



<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1768>

Citation: Akmeşe, H., Ilgaz, A. & Coşkun, K. (2020). Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin bir profili: Kayseri ve Nevşehir'de bulunan otellere yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(50), 299-308.

Doç. Dr. Halil AKMEŞE

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Konya / TÜRKİYE.

0000-0003-4694-2215

Ali ILGAZ

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya/ TÜRKİYE, 0000-0003-0838-2747

Öğr. Gör. Kerim COŞKUN

Siirt Üniversitesi, Kurtalan Meslek Yüksekokulu, Seyahat Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü, Siirt / TÜRKİYE,

0000-0002-8963-0740

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR PROFİLİ: KAYSERİ VE NEVŞEHİR'DE BULUNAN OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Konaklama işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin, rekabet ortamında başarı gösterebilmeleri için insan kaynakları yönetimini etkin bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Emek yoğun özelliğe sahip otel işletmelerinde insan unsurunun başarılı bir şekilde yönetilmesi otel işletmelerinin başarıyı yakalamasını sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetimini konu alan bu çalışmanın temel amacı; otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi profilini ortaya çıkarmak ve otellerin sahip oldukları yıldız sayılarına göre nasıl bir insan kaynakları yönetimi uyguladıklarını incelemektir. Araştırmanın örneklemini Kayseri ve Nevşehir'de faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin 18'i oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket formunun tercih edildiği araştırma kapsamında elde edilen veriler çapraz tablo analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmada otellerin yıldız sayıları fark etmeksizin insan kaynakları departmanlarının en çok "çalışan seçimi ve işe alım süreçlerini yürütme" gibi süreçleri yerine getirdiği ve personel seçiminde en çok "ilan yayınlama" ve "istihdam ve kariyer merkezleri" yolunu tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, İnsan Kaynakları Profili, İnsan Kaynakları Yönetimi.

A PROFILE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HOTEL BUSINESSES: A RESEARCH ON HOTELS IN KAYSERİ AND NEVŞEHİR

ABSTRACT

In order to be successful in the competitive environment, the hotel enterprises, which have an important place in the accommodation enterprises, should apply human resource management effectively. Successful management of the human element in labor-intensive hotel enterprises will ensure the success of hotel businesses. The main objective of this study, which focuses on human resource management; The aim of this course is to reveal the profile of human resources management in hotel establishments and to examine how the hotels implement human resources management according to the number of stars they have. Eighteen of the 3, 4 and 5 star hotels operating in Kayseri and Nevşehir are the sample of the research. The data obtained from the survey were analyzed with cross-table analysis method. In the research, it is concluded that the human resources departments perform the processes such as "employee selection and recruitment processes" most regardless of the number of stars of the hotels, and prefer the most "publishing advertisements" and "employment and career centers" in the personnel selection.

Keywords: Tourism, Human Resources Profile, Human Resources Management.

1. GİRİŞ

Konaklama işlevi otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran unsurdur. Konaklama ile birlikte misafirlere sunulan diğer hizmetler arasında bir çizgi çekmek zordur. Fakat otel işletmeleri, sundukları hizmetleri belirli bir anlayış ve kural çerçevesinde sunmaktadır. Otel işletmelerinin zamana duyarlılığı, emek- yoğun özelliği, dinamik yapısı, 7/24 hizmet esası, işletme içerisindeki bölümler ve personeller arası işbirliği esası, sermayenin büyük oranda sabit değerlere bağlı olması, satışların çoğunlukla peşin veya kredi kartıyla gerçekleşmesi, konukların kendilerine sunulan hizmeti, servis hizmeti ile beraber ödemesi gibi özellikler dikkate alındığında otel işletmelerinde iş görenlerin işe alımı, işe yerleştirilmesi,

eğitimi, ücretlendirilmesi, motivasyon ve işten çıkarılması konularında uygulanan kararlar büyük önem taşımaktadır (Akçadağ ve Özdemir, 2005, s. 168-169).

Konaklama işletmeleri yaşanan teknolojik gelişmelere rağmen hala emek yoğun özelliğini korumaktadır. Otomasyon sisteminin çok fazla kullanılmadığı konaklama işletmeleri farklı farklı sınıflandırmalara tabi tutulsa da iş gücü maliyetinin toplam maliyet içerisindeki payı yüksek seviyelerde görölmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002, s. 86-87).

Aslında turizm endüstrisinin emek yoğun bir özelliğe sahip olması insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Otel işletmelerinde müşteri ve çalışanlar arasındaki sürekli etkileşim insan unsurunu daha da önemli hale getirmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinin emek yoğun özelliği, çalışanların bu işletmelerde önemli bir kaynak olarak görölmelerini neden olmaktadır (Akbaba ve Günlü, 2011, s. 206).

Ayrıca dünyada yaşanan rekabet baskısı, seyahat pazarındaki değişimler, artan işletme maliyetleri gibi durumlar otel işletmelerinin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır. Bu durumda otel işletmeleri başarılı olabilmek için otel personeline bağlı kaliteli hizmet sunumunu kolaylaştıracak sistemler geliştirmek zorunda kalmaktadır. Ayrıca kaliteli hizmet sunumunda sürekliliğin sağlanabilmesi için insan kaynakları yönetiminin etkili bir şekilde yönetilmesi ve bütün yeteneklerin tam olarak kullanılması gerekmektedir (Luo ve Milne, 2014, s. 82).

İnsan kaynakları yönetimi örgütün stratejik hedeflerine ulaşmada bu insan kaynağının verimli kullanılması ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi sistematik bir şekilde personel ve işyeri sorunları ile ilgilenecek kurumun performansını iyileştirmeye çalışmaktadır (Ashton, 2018, s. 177-178).

Çalışmanın konusunu oluşturan insan kaynakları yönetimi literatürde çok farklı başlık ve konu kapsamında incelenmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları kariyer gelişiminden (Arnold, Coombs ve Gubler, 2019; De Vos ve Dries, 2013; Kılıç ve Öztürk, 2009) iş gören bulma ve seçimine (Akbaba ve Günlü, 2011; Akova, Sarıışık ve Akbaba, 2007; Chapman ve Webster, 2003; Rothstein ve Goffin, 2006; Taylor, Keelty, ve McDonnell, 2002) eğitim ve geliştirmeden (Bek, 2007; Mapelu ve Jumah, 2013; Polat Üzümcü, 2015) ücretlendirmeye kadar (García-Pozo, Sánchez-Ollero ve Benavides-Chicón, 2012; Yenipınar, 2005) bir çok konuda yerli ve yabancı makalelerde incelenmiştir.

Bu çalışmada da insan kaynakları uygulamalarına değinilerek Nevşehir ve Kayseri’de yer alan otel işletmelerinin genel bir insan kaynakları profili belirlenmeye çalışılmış ve otellerin sahip olduğu yıldız sayılarına göre bu profilin farklılıkları ya da ortak yanları belirtmeye çalışılmıştır.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Etkin bir insan kaynakları yönetimi, şirketlerin ekonomik açıdan başarısına katkı sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) şirketlerin zorluklar karşısında başarı sağlamasında büyük rol oynamaktadır (Treven ve Mulej, 2005, s. 56).

İnsan unsurunun önemli olduğu otel işletmelerinde bu unsurun yönetiminin iyi yapılması işgücünün verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Birebir ilişkilerin ve “insanın insana hizmeti” gibi durumların yoğun bir şekilde yaşandığı otel işletmelerinde insan unsurunun yönetimi ancak İKY ile mümkün olmaktadır (Erdem, 2004, s. 39-40).

İnsan ilişkilerinin önemine vurgu yapan Sin, Tse, Chan, Heung ve Yim (2006), kişisel ilişkiler göz önünde bulundurulduğunda otel ve müşteriler arasında güçlü ilişkiler kurmanın, otelin müşteri sadakati ve bağlılığını arttırmada etkili olduğunu ifade etmiştir.

Konaklama sektörü yapısı itibari ile çalışanların sosyal ve teknik becerileri açısından başarısına bağlı olarak bulunmaktadır. Bu yönüyle hizmet kalitesi ve niteliği, müşteri memnuniyeti ve sadakati insan faktörüne kritik derecede bağlıdır (Anastassova ve Purcell, 1995, s. 172).

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi büyük oranda personelin ödüllendirilmesi ile de ilişkilidir. Çünkü otel personelinin morali müşteri tatminini doğrudan etkilemektedir. Örneğin düşük moralli bir çalışanın işini iyi bir şekilde yerine getirememesinin sonucu olarak psikolojik durumu ve yetersiz hizmeti müşteriye yansımaktadır. Bu yönüyle iş görene sunulan ücret, sosyal güvenlik, çalışma ortamı ve moral

gibi konularda iyileştirmeler yapılması işletme hedeflerine ulaşma açısından büyük önem teşkil etmektedir (Yenipınar, 2005, s. 155).

3. LİTERATÜR

Literatüre bakıldığında insan kaynakları yönetimi konularının; çalışanlar ve yöneticileri ilgilendiren kavramlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konaklama işletmeleri ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili belli başlı çalışmalardan bazıları şunlardır:

Erdem, Gülcan, Tokmak, Asanova ve Margaziev (2015), çalışmalarında Kırgızistan'daki konaklama sektörüne yönelik insan kaynakları profilini belirlemeyi amaçlamıştır. Bişkek'te 18 konaklama işletmesi üzerinde 379 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda çalışanlarının çoğunluğunun bayan ve bekarlardan oluştuğu, ciddi bir kısmının 21-30 yaş arasında olduğu ve yaklaşık yarısının lisans mezunu olduğu ve iş görenlerin yaklaşık olarak dörtte üçünün hiç turizm eğitimi almadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine araştırma sonucunda çalışanların tamamına yakının Rusça, yarısına yakının da İngilizce dil bilgisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların günde ortalama 9-12 saat çalıştıkları ve aylık olarak 250 doların altında gelir elde ettikleri buna karşılık çalışanların yarısından çoğunun konaklama sektöründe çalışmaktan memnun olduğu da araştırmanın diğer sonuçları arasında yer almıştır.

Örücü (2002), Marmaris ve çevresindeki 3 yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin eğitim düzeylerini belirlemeyi ve eğitim seviyelerinde oluşan farklılıkların iş gören seçimine olan etkisini ortaya çıkarmayı planladığı çalışmanın sonucunda kurum yöneticilerinin eğitim seviyelerinin iş gören seçmede önemli ölçüde etkili olduğu tespit edilmiştir. Fakülte mezunu konumundaki yöneticilerin çalışan seçiminde eğitime, lise mezunu yöneticilerin ise daha çok deneyime değer verdikleri de araştırma kapsamında tespit edilen sonuçlar arasında yer almıştır.

Yöneticiler üzerinde yapılan başka bir çalışmada da Demir (2010), konaklama işletmesi yöneticilerinin duygusal zeka özelliklerinin insan kaynağı seçimi ve teminindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda ise duygusal zeka özelliklerinin insan kaynakları temini ve seçimini etkilediği tespit edilmiştir.

Avcı ve Küçükusta (2009), konaklama işletmeleri üzerinde örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimine etkilerini analiz etmeye çalışmıştır. Çalışmanın sonucunda örgüt düzeyindeki öğrenmenin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel öğrenme ve işi bırakma eğilimi arasında ise negatif ilişki tespit edilmiştir.

Yang ve Cherry (2008), Tayvan'daki otel işletmelerinin hizmet kalitesi, eğitim ve geliştirme, personel alımı ve seçimi gibi konulara göstermiş oldukları önemi ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmanın sonucunda ise otel işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarının stratejik düzeyde değil operasyonel seviyede olduğu görülmüştür.

Nassar (2018) çalışmasında, Mısırın iki farklı şehri olan Kahire ve İskenderiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda otel işletmelerinde uygulanan insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılığını etkilediği tespit edilmiştir.

Young-Thelin ve Boluk (2012), İsveç'teki küçük otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimini değerlendirmeyi amaçlamış ve bu kapsamda otellerin işe alma, eğitim ve performans değerlendirme süreçlerini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda otel işletmelerinin insan kaynaklarını uygulamalarını önemli görmelerine rağmen insan kaynakları sistemlerinde gerekli hassasiyeti göstermeleri noktasında eksikliklere sahip olduğu belirtilmiştir.

Al-Refaie (2015) ise çalışmasında ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, hizmet kalitesinin, çalışan memnuniyetinin, çalışan bağlılığının, müşteri memnuniyetinin ve müşteri sadakatinin Ürdün'deki otel performansı üzerindeki etkisini araştırmış ve bu faktörler arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmanın sonucunda insan kaynakları uygulamalarının; hizmet kalitesi, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti ile olumlu ilişkili içerisinde olduğu saptanmıştır.

4. ARAŞTIRMA VE YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi profilinin ortaya çıkarmak ve ayrıca otellerin sahip oldukları yıldız sayılarına göre nasıl bir insan kaynakları yönetimi uyguladıklarını incelenmektedir. Araştırmanın sadece bir ille sınırlı kalmaması adına Nevşehir ilinde yer alan otellerin de araştırmaya konu olması gerekliliği düşünülmüştür. Bu açıdan araştırmanın evrenini Kayseri ve Nevşehir illeri içerisinde faaliyet gösteren tüm 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak zaman, maliyet, ulaşılabilirlik kısıtları ve tüm otel işletmelerine ulaşılmasının mümkün olamayacağı da göz önünde bulundurularak Kayseri ve Nevşehir illerinde yer alan toplam 18 otel işletmesinden oluşan bir örneklem seçilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulmasında Atoyan (2015)'in çalışmasından yararlanılmıştır. Anket formu toplam dokuz sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan otel işletmelerinin insan kaynakları departmanı çalışanlarının cevaplandırmaları için oluşturulan anket formu uygulanmadan önce 5 örneklem üzerinde soruların katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı da değerlendirilmiştir. Geri bildirimler alındıktan sonra anket formunda anlaşılmayan yerler düzeltilmiş, eksiklikler tamamlanmış ve anket formuna son hali verildikten sonra uygulamaya geçilmiştir. Verilerin toplanmasında "yüz yüze görüşme yöntemi" ve "bırak ve topla" yöntemi olarak iki yol izlenmiştir.

5. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ

Öncelikle toplanmış olan verilerin SPSS 23 paket programına girişleri yapıldıktan sonra ilk olarak otellerin sahip olduğu yıldız sayılarının frekansları alınmış daha sonra ise amacına uygun olarak çapraz tablo analizi yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

6.1. Araştırmaya Katılan Toplam Otel Sayısı ve Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Sınıflandırılması

Araştırmaya katılan otellerin toplam sayısı ve yıldız sayılarına göre sınıflandırmaları Tablo 1'de gösterilmektedir:

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Toplam Otel Sayısı ve Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Sınıflandırılması

Otel Türü	Sayı	Yüzde
3 Yıldızlı	8	44,4
4 Yıldızlı	7	38,9
5 Yıldızlı	3	16,7
Toplam	18	100

Tablo 1'de de görüleceği üzere araştırmaya katılan 18 otelin 8'i (%44,4) 3 yıldızlı, 7'si (%38,9) 4 yıldızlı, 3'ü (%16,7) ise 5 yıldızlıdır.

6.2. İnsan Kaynakları Departmanının Yerine Getirdiği Fonksiyonlar

Anket formunda araştırmaya katılan otellere yönelik olarak "insan kaynakları departmanı hangi fonksiyonları yerine getirmektedir" şeklinde bir soru sorulmuştur. Birden fazla cevap seçeneğinin işaretlenebildiği bu soru türüne verilen cevaplar ile otellerin sahip olduğu yıldız sayıları arasında çapraz tablo analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan otellerin yıldız sayılarına göre insan kaynakları departmanının yerine getirdiği fonksiyonlara vermiş olduğu yanıtlar Tablo 2'de gösterilmektedir:

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Otellerin İnsan Kaynakları Departmanının Yerine Getirdiği Fonksiyonlar

İnsan Kaynakları Departmanının Yerine Getirdiği Fonksiyonlar	3 Yıldızlı		4 Yıldızlı		5 Yıldızlı		Toplam	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
İş analizi yapmak	2	6	1	6	2	1	5	13
İnsan kaynakları politikasını geliştirmek	1	7	1	6	3	0	5	13
Çalışan seçimi ve işe alım süreçlerini yürütmek	7	1	7	0	3	0	17	1
Performans değerlendirme	2	6	4	3	2	1	8	10
Personeller için eğitim programları düzenlemek	3	5	5	2	3	0	11	7
Ödül ve prim sistemleri oluşturmak	2	6	6	1	3	0	11	7

Tablo 2 incelendiğinde; 3 yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının en çok çalışan seçimi ve işe alım süreçlerini yürütme gibi görevleri yerine getirdiği görülmektedir. Ancak sonuçlara dayanarak araştırmaya katılan 3 yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının insan kaynakları politikası geliştirme gibi görevleri daha az yaptıkları söylenebilir. Araştırmaya katılan 4 yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının da sırasıyla en çok "çalışan seçimi ve işe alım süreçlerini yürütme", "ödül ve prim sistemleri oluşturma", "personeller için eğitim programları düzenleme" ve "performans değerlendirme" gibi görevleri yerine getirdiği görülmektedir. Ancak araştırmaya katılan 4 yıldızlı otellerin "iş analizi yapma" ve "insan kaynakları politikasını geliştirme" gibi hususlara daha az ağırlık verdiği sonucuna ulaşılmıştır. 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının ise en çok "çalışan seçimi ve işe alım süreçlerini yürütme", "personeller için eğitim programları düzenleme", "ödül ve prim sistemleri oluşturma" ve "insan kaynakları politikasını geliştirme" konularına ağırlık verdiği görülmektedir.

6.3. Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemler

Anket formunda yer alan ikinci soruda araştırmaya katılan otellerin personel seçiminde kullanmış olduğu yöntemler tespit edilmeye çalışılmıştır. Yine birden fazla cevap seçeneğinin işaretlenebildiği bu soru türüne verilen cevaplar ile araştırmaya katılan otellerin sahip olduğu yıldız sayıları arasında çapraz tablo analizi yapılmış ve Tablo 3'te yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Otellerin Personel Seçiminde Kullandığı Yöntemler

Personel seçiminde kullanılan yöntemler	3 Yıldızlı		4 Yıldızlı		5 Yıldızlı		Toplam	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Meslektaşlar veya diğer işverenlerle iletişim kurarak	7	1	2	5	0	3	9	9
Akraba ve tanıdıklar aracılığı ile	3	5	0	7	0	3	3	15
İlan yayınlama yolu ile (Gazete, dergi, internet vb.)	8	0	7	0	3	0	18	0
Eğitim Kurumları Aracılığı ile	0	8	1	6	2	1	3	15
Sözlü öneriler ve elde bulunan özgeçmişler ile	1	7	4	3	2	1	7	11
İstihdam ve kariyer merkezleri aracılığı ile	8	0	7	0	3	0	18	0

