

T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN PERSONELİN  
SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Sibel SÜ

T 89507

Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Burhan AYDEMİR

Balıkesir 1999


**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .....  
Anabilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans/Doktora tezi, jürimiz tarafından  
incelenerek aday ....., ...../...../1999 tarihinde tez savunma  
sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda, sunulan tezin .....  
olduğunu oy ..... ile karar verilmiştir.

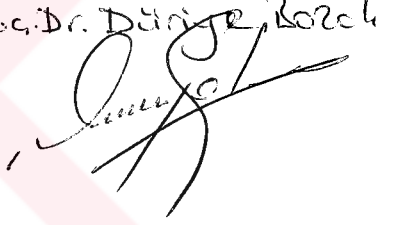
ÜYE

Y. Doç. Dr. Bülent Ardemir  


ÜYE

Y. Doç. Dr. Ömer Mehmet  


ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Dünyaz Borçlu  


## TÜRKÇE ÖZET

Tüm dünyada ülke ekonomilerinin en önemli gelir kaynağını turizm sektörü oluşturmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler dış borç açıklarını bu yolla kapatmaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda sektörün emek yoğun özelliği istihdamı artırıcı bir rol oynayarak, işsizliğin önlenmesinde kurtarıcı durumundadır.

Konaklama işletmeleri ise turizm sektörünün bir alt koludur. Bu işletmelerde sınırlı ölçüde otomasyona gidilebilmesi, çalışan insan gücünün önemini arttırmaktadır. Kuruluş aşamasında büyük sermayelere ihtiyaç duyulan işletmelerin başarısı büyük ölçüde en alt kademeden en üst kademeye kadar bütün personelin etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır. Çünkü turistlerin yaşadığı deneyim, genelde işletmelerde çalışan kişilerle kurdukları ilişkilerle belirlenmektedir. Konaklama işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetlerin insan eli değmeden tüketiciye sunulamaması; çalışanların kişilik yapısı, beceri ve en önemlisi çalışma koşulları kapsamındaki ilişkilere dikkati çekmektedir.

Konaklama sektöründe çalışmakta olan personelin karşı karşıya kaldıkları sorunların belirlenerek bu sorunlara alternatif çözüm önerileri üretebilme, çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen veriler, konaklama sektöründe çalışan personelin sorunlarına ilişkin ortak tespit ve çözüm önerileri ortaya koymaktadır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümde, konaklama işletmelerinde insan unsurunun önemi, hizmetin niteliği ve personel arasındaki ilişki ile turizmin Türkiye'deki gelişimi ve istihdamın alt yapısı incelenmektedir. Ayrıca istihdam edilen personelin bulunup işe yerleştirilmesi ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, konaklama işletmelerinde personelin karşılaştığı temel sorunlar; fiziksel çalışma koşulları ile ilgili sorunlar, yönetimden kaynaklanan sorunlar, ücret sorunu, eğitim sorunu, işçi ve işveren ilişkileri başlıkları altında incelenmektedir.

Üçüncü bölümde ise, ikinci bölümde genel olarak belirlenen konaklama sektöründeki personelin sorunlarına yönelik çözüm önerileri ve bu çözüm önerilerini üretmeye ilişkin uygulamalı bir anket çalışması yer almaktadır.



## ABSTRACT

The tourism industry constitutes the most important source of income of country's economy in whole world. Especially, the developing countries try to close their outcome by this way. At the same time intensive labor at industry be state deliverer to prevent unemployment by having a role which increase employing.

Also, in hospitality management is bottom branch of tourism industry. Able to making limited measurement automation in these managements, increases to importance of working manpower, Success of management at establishment position which are needed to big capital depend on effective and productive working of personels whom from bottom degree to top degree. Because experimentation of tourists are usually determined relationship with working people in management. Producing property and service by hospitality management not present to consumer with out touching human hand to call attention personality trait, skill and the most importance relationship in working conditions.

The main of this subject consist of product alternative solution suggestions and to determine problems whom the personel face to face.

To take obtains datas result of in this thesis find out produce solution suggestions relating to working personels in hospitality industry. The thesis is three chapters.

In first chapter, investigating to importance of human element, qualification of service relationship with personel, tourisms development in Türkiye and substructure of employment. Besides, take place to find personel and to put the work of employing personel.

In second chapter investigating the main problems whom the personel face to face in hospitality management; under the heading of physical working conditions, problems, source of management problems, wages problems, education problems and problems of between employee and employer.

In third chapter take place solution suggestion that determined problems in second chapter and questionnaire in practice aimed at to product solution suggestion.



## ÖNSÖZ

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de gün geçtikçe önemi artan turizm sektörü emek-yoğun özelliği nedeniyle pek çok kişiye istihdam imkanı sağlamaktadır.

Turizm sektörünün bir alt kolu olan konaklama işletmeleri ise en fazla istihdam yaratan işletmelerdir. Bu işletmelerde otomasyona çok fazla gidilememesi insan unsurunu ön plana çıkartmıştır. Dolayısıyla büyük sermayelerle kurulan bu işletmelerin başarısı personelin etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. Verimliliğin artırılması personelin çalıştığı konaklama işletmelerinden memnun olması ve sorunlarının çözülmesiyle mümkün olacaktır.

Çalışmanın ana amacını konaklama sektöründe çalışan personelin sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri oluşturmaktadır. Bu amaçtan yola çıkılarak hazırlanan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler ile de bu işletmelerde çalışan personelin sorunları somut bir biçimde belirlenmiş ve bu sorunlarla iç içe yaşayan personelin de görüşleri alınmıştır.

Bu çalışma süresince büyük bir özveri ve sabırla beni yönlendiren değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Burhan Aydemir'e ve Yrd. Doç. Dr. Ömer L. Met'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Ayrıca tezimin hazırlanması sırasında bana destek olan aileme de sonsuz teşekkürler.

Yapılan çalışmanın mevcut sorunların çözümüne katkı sağlaması ümit ve temennimdir.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b>	vii
<b>GİRİŞ</b>	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE İNSAN UNSURUNUN ÖNEMİ VE HİZMETİN NİTELİĞİ İLE TÜRKİYE'DE TURİZMİN GELİŞİMİ, KONAKLAMA SEKTÖRÜNDEKİ İSTİHDAMIN YAPISAL ANALİZİ VE SÜRECİ

1. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE İNSAN UNSURUNUN ÖNEMİ VE HİZMETİN NİTELİĞİ	3
2. TÜRKİYE'DE TURİZMİN GELİŞİMİ VE KONAKLAMA SEKTÖRÜNDEKİ İSTİHDAMIN YAPISAL ANALİZİ VE PERSONELİN BULUNMASI SÜRECİ	8
2.1 Türkiye'de Turizmin Gelişimi Ve Konaklama Sektöründeki İstihdamın Yapısal Analizi	8
2.2. İstihdam Süreci	19
2.2.1 Personelin Bulunması	19
2.2.1.1 İç Kaynaklar	21
2.2.1.1.1 Yükselme	21
2.2.1.1.2 İç Transfer	22
2.2.1.2 Dış Kaynaklar	22
2.2.1.2.1 Duyurular	22
2.2.1.2.2 Kişisel Başvuru	23
2.2.1.2.3 Tavsiye Yolu İle Seçim	23
2.2.1.2.4 İş ve İşçi Bulma Kurumları	24
2.2.1.2.5 Eğitim Kurumları	24
2.2.2 Personelin Seçimi ve İşe Yerleştirilmesi	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE PERSONELİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL SORUNLAR

1. FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI İLE İLGİLİ SORUNLAR	27
1.1 Çalışma Ortamı Sorunu	27



1.2 Lojman Sorunu	31
1.3 İşin Sürekliliği Sorunu	35
1.4 Fazla Çalışma Süreleri ve Tatil Hakları Sorunu	36
1.5 Sağlık Sorunu	37
2. YÖNETİMİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR	42
2.1 Yönetimin Tutumundan Kaynaklanan Sorunlar	42
2.2 Monotonluk Sorunu	44
2.3 Motivasyon (Güdüleme) Sorunu	47
2.4 Yükselme Sorunu	55
2.5 Personelin Devamsızlık, İşten Ayrılma Ve Çıkarılma Sorunları	57
3. ÜCRET SORUNU	62
4. EĞİTİM SORUNU	68
5. İŞÇİ VE İŞVEREN İLİŞKİLERİ	74

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE PERSONEL SORUNLARINA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜRETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	78
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI	78
3. VERİLERİN ANALİZ VE YORUMU	78
SONUÇ	112
KAYNAKÇA	145

## TABLOLARIN LİSTESİ

<b>Konudaki Tablolar</b>	<b>Sayfa No</b>
Tablo 1	Dünyada ve Türkiye’de Dış Turizm Talebinin Gelişimi 9
Tablo 2	Türkiye’nin Yıllar İtibarıyla Turistik Göstergeleri (1980-1997) 10
Tablo 3	Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Cinsiyetlere Göre Dağılımı (%) 15
Tablo 4	Kadın Personelin Konaklama Hizmetlerinde Nisbi Dağılımı (%) 15
Tablo 5	Kadın Personelin Konaklama İşletmelerindeki Düzeyleri (%) 16
Tablo 6	Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı (%) 16
Tablo 7	Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı (%) 17
Tablo 8	Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Eğitim Durumu (%) 17
Tablo 9	Her Yıl İçin Gereken Yeni Personel Sayısı Projeksiyonları 18
Tablo 10	1994-1998 Bölüm ve Düzey İtibarıyla İhtiyaç Duyulan Yeni Personel Sayıları 19
Tablo 11	Personel Temininde Sektörce Kullanılan İstihdam Kanalları (%) 25
Tablo 12	Çalışma Alanlarının Çevresindeki Ünitelerin Yansıma Oranları (%) 29
Tablo 13	Renk Faktöründen Sağlanan Gelişmeler 30
Tablo 14	Standart Ses Düzeyleri 30
Tablo 15	Stres Envanteri 41
Tablo 16	Otellerde Terfi Olanakları 56
Tablo 17	Asgari Ücretin 1990 Yılından İtibaren Gelişimi ( TL ) (Brüt) 64
Tablo 18	Ücret Puan Cetveli 66
Tablo 19	1997-1998 Öğretim Alanlarına Göre Lisans Düzeyindeki Öğrenci Sayıları 71
Tablo 20	Konaklama İşletmelerinin Bulmakta Güçlük Çektikleri Personel (%) 73
Tablo 21	Önümüzdeki Beş Yıl İçerisinde Önem Kazanacak Hizmet Birimleri 74

<b>Anketteki Tablolar</b>		<b>Sayfa No</b>
Tablo 1	Ankete Katılanların Tesisin Türü ve Sınıfına Göre % Oranları	78
Tablo 2	Ankete Katılanların Departman Dağılımlarına Göre % Oranları	79
Tablo 3	Ankete Katılanların Yaş Grubuna Göre % Oranları	79
Tablo 4	Ankete Katılanların Cinsiyete Göre % Oranları	80
Tablo 5	Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre % Oranları	80
Tablo 6	Ankete Katılanların Turizmi Seçme Nedenlerinin % Oranları	80
Tablo 7	Personelin İş Bulma Yollarının % Oranları	81
Tablo 8	Personelin Sezonluk ve Süreklilik Durumuna Göre % Oranları	82
Tablo 9	Personelin Sigortalı ve Sigortasız Olma Durumuna Göre % Oranları	83
Tablo 10	Ankete Katılanların Genel Eğitim Durumlarına Göre % Oranları	83
Tablo 11	Ankete Katılanların Mesleki Eğitim Durumlarına Göre % Oranları	84
Tablo 12	Personelin Konaklama Yerlerine Göre % Oranları	85
Tablo 13	Personelin Kaldıkları Yerdeki Kişi Sayısına Göre % Oranları	86
Tablo 14	Personelin Kaldıkları Yerdeki Devamlı Sıcak Su Bulunup Bulunmamasının % Oranları	86
Tablo 15	Personelin Kaldıkları Yerin Odalarını Nasıl Bulduğu ve % Oranları	86
Tablo 16	Konaklanan Yer İle Tesis Arasındaki Servis İmkanlarının Olup Olmamasının % Oranları	87
Tablo 17	Personelin Çalıştığı Tesiste Yemek Yeme İmkanının Olup Olmamasının % Oranları	87
Tablo 18	Yemeklerden Memnuniyet Derecesinin % Oranları	88
Tablo 19	Hafta Tatili Kullanımı ve % Oranları	88
Tablo 20	Personelin Sosyal Faaliyetlerinin % Oranları	89
Tablo 21	Departmanlardaki Personel Sayılarının Yeterlilik ve Yetersizlik % Oranları	89
Tablo 22	Departmanlardaki İş Yükünün Eşit Dağıtılıp Dağıtılmadığının % Oranları	89
Tablo 23	Personelin Çalışma Biçiminin % Oranları	90
Tablo 24	Personelin Fazla Mesai Ücreti Alıp Almamasının % Oranları	91

Tablo 25	Personelin Aldığı Ücretten Memnun Olup Olmamasının % Oranları	91
Tablo 26	İşe İlk Girildiğinde İş İle İlgili Verilen Bilgilerin Yeterlilik ve Yetersizlik % Oranları	93
Tablo 27	Tesisteki Hizmet İçi Eğitimin Veriliş Şekillerinin % Oranları	94
Tablo 28	Çalışma Ortamından Memnuniyet Derecesinin % Oranı	97
Tablo 29	Çalışma Ortamındaki Memnuniyetsizliğin Nedenlerinin % Oranları	97
Tablo 30	İşletmede Yapılan İşin Takdir Edilme Derecesinin % Oranları	102
Tablo 31	İşletmedeki Yükselme Olanağının Olup Olmamasının % Oranları	102
Tablo 32	İşletme Tarafından Verilen Sözlerin Yerine Getirilip Getirilmemesinin % Oranları	104
Tablo 33	Personelin Görüşlerinin Alınıp Alınmamasının % Oranları	104
Tablo 34	Personelin Kişisel Sorunlarında Yönetimden Gerekli İlgi ve Yardımın Gösterilip Gösterilmemesinin % Oranları	104
Tablo 35	İşletmedeki Sağlık Olanaklarının Yeterlilik ve Yetersizlik % Oranları	105
Tablo 36	Personelin İşten Ayrılma Nedenlerinin % Oranları	106
Tablo 37	Personelin İşletmede Çalışmaları Sırasında Karşılaştığı Sorunları % Oranları	109
Tablo 38	Personelin İşletmedeki Sorunlarına Yönelik Çözüm Önerileri ve % Oranları	109
Tablo 39	Personelin Mesleğini Başkalarına Tavsiye Edip Etmemesinin % Oranları	110
Tablo 40	Personelin Sektördeki İleriye Dönük Düşüncelerinin % Oranları	111

**EKLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa No</b>
EK-1 MARMARİS MARTI İŞLETMELERİ A.Ş. MARTI MYRA 1995-1996 FİİLİ 1997 BÜTÇE AYLARA GÖRE DEPARTMAN KİŞİ DAĞILIMLARI TABLOSU	117
EK-2 1980-1998 YILLARI ARASI OTELCİLİK/ANADOLU OTELCİLİK VE TURİZM MESLEK LİSELERİ OKUL VE ÖĞRENCİ SAYILARI	119
EK-3 BEŞ YILDIZLI BİR OTELİN TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ	120
EK-4 ANKET FORMU	139

## GİRİŞ

Dünyada 150 yıllık geçmişi olan ve özellikle, İkinci Dünya Savaşından sonra gelişmeye başlayan turizm sektörü bugün “Seyahat Endüstrisi” olarak tanımlanmaktadır.

Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (WTTC)'nin yaptığı ve Birleşmiş Milletlerin onaylayarak kabul ettiği bir araştırma sonucunda çıkan hesaplama göre turizm, dünyanın üçüncü büyük sektörüdür.

Özellikle tabii kaynakları ve ihraç ürünleri sınırlı, işsizlik oranları yüksek boyutlarda olan ülkelerde diğer gelişme alternatifleriyle karşılaştırıldığında, yarattığı iş imkanları ve gelirler üzerindeki arttırıcı etkisiyle yaşam standartlarında daha hızlı bir gelişmeye yol açmaktadır. Turizm Türkiye’de hizmetler sektörü içinde 1997 yılı itibariyle Gayri Safi Milli Hasılanın %3.5’ini oluşturmaktadır ve sağladığı geniş iş imkanlarıyla da istihdamın en yoğun olduğu sektörlerden birisidir.

Turizm 1993 yılında dünyada 255 milyon kişiye istihdam olanağı yaratmakta olup, bu sayının 2007 yılında 130 milyon daha artarak 385 milyona ulaşacağı belirtilmektedir. Böylece dünyada en çok istihdam olanağı ile dünyanın toplam istihdam hacminin %11’ini karşılamaktadır.

Türkiye’de ise yaklaşık 500 bin aile geçimini turizmden sağlamaktadır. Bunların 250 bin civarı konaklama işletmelerinde, diğer kısmı ise hava yolları, seyahat acentaları ve yatlarda çalışmaktadır.

Konaklama işletmeleri, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarı mamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir. Bu faaliyetlerin amacı, insanların sadece ekonomik bir varlık olmasından doğan maddi ihtiyaçlarının değil, aynı zamanda sosyal bir varlık olarak entelektüel ve moral

yapısından meydana gelen manevi ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır. Sınırlı ölçülerde otomasyona gidilebilen konaklama işletmeleri emek-yoğun özellik taşımaktadır.

Dolayısıyla seyahat endüstrisinde istihdamın neredeyse %50'sinin konaklama işletmelerinde bulunduğu düşünülürse, bu işletmelerde istihdam edilen personelin pek çok sorunla karşı karşıya kaldığı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu sorunları saptayıp, personelin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya yönelik alternatif çözüm önerileri üretmek çalışmanın ana amacını teşkil etmektedir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE İNSAN UNSURUNUN ÖNEMİ VE HİZMETİN NİTELİĞİ İLE TÜRKİYE'DE TURİZMİN GELİŞİMİ, KONAKLAMA SEKTÖRÜNDEKİ İSTİHDAMIN YAPISAL ANALİZİ VE İSTİHDAM SÜRECİ**

Bu bölümde, konaklama işletmelerinde insan unsurunun önemi, hizmetin niteliği ve personel arasındaki ilişki ile turizmin Türkiye'deki gelişimi ve istihdamın alt yapısı incelenmektedir. Ayrıca konu ile ilgili olarak personelin istihdam süreci de ele alınmaktadır.

#### **1. KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE İNSAN UNSURUