

Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili

Ekrem Özdemir*
Ali Talip Akpınar**

Özet: Teknolojinin gelişmesi, toplumun daha az çalışarak, daha çok üretmesine ve daha yüksek bir gelir düzeyine ulaşmasına neden olmaktadır. Toplumun gelir düzeyi yükseldikçe de, turizme olan talebin artması kaçınılmazdır. Bu talebin karşılanmasının yanında, daha da artırılması konaklama işletmesinin kaliteli ve dünya standartlarında hizmet sunabilmesi ile olasıdır. Konaklama işletmelerinin kaliteli hizmet sunabilmesi ancak, istihdam edilen insan kaynaklarının becerisi ile doğru orantılıdır. Çünkü, konaklama işletmelerinde insan ile insana hizmet sunulmaktadır. Bundan dolayı, başarıyı etkileyen en önemli unsur, insan yani, işgörenlerdir. Konaklama işletmelerinde işgörenler; mesleki yeterliliklerinin yanında, iletişim becerisi iyi, güler yüzlü, samimi ve dürüst olmalıdır. Bu özellikler, müşteri memnuniyetinde önemli bir yere sahiptir. Kuşkusuz, müşteri memnuniyetine önem veren konaklama işletmelerinde önce, müşteriye memnun edebilecek işgörenlerin memnun edilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin memnun olabilmesi için ise, başta onlara değer vermek, yaşam standartlarını geliştirmek için çaba harcamak, planlı ve sürekli bir mesleki eğitim politikası ile işgörenlerin gelişmelerine olanak sağlamak, işgörenleri performanslarını artırmaya motive etmek ve onlara güven vermek gerekmektedir. Bu çalışmaların yapılabilmesi için ise, konaklama işletmelerinde "insan kaynakları yönetimi" anlayışının yaygınlaşması ve etkin hale getirilmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları profili, konaklama işletmeleri

Giriş

Çağımızda teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişme göstermesi, turizmi de etkilemesi kaçınılmazdır. Ulaşım araçlarındaki gelişmeler, uzak kavramını ortadan kaldırmakta ve insanlarda sınır tanımayan bir gezme merakı uyandırmaktadır. Teknolojik

* Ekrem Özdemir, Kocaeli Üniversitesi Derbent Meslek Yüksek Okulu'nda öğretim görevlisidir.

** Ali Talip Akpınar, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde araştırma görevlisidir.

gelişmelerin sonucu, dünyada oldukça hızlı büyüyen ve gelişen turizm sektörü, Türkiye’de de büyümeyi ve gelişmeyi sürdürmekte ve aynı zamanda diğer sektörlerin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır.

Turizm sektöründeki gelişmeler, Türkiye ekonomisine katkı sunmasına rağmen, henüz istenilen düzeyde değildir. Turizm sektörünü istenilen düzeye getirmek için, diğer alt ve üst yapı yatırım unsurlarının yanı sıra insan kaynaklarına da yatırım yapmak gerekmektedir. Çünkü, teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin turizm sektörü emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Bunun sonucu olarak da, işgücü maliyetleri toplam maliyetler içerisindeki önemli bir orana sahip olmaktadır. İşgücü maliyetlerini daha aşağıya çekmek ise, ancak insan kaynaklarını daha etken ve verimli hale getirmekle olasıdır. Bunun içinde insan kaynaklarının analizini yaparak, bugünkü durumundan daha etken ve verimli hale getirmenin yollarını araştırmak gerekmektedir. Bu çalışmada, Alanya’daki konaklama işletmelerinde çalışanlar cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim gibi, çeşitli yönleriyle analiz edilerek bu sektördeki insan kaynaklarının profili çıkarılmaya çalışılacaktır. Çalışmada, elde edilen bulgular değerlendirilerek sektördeki insan kaynakları ile ilgili sorunlar belirlenecek ve çözüm önerileri sunulacaktır.

1. Konaklama İşletmeleri

Turizm sektörü dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen sektörlerin başında yer almaktadır. Dünyada sınırlar ortadan kalktıkça, dünya daha da küçülmeye başlamış ve dünya küçüldükçe de insanlar daha uzak mesafelere seyahat etme eğilimine girmiştir. Bunun başlıca nedeni ise, harcanabilir kişisel gelirdeki artış ve bunun sonucunda kişisel gelirlerden turizme ve tatile ayrılan payın artması ile ulaşım ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmenin yanı sıra, insanların şimdiye kadar görmedikleri ve merak ettikleri yeni bölgeleri ziyaret etme isteğidir (İçöz, 1994: 14).

Gerek teknolojik gelişmelerin yarattığı olanaklar, gerekse toplumsal gelişmelerin uluslar arası sınırları ortadan kaldırması ve serbest dolaşımın giderek yaygınlaşmasının dünyanın en gelişmiş küresel bir sektörü haline getirdiği turizm sektörü; konaklama, yiyecek-içecek, ulaşım, eğlence ve hatta sağlık ve eğitim faaliyetlerini de kapsayacak şekilde geniş bir tanımlamaya tabi tutulmaktadır (Barutçugil, 1982: 143).

Konaklama işletmeleri; turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir (Olalı ve Korza, 1993: 14). Başka bir anlatımla; konaklama işletmeleri, turistlerin değişik mekanlarda geceleme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir (Akat, 2000: 81). Turistlerin seyahat nedenleri; seyahatten beklentileri, gelir düzeyleri, yaş grupları ve zevklerinin biribi-

rinden farklı olması konaklama işletmelerinin de farklı olmasını gerektirmektedir. Türkiye’de konaklama işletmeleri, otel, motel, tatil köyü, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, oberj, hostel, spor ve avcılık tesisleri, sağlık tesisleri gibi değişik kriterlere göre sınıflandırılmaktadır.

Konaklama işletmeleri, çağımızdaki baş döndürücü teknolojik ilerlemelere rağmen emek-yoğun işletmeler olmaya devam etmektedir. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin eğitime ve gayretine bağlıdır. Çünkü konaklama işletmelerinde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır (Özcan, 1994: 253). Bu durum konaklama işletmelerinde işgücü maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payının oldukça yüksek olmasına neden olmaktadır. Araştırmalara göre; konaklama işletmelerinde işgücünün toplam maliyetler içindeki payı yüzde 30’u geçmektedir (Ağaoğlu, 1992: 19).

Konaklama işletmelerinin genel özellikleri incelendiğinde, bu işletmelerdeki insan unsurunun önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu işletmelerin genel özellikleri şunlardır (Aras, 1993: 5):

1. Konaklama işletmelerinde üretilen hizmet ve ürünün uzun süre stoklanma özelliği bulunmadığından, hizmetin sunulduğu anda müşteriye satılması gerekir,
2. Konaklama işletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan faktörü oldukça önem taşır,
3. Konaklama hizmetleri personel arasında yakın işbirliğini gerektirir,
4. Konaklama tesisleri günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü sürekli hizmet verir,
5. Konaklama işletmeciliği, sürekli değişiklik gösteren ve hizmetin zevk ve modaya bağlılığı fazla olan bir sektör olması nedeniyle, dinamik bir karaktere sahiptir,
6. Turizm endüstrisinde talebin, önceden kesin olarak bilinmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olması nedeniyle, tahminde bulunmak güçtür. Bu nedenle konaklama işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.

Bu özellikler de gösteriyor ki; konaklama işletmelerinde işgörenleri işe alma, işe yerleştirme, eğitim ve işten çıkarma gibi konularda verilen kararlar işletmelerin başarılarında önemli bir yere sahiptir. Bu kararları verecek, gerekli çalışmaları zamanında ve etkin bir şekilde yerine getirecek olan birim de, “insan kaynakları yönetimi” birimidir.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi kavramına geçmeden önce, yönetimin tanımını yapmak gerekir. 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 (Eren, 1993: 3). 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 tanımlanabilir (Sadullah, 1999: 2).

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, insan kaynakları yönetiminin temel amacı kurum hedeflerine, en verimli bir şekilde ulaşılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi; işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle de kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür (Fındıkçı, 1999: 14).

Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve işletme hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetiminin iki ana amacı olduğu söylenebilir: (a) verimliliği yükseltmek, (b) iş yaşamının niteliğini ve etkinliğini yükseltmek. İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili çeşitli kriterleri kullanarak gerek verimlilik, gerekse iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlar (Sadullah, 1999: 2).

3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Konaklama işletmelerinde çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması, sanayi işletmelerine göre daha geç olmuştur. Sanayi işletmelerinde profesyonel yönetim bilincinin oluşması, işletmelerin büyümesiyle birlikte olmuştur. Konaklama işletmeleri ise, genellikle küçük ve aile bireylerinin oluşturduğu işletmelerdir. Bu tür işletmelerde aile bireylerinin hem işveren, hem yönetici ve hem de işgören konumundadır. Konaklama işletmelerinin bu yapısı; bu işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını geciktirmiştir. ancak yeterli büyüklüğe ulaşan konaklama işletmelerinde bugünkü modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başladığı görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ise; genellikle genel müdü-

re bağlı olarak görev yapmakta ve daha çok, dar kapsamlı (işe alma, sicil, emeklilik, izin vb. personel işleri) işlevleri yerine getirmektedir. Küçük işletmelerde insan kaynakları bölümünün, muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü de görülmektedir. Bazı küçük otel işletmelerinde ise, personel bölümü olarak yer alan bu bölüm, diğer bölümlerin konu ile ilgili işlerine müdahale etme yetkisine sahip değildir (Kozak, 1999: 17).

Büyük konaklama işletmelerinde ise, insan kaynakları adı altında örgütlenen bu bölüme, diğer bölümlerden daha fazla misyon yüklenmekte ve genel müdür yardımcılarında biri, ya da insan kaynakları yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Bu işletmelerde; insan kaynakları bölümü, tüm personel işlevleri (dar anlamda) yanında insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini de yürütme yetkisine sahiptir. Bu örgüt yapısında, insan kaynakları bölümü işlevsel yetkiye sahiptir ve diğer bölümlere, kendi işlevsel alanı içerisine giren konularda müdahale edebilir.

Zincir otel işletmelerinde ise; genel merkezde, insan kaynakları koordinatörlüğü ve bağlı işletmelerde personel bölümü şeklinde oluşan bir yapılanma söz konusudur. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, işgücü planlaması, iş analizi, insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme, işe alıştırma ve eğitim, motivasyon, değerlendirme, ücretleme, disiplin ve endüstriyel ilişkilerle ilgili işlevleri yerine getirir (Kozak, 1999: 18).

Bu işlevleri yerine getirirken, insan kaynakları yöneticileri oldukça titiz davranmak durumundadır. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işi, müşterilere en iyi hizmeti sunmak, onları memnun etmek ve beklentilerini karşılamak olduğuna göre, en başta, işletmede çalışacak olan işgörenlerin işini sevmesi, kendini geliştirmek istemesi ve insan ilişkilerinde başarılı olması gerekir. Müşteriler, karşılarında asık suratlı mutsuzluğunu dışa vuran ve sevecen davranmayan birisini karşılarında görmek istemezler. Tebessüm edemeyen, çevresiyle iletişim kuramayan, işini sevmeyen ve insanların mutlu olmasından zevk alamayan ve basit problemlere pratik çözüm üretemeyen bir işgörenin konaklama işletmelerinde başarılı olması düşünülemez. Çünkü; işin en belirgin özelliklerinden biri de, işgörenin sürekli müşteriyle yüz yüze iletişim halinde olmasıdır.

Kısaca özetlemek gerekirse; emek-yoğun bir özelliğe sahip olan konaklama işletmelerinde, organizasyon içinde ve dışındaki değişime en hızlı ayak uydurabilen tek kaynak insandır. En kaliteli malzemeler kullanılarak konforlu bir konaklama tesisi inşa edilebilir. Bu tesis, zaman geçtikçe eskiyerek değer kaybedebilir. Donanım ise, hiçbir zaman orijinal olarak meydana getirildiği zamanki performansını koruyamaz. Sadece insan zamanla büyür ve gelişebilir ve deneyim kazandıkça işletmeye

daha çok katkıda bulunabilir (Dinçer, 1994: 178). Yeter ki, işgörenlerin birbirlerinden farklı olan yetenekleri, potansiyelleri ve düşüncelerinin olabileceği kabul edilerek, bu farklılıklarını geliştirmelerine olanak sağlanabilsin, takım ruhu içinde ortak bir amaca yönlenebilsin. Bu durumda işletmelerin yeni başarılar elde etmesi kaçınılmazdır. Bütün bunları sağlamak da; konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini başarıyla yerine getirmesiyle olasıdır.

4. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarını etkin ve verimli bir hale getirebilmek için bazı işlevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar genellikle; işgücü planlaması, iş analizi, insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme, işe alıştırma ve eğitim, motivasyon, performans değerlendirme, ücretleme, disiplin ve endüstriyel ilişkilerdir.

4.1. İşgücü Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, kurumun insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir (Fındıkçı, 1999: 128).

Planlamanın amacı, konaklama işletmelerinde hangi faaliyetin yerine getirileceği, hangi araçların kullanılacağı, hangi işlerin, hangi süreye göre ve ne zaman yapılacağına belirtilmesidir. İşgücü planlaması, konaklama işletmelerinin büyüklüğüne ve faaliyet sürelerine bağlı olarak kısa ve uzun dönemde ele alınabilir. Kısa ve uzun dönemde insan kaynakları planlaması, bir yandan konaklama işletmesinin gelişmesi için gerekli insan kaynaklarının daha önce elde edilen verilere ve bilgilere dayanarak belirlenmesine yardımcı olur. Diğer yandan, sağlanacak büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelecek yeni işgücü gereksinimlerine nasıl bir çözüm bulunacağını gösterir (Kozak, 1999: 19).

4.2. İş Analizi

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin gördüğü çevre ve koşulları, gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir (Çetiner, 1999: 109). Konaklama 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 ekipmanların kullanılacağı açıkça belirtilmelidir. Buna bağlı olarak da iş ve görev tanımları yapılmalıdır.

4.3. İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme

Bir işletmede amaçlanan başarıya ulaşmak, istihdam edilen insan kaynaklarının yeterli sayıda ve nitelikte olmasına bağlıdır. Maddi kaynakların etkin kullanımı, insan unsurunun bilgi ve becerisine bağlı olduğu düşünülürse, işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin temin edilmesi, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi işlevi, insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında özel bir konuma sahip olduğu görülecektir. Konaklama işletmelerinin emek-yoğun bir özelliğe sahip olması ve işgörenin müşterilerle doğrudan bir iletişim kurmak durumunda olması, insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme işlevini yerine getirirken daha titiz çalışmasını gerektirir. Konaklama işletmelerinde, müşteri ve personel farklı iki rol ve beklenti ile karşı karşıyadır. Müşteri-personel çatışmalarını en aza indirmenin yollarından biri olarak daha başlangıçta işe alma aşamasında uygun personeli belirlemeye yönelik değerlendirmelerin yapılması ve bunun sonucunda işe alınması ve uygun işe yerleştirilmesi gerekmektedir (Yaylalı ve Şahbaz, 1996: 331). Bilgi toplumunun yükselen değerlerinin başında sürekli eğitim ve kendini yetiştirme yer almaktadır. Eğitim, toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir (Özgener, 1998a: 114).

4.4. İşe Alıştırma ve Eğitim

İşgören eğitimini tanımlamak gerekirse; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklandıkları ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür denilebilir (Sabuncuoğlu, 1999: 124). Konaklama işletmelerinde çalışanlar, yaptıkları ve gelecekte yapacakları işlerle ilgili sahip oldukları bilgi ve becerilerine paralel olarak istek ve motivasyonları da artar veya azalır. Bu işletmelerde sunulan hizmetin özelliği gereği, yapılan bir hatanın telafisi zor olduğu da dikkate alınarak işgören eğitime, diğer işletmelere oranla daha çok önem verilmesini gerektirir.

4.5 Motivasyon

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 denir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de, çalışanların bek-

lentilerini iyi belirleyip, onların ihtiyaçlarını belirli oranda karşılamak gerekir. İhtiyaçları karşılanan işgörenler kendilerini düşünmeye, üretmeye ve çalışmaya hazır hissederler. Yani işe karşı motive olurlar.

4.6. Performans Değerleme

Performans değerlendirme; kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 1999: 297).

Performans değerlendirmesi sonucu edinilen bilgiler, bir yandan yönetsel kararlarda (ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi vb.) kullanılırken, diğer yandan ise, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne derecede ulaştığına ilişkin geri besleme sağlanmaktadır.

4.7. Ücretleme

Ekonomik bir kavram olarak ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle işgörene yapılan ödemeleri içerir. Bu açıdan düşünüldüğünde ücret işletmeler açısından bir gider kalemi olarak düşünülürken işgörenler açısından bir gelir kaynağıdır. İşletme yöneticileri giderleri azaltmak için ücret düzeyini düşük tutma, işgörenler ise yaşam standardını yükseltmek için daha fazla ücret talep etse de, işletmenin gerçekleri ve işgörenlerin beklentileri dikkate alınarak en uygun bir ücret dengesinin kurulması işletmedeki verimliliği arttırıcı bir etki yaratmaktadır. İşgörenlerin beklentileri ile, işletmelerin gerçeklerini karşılayacak bir ücret dengesinin kurulması ise, gerçekçi bir iş değerlemesi ile olasıdır.

İş değerlendirmesi ise; işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkların kolaylık ya da zorluk esasına göre objektif biçimde ortaya konmasıdır, denebilir (Sabuncuoğlu, 1999: 189). Konaklama 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 belirlenebilir.

Konaklama işletmelerinde klasik ücretler dışında, farklı ücret uygulamaları da bulunmaktadır. Bu sistemler iki başlık altında toplanabilir (Kozak, 1999: 33.):

1. Sabit ücret sistemi: Otel işletmelerinde müşteri ile karşılaşmayan personel için kullanılan ücret sistemidir.

2. Yüzde yöntemine göre ücret sistemi: Konaklama işletmelerinin özelliklerinden doğan ücret şeklidir. Bu ücret şeklinde işletme, personel ücreti aşırı ücretin altında kalırsa, sadece asgari ücret kısmını öder. Böyle bir durum söz konusu olmadığında müşterilerden alınan yüzdelerle işgören ücretleri ödenir. Yüzdelerin dağıtılması sırasında her görev grubunun puanları esas alınır.

4.8. Disiplin

Klasik anlamdaki disiplin; personeli tehdit ederek doğru davranmaya zorlamaktır. Cezalandırıcı olmayan disiplin ise, kural ve düzenlemelere isteyerek uyan personel topluluğunun oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavrın yaratılmasıdır (Kozak, 1999: 34).

Disiplin, çalışanların kendi içlerinde geliştirdiği ve çoğunluğun koyduğu kurallar bütünüdür. Bu kuralları bozacak, azınlıkta kalan kişilere ceza vermek gerekebilir. Ancak, disiplini tamamen ceza sistemi olarak algılamak yerine, örgütün çoğunluğunun isteğine uygun olarak yönetmek aracı olarak algılamak gerekir (Eren, 1993: 304).

4.9. Endüstriyel İlişkiler

Çağımızda sosyal gruplar, hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla örgütlenmekte ve örgütleri amacıyla amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, 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 yürütülmesini sağlamak ve tarafları tatmin edebilecek bir uzlaşma ortamını yaratmaktır.

Bir işletmede insan kaynakları departmanı işgören-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı biçimde yürütülmesini 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 olabilir.

5. Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili

Araştırmanın Amacı: Bu çalışmada; turizm sektöründeki işletmelerin emek yoğun olma özelliği ve dolayısıyla konaklama işletmelerinin başarısında insan kaynaklarının önemli bir yeri olduğu göz önüne alınarak Alanya'da faaliyet gösteren 3, 4, 5 yıldızlı oteller ve 1. Sınıf tatil köylerinde çalışanların insan kaynakları profili çika-

rılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Kapsamı: Bu araştırma; 2000 yılı içerisinde Alanya’da faaliyet gösteren toplam 20 adet 3, 4, 5, yıldızlı oteller ve 1. Sınıf tatil köylerine anket yoluyla ulaşılmış ve 100 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Alanya’da, 39 üç yıldızlı, 23 dört yıldızlı, 5 adet beş yıldızlı otel ve 3 adet de tatil köyü faaliyet göstermektedir. Seçilen oteller ve anketleri yanıtlaması sağlanan işgörenler tesadüfi yöntemle seçilmiştir.

Araştırmanın Yöntemi: Araştırma yapılırken 150 anket formu hazırlanarak Alanya faaliyet gösteren belirli otel ve tatil köylerinin insan kaynakları birimlerine posta ile gönderilmiştir. Daha sonra da anket gönderilen otellerin insan kaynakları yöneticileriyle telefonla görüşülerek yanıtlanan anketlerin geri dönmesi sağlanmıştır. Dönen 100 anketin verileri SPSS programıyla analiz edilmiştir. Anket sorularına verilen yanıtlar değerlendirilmiş, yorumlanmış ve çeşitli öneriler yapılmıştır.

Araştırma Bulguları ve Tartışma: Araştırma sonucunda elde edilen bulgular aşağıda başlıklar halinde sınıflandırılarak analiz edilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların % 68’i erkek % 32’si kadındır. Konaklama işletmelerinin türlerine göre değerlendirildiğinde ise erkeklerin en yüksek oranı % 75 ile Beş yıldızlı otellerde, en düşük % 55.6 ile dört yıldızlı otellerde olduğu görülmektedir.

Tablo 1 Katılımcıların Cinsiyet Durumu

| Cinsiyet | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|----------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| Erkek | 29 | 70.7 | 5 | 55.6 | 15 | 75 | 19 | 63.7 | 68 |
| Kadın | 12 | 29.3 | 4 | 44.4 | 5 | 25 | 11 | 36.7 | 32 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 2’de katılımcıların medeni durumu görülmektedir. Katılımcıların % 58’i bekar, % 41’i evli, % 1’i de boşanmıştır. Bekar katılımcıların en yüksek oranı % 75 ile beş yıldızlı otellerde, en düşük oranı ise % 44.4 ile üç yıldızlı otellerde olduğu görülmektedir. Evli katılımcıların en yüksek oranı % 55.6 ile dört yıldızlı otellerde, en düşük oranı ise % 20 ile beş yıldızlı otellerde olduğu görülmektedir.

Tablo 3’de katılımcıların yer aldıkları yaş gruplarının sayı, yüzdelik oranı ve ko-

naklama türlerine göre dağılımı verilmektedir. Katılımcıların % 48'i 20-29 yaş grubunda olup, tüm yaş grupları arasında en yüksek orana sahiptir. Bunu % 24 oranı ile 30-39 yaş grubu izlemektedir. En düşük oranı ise % 1 ile 50-59 ve 60 ve üstü yaş grupları oluşturmaktadır.

Tablo 2 Katılımcıların Medeni Durumu

| Medeni Durum | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|--------------|-----------------|-----|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| Bekar | 25 | 61 | 4 | 44.4 | 15 | 75 | 14 | 46.7 | 58 |
| Evli | 16 | 39 | 5 | 55.6 | 4 | 20 | 16 | 53.3 | 41 |
| Boşanmış | | | | | 1 | 5 | | | 1 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 3 Katılımcıların Yaş Grupları İtibariyle Dağılımı

| Yaş Grubu | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | N | % | N | % | n | % | n | % | |
| 19 ve Altı | 11 | 26.8 | 2 | 22.2 | 4 | 20 | 2 | 6.7 | 19 |
| 20-29 | 15 | 36.6 | 3 | 33.3 | 11 | 51 | 19 | 63.3 | 48 |
| 30-39 | 9 | 22 | 4 | 44.4 | 4 | 20 | 7 | 23.3 | 24 |
| 40-49 | 5 | 12.2 | | | 1 | 5 | 1 | 3.3 | 7 |
| 50-59 | 1 | 2.4 | | | | | | | 1 |
| 60 ve üstü | | | | | | | 1 | 3.3 | 1 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 4'de görüldüğü gibi en yüksek oranı % 43 ile ortaöğretim mezunu katılımcılar oluşturmakta, bunu % 42 ile yüksek öğrenim mezunları izlemektedir. En düşük orana ise % 1 ile diğer, yani lisans üstü eğitim mezunu sahiptir. Dört ve beş yıldızlı otellerde % 55 oranıyla en çok yüksek öğrenim mezunu istihdam edilmekte, üç yıldızlı otellerde ise % 29 en düşük oranda yüksek öğrenim mezunu istihdam edilmektedir. Ayrıca beş yıldızlı otellerde ilköğretim okulu mezunu katılımcı görülmemektedir. 1. sınıf tatil köylerinde çalışanların eğitim düzeyi; dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanla-

rın eğitim düzeyi ortalamalarına yakındır. Genel olarak tabloya bakıldığında; çalışılan konaklama işletmesinin yıldız sayısı arttıkça eğitim düzeyi de artmaktadır.

Katılımcıların % 52'sinin hiç turizm eğitimi almadığı Tablo 5'de görülmektedir. Turizm eğitimi almayanların oranı üç yıldızlı otellerde % 65 ile en yüksek, beş yıldızlı otellerde % 20 ile en düşük orana sahip olduğu görülmektedir. Turizm eğitimi alanlar içinde ise en yüksek oranla (%16.7) Ön Lisans, en düşük oranla (% 1) Lisans Üstü eğitim mezunlarının istihdam edildiği görülmektedir. Ayrıca dört ve beş yıldızlı otellerde turizm eğitimi almış yüksek öğrenim mezunlarının oranının diğerlerine göre daha yüksek olduğu dikkat çekilmektedir.

Öte yandan turizm eğitimi alanların % 25'i aldıkları eğitimi yetersiz görmekte, % 23'ü yeterli görmekte, % 5'i çok yetersiz, % 4'ü çok yeterli görmektedir (Tablo 6).

Tablo 4 Katılımcıların Eğitim Durumu

| Eğitim Durumu | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|----------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| İlköğretim | 8 | 19.5 | 2 | 22.2 | | | 2 | 6.7 | 12 |
| Ortaöğretim | 20 | 48.8 | 2 | 22.2 | 8 | 40 | 13 | 43.3 | 43 |
| Yüksek Öğretim | 12 | 29.3 | 5 | 55.6 | 11 | 55 | 14 | 46.7 | 42 |
| Diğer | 1 | 2.4 | | | 1 | 5 | 1 | 3.3 | 3 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 5 Katılımcıların Turizm Eğitimi Durumu

| Turizm Eğitimi | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|----------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| Almamış | 27 | 65.9 | 3 | 33.3 | 4 | 20 | 18 | 60 | 52 |
| Kurs Programı | 3 | 7.3 | 1 | 11.1 | 3 | 15 | 3 | 10 | 10 |
| Turizm Lisesi | 5 | 12.2 | 1 | 11.1 | 4 | 20 | 1 | 3.3 | 11 |
| Turizm MYO | 3 | 7.3 | 2 | 22.2 | 6 | 30 | 5 | 16.7 | 16 |
| Turizm Lisans | 2 | 4.9 | 2 | 22.2 | 3 | 15 | 3 | 10 | 10 |
| Lisans Üstü | 1 | 2.4 | | | | | | | 1 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 6 Katılımcıların Eğitimlerini Yeterli Bulma Düzeyleri

| Eğitim Yeterliliği | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|--------------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|-----|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| Cevap Yok | 21 | 51.2 | 3 | 33.3 | 4 | 20 | 15 | 50 | 43 |
| Çok Yeterli | 2 | 4.9 | | | 1 | 5 | 1 | 3.3 | 4 |
| Yeterli | 7 | 17.1 | 3 | 33.3 | 7 | 35 | 6 | 20 | 23 |
| Yetersiz | 11 | 26.8 | 1 | 11.1 | 7 | 35 | 6 | 20 | 25 |
| Çok Yetersiz | | | 2 | 22.2 | 1 | 5 | 2 | 6.7 | 5 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların % 24'ü çalıştığı işte 4-5 yıllık deneyimle en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir. Bunu % 20 oranla 0-1 yıl deneyime sahip olanlar izlemekte, en düşük oran ise % 7 oranla 6-7 yıllık deneyime sahip olanlara aittir.

Tablo 7 Katılımcıların Deneyim Durumu

| Top. Deneyim | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|--------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| 0-1 Yıl | 9 | 22 | 1 | 11.1 | 6 | 30 | 4 | 13.3 | 20 |
| 2-3 Yıl | 7 | 17.1 | 2 | 22.2 | 5 | 25 | 5 | 16.7 | 19 |
| 4-5 Yıl | 9 | 22 | 2 | 22.2 | 4 | 20 | 9 | 30 | 24 |
| 6-7 Yıl | 4 | 9.8 | | | | | 3 | 10 | 7 |
| 8-9 Yıl | 4 | 9.8 | 3 | 33.3 | 3 | 15 | 1 | 3.3 | 11 |
| 10 + | 8 | 19.5 | 1 | 11.1 | 2 | 10 | 8 | 26.7 | 19 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 8'de görüldüğü üzere aynı işyerinde 2-3 yıldır çalışanların oranı % 32 ile en yüksek orana sahiptir. Bunu % 28 oranla 4-5 yıldır çalışanlar izlemekte, en düşük oranı ise % 3 ile 8-9 yıldır aynı işyerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu durum da katılımcıların arasında iş değiştirme oranının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 9'da görüldüğü gibi katılımcılar içinde en yüksek oranı % 29 oranla Önbüro departmanında çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu % 25 oranla yiyecek-

içecek departmanında çalışanlar izlemektedir. Satış-pazarlama departmanında çalışanlar % 1 oranla en düşük katılıma sahiptir. Katılımcıların % 14'ü diğer, yani insan kaynakları, güvenlik ve idari bölümlerde çalışanları kapsamaktadır.

Tablo 8 Katılımcıların Aynı İşyerindeki Deneyim Durumu

| | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|----------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | N | % | N | % | n | % | |
| Aynı İşyerinde | | | | | | | | | |
| 0-1 Yıl | 13 | 31.7 | 1 | 11.1 | 4 | 20 | 7 | 23.3 | 25 |
| 2-3 Yıl | 12 | 29.3 | 4 | 44.4 | 9 | 45 | 7 | 23.3 | 32 |
| 4-5 Yıl | 10 | 4.4 | 2 | 22.2 | 5 | 25 | 11 | 36.7 | 28 |
| 6-7 Yıl | 3 | 7.3 | 1 | 11.1 | 1 | 5 | 1 | 3.3 | 6 |
| 8-9 Yıl | 1 | 2.4 | 1 | 11.1 | | | 1 | 3.3 | 3 |
| 10 + | 2 | 4.9 | | | 1 | 5 | 3 | 10 | 6 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 9 Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı

| Çalıştığı Dep. | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|-----------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| Cevap Yok | 3 | 7.3 | | | | | | | 3 |
| Önbüro | 11 | 26.8 | 3 | 33.3 | 9 | 45 | 6 | 20 | 29 |
| Kat Hizmetleri | 4 | 9.8 | | | 1 | 5 | 4 | 13.3 | 9 |
| Yiyecek İçecek | 16 | 39 | 3 | 33.3 | 4 | 20 | 2 | 6.7 | 25 |
| Muhasebe | 5 | 12.2 | | | 3 | 15 | 7 | 23.3 | 15 |
| Teknik Servis | | | 1 | 11.1 | 1 | 5 | 2 | 6.7 | 4 |
| Satış Pazarlama | | | 1 | 11.1 | | | | | 1 |
| Diğer | 2 | 4.9 | 1 | 11.1 | 2 | 10 | 9 | 30 | 14 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 10'da katılımcıların yönetim kademelerine göre dağılımı verilmektedir. Buna göre, katılımcıların % 50'si hiçbir yönetim kademesinde bulunmamaktadır. Orta kademe yöneticiler % 23 ile en yüksek oranı oluşturmaktadır. % 14'ü üst kademe, % 13'ü ise alt kademe yöneticileridir.

Tablo 10 Katılımcıların Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı

| Yön. Kademesi | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|----------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | N | % | n | % | |
| Yönetici Değil | 19 | 46.3 | 5 | 55.6 | 9 | 45 | 17 | 56.7 | 50 |
| Üst Kademe | 6 | 14.6 | 1 | 11.1 | 3 | 15 | 4 | 13.3 | 14 |
| Orta Kademe | 8 | 19.5 | 1 | 11.1 | 7 | 35 | 7 | 23.3 | 23 |
| Alt Kademe | 8 | 19.5 | 2 | 22.2 | 1 | 5 | 2 | 6.7 | 13 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 11’de Katılımcıların sektördeki memnuniyet düzeyi incelenmektedir. Buna göre katılımcıların % 51’i çalışma koşullarının genel beklentilerini karşılamakta yetersiz bulmakta, % 11’i çok yetersiz bulmaktadır. Katılımcıların %2’ si genel beklentilerinin çok iyi düzeyde karşılandığını düşünmekte, % 18’i iyi, %17’si ise yeterli bulmaktadır. Katılımcıların % 1’i ise bu soruya cevap vermemiştir. Katılımcıların genel beklentilerinin karşılanma düzeyi, konaklama işletmelerinin türlerine göre incelendiğinde ise anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Tablo 11 Katılımcıların Sektördeki Memnuniyeti

| Memnuniyet | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|--------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| Cevap Yok | 1 | 2.4 | | | | | | | 1 |
| Çok İyi | 1 | 2.4 | | | 1 | 5 | | | 2 |
| İyi | 5 | 12.2 | 1 | 11.1 | 4 | 20 | 8 | 26.7 | 18 |
| Yeterli | 8 | 19.5 | 2 | 22.2 | 2 | 10 | 5 | 16.7 | 17 |
| Yetersiz | 21 | 51.2 | 5 | 55.6 | 12 | 60 | 13 | 43.3 | 51 |
| Çok Yetersiz | 5 | 12.2 | 1 | 11.1 | 1 | 5 | 4 | 13.3 | 11 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 12 de görüldüğü gibi bilgisayar kullanma oranı % 44 gibi yüksek bir orandır. 5 yıldızlı otellerde bilgisayar kullananların oranı % 75 oranla en yüksek, üç yıldızlı otellerde % 26.8 oranla en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 12 Katılımcıların Bilgisayar Kullanma Durumu

| Bilgisayar | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|----------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| Cevap Yok | | | | | | | 1 | 3.3 | 1 |
| Kullanabiliyor | 11 | 26.8 | 3 | 33.3 | 15 | 75 | 15 | 50 | 44 |
| Kullanamıyor | 30 | 73.2 | 6 | 66.7 | 5 | 25 | 14 | 46.7 | 55 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 13’de katılımcıların iş bulma yöntemi incelenmektedir. Tabloya göre; katılımcıların % 48’i işlerini tanıdık aracılığıyla bulmuşlardır. % 37’si kendisi, % 12’si işlerini mezun olduğu okul aracılığıyla bulmuşlardır. % 1’i cevap vermezken, % 1’i işini mezun olduğu kurs aracılığıyla bulmuşlardır.

Tablo 13 Katılımcıların İş Bulma Yöntemi

| İş Bulma Yöntemi | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|--------------------------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| Cevap Yok | 1 | 2.4 | | | | | | | 1 |
| Kendisi | 17 | 41.5 | 2 | 22.2 | 8 | 40 | 10 | 33.3 | 37 |
| Tanıdık Aracılığıyla | 20 | 48.8 | 5 | 55.6 | 7 | 35 | 16 | 53.3 | 48 |
| Mezun Olduğu Okul Aracılığıyla | 2 | 4.9 | 1 | 11.1 | 5 | 25 | 4 | 13.3 | 12 |
| Mezun Olduğu Kurs Aracılığıyla | | | 1 | 11.1 | | | | | 1 |
| Diğer | 1 | 2.4 | | | | | | | 1 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 14’de görüldüğü gibi katılımcıların % 48’i turizm sektöründe başarıyı etkileyen faktörlerden en önemlisi olarak eğitimi belirtmiştir. Bunu % 33 oranla deneyim izlemektedir. Estetik değerın önemli olduğunu belirtenlerin oranı ise % 3’le en düşük orana sahiptir. Konaklama işletmelerinin türlerine göre incelendiğinde ise; dört yıldızlı otellerde çalışanların % 55.6 oranıyla eğitime çok daha fazla önem verdikleri, beş

yıldızlı otellerde % 45 oranıyla deneyime daha çok önem verdikleri görülmektedir. Yabancı dili önemli görenlerin de yine dört yıldızlı otellerde yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 14 Başarıyı Etkileyen Faktörler

| Başarı Faktörü | 3 Yıldızlı Otel | | 4 Yıldızlı Otel | | 5 Yıldızlı Otel | | 1. Sınıf Tatil Köyü | | Toplam |
|----------------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------|-----|---------------------|------|--------|
| | n | % | N | % | N | % | n | % | |
| Deneyim | 10 | 24.4 | 2 | 22.2 | 9 | 45 | 12 | 40 | 33 |
| Eğitim | 22 | 53.7 | 5 | 55.6 | 7 | 35 | 14 | 46.7 | 48 |
| Estetik Değer | 2 | 4.9 | | | 1 | 5 | | | 3 |
| Yabancı Dil | 5 | 12.2 | 2 | 22.2 | 2 | 10 | | | 9 |
| Diğer | 2 | 4.9 | | | 1 | 5 | 4 | 13.3 | 7 |
| Toplam | 41 | 100 | 9 | 100 | 20 | 100 | 30 | 100 | 100 |

Tablo 15’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu mezunlarının % 50’si Yiyecek-içecek departmanında çalışmaktadır. Yüksek öğretimli çalışanların en çoğu % 42.9 oranla önbüro departmanında görev yapmaktadır. Önbüro ve Muhasebe departmanında çalışanlar, en yüksek eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo 15 Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Eğitim Durumu

| Departman | Eğitim Durumu | | | | | | | | Toplam |
|-----------------|---------------|------|--------------|------|----------------|------|-------------|------|--------|
| | İlköğretim | | Orta Öğretim | | Yüksek Öğretim | | Lisans Üstü | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | |
| Cevap Yok | | | | | 3 | 7.1 | | | 3 |
| Önbüro | | | 10 | 23.3 | 18 | 42.9 | 1 | 33.3 | 29 |
| Kat Hizmetleri | 4 | 33.3 | 3 | 7 | 1 | 2.4 | 1 | 33.3 | 9 |
| Yiyecek İçecek | 6 | 50 | 18 | 41.9 | 1 | 2.4 | | | 25 |
| Muhasebe | | | 5 | 11.6 | 10 | 23.8 | | | 15 |
| Teknik Servis | | | 2 | 4.7 | 2 | 4.8 | | | 4 |
| Satış Pazarlama | | | | | 1 | 2.4 | | | 1 |
| Diğer | 2 | 16.7 | 5 | 11.6 | 6 | 14.3 | 1 | 33.3 | 14 |
| Toplam | 12 | 100 | 43 | 100 | 42 | 100 | 3 | 100 | 100 |

Tablo 16’da görüldüğü üzere; turizm eğitimi almayanların oranı % 52’dir. Mesleki eğitim alanların ise Önbüro ve Yiyecek-içecek departmanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde, turizm eğitimi almış işgörenlerin oranlarının artırılması gerekmektedir. Bu da, hizmet kalitesine ve müşteri tatminini beraberinde getirecektir.

Tablo 16 : Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Turizm Eğitimi Durumu

| Departman | Turizm Eğitimi | | | | | | | | | | | | Top. | | |
|-------------|----------------|------|------------|-----|-----------|------|------------|------|---------------|-----|-------------|-----|------|--|-----|
| | Almamış | | Kurs Prog. | | Turizm L. | | Turizm MYO | | Turizm Lisans | | Lisans Üstü | | | | |
| | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | | | |
| Cevap Yok | 1 | 1.9 | 1 | 10 | | | 1 | 6.3 | | | | | | | 3 |
| Önbüro | 8 | 15.4 | 2 | 20 | 4 | 36.4 | 7 | 43.8 | 8 | 80 | | | | | 29 |
| Kat Hiz. | 5 | 9.6 | 2 | 20 | 2 | 18.2 | | | | | | | | | 9 |
| Yiye-İçe. | 18 | 34.6 | 2 | 20 | 4 | 36.4 | | | | | 1 | 100 | | | 25 |
| Muhasebe | 8 | 15.4 | 1 | 10 | 1 | 9.1 | 4 | 25 | 1 | 10 | | | | | 15 |
| Teknik Ser. | 2 | 3.8 | 2 | 20 | | | | | | | | | | | 4 |
| Satış Paz. | | | | | | | 1 | 6.3 | | | | | | | 1 |
| Diğer | 10 | 19.2 | | | | | 3 | 18.8 | 1 | 10 | | | | | 14 |
| Toplam | 52 | 100 | 10 | 100 | 11 | 100 | 16 | 100 | 10 | 100 | 1 | 100 | | | 100 |

7. Sonuç ve Öneriler

Gelecek yıllarda üretimde teknolojinin daha da yoğun kullanılacağı düşünülürse, insanların daha az çalışarak, daha çok üreteceği ve beraberinde daha yüksek bir gelir seviyesine ulaşacağını tahmin etmek zor değildir. Bu tahmin hemen gelir seviyesi yükselen, çalışma süresi kısalan ve beraberinde boş zamanları artan insanlar kendisine daha fazla zaman ayırma olanağını elde etmiş insanlar, gezme, görme, eğlenme dinlenme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelecektir. Bu ihtiyaçları karşılayacak olan sektörde, hizmet sektörü içerisinde önemli bir ağırlığı olan turizm sektörüdür. Bundan dolayı turizm sektöründe çalışacak kalifiye eleman yetiştirme çalışmalarına ağırlık verilmeli, bunu gerçekleştirmek için ise, Turizm Meslek Liseleri ve turizm eğitimi veren meslek yüksekokullarının kapasiteleri artırılmalıdır. Ayrıca turizm eğitimi veren eğitim kurumlarında kuramsal bilgilerden çok uygulamaya ağırlık verilmelidir.

Unutulmamalıdır ki, yukarıda söz edildiği gibi, üretim işletmelerinde teknolojik

gelişmelere paralel olarak işgören sayısında ve niteliğinde azalma gözlenirken, turizm işletmeleri emek yoğun olma özelliğini korumaktadır. Turizm işletmelerin, rekabet etme gücü ise, büyük ölçüde, sektörde çalışan işgören ve yöneticilerin, hizmet kalitesini uluslararası standartlara uygun hale getirmelerine bağlıdır. Hizmet kalitesini uluslararası standartlara uygun hale getirmek de ancak insana yatırım yapmakla olanaklıdır. İnsana yapılan yatırım “geleceğe yapılan yatırım” olarak düşünülmelidir. Konaklama işletmeleri gelecekle ilgili beklentilerini yükseltmek için işgörenlerinin eğitim düzeylerini, mesleki bilgi ve becerilerini dikkate almak durumundadır. Günümüzde ucuz işgücüne yönelmek, işletmelere rekabet avantajı sağlamamaktadır. Bunun yerine eğitim düzeyi yüksek, yeniliklere uyum sağlayabilen, verimli ve etkin çalışma yöntemlerini bilen kalifiye işgörenlerle hizmet sunmak, işletmelerin gerek bugünkü, gerekse gelecekteki rekabet gücünü artırmaktadır.

Mesleki eğitimini tamamlamış, donanımlı ve kendine güvenen işgörenlerin beklentileri elbette daha yüksek olacaktır. Bu beklentiler ekonomik olabileceği gibi, ekonomik olmayan beklentiler de olabilmektedir. Söz konusu beklentiler işletme yönetimleri tarafından ciddi bir maliyet unsuru olarak görülmekte ve bu maliyete katlanmak istemeyerek, kısa vadeli karlarını yüksek tutmak istemektedirler. Oysa konaklama işletmelerinde yapılan işin özelliği; insan aracılığı ile insana hizmet sunmaktır. Kaliteli bir hizmet ise, ancak kalifiye işgörenle verilebilmektedir. Kalifiye işgören ise, iyi bir eğitimle yetiştirilebilir. Elbette ki; kaliteli hizmet sunmak isteyen işletmeler de, kalifiye işgören çalıştırmanın maliyetine katlanmak durumundadırlar. Bunun için kalifiye işgücü bir maliyet unsuru olarak değil, bir rekabet avantajı olarak görülmelidir. Araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı gibi; özellikle 3 yıldızlı otellerde ve 1. sınıf tatil köylerinde hiçbir turizm eğitimi almayanların oranı oldukça yüksektir. Bu durumda bulunan işgörenler hizmet içi eğitimlerle geliştirilmelidir.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları politikası açısından görülen önemli sorunlardan biri de, iş devir hızının oldukça yüksek oluşudur. İşgören devir hızının yüksek oluşuna konaklama işletmelerinin bir kısmının sezonluk olarak çalışması, bir kısmının ise sezonlara göre iş yoğunluğunun değişmesi önemli bir etkidir. Bu durum ise, konaklama işletmelerinin kalifiye işgörenleri uzun süre işletmede tutamama, her dönem yeni işgören arama sorunuyla karşı karşıya bırakmaktadır. Söz konusu sorun da, işgörenin kendini işletmenin önemli bir parçası olarak görememesine ve kısa vadeli düşünmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla işgören yeteri kadar motive olamazken, ekip çalışması birlikteliğini de yakalayamamaktadır. Konaklama işletmelerinde iş devir hızını en aza indirmek için, işgörene değer vermeli ve beklentilerini dikkate almalıdır.

Abstract: The improvement in technology results in less labour, more product and rising income level in society. And it is inevitable that the more the income level of society increases the more demand for tourism exists. This demand can be sufficient and also risen only by qualifying the accommodation institution and taking the service to the level of world standards. The quality of service in these institutions is directly proportional with the ability of human sources. Because in accommodation institutions human services are for human beings. Therefore, the most important element affecting the achievement is human, employee. The employees in accommodation institutions must be occupationally sufficient, well in communication, smiling, friendly and honest. These qualifications have an undeniable role on customer pleasure. Certainly, the accommodation institutions which give importance to customer pleasure must primarily give pleasure their employees who will be able to pleasure the customers. In order to please the employees, it is necessary to appreciate them, try to improve their life standards, enable their development with a planned and continuous professional policy, motivate them to increase their performances and win their confidence. In order to do these, the approach to the "human sources management" must become widespread and more active in accommodation institutions.

Key Words: human sources management, human sources profile, accommodation institution.

Kaynakça

- AĞAOĞLU Kemal, *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulaması*, Ankara, MPM yayınları : 457, 1992.
- AKAT Ömer, *Turizm İşletmeciliği*, Bursa, 2000.
- ARAS Haşim, *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*, Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1993.
- BARUTÇUGİL İsmet Sabit, *Turizm İşletmeciliği*, Bursa, 1982.
- ÇETİNER Ertuğrul, *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara, 1995.
- DİNÇER İSTANBULLU Füsun , "Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", *Turizm Yıllığı*, Türkiye Kalkınma Bankası, 1994.
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Yayınları, İstanbul, 1993.
- FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, Kasım 1999.
- İÇÖZ Orhan, "2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Dünya ve Avrupa Turizmindeki Yeri", *Turizm Yıllığı*, Türkiye Kalkınma Bankası AŞ., 1994.

- KOZAK Akdoğan Meryem, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara, Detay Yayıncılık, 1999.
- OLALI Hasan, KOZAY Meral, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul, 1993.
- ÖZCAN Murat, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi", *Turizm Yıllığı*, Türkiye Kalkınma Bankası, 1994.
- ÖZGEZER Şevki, "Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, MPM yayını, Ankara 1998.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Personel Yönetimi*, Bursa 1997.
- SADULLAH Ömer, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No: 537, Eskişehir, 1999.
- YAYLALI Nevşehir, 13-15 Aralık 1996.
- Ali ve ŞAHBAZ R. Pars, *Konaklama İşletmelerinde Müşteri-Personel Çatışmasının Hizmet Kalitesine Etkileri*, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*,