgeni arasında çalışma ilişkileri fonksiyonu özellikle 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nun kabul edilmesiyle daha da kritik bir boyut kazanmıştır¹⁰⁴.

Çalışma ya da endüstri ilişkileri kavramı, “tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını ve ilişkilerini kapsamaktadır¹⁰⁵.

Endüstri ilişkileri geniş anlamıyla; tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını inceleme alanına almakta ve işçi- işveren sendikaları arasındaki bireysel ilişkiler, işçi ve işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkiler ile kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem alanını içermektedir. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler ile birlikte bireysel hizmet sözleşmeleri ve işyerindeki bireysel

¹⁰³ Levent Şahin, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, *Kamu İş*, Cilt 11, Sayı 2, 2010, s. 138

¹⁰⁴ Gürüz ve Yaylacı, a.g.e., s. 246.

¹⁰⁵ İsmet Mucuk, *Temel İşletme Bilgileri*, 4. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2006, s. 179.

ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır. Diğer bir deyişle, endüstri ilişkileri sistemi; işçi- işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, sendikaların oluşum ve toplu pazarlık yoluyla çalışma koşullarına etkileri, toplu pazarlık yoluyla çalışma koşullarına etkileri, toplu pazarlık yapısı, toplu sözleşmeler düzenlenen konular içermektedir¹⁰⁶.

İşçi-işveren ilişkileri fonksiyonu insan kaynakları bölümünün en kapsamlı faaliyeti olarak dikkate alınabilmektedir. Bu süreç içerisinde taraflar sendikalaşmakta, kendi hak ve sorumluluklarını belirlemek amacı ile yasal süreçler içerisinde pazarlık yapmaktadırlar. Bu ilişkiye dönük olarak örgütün insan kaynakları enformasyon siteminde ihtiyaç duyulacak olan bilgiler şunlar olabilir; normal çalışma ile fazla çalışma ücretleri, çalışılmayan süreler için tahakkuk ettirilecek ücretler, toplu sözleşmelerde yer alan hakların içerikleri ve süreleri ile sosyal yardımlar. İnsan kaynakları enformasyon sistemi içerisinde yönetim-çalışan ilişkilerine yer verilmesi ayrıca şu hususların yerine getirilmesinde de yardımcı olacaktır¹⁰⁷:

- Çalışanların beklentilerine uygun iş ortamlarının oluşturulmasında,
- İşe gelmeme ve devamsızlık problemlerinin çözümünde,
- Çalışma kurallarının oluşturulmasında,
- Ücret tahakkuku ve ödemesi ile ilgili kuralların oluşturulmasında,
- Sendikalar ile ve sendikalar arası yapıcı ilişkilerin sağlanmasında,
- Çalışanlara maddi ve ailevi problemlerinin üstesinden gelmelerinde yardımcı olması,

Kısaca, örgütler ve onların yönetimleri sistem sayesinde toplu sözleşmelerin yaratacağı maliyetleri ve üstlenecekleri yükümlülükleri görebilecekler, gelecekte taraf olacakları sözleşmelerde ne tür stratejiler izleyecekleri konusunda karar verebileceklerdir.

¹⁰⁶ Gürüz ve Yaylacı, a.g.e., s. 246.

¹⁰⁷ Serdar Öge, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin Önemi Ve Temel Kullanım Alanları, Selçuk Üniversitesi Kongre Bildirisi, <http://iubf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>, 2002, s. 116

BÖLÜM 3

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

1.1. Otel İşletmelerinde İnsan Unsuru

Modern ekonomik yapıda hizmetler sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak, bir sektörler kesiti görünümündedir. Turizm sektöründe; konaklama, yiyecek-içecek, ulaştırma, haberleşme, eğlence ve benzeri ekonomik faaliyet alanlarında üretim yapıldığından sektörel yapı oldukça yaygın ve karmaşık bir özellik göstermektedir¹⁰⁸.

Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu, dolayısıyla turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır¹⁰⁹.

Ekonominin hiçbir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir¹¹⁰.

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutuna büyük önem vermektedirler. Hizmet sektöründe, dolayısıyla otel işletmelerinde insan boyutunun ön planda olması nedeniyle, bu durum daha belirgin olarak önem kazanmaktadır.

¹⁰⁸ Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Azim Matbaacılık, Antalya 2002, s.194

¹⁰⁹ Saim Oral, Çiçek Olgun ve Gürhan Aktaş, “*Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi*”, 1.Turizm Sempozyumu, 17-18 Kasım, Ankara, 1994, s.221

¹¹⁰ Orhan İçöz, *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 2001, s.15

Zira konaklama sektörü, nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür. Çünkü otel işletmeciliğinin esası “insan gücüne” dayanmaktadır¹¹¹.

Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir. Otel işletmelerinde telefona yanıt vermek, odaları temizlemek, müşterileri karşılamak ve kabul etmek, yiyecekleri ve içecekleri hazırlamak, bulaşıkları yıkamak, servis yapmak ve donanımları, elektrik, su tesisatlarını vb. tamir etmek çalışan personel tarafından gerçekleştirilmektedir.

Otel işletmelerinin en önemli fonksiyonu olan "konuk ağırlama" hizmeti için temel unsur insan gücüdür. Hizmet sektöründe, dolayısıyla otel işletmelerinde insan boyutunun ön planda olması nedeniyle, bu durum daha belirgin olarak önem kazanmaktadır. Konaklama sektörü, nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür¹¹².

Otel işletmelerinde istihdam edilen insan kaynaklarının niteliklerinin önemi çok büyüktür. İşe uygun demografik özelliklere, mesleki yeterlilik ve deneyime sahip personelleri diğerlerinden ayıran en önemli özellik niteliksel değerlerdir. Bir işletme yöneticisinin başarısında mevcut insan kaynaklarının niteliği önemli bir etki yaratmaktadır. İşletmede personellerin nicelik olarak fazlalığından daha önemlisi nitelik bakımından sahip olduğu değerlerdir. Yapılan işin kalitesi ancak çalışanların deneyimi ve nitelikleri ile ortaya çıkmaktadır. İşgücünün nitelikleri istihdam edilen elemanların genel ve mesleki eğitim düzeyi ile de yakından ilgilidir. Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya gizli yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, personeli işletmeye bağlayan işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı sağlayan bir görevler dizisini de yüklenmektedir.

¹¹¹ Asım Saldamlı, “Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6, 2000, s.292

¹¹² Saldamlı, a.g.m., s.292

İşletmelerin başarısında takım çalışmasının önemi giderek artmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanlar arasında iletişim en önemli konulardan birisidir. Çalışanların etkinliğinin artırılması, işlerin kolaylaştırılması, çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanması ve yönetimin çalışanlara aktarmak isteği konuların rahatlıkla ulaşması etkin iletişim tekniklerinin kullanılması ile başarılır. Kullanılacak iletişim teknikleri her ne kadar işletme yönetimince geliştirilmeye çalışılsa da çalışanların doğal iletişim yeteneklerinin de olması gereklidir.

Misafir ağırlama ve ahlakı olarak ifade edilebilecek turizm bilincine sahip olan insan kaynaklarının, otel işletmelerinde başarılı olması önemlidir. Otel işletmeciliğinde başarının, tesis, yer ve konfordan çok personel kalitesidir. Eğer otel işletmelerinde insan kaynakları uygun özelliklere sahip değilse bu işletmede büyük eksik söz konusudur¹¹³.

Otel işletmelerinde insan gücüne olan ihtiyacın ardında iki temel unsur dikkati çekmektedir¹¹⁴. Bunlardan birincisi, yapılan işlerin büyük bölümünün ne kadar teknoloji kullanılırsa kullanılsın insan gücü olmaksızın gerçekleştirilmesinin olanaksız olmasıdır. Örneğin; yatakların düzenlenmesi işi kat hizmetlerinde çalışan personel tarafından yapılırken, önbüro personeli, konukların otele giriş ve çıkışlarında ve diğer zamanlarda tüm müşteri sorunlarını çözmekle sorumludur. İkinci olarak; seyahate katılan insanların, turizmin her aşamasında kendilerine sunulan hizmetin insan eliyle yerine getirilmesini beklemeleridir.

Personel unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeciliği gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü otel işletmelerinde personelin çoğunluğu müşterilerle direkt ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini, otelin konaklama ve yiyecek-içecek

¹¹³ Özkan Tütüncü ve Mahmut Demir, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, 2003, s. 12

¹¹⁴ Meryem Akoğlan ve Nazmi Kozak, "Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı 2, 1995, s.36

standartları ya da otelin diğer imkânları kadar personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir.

1.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığından insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; iş görenlerin rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Bu açıdan, hizmet sektöründe yer alan ve işletme başarısının temelde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu kaynak daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde iş görenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır¹¹⁵.

Kısaca, insan faktörü çok önemli ve vazgeçilmez bir faktördür. Bu faktör işletmelerin başarısını gösteren denklemde yerine konduğunda formüle beraber katıldığı diğer faktörlerin görece sabit yapısı karşısında daha da önem kazanmaktadır. Nitekim, hala bir örgütün, işletmenin, kurumun ya da kuruluşun varlığını sürdürmesinden söz ettiğimizde ilk olarak akla gelen bu yapı içerisinde insanların var olduğudur.

Otel işletmelerinde örgütsel amaçların gerçekleşmesinde insan kaynaklarının çok büyük rolü vardır. Bu nedenledir ki turistik mal ve hizmetlerin pazarlanmasına kadar geçen zamanda etken insan unsurudur. Otel işletmelerinde insan kaynakları, turizmin genel özelliklerinden dolayı oldukça büyük bir öneme sahiptir. Diğer endüstri işletmelerinin tekno-yoğun özellikler sahip olmasının aksine turizm işletmeleri dolayısıyla konaklama işletmeleri emek-yoğun özellik gösteren işletmelerdir.

¹¹⁵ Tamer Bolat, *Turizm işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Hafta Sonu Semineri VII, 24-26 Kasım Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, 2000, s. 148.

İnsan kaynakları yönetiminin otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımının otel sektöründe, diğer sektörlerle oranla daha yavaş bir gelişim trendi izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade, yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmesi bunu doğrulamaktadır ¹¹⁶.

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

İKY'nin gelişimi otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımının otel sektöründe, diğer sektörlerle oranla daha yavaş bir gelişim trendi izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade, yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmesi bunu doğrulamaktadır.

İKY, işgücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum, özellikle otel işletmeleri gibi insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan "insan" unsurudur. İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve "insanın insana hizmeti" olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda bilgi ve beceri gerektiren İKY ile mümkündür.

¹¹⁶ Oya Aytemiz Seymen, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 1995, s. 6

Bugün kendini kanıtlamış birçok otel işletmesine bakıldığında (Four Seasons, Hilton, Kempinski, Sheraton gibi), bunların başarılarının ardında “insana yapılan yatırım”ın yattığını görmek mümkündür. Örneğin, Türkiye’de modern otelciliğin başlamasına olanak sağlayan Hilton Oteli, ilerleyen yıllarda, başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir kurum niteliği kazanarak önemli bir rol üstlenmiştir. Bu durum Hilton oteller zincirinin, personellerini bir yatırım unsuru olarak gördüğü şeklinde yorumlanabilir. Dünya genelinde artan rekabet, otel işletmelerinin İKY alanına daha fazla eğilmelerini gerektirmiştir. Birçok alanda olduğu gibi, otelcilik alanında da İKY her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır.

Otel işletmelerinde İKY'nin başlıca görevleri; iş analizi, insan kaynakları planlaması, personel bulma ve seçme, personel eğitimi, iş ve başarı değerlemesi, personelin ödüllendirilmesi, ücret yönetimi, endüstri ilişkileri, mesleki sağlık ve güvenliğin sağlanması ve sosyal yardım ve hizmetlerdir. Aynı zamanda İKY'nin temel fonksiyonları olan bu unsurların etkin bir şekilde yürütülmesi işgörenlerin ve dolayısıyla işletmenin verimli çalışmasını sağlayacaktır¹¹⁷.

1.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İşletmelerde iyi bir insan kaynakları politikasının oluşturulması ve işgören ilişkilerinin geliştirilmesi, her şeyden önce çalışanların yaptıkları işler karşılığında neler beklediklerinin bilinmesiyle mümkündür. Bireylerin çalışmaları karşılığında işletmeden beklentilerini şu şekilde özetlemek mümkündür¹¹⁸:

¹¹⁷ Barış Erdem, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 11, 2004, s.39-41

¹¹⁸ Oktay Alpugan, *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Ankara, Özgün Matbaacılık, 1998, s.314

- Yapılan işin karşılığı olan ücreti almak,
- İş güvenliği,
- Normal çalışma saatleri,
- Uygun ve güvenli çalışma ortamı,
- Yapılan işin bir parçası olduğu duygusunu hissetmek,
- Çalışmasına ve yeteneğine bağlı olarak kişinin işinde yükselebileceğine olan inanç.

Sözü edilen beklentilerin yerine getirilerek, çalışanlarla iyi ilişkilerin geliştirilmesi ve iyi bir insan kaynakları politikasının oluşturulması işletmelerde İKY'nin temel fonksiyonlarının ya da işlevlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesine bağlıdır¹¹⁹. İşletmelerde insan kaynaklarını etkin ve verimli bir hale getirebilmek için gerekli olan işlevler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

1.3.1. Otel İçin Gerekli İnsan Kaynağının Planlanması

Otel işletmeleri açısından, yalnız işgören sayısından tasarrufu gerçekleştirebilecek gider düşürücü bir rol oynamayan, aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçimini ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunmada etkililiği olan İKP, verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden biridir¹²⁰.