Tablo 3 incelendiğinde 3 yıldızlı otellerin personel seçimini en çok istihdam ve kariyer merkezleri, ilan yayınlama (gazete, dergi, internet vb.) ve meslektaşlar veya diğer işverenlerle iletişim kurma yolu ile gerçekleştirdiği görülmektedir. 4 ve 5 yıldızlı otellerin ise personel seçiminde en çok istihdam ve kariyer merkezleri ve ilan yayınlama (gazete, dergi, internet vb.) yöntemini tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

6.4. Çalışan Performansını Değerlendirme Sistemi

Araştırma kapsamında araştırmaya katılan otellerin çalışan performansını değerlendirmeye yönelik bir sistemlerinin olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Bu kapsamda otel işletmelerinden anket formunun dördüncü sırasında yer alan bu soruyu "evet" ya da "hayır" şeklinde cevaplamaları istenmiş ve Tablo 4'te yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Otellerin Çalışan Performansını Değerlendirme Sistemi

Çalışan performansını değerlendirme sistemi							
Yıldız Sayılarına Göre	Var		Yok		Toplam		Çalışan performansını değerlendirme sisteminin kullanım oranı (%)
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
3 yıldızlı	2	%25	6	%75	8	%100	%44
4 yıldızlı	4	%57	3	%43	7	%100	
5 yıldızlı	2	%67	1	%33	3	%100	
Toplam	8		10		18		

Tablo 4'te de görüleceği üzere üç yıldızlı toplam 8 otelin 2'si (%25), dört yıldızlı 7 otelin 4'ü (%57), beş yıldızlı 3 otelin ise 2'si (%67) çalışan performansını değerlendirme sistemini kullandıklarını

belirtmişlerdir. Buna göre araştırmaya katılan toplam 18 otel işletmesinin toplam olarak 8'inin (%44) çalışan performansını değerlendirme sistemini kullandığı görülmektedir.

6.5. Çalışan Performansını Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Anket formunda bir önceki soruya (Çalışan Performansını Değerlendirme Sisteminiz var mı?) "evet" yanıtını veren sekiz otel işletmesinden, personellerin performanslarını değerlendirmede hangi yöntemleri kullandıklarının cevabı istenmiştir. Yine birden fazla cevap seçeneğinin işaretlenebildiği bu soru türüne verilen cevaplar ile araştırmaya katılan otellerin sahip olduğu yıldız sayıları arasında çapraz tablo analizi yapılmış ve Tablo 5'te yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 5. Çalışan Performansını Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Çalışan Performansını Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler	3 Yıldızlı		4 Yıldızlı		5 Yıldızlı		Toplam	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Mesleki bilgi ve beceri	0	8	1	6	2	1	3	15
Bağlılık ve motivasyon	1	7	4	3	2	1	7	11
Tutarlı çalışma kalitesi ve detaylara dikkat	0	8	1	6	1	2	2	16
Üretim hacmi	1	7	4	3	2	1	7	11
Etkileşim, iletişim kurma becerisi	0	8	0	7	0	3	0	18

Tablo 5 incelendiğinde 3 ve 4 yıldızlı otellerin çalışanlarının performanslarını değerlendirirken en çok "bağlılık ve motivasyon" ve "üretim hacmi", 5 yıldızlı otellerin ise "mesleki bilgi ve beceri", "bağlılık ve motivasyon" ve "üretim hacmi" unsurunu esas aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

6.6. Çalışan Performansına Göre Ücret Artışı Politikası

Anket formunda yer alan bir başka soruda da otel işletmelerinin çalışanlarının performanslarına göre ücret artışı politikası uygulayıp uygulamadıklarına cevap aranmıştır. Bu kapsamda otel işletmelerinden anket formunun altıncı sırasında yer alan bu soruyu "evet" ya da "hayır" şeklinde cevaplamaları istenmiş ve Tablo 6'da yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 6. Çalışan Performansına Göre Ücret Artışı Politikası

Yıldız Sayılarına Göre	Çalışan performansına göre ücret artışı politikası						Çalışan performansına göre ücret artışı politikası uygulama oranı (%)
	Var		Yok		Toplam		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
3 yıldızlı	2	%25	6	%75	8	%100	%61
4 yıldızlı	6	%86	1	%14	7	%100	
5 yıldızlı	3	%100	0	%0	3	%100	
Toplam	11		7		18		

Tablo 6'da görüleceği üzere; üç yıldızlı toplam 8 otelin 2'si (%25'i), dört yıldızlı 7 otelin 6'sı (%86'sı), beş yıldızlı 3 otelin ise tamamı (%100'ü) çalışan performansına göre ücret artışı politikasına sahip olduğunu belirtmiştir. Buna göre araştırmaya katılan toplam 18 otel işletmesinin 11'inin (%61'inin) çalışan performansına göre ücret artışı politikasının bulunduğu söylenebilir.

6.7. Kullanılan Ödül ve Teşvik Sistemleri

Anket formunda yer alan ikinci soruda araştırmaya katılan otellerin personelleri için kullanmış olduğu ödül ve teşvik sistemleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Yine birden fazla cevap seçeneğinin işaretlenebildiği bu soru türüne verilen cevaplar ile araştırmaya katılan otellerin sahip olduğu yıldız sayıları arasında çapraz tablo analizi yapılmış ve Tablo 7'de yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 7. Kullanılan Ödül ve Teşvik Sistemleri

Kullanılan ödül ve teşvik sistemleri	3 Yıldızlı		4 Yıldızlı		5 Yıldızlı		Toplam	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Düzenli maaş artışı	2	6	4	3	1	2	7	11
İkramiye sistemi	0	8	5	2	2	1	7	11
Terfi ve kariyer geliştirme fırsatı	0	8	4	3	3	0	7	11
Kişisel (ulaşım, yiyecek) giderlerinin tazmini	0	8	0	7	0	3	0	18
Gösterilen performans oranında ödeme	0	8	1	6	2	1	3	15
Kâr paylaşımı	0	8	0	7	0	3	0	18

Tablo 7 incelendiğinde 3 yıldızlı otellerin sadece "düzenli maaş artışı" yoluyla çalışanlarını ödüllendirdiği veya teşvik ettiği görülmektedir. 4 yıldızlı otellerin ise çalışanlarını ödüllendirme ve onları işe teşvik etmede en çok "ikramiye sistemi", "düzenli maaş artışı", ve "terfi ve kariyer geliştirme fırsatı" gibi yöntemleri kullandığı görülmektedir. 5 yıldızlı otel işletmelerinin ise çalışanlarını en çok "terfi ve kariyer geliştirme fırsatı" ile ödüllendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

6.8. Personel Eğitim Programları

Araştırma kapsamında ankete katılım sağlayan otel işletmelerine "kısa veya uzun vadeli bir eğitim programınız var mı?" şeklinde bir soru sorulmuş ve Tablo 8'de yer alan sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 8. Kısa veya Uzun Vadeli Personel Eğitim Programı

Kısa veya uzun vadeli personel eğitim programı var mı?							
Yıldız Sayılarına Göre	Var		Yok		Toplam		Kısa veya uzun vadeli personel eğitim programı kullanım oranı (%)
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
3 yıldızlı	3	%38	5	%62	8	%100	%61
4 yıldızlı	5	%71	2	%29	7	%100	
5 yıldızlı	3	%100	0	%0	3	%100	
Toplam	11		7		18		

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan toplam 18 otel işletmesinin 11'inde (%61) personeller için kısa veya uzun vadeli bir eğitim programının uygulandığı, 7'sinde ise personeller için uygulanan bir herhangi bir eğitim programının bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara göre ankete katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin tamamında, dört yıldızlı otellerin %71'inde, üç yıldızlı otellerin ise sadece %38'inde bir eğitim programının bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toplam olarak ise kısa veya uzun vadeli eğitim programlarının araştırmaya katılan 18 otelin 11'inde (%61) uygulandığı görülmektedir.

6.9. Personel Eğitim Programları Türü

Anket formunda bir önceki soruya (kısa veya uzun vadeli bir eğitim programınız var mı?) "evet" yanıtı veren 11 otel işletmesinden, personelleri için ne tür eğitim programları uyguladıklarının cevabı istenmiştir. Yine birden fazla cevap seçeneğinin işaretlenebildiği bu soru türüne verilen cevaplar ile araştırmaya katılan otellerin sahip olduğu yıldız sayıları arasında çapraz tablo analizi yapılmış ve Tablo 9'da yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 9. Personel Eğitim Programları Türü

Kullanılan Eğitim Programı Türü	3 Yıldızlı		4 Yıldızlı		5 Yıldızlı		Toplam	
	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Hayır
Kurum içi eğitim	3	5	5	2	3	0	11	7
Düzenli eğitim kursları	1	7	1	6	1	2	3	15
Kurum dışı eğitim	0	8	0	7	1	2	1	17
Seminerler	0	8	1	6	2	1	3	15
Üniversite kursları	0	8	0	7	1	2	1	17

Tablo 9 incelendiğinde; 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin personel eğitim programları arasında en çok "kurum içi eğitim" türünü tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin tamamının personel eğitim programları türlerinin hepsini uyguladığı da görülmektedir. Ancak beş yıldız otel işletmelerinin bu konuda en çok "kurum içi eğitim" ve "seminerleri" tercih ettiği göze çarpmaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinin insan kaynakları uygulamalarının profilinin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu araştırmada araştırmaya katılan otellerin insan kaynakları departmanlarının en çok "çalışan seçimi ve işe alım süreçlerini yürütme" gibi süreçleri yerine getirdiği görülmektedir. Araştırmaya konu olan bu otellerin yıldız sayılarına göre sınıflandırması yapıldığında da, bu otellerin insan kaynakları departmanlarının en temel görevinin yine "çalışan seçimi ve işe alım süreçlerini yürütme" olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte araştırma sonuçlarına dayanarak özellikle üç ve dört yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının "iş analizi yapma" ve "insan kaynakları politikasını geliştirme" yönünde genel olarak herhangi bir görev yada eğilimlerinin bulunmadığı da saptanmıştır.

Öte yandan araştırmaya katılan otellerin tamamının personel seçiminde çok ilan yayınlama (gazete, dergi, internet vb.) ve istihdam ve kariyer merkezleri yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Bu noktada en dikkat çeken husus ise araştırmaya katılan üç yıldızlı otellerin hiçbirinin eğitim kurumları aracılığı ile personel seçim yöntemini kullanmadığı sonucu olmuştur. Ayrıca üç yıldızlı otellerin, dört ve beş yıldızlı otellere göre personel seçimlerini daha çok akraba ve tanıdıklar aracılığı ile gerçekleştirdikleri de dikkat çeken başka bir husustur. Araştırma sonuçlarına dayanarak araştırma kapsamında yer alan toplam on sekiz otel işletmesinin toplam olarak sekizinde personel değerlendirme sisteminin kullanıldığı da üzerinde durulması gereken başka bir konu olarak görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan özellikle beş ve dört yıldızlı otellerin yarısından fazlasının bu sistemi kullandığı, ancak araştırmaya dahil olan üç yıldızlı otel işletmelerinin sadece dörtte birinde personel değerlendirme sisteminin uygulandığı görülmektedir. Personel değerlendirme sistemini kullanan toplam sekiz otel işletmesinin bu değerlendirmelerinde ise; daha çok "personel bağlılığı ve motivasyonu ve "üretim hacmi" konularını daha çok önemsendiği görülmektedir. Ancak personel değerlendirme sisteminin önemli birer unsurları olan "mesleki bilgi ve beceri", "tutarlı çalışma kalitesi ve detaylara dikkat" gibi hususlar ise bu noktada daha az dikkate alınmış, hatta "etkileşim, iletişim kurma becerisi" ise araştırmaya katılan ve personel değerlendirme sistemini kullanan otel işletmelerince tercih edilmeyen bir kriter olarak karşımıza çıkmıştır. Araştırma kapsamında değerlendirilen bir diğer nokta ise otellerin çalışan performansına göre ücret artış politikası yürütüp yürütmedikleri olmuştur. Sonuçlara göre beş yıldızlı otellerin tamamının, dört yıldızlı otellerin %86'sının, üç yıldızlı otellerin ise sadece %25'inin çalıştırdıkları personellerin performansına göre ücret artışı politikası yürüttüğü sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlara göre araştırmaya katılan toplam on sekiz otelin on birinde (%61'inde) performansa göre ücret artış politikası uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ödül ve teşvik sistemleri açısından değerlendirilecek olursa; araştırmaya katılan üç yıldızlı otellerin "düzenli maaş artışı" sistemi, dört yıldızlı otellerin "ikramiye sistemi" ve beş yıldızlı otellerin ise daha çok "terfi ve kariyer geliştirme fırsatları", "ikramiye sistemi" ve "gösterilen performans oranında ödeme" sistemi ile çalışanlarını ödüllendirdiği ve teşvik ettiği de saptanmıştır. Araştırmanın son kısmında yer alan bölümünde ise araştırmaya katılan otellerin personelleri için eğitim sistemi uygulayıp uygulamadığına da yer verilmiştir. Sonuçlara göre araştırmaya katılan beş yıldızlı otellerin tamamının, dört yıldızlı otellerin %71'inin, üç yıldızlı otellerin ise sadece %38'inin kısa veya uzun vadeli bir eğitim programı yürüttükleri tespit edilmiştir. Sonuçlara göre üç ve dört yıldızlı oteller daha çok "kurum içi eğitim" prensibini benimserken, beş yıldızlı oteller ise personel eğitim programlarında "kurum içi eğitim" uygulamasının yanı sıra "seminerler" e de ağırlık vermişlerdir. Ancak personel eğitim programlarında "üniversite kursları" ve "kurum dışı eğitim" programlarının araştırmaya katılan üç ve dört yıldızlı herhangi bir otel işletmesi tarafından tercih edilmediği, sadece araştırmaya katılan beş yıldızlı üç otelden yalnızca birinde uygulandığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak geliştirilen ve bu konuda pek çok işletmeye yarar sağlayacağı düşünülen tavsiye niteliğinde olan öneriler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Üç ve dört yıldızlı otellerin insan kaynakları departmanlarının "iş analizi yapma" ve "insan kaynakları politikasını geliştirme" yönünde daha fazla eğilim göstermeleri,
- Üç yıldızlı otellerin eğitim kurumları aracılığı ile personel seçimi yöntemini kullanmaları,
- Üç yıldızlı otel işletmelerinin personel değerlendirme sistemini daha fazla kullanması,
- Personel değerlendirme sisteminin önemli birer kriterleri olan "mesleki bilgi ve beceri", "tutarlı çalışma kalitesi", "detaylara dikkat" ve "etkileşim ve iletişim kurma becerisi" gibi unsurların tüm otellerce dikkate alınması,
- Otellerin personel eğitim programlarında üniversite kursları ve kurum dışı eğitim programlarını daha çok tercih etmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKBABA, A. ve GÜNLÜ, E. (2011). Otel İşletmelerinde İş gören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 199-228.
- AKÇADAĞ, S. ve ÖZDEMİR, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2005/2), 167-193.
- AKOVA, O., SARIİŞİK, M. ve AKBABA, A. (2007). Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(13), 275-296.
- AL-REFAIE, A. (2015). Effects of Human Resource Management on Hotel Performance Using Structural Equation Modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303.
- ANASTASSOVA, L. ve PURCELL, K. (1995). Human Resource Management in the Bulgarian Hotel Industry: From Command to Empowerment? *Int. J. Hospitality Management*, 4(2), 171-185.
- ARNOLD, J., COOMBS, C. R. ve GUBLER, M. (2019). Career Anchors and Preferences for Organizational Career Management: A Study of Information Technology Professionals in Three European Countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(22), 3190-3222.
- ASHTON, A. S. (2018). How Human Resources Management Best Practice Influence Employee Satisfaction and Job Retention in the Thai Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 175-199.
- ATOYAN, K. (2015). *Characteristics of Human Resources Management in Tourism Industry of Republic of Armenia*, Int'l Conference on Business, Marketing & Information System Management, Nov. 25-26, 2015 Paris (France).
- AVCI, N. ve KÜÇÜKUSTA, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- BEK, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama), *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 107-120.
- CHAPMAN, D. S. ve WEBSTER, J. (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), 113-120.
- DE VOS, A. ve DRIES, N. (2013). Applying a Talent Management Lens to Career Management: The Role of Human Capital Composition and Continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- DEMİR, M. (2010). Duygusal Zekanın İnsan Kaynakları Seçimindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1066-1081.
- ERDEM, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-55.
- ERDEM, B., GÜLCAN, B., TOKMAK, C., ASANOVA, K. ve MARGAZIEV, N. (2015). Kırgızistan Konaklama Sektöründe İnsan Kaynakları Profili Araştırması. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(3), 69-92.
- GARCÍA-POZO, A., SÁNCHEZ-OLLERO, J.L. & BENAVIDES-CHICÓN, D.C.G. (2012). Employer Size and Wages in the Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(3), 255-268.
- KILIÇ, G. ve ÖZTÜRK, Y. (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.