Hangi sayıda ve nitelikte işgören ihtiyacı olduğu bilinmeden İKY işlevlerini yerine getirmek mümkün olmadığından otel işletmeleri, diğer İKY işlevlerine geçmeden önce mutlaka iyi bir İKY yapmak zorundadırlar. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda İKY'nin işletmeler açısından önemi şu şekilde özetlenebilir¹²¹:

¹¹⁹ Alpugan,a.g.e.,s.314

¹²⁰ Erdem,a.g.m.s.43

¹²¹ Erdem,a.g.m.,s.44

- İKY, bir örgütte etkin bir iş gücü oluşturulması ve sürdürülmesi için bir temel sağlar.
- İKY'nin bu işlevi, işgücü maliyetlerini kontrol etmede ve çalışanların verimliliğini, dolayısıyla işletmenin genel verimliliğini arttırmaya olanak sağlar.
- İKY ayrıca, organizasyonun kısa dönem ve uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması otel işletmeleri açısından incelendiğinde, otel işletmelerinin emek-yoğun özelliği sebebiyle işgücü maliyetlerinin toplam maliyetler içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum etkili bir insan kaynakları planlamasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir insan kaynakları planlaması ile, işgören devir hızı ve maliyetleri düşürülürken aynı zamanda işgörenin moral ve verimliliği yükselttilerek hizmet kalitesinin ve müşteri tatmininin en üst düzeye ulaşması sağlanacaktır¹²². Bununla birlikte, insan kaynakları planlaması vasıtasıyla, örgütün ihtiyacı olan işgücünün temin ve seçimine yönelik niteliksel ve niceliksel kriterler belirlenmiş olmaktadır.

1.3.2. Yapılacak İşler İçin İş Analizinin Yapılması

Otel işletmelerinde verilen hizmetler genel olarak, konaklamanın yanında beslenme, eğlenme ve dinlenmeye yöneliktir. Bu hizmetleri vermeyi amaçlayan konaklama işletmelerinde yapılacak işlerle ilgili ayrıntıları inceleyerek, bu işlerin nasıl yerine getirileceği ve hangi donanımların kullanılacağı açıkça belirtilmelidir. Buna bağlı olarak da iş ve görev tanımları yapılmalıdır¹²³.

¹²² Cengiz Demir ve Berrin Güzel, “Planlama”, Editör: Cengiz Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 76

¹²³ Ekrem Özdemir ve Ali Talip Akpınar, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *KOÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 2, 2002, s.90

1.3.3. İşgörenlerin Bulunup Seçilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden bir tanesi olan işgören bulma ve seçme, işletmenin başarısında büyük bir rol oynamaktadır. İşletmelerin hedeflerine ulaşması ve işgörenlerin etkin ve verimli kullanılması, insan kaynaklarının doğru işe doğru eleman seçmesiyle mümkün olabilecektir. İşgören temininde programlı bir çalışma olmaması otel işletmelerinde en az 1 / 3 oranında kayıp yaşandığı işaret edilmektedir¹²⁴.

İşgören arama ihtiyacı işletmenin içinde bulunduğu koşullardan ve amaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu amaçlar işgören planlarıyla ortaya konur ve ihtiyaç duyulan işgören sayısı ve nitelikleri belirlenir. Niteliklere ilişkin bilgiler daha önce yapılmış olması gereken iş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri formlarından elde edilmektedir¹²⁵.

İnsan kaynağı bulma çalışmalarına başlamadan önce alınacak işgörenin sahip olması gereken özelliklerin ve otel işletmesinde yürütülmekte olan işlerin tamamlanmış olması, bu standart bilgilerin sağlanması için de iş analizlerinin yapılmış olması gerekir. İş analizleri ile işletmelerdeki işler tek tek analiz edilerek iş ve görev tanımları yapılır. Bu tanımlar yardımıyla işin nelerden oluştuğu, işin yapılış süresi, çalışma ortamı, işi yapacak kişi sayısı, iş riski vb. konular belirlenir¹²⁶. Daha sonra nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu içerisinde en uygun olanın seçilmesi gelir.

1.3.4. İşgörenlerin Eğitilmesi

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

¹²⁴ Alparslan Usal ve Osman Avşar Kurgun, *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara 2001, s. 195

¹²⁵ Yüksel, a.g.e., s. 101.

¹²⁶ Cengiz Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005, s.85

uygulamalarının sürekliliği oldukça önemlidir. Günümüzde birçok otel işletmesi, yöneticiler tarafından düzenlenen, işgücünü motive eden ve işgörelere rehberlik yapan liderlik tarzında bir eğitime odaklanmaktadır¹²⁷.

Otel endüstrisi gibi, emek yoğun endüstrilerde eğitimin çok daha kapsamlı olarak ele alınması gerekmektedir. Çünkü hizmet kalitesinin artırılması, işgörelerin bilgi kapasitesinin zenginliği, beceri ve davranışlarındaki olumlu değişim ile gerçekleşebilmektedir¹²⁸. Otel işletmeciliğinin dinamik olması nedeniyle; sürekli gelişen, değişen çevreye ve müşteri beklentilerine uygun kaliteli bir hizmet sunumu işgörelerin devamlı olarak eğitilmesi ile mümkün olacaktır¹²⁹.

Otel işletmelerinin hizmet kalitesi üzerinde, işgörelerin yetenekleri belirleyici bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde, eğitim ve geliştirme işlevi, hizmet kalitesinin sağlanmasına yönelik anahtar unsur olarak nitelenmektedir¹³⁰. Bu açıdan, eğitim, işgörelere arasındaki iletişimi kolaylaştıran ve bununla beraber, ortak bir dil ve vizyonunun paylaşımını sağlayan bir araçtır. Eğitim işgörelere arasındaki uyumu destekleyerek, ortak değerlerin vurgulanmasına yardımcı olur¹³¹. Başka bir ifade ile, otel işletmelerinde eğitim programları vasıtasıyla, işgörelere örgütün nihai amacı olan kaliteli hizmet sunumunun ayrıntılarına odaklanmaları sağlanmaktadır. Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin kritik unsuru olan işgücü davranışı, eğitim ve geliştirme programları aracılığıyla örgütsel bir yön ve amaç kazanmaktadır.

¹²⁷ P. Anne Crick, "No Plantation Work Here: Contemporary HR Practices in Caribbean Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 20, No:1, 2008, s. 84- 85

¹²⁸ Tülay Güzel, "Eğitim ve Geliştirme", Editör: Cengiz Demir ve diğerleri, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, IV. Bölüm, Ankara 2005, s. 107

¹²⁹ Ali Yaylı ve Kamşat Temiraliyeva, "Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgörelere Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 2006, s. 116

¹³⁰ Kefeng Xu, Jayanth Jayaram, Ming Xu, "The Effects of Customer Contact on Conformance Quality and Productivity in Chinese Service Firms", *International Journal Of Quality & Reliability Management*, Vol 23, No 4, 2006, s. 268.

¹³¹ Pilar Jerez Gómez, José J. Céspedes Lorente ve Ramón Valle Cabrera, "Training Practices and Organisational Learning Capability, Relationship and Implications", *Journal of European Industrial Training*, Vol 28, No 2/3/4, s.238- 239

Otel işletmelerinde eğitim programlarının oluşturulması ve uygulanması gerek işletmeye gerekse işgörene büyük faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir¹³²:

İşgören Eğitiminin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar:

- Öğrenme süratinde artış,
- Performans kalitesinde gelişme,
- Kaza sayısında azalma,
- İşgören devir hızında azalma,
- İşgörenin devamsızlığında azalma,
- Üretim verimliliğinde artış.

İşgören Eğitiminin İşgörenin Kendisine Sağlayacağı Faydalar:

- Kazanç gücünün artması,
- İşinde yükselmenin kolaylaşması,
- Kendine güvenin artması ve ekonomik özgürlüğüne kavuşmasıdır.