- LUO, Y. ve MILNE, S. (2014). Current Human Resource Management Practices in the New Zealand Hotel Sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(1), 81-10.
- MAPELU, I. C. & JUMAH, L. (2013). Effect of Training and Development on Employee Turnover in Selected Medium Sized Hotels in Kisumu City, Kenya, *Journal of Tourism, Hospitality and Sports-An Open Access International Journal*, 1, 43-48.
- NASSAR, M. A. (2018). Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Four- and Five-Star Hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 1-2.
- ÖRÜCÜ, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 119-132.
- ÖZDEMİR, E. ve AKPINAR, A.T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, KOSBED*, 2(4), 85-105.
- POLAT ÜZÜMCÜ, T. (2015). Otel Yöneticilerinin Turizm Eğitimine Yönelik Algıları: Kocaeli İli Otel Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 2(30), 123-150.
- ROTHSTEIN, M. G. & GOFFIN, R.D. (2006). The Use of Personality Measures in Personnel Selection: What does Current Research Support? *Human Resource Management Review*, 16(2), 155-180.
- SIN, L. Y. M., TSE, A. C. B., CHAN, H, HEUNG, V. C. S. & YIM, F. H. K. (2006). The Effects of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in The Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(4), 407-426.
- TAYLOR, P., KEELTY, Y. & MCDONNELL, B. (2002). Evolving Personnel Selection Practices in New Zealand Organisations and Recruitment Firms. *New Zealand Journal Psychology*, 31(1), 8-18.
- TREVEN, S. & MULEJ M. (2005). A Requisite Holistic View of Human Resources management in Innovative Enterprises. *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 36, 45-63.
- YANG, H. O. & CHERRY, N. (2008). Human Resource Management Challenges in the Hotel Industry in Taiwan, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13(4), 399-410.
- YENİPİNAR, U. (2005). Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 148-176.
- YOUNG-THELIN, L. & BOLUK, K. (2012). A Case Study of Human Resource Practices in Small Hotels in Sweden. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), 327-353.