Otel işletmelerinin değişen şartlara uyum sağlayabilmesi ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için “işgörenlerin eğitilmesi” gerekmektedir.

1.3.5. İşgörenlerin Motivasyonun Sağlanması

Otel işletmeleri çağımızdaki baş döndürücü teknolojik ilerlemelere rağmen işgücüne olan önemi azalmamıştır. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlere bağlıdır. Çünkü, otel işletmelerin otomasyonda yararlanabilmeleri sınırlıdır. Bu sebeple otel işletmelerin işgücü maliyetleri fazladır. Yapılan araştırmalarda işgücü maliyeti %30'u geçtiği

¹³² Barış Erdem, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir 2002, s.58

ortaya çıkmıştır. İşgücü maliyetlerinin azaltılması, müşteri memnuniyetin artırılması, hizmetlerin hızlı ve düzenli olarak yerine getirilebilmesi motive edilmiş veya işgörenlerin motivasyon düzeylerine bağlıdır.

Otel işletmelerinde, hizmetler heterojendir. Hizmetlerin yerine getirilmesi, makine ve teçhizatla birlikte daha çok insan gücüne dayanmaktadır. Ayrıca farklı bölümlerin beraber çalışmasıyla ancak hizmetlerin yerine getirilmesi mümkündür. Bu ve benzeri birçok sebepten dolayı insan kaynakları otel işletmeleri için önemli olmaktadır. Motivasyon ise, işgörenlerin iş yaşamında karşılaştıkları zorlukların üstesinde gelmesi için en uygun araçlardan biridir¹³³.

Otel işletmelerinde, çalışanların beklentilerini iyi belirleyip, onların ihtiyaçlarını belirli oranda karşılamak gerekmektedir. İhtiyaçları karşılanan işgörenler kendilerini düşünmeye, üretmeye ve çalışmaya hazır hissederler. Yani işe karşı motive olurlar¹³⁴.

İşletmeler, motivasyonu artırıcı uygulamalara gittiğinde hem işgörenin işinin gereklerini özenerek yapması hem de işletmeye olan bağlılığını arttırdığını söylemek mümkündür. İşgören mutludur ve işletmede nasıl saatin akıp gittiğini anlayamaz. Motivasyonun işveren tarafından sağlanmadığında ise işgörenin işletme ile ilgili hiçbir planı yoktur, çalıştığı saat süresince nasıl iş yaptığını değil, mesai saatinin ne zaman biteceği düşüncesiyle geçirdiği kaçınılmaz sonuçtur.

1.3.6. İşgörenlerin Performanslarının Değerlendirilmesi

Hizmet sektörü içerisinde yer alan ve emek -yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde, performans değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve bu konuda işgörelere geribildirimde bulunulması, çalışanların hem kendilerini geliştirmeye hem de örgütlerine daha fazla bağlı olmalarını sağlayacaktır. Bu

¹³³ Hüseyin Alkış ve Yüksel Öztürk, "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28, 2009, s. 214

¹³⁴ Özdemir ve Akpınar, a.g.m., s. 91- 92

doğrultuda sektördeki işgören devri ve nitelikli eleman ihtiyacı ile ilgili sorunlara bir ölçüde çözüm getirilebilecektir¹³⁵.

İşgören değerlemesinin amacı, işgörenin kendisinin ve örgütsel davranışlarının ne değerinde olduğunu ortaya çıkarmaktır. Başarı değerlendirmesi; işgörenlerin iş yerindeki başarılarının, kişiliklerinin, tutum ve davranışlarının bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecidir. Başarı değerlendirmesi, hem insan kaynakları uzmanlarını, hem de bölüm yöneticilerini birlikte ilgilendiren bir konudur. İnsan kaynakları uzmanları işgören değerlendirme sistemini kurar, sistemin kullanılması konusunda hat yöneticilerini eğitirler ve elde edilen sonuçları kaydederler. Bölüm yöneticileri ise değerlemeyi yapar ve sonuçlar hakkında işgörenlerle görüşürler.

1.3.7. Otel İşletmelerinde Ücretlendirme

Otel işletmelerinde ücret düzeyi, işgücü arz ve talep düzeyleri, tarafların pazarlık gücü, devletin ücret düzeylerine müdahaleleri, aynı iş kolunda veya benzer ve rakip işletmelerde geçerli ücret hadleri, işgörenlerin niteliği ve hayat pahalılığı gibi faktörlerin yanında, işin nitelikleri, güçlüğü, işin gerektirdiği eğitim ve deneyimler, iş ortamının özellikleri de göz önüne alınarak işgöreni tatmin edici bir biçimde belirlenebilmektedir¹³⁶. Ücret, işgören için gelir yaratıcı ve yaşamı sürdürme kaynağı iken işveren için gider oluşturduğundan sıkıntı oluşturan bir durumdur. Ücret şu öğelerden oluşur¹³⁷.

¹³⁵ Fatma Nur İplik, “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerleme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği”, *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 2004, s.196

¹³⁶ Özdemir ve Akpınar, a.g.m., s. 92

¹³⁷ Meryem A. Kozak, *Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, , Ankara 1999, s. 3-34

Ana ücret: Personelin yapmakta olduğu işin objektif esaslara göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir.

Fazla çalışma ücreti: Personelin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

Primler: Personelin yasal olarak belirlenen günlük çalışması süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

Hafta tatili ücreti: İş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların hafta tatillerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

Genel tatil ücreti: İş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

Yıllık izin ücretleri: İş kanunu kapsamına giren iş yerlerindeki çalışanların yıllık izin kullanmaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir.

Birçok otel işletmesi tarafından benimsenen klasik ücretler dışında özellikle büyük ölçekli otel işletmeleri tarafından uygulanan farklı ücret uygulamaları da bulunmaktadır. Bu sistemler iki ana başlık altında toplanabilir¹³⁸:

- **Sabit ücret sistemi:** Otel işletmelerinde müşteri ile karşılaşmayan işgören için kullanılan ücret sistemidir.
- **Yüzde yöntemine göre ücret sistemi:** Otel işletmelerinin özelliklerinden doğan ücret şeklidir.

Yetersiz veya aşırı ücretin yol açtığı olumsuzluklar düşünüldüğünde çağdaş bir ücret yönetiminin gereği ortaya çıkar. Ücret yönetiminin temel amacı, işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ücret sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını vermektir. İşletmelerde etkin bir ücret yönetimi başlıca şu yararları sağlar¹³⁹:

¹³⁸ Kozak, a.g.e., s.216

¹³⁹ Geylan, a.g.e., s.233

- Nitelikli işgöreni işletmeye çekme,
- Mevcut işgöreni muhafaza etme,
- Ödemede eşitlik sağlama,
- Beklenen davranışı ödüllendirme,
- Maliyetleri kontrol altında tutma,
- Yasal yükümlülöklere uyma.

1.3.8. Otel İşletmelerinde Endüstriyel İlişkiler

Çağımızda sosyal gruplar, hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla örgütlenmekte ve örgütleri amacıyla amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, sosyal güvenlik, işçi sağlığı, iş güvenliği, sosyal hizmetler, işletmede işgören -işveren ilişkileri sendikalar aracılığı ile düzenlenmektedir.

Endüstriyel ilişkilerde işgören sendikaları, işveren temsilcileri veya sendikaları ve devlet olmak üzere üçlü bir taraf vardır. Endüstriyel ilişkilerde her üç tarafın görevi, ilişkilerin yasalara uygun bir şekilde yürütölmesini sağlamak ve tarafları tatmin edebilecek bir uzlaşma ortamını yaratmaktır.

Bir işletmede insan kaynakları bölümü işgören-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı biçimde yürütölmesini sağlayan bölümdür. İnsan kaynakları yönetimi, bu ilişkileri bireysel düzeyde ele aldığı gibi, toplu ilişkiler düzeyinde de yürütebilir. Konaklama işletmelerinde, işgörenlerin sendikal örgütlenmeleri olmasına karşın, diğer iş kollarındaki gibi yaygın değildir. Bunda konaklama işletmelerinin çoğunun mevsimlik olarak faaliyet göstermesinin yanı sıra, küçük işletmelerin fazla olmasının etkisi büyük olabilir¹⁴⁰.

¹⁴⁰ Özdemir ve Akpınar,a.g.m.,s.93

1.4. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemine İlişkin Otel Yetkililerinin Görüşleri

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır¹⁴¹.

Nitel yöntemin seçiminde en önemli neden araştırma probleminin özelliğidir. Araştırma kişilerin sorunlarını, deneyimlerini ve düşüncelerini anlamayı gerektiriyorsa, seçilebilecek yöntemin nitel olması daha fazla önem kazanmaktadır. Araştırmanın amacı, belli bir ortam belli bir süreçteki sosyal olayların incelenmesi olduğundan, çalışmanın aynen yinelenmesi olanaksızdır. Bu nedenle, nitel araştırmalarda her ortam için geçerli kurallar ve standartlar geliştirmek mümkün değildir.

Nitel araştırmalarda bütüncül bir bakış açısı vardır. Nitel araştırmalarda üç tip veri toplama tekniği öne çıkmaktadır. Bunlar: 1) Açık ve sınırsız görüşme 2) Dolaysız gözlem 3) Yazılı dokümanların analizi. Bu tip araştırmalarda araç araştırmacıdır. Bu nedenle bu yöntemle araştırma yapacak kişinin hüneri, bilgisi, yeteneği ve titizliği önemlidir. Araştırma, araştırmacının konuya hakim olması, bakış açısı ve sorumluluğuyla şekillendirilir¹⁴².

Nitel araştırmalarda veriler farklı kaynaklardan elde edilebilir. Veriler gözlem, mülakat ve anket yoluyla toplanır. Zaman alıcı olması dolayısıyla küçük örneklem üzerinde çalışılır¹⁴³.

¹⁴¹ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı, Seçkin, Yayıncılık Ankara 2000, s.19

¹⁴² http://yunus.hacettepe.edu.tr/~atacakoz/karsikut.htm#_Toc518703980 2011

¹⁴³ Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri, http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5808&baslik=nicel_ve_nitel_Arastirma_yontemleri 2011

Bu çalışmada veriler yapılandırılmış mülakat yoluyla elde edilmiştir. Mülakat (görüşme), sözlü iletişim yoluyla veri toplama (soruşturma) tekniğidir. Mülakat, çoğun yüzyüze yapılmakta ise de, telefon ve televizyonlu telefon gibi anında ses ve resim iletilicileriyle de olabilir. Genel olarak mülakatın üç temel amacı vardır¹⁴⁴:

- İş birliği sağlamak ya da sürdürmek,
- Sağaltım (tedavi kendine güveni artırmak) ile
- Araştırma verisi toplamaktır.

Bu araştırmada mülakat araştırma verisi toplamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın yönteminin mülakat tekniği ile gerçekleşmesinin sebebi doğru kişiyle konuşma, soruların doğru anlaşılmasının sağlanması, daha samimi ve içten karşılık verileceğine dair inanç ve bu yolla çok daha kapsamlı bilgi sağlanabilmesidir. Mülakat esnasında yönetici kendilerini rahatsız eden ya da paylaşmak istedikleri konulardaki sorulara ayrıntılı yanıtlar verebilmektedir. Mülakat yöntemiyle belki daha az örneğe ulaşılabilir fakat daha sağlıklı sonuçlara ulaşılması sağlanmaktadır.

Araştırmada İstanbul'da faaliyet gösteren 12 otel işletmesi yetkilileriyle mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlar; 1-10 Şubat 2011 tarihleri arasında otel işletme yetkilileri ile mutabakat sağlanan saatlerde gerçekleştirilmiştir. İlgili literatürdeki bilgilerden ve Kolu'nun "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)"¹⁴⁵ başlıklı yüksek lisans tezindeki sorulardan büyük ölçüde yararlanılarak hazırlanan mülakat soruları kullanılmıştır. Hazırlanan mülakat soruları, yetkililerle yöneltilmiş ve yanıtlamaları talep edilmiştir. Mülakat sonucunda ulaşılan sonuçlar bulgular bölümünde yorumlanarak değerlendirilmiştir.

¹⁴⁴ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 20. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2009, s.165-166

¹⁴⁵ Necla Kolu, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama) Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.119-121

Araştırmada yetkililere öncelikle “Bulduğunuz işletmede çalışma süreniz ne kadar?” sorusu yöneltilmiştir. 2 ve 3 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin 5 yıl ve üzerinde aynı otelde çalıştıkları, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin ise 1-4 yıldır aynı işletmede görev yaptıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yetkililere, turizm sektöründe ne kadar süredir çalıştıkları na yönelik soru yöneltilmiştir. Sorulara alınan cevaplar sonucunda, 2 ve 3 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin 6-10 yıl turizm sektöründe çalıştıkları, 4-5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin ise 1-5 yıldır turizm sektöründe çalışmakta oldukları belirlenmiştir.

“Eğitim durumunuz nedir” sorusuna alınan cevaplar sonucunda ise, 2 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin lise ve üniversite mezunu oldukları, 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler ise üniversite mezunu oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yetkililere “Çalıştığınız firma insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip mi?” sorusu yöneltilmiştir. 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler çalıştıkları otellerde insan kaynaklarından sorumlu bir departmanın bulunmadığını belirtmişlerdir.

Yetkililerin çalıştıkları işletmede insan kaynaklarından sorumlu departmanın ismini öğrenmek için yöneltilen sorular sonucunda ise, 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde insan kaynaklarından sorumlu departmanın bulunmadığı, 5 yıldızlı otellerde ise, insan kaynaklarından sorumlu olarak İnsan Kaynakları Departmanının yer almakta olduğu belirlenmiştir. 2, 3, 4 yıldızlı otellerde insan kaynakları departmanı bulunmama ile birlikte personel işleriyle (ücret, bordrolama) muhasebe departmanı ilgilenmektedir. 5 yıldızlı otellerde ise İnsan kaynakları departmanı olarak yer almaktadır. Kendi altında da yine ayrılarak eğitim departmanı da ayrıca bulunmaktadır. Bu da beş yıldızlı otellerin eğitime verdiği önemi ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Personel ve idari işler departmanı da yer alıyor ve

sözleşmeleri,işçi alım ve çıkarımlarıyla ilgilenirken İnsan kaynakları departmanı oryantasyon,maddi manevi ödüllendirme düzenlemelerini, İşçi sağlığı ,güvenlik,hijyen ..gibi genel eğitimleri vermektedir.

Araştırmaya katılan yetkililere “Çalışmakta olduğunuz işletmede insan kaynakları politikası belirlenmiş midir?” sorusu yöneltilmiştir. 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler çalıştıkları otellerde insan kaynakları politikası belirlenmediğini, 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticiler ise insan kaynakları politikasının belirlendiği yanıtını vermişlerdir. Çalıştıkları işletmede insan kaynakları politikasını belirleyen birimin hangisi olduğunu belirlemeye yönelik soruya alınan cevaplar ise, 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde insan kaynakları politikasını belirleyen bir departmanın bulunmadığı, 5 yıldızlı otellerde ise insan kaynakları politikasının Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı ile birlikte belirlenmekte olduğu şeklinde olmuştur.

Yetkililerin çalışmakta oldukları işletmede insan kaynakları planlaması yapılıp yapılmadığını öğrenmeye yönelik sorulara alınan cevaplar sonucunda, 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde insan kaynakları planlaması bulunmadığı, 5 yıldızlı otellerde ise insan kaynakları planlaması bulunduğu şeklinde olmuştur.

Yetkililerin çalışmakta oldukları işletmede insan kaynakları planlamasını belirleyen birimin hangisi olduğuyla ilgili olarak ise, 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde insan kaynakları planlamasını belirleyen bir departmanın bulunmadığı, 5 yıldızlı otellerde ise insan kaynakları planlamasının Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı ile birlikte yapılmakta olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Yapılan mülakatlar sonucunda, işletmede personel bulma ve seçme işlevini yürüten yöneticilerin kimler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. 2 yıldızlı otellerde personel bulma ve yürütme işlevi otel sahibi tarafından gerçekleştirilirken, 3 ve 4 yıldızlı otellerde otel müdürü, 5 yıldızlı otellerde ise insan kaynakları müdürü ve personel alınacak departmanın müdürü birlikte yürütmekte olduğu belirlenmiştir. 2 yıldızlı otellerde personel istihdam etmede kaynak olarak kişisel başvurular ve

özgeçmiş, işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri kullanılmakta, 3 yıldızlı otellerde personel istihdam etmede kaynak olarak ilan ve reklamlar, kişisel başvurular ve özgeçmiş, işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri iş ve işçi bulma kurumu, eğitim kurumları kullanılmakta, 4 ve 5 yıldızlı otellerde personel istihdam etmede kaynak olarak yükselme (terfi) iç transfer kişisel başvurular ve özgeçmiş işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri internet kullanılmakta olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan yetkililere “İşletmenizde performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu?” sorusu yöneltilmiştir. 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde performans değerlendirme sistemi uygulanmazken, 5 yıldızlı otellerde ise performans değerlendirme sistemi uygulanmakta olduğu sonucu çıkmıştır. İşletmede performans değerlendirme sistemi uygulanmıyorsa bunun nedeni öğrenilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, 2 yıldızlı otellerde performans değerlendirme sistemi uygulanmamasının nedeni performans değerlendirme sisteminin üst yönetim tarafından gereksiz görülmesi iken 3 ve 4 yıldızlı otellerde performans değerlendirme sistemi uygulanmamasının nedeni bölüm yöneticileri gözetiminde yapılan değerlendirmenin yeterli görülmesi şeklinde olmuştur.

Araştırmaya katılan yetkililere “İşletmenizde işgören performansını değerlendirme işlemi kim ya da kimler tarafından yapılıyor?” sorusu yöneltilmiştir. 2 yıldızlı otellerde işgören performansını değerlendirme işlemi, yapılmamakta, böyle bir değerlendirme gerektiğinde ise; değerlendirmenin kim tarafından yapılacağına otel sahibi karar vermekte, 3 ve 4 yıldızlı otellerde performans değerlendirmesi yapılmamaktadır, 5 yıldızlı otel işletmelerinde ise; performans değerlendirme işlemi, işgörenin üstleri tarafından yapılmakta olduğu saptanmıştır.

İşgörenlerin performanslarının 1 yılda kaç kez değerlendirildiğiyle ilgili olarak ise, 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde işgörenlerin performansları 1 yıl içerisinde değerlendirilmediği, 5 yıldızlı otellerde ise işgörenlerin performansları 1 yıl içerisinde 2 kez değerlendirilmekte olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan yetkililere “İşletmenizde işgörenlere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleniyor mu?” sorusu yöneltilmiştir. 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde işgörenlere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmediği, 5 yıldızlı otellerde ise otellerde işgörenlere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği belirlenmiştir.

5 yıldızlı otellerde bir işgören işe başladığı tarihten iş akdinin sona ermesine kadar eğitime tabi tutulmaktadır. Verilen eğitimler unutulmaması ve öneminin vurgulanması için belirli aralıklarla tekrarlanmaktadır. Öte yandan örneğin İngilizce öğretmek için çalışanlara sınav yapıldıktan sonra herkesin seviyesine göre sınıfları açarak ders verilmesi sürekli eğitim faaliyeti içerisinde tüm departmanlara uygulanan bir hizmettir.

Mülakatta, yetkililere hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmiyorsa bunun nedeni nedir sorusu yöneltilmiştir. 2 yıldızlı otellerde hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmemesinin nedeni olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin gereksiz görülmesi, 3 ve 4 yıldızlı otellerde ise; işgörenin isinde yeterli olmasından dolayı hizmet içi eğitime gereksinim duyulmaması ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin gereksiz görülmesi sonucu çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yetkililere “İşletmenizde hizmet içi eğitim kimlere uygulanıyor?” sorusu yöneltilmiştir. 2, 3 ve 4 yıldızlı otellerde hizmet içi eğitimini uygulanmadığı, 5 yıldızlı otellerde ise hizmet içi eğitimini uygulandığı ve işe yeni başlayan bütün işgörenlere, görevi değişecek veya terfi edecek işgörenlere, yüksek performans sergileyenlere (farklı ülkelere gönderilerek farklı bakış açısı kazandırmak, eğitim almasını sağlamak), düşük performans gösterenlere sorunun neden kaynakladığını bularak çözüm yoluna gidilmesi ve yeniden eğitim aşamasından geçmesi, yönetici adaylarına ve yöneticilere, yönetici eğitimlerinin verilmesi şeklinde düzenlemeler olduğu belirlenmiştir.

İşgörenlerin motivasyonlarını yükseltmeye yönelik uygulamalar olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmış ve sonuç olarak, 2 ve 3 yıldızlı otellerde işgörenlerin motivasyonlarını yükseltmeye yönelik uygulamaların olmadığı, 4 ve 5 yıldızlı otellerde ise işgörenlerin motivasyonlarını yükseltmeye yönelik uygulamaların olduğu belirlenmiştir.

İşgörenlerin motivasyonlarını yükseltmeye yönelik ne gibi uygulamaların olduğuna yönelik soru sonucunda ise, 2 ve 3 yıldızlı otellerde işgörenlerin motivasyonlarını yükseltmeye yönelik uygulamaların olmadığı görülmekle beraber yöneticilere göre, işletme içindeki terfileri motivasyon artırıcı bir etkinlik olarak gördüklerini de söylemek mümkündür. 4 ve 5 yıldızlı otellerde ise işgörenlerin motivasyonlarını yükseltmeye yönelik uygulamaların olduğu belirlenmiştir. 4 yıldızlı otellerde; ayın elemanı seçimi ile maddi ödüllendirme yapılırken ve personel toplantıları yapılarak şikayetler ve istekler dinlenerek manevi motivasyonun yapılmakta olduğu belirlenmiştir.

5 yıldızlı otellerde; maddi ve manevi ödüllendirme sistemi vardır. Maddi ödüllendirme, üç ayda bir ikramiye, yeni evlenecekler çift maaş, ayın ve yılın elemanını ücret ile ödüllendirme , yeni doğum yapmış kişilere ek ücret verilmesi, çocuğu olanlara çocuk yardımı yapılması, sosyal hakların tam olarak sağlanması ile birlikte sosyal yardımların yapıldığından (yakacak yardımı, erzak yardımı vs..) söz etmek mümkündür.

Manevi ödüllendirme yönteminde ilk olarak personele değer verildiğini zorunlu ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanmasıyla gösterilmiştir. Beslenme alanlarının bir restoranda farksız olmadığını, duş almaları için gerekli alanların düzenlendiğini, personel kıyafetlerinin temizlediğini ve kullanıma hazır şekilde personele sunduklarını kendi gözlemlerime dayanarak aktarıyorum.

Bunlara ek olarak evlenen çalışanları kutlama, personel balosu düzenleme, özellikle personel balosunda çekilişler düzenleyerek ev eşyası, altın, iletişim aletleri, tatil ve otelde konaklama imkanlarının verilmesi, plaket ve rozet dağıtılması, çalışanların doğum günlerinde genel müdür tarafından kutlama kartının gönderilmesi, işçilerin çocukları için çocuk balosu, toplu iftar yemeği ve personel toplantılarında doğum günü kutlamaları, yeni bebeği olmuş kişilerin bebeklerinin ve evlenen kişiler aynı yerde çalışıyorlarsa resimlerinin yayınlanması ve pasta kesilmesi, personel arası bowling, satranç, futbol, tırmanma, koşu yarışmaları yapılması, tüm bu nedenler çalışanların iş verimliliğini artmasında büyük bir etkindir.

SONUÇ

Turizm sektöründe öncü rol üstlenen otel işletmeleri; bireylerde artan tatil bilinciyle birlikte her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Günümüzde hızla gelişen teknoloji tüm sektörlerde ve işletmelerde öncü rol üstlenirken, otel işletmelerinde teknoloji insan emeğinin arka planında kalmaktadır. Üretim işletmelerinde teknolojik gelişmelerle birlikte işgören sayısında ve niteliğinde azalma gözlenirken, otel işletmeleri emek yoğun olma özelliğini korumaktadır. Bunda en temel unsur otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olmaları ve beklenen müşteri hizmetlerinin çoğunluğunun işgörenler tarafından yerine getirilmesidir.

İnsanlar konaklamak için bir otele geldiklerinde; öncelikle işgörenler tarafından karşılanmaktadır, kayıt işlemleri resepsiyon görevlileri tarafından gerçekleştirilirken, odaların temizliği kat hizmetlileri tarafından yapılmakta, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisler servis elemanları tarafından yapılmakta ve otelden ayrılana kadar tüm ihtiyaçları işgörenler tarafından karşılanmaktadır. Bu sebeple otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip bulunmasının yanında, etkin insan kaynaklarına sahip olmasını gerektirmektedir.

Otel işletmeleri gibi hizmet üreten ve temeli insana dayalı işletmelerde, başarı ve devamlılık, büyük ölçüde çalışanların verimliliğine ve kalitesine bağlıdır. Kaliteli bir hizmet sunabilmenin temelinde ise çalışanın moral düzeyinin yüksek olması yatmaktadır. Çalışanların moral ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa, hedeflenen amaçlara ulaşılmasında gösterecekleri çaba ve performans da, o düzeyde artacaktır.

İKY'nin temel amacı ; 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, işgörenleri motive etmek, çalışanların performans değerlendirilmesini objektif olarak gerçekleştirmek, adil bir şekilde işgörenlerin ücretlerini vermek olan İKY, otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmelerinde ve rekabette öncü olabilmelerinde büyük rol oynar.

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, hangi işler için, hangi niteliklerde ve hangi sayıda personele, ne zaman ihtiyaç olacağını belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. İnsan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün insan planlamasını organizasyonun işletme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır.

Otel işletmelerinde, hizmetler heterojendir. Hizmetlerin yerine getirilmesi, makine ve teçhizatla birlikte daha çok insan gücüne dayanmaktadır. Ayrıca farklı bölümlerin beraber çalışmasıyla ancak hizmetlerin yerine getirilmesi mümkündür. Bu ve benzeri birçok sebepten dolayı insan kaynakları otel işletmeleri için önemli olmaktadır.

Bu araştırmada; otel işletmelerinin başarı ve başarısızlığını etkileyen faktörler arasında önemli bir yere sahip olan insan kaynaklarının yeri ve önemi, yöneticilerden alınan bilgiler doğrultusunda incelenmeye çalışılmıştır. Otel işletmeleri yetkilileri ile yapılan mülakatlar sonucunda da görülmektedir ki; otel işletmelerinde yıldız sayısının artmasıyla birlikte insan kaynaklarına verilen önem artmakta , insan kaynakları yönetimi uygulamaları da bu doğrultuda daha fazla yer bulmaktadır.

KAYNAKÇA

Abdildaev, Muratali, *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Yeni Teknikler: Kırgızistan Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Akoğlan, Meryem ve Nazmi Kozak, “Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 2, 1995.

Aktaş, Ahmet, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Azim Matbaacılık, Antalya, 2002.

Akyüz, Ömer Faruk, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Basım, Sistem Yayınları, İstanbul, 2006.

Alkış, Hüseyin ve Yüksel Öztürk, “Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 28, 2009.

Alpugan, Oktay ve diğerleri, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1997.

Alpugan, Oktay, *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Ankara, Özgün Matbaacılık, 1998.

Altunışık, Remzi ve diğerleri, *Turizm İşletmeleri*, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2004.

Altunışık, Remzi, *Turizm İşletmeleri*, Değişim Yayınevi, Sakarya, 2004.

Aytemiz, Seymen, Oya, *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 1995.

Ballı, Serkan, Aybars Uğur ve Serdar Korukoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2009.

Barış Erdem, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, 2004.

Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Barutçugil, İsmet Sabit, *Turizm İşletmeciliği*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1989.

Batman, Orhan, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003.

Batman, Orhan, *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi ve Otomasyon Sistemleri*, Edt.: Zengin, B., Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001.

Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.

Berberoğlu, Güneş N, (Editör). *Genel İşletme*, T.C Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2003.

Binbay, Metehan, “*Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejileri*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2007.

- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul 2003.
- Bolat, Tamer, *Turizm işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Hafta Sonu Semineri VII, 24-26 Kasım Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, 2000.
- Bulut, Zeki Atıl, “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı:79, 2004, <http://www.basarmevzuat.com/dergi/2004-07/a/05.htm>
- Crıck, P. Anne, “No Plantation Work Here: Contemporary HR Practices in Caribbean Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 20, No:1, 2008.
- Çakıcı, Celil ve Nazmi Kozak, (Ed.), Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Saruşık, *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Çetiner, Ertuğrul, *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002.
- Çınar, İkrım, “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş”, *Eğitim Dergisi*, Sayı:17, 2007, <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/51-17/424-pers-iky.html>
- Danışman, Ali, *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Nobel Kitabevi, İstanbul, 2008.
- Demir, Cengiz ve Berrin Güzel, “Planlama”, Editör: Cengiz Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

- Demir, Cengiz, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Demir, Yeter ve Mustafa Fedai Çavuş, “İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 20, 2010.
- Didin, Saliha ve Çağrı Köroğlu, “Konaklama İşletmelerinin Satışlar- Maliyetler Bakımından Rekabet Edebilme Durumu ve Gelecekte Beklentileri”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 7, 2008.
- Elitaş, Cemal, Konaklama Muhasebesi. <http://www2.aku.edu.tr/~celitas/sayfalar/Konmuh.pdf>, 2010.
- Erdem, Barış, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 11, 2004.
- Erdem, Barış, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Ertürk, Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım dağıtım A. Ş., İstanbul, 1998.
- Fındıkçı, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 2003.
- Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2008.

Gen Bilim Türkiye Bilim Sitesi, <http://www.genbilim.com/content/view/3894/89/> 2008.

Geylan, Ramazan, *Genel İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2002.

Gómez, Pilar Jerez, José J. Céspedes Lorente ve Ramón Valle Cabrera, “Training Practices and Organisational Learning Capability, Relationship and Implications”, *Journal of European Industrial Training*, Vol: 28, No: 2/3/4, 2004.

Goodwin, Clifford, R. Alfred B. Squire, *The Hospitality Supervisor's Survival Kit*, Upper Saddle River, New Jersey, 2005.

Gök, Sibel, *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006.

Gökdeniz, Ayhan, *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*, Turhan Kitapevi, Ankara, 1995.

Güler, Ebru Çetin, “İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2006.

Güngörmüş, Ali Haydar, “Konaklama İşletmelerinde Standart Maliyetlerin Muhasebe Sisteminde Uygulanması”, *Vergi Dünyası Dergisi*, Sayı: 283, 2005.

Gürüz, Demet ve Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir, 2006.

Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2007.

Güzel, Tülay, “*Eğitim ve Geliştirme*” , Editör: Cengiz Demir ve diğerleri, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, IV. Bölüm, Ankara 2005.

http://yunus.hacettepe.edu.tr/~atacakoz/karsikut.htm#_Toc518703980 , 2011

İçöz, Orhan, *Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.

İplik, Fatma Nur, “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerleme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, 2004.

Karasar, Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 20. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2009.

Keser, Aşkın, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2002.

Kılıç, Cem, *Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’de 5 Yıldızlı Otellerin Analizi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

Kıngır, Said “Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar”, *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15, 2006.

Kıngır, Said ve Erkan Taşkırın, “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: 1, 2006.

Kolu, Necla, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)” Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Kotler, Philip, John Bowen and James Makens, *Marketing for Hospitality and Tourism*, Sec. Edi., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.

Kozak, Nazmi, Meryem A. Kozak ve Metin Kozak, *Genel Turizm İlkeler Kavramlar*, 7. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

Kozak, Nazmi, *Otel İşletmeciliği*, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

Kozak, Sabah, *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

Kozak, Meryem Akoğlan, *Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 1999.

Küçükönal, Hatice ve Korul, Vildan, “Havayolu İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2002.

Maviş, Fermani, *Otel İşletmeciliği: İlke ve Kavramlar*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.

MEGEP, *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Konaklama İşletmeleri ve Konuk*, Ankara, 2006.

Mucuk, İsmet, *Modern İşletmecilik*, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

Mucuk, İsmet, *Temel İşletme Bilgileri*, 4. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2006.

Necdet, Timur, *Konaklama İşletmelerinde Pazarlama*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir, 1996.

- Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri,
http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=5808&baslik=nicel_ve_nitel_Arastirma_yontemleri,2011
- Olalı, Hasan ve Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, 2. Basım, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993.
- Oral, Saime, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Geliştirilmiş-Gözden Geçirilmiş 4.Baskı, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001.
- Oral, Saime, Çiçek Olgun ve Gürhan Aktaş, “*Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi*”, 1.Turizm Sempozyumu, 17-18 Kasım, Ankara, 1994.
- Öge, Serdar, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)’nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)’nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları”, *Selçuk Üniversitesi Kongre Bildirisi*, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-02.pdf>, 2002.
- Öğüt, Adem, Tahir Akgemci ve M. Tahir Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12, 2004.
- Özçelik, Fatma, “*Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Kocaeli Üniversitesi Derbent Uygulama Oteli Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Özdemir, Ekrem ve Ali Talip Akpınar, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 4, 2002.

- Palmer, Margaret J, *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol, *İşletme*, 6. Baskı, Alfa Aktüel Yayıncılık Bursa, 2005.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*, 2. Baskı, Furkan Ofset, Bursa 2005.
- Saldamlı, Asım “Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 6, 2000.
- Saldamlı, Asım, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, 2008.
- Selamoğlu, Ahmet, *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı*, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara, 1998.
- Soydal, Haldun, “Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 14, 2005.
- Şahin, Levent, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, *Kamu İş*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2010.
- Tortop, Nuri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.
- Tuncer, Doğan, Yaşar Ayhan ve Demet Varoğlu, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasi Yayınevi, İstanbul, 2008.

- Tunçsiper Bedriye ve Mehmet Oğuzhan İlban, “Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2006.
- Türker, Ali, “*Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi: İzmir İli Örneği*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İsgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2003.
- Ural, Didem, “*Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Kişisel Hijyen Bilgileri ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- Usal, Alparslan ve Osman Avşar Kurgun, *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Usta, Öcal, *Genel Turizm*, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2001.
- Uzan, Canan, “İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Human Resources*, Kasım-Aralık 1999.
- Uzun, Yaşar, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Örneği: İngiltere Sayıştayı”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 70, 2008.
- Valen, Gary K. and Jerome J. Valen, *Check-in Check-out: Managing Hotel Operations*, Seventh Edi., Upper Saddle River, New Jersey, 2005.

Xu, Kefeng, Jayanth Jayaram ve Ming Xu, “The Effects of Customer Contact on Conformance Quality and Productivity in Chinese Service Firms”, *International Journal Of Quality & Reliability Management*, Vol: 23, No: 4, 2006.

Yaylı, Ali ve Kamşat Temiraliyeva, “Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan’da Bir Uygulama”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 2006.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 2. Baskı, Seçkin, Yayıncılık Ankara 2000, s.19

Yumuşak, Sedat, “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008.

Yüksel, Öznur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınları, Ankara, 2000.

Zaim, Halil, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Ahlakı”, *İş Ahlakı Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2008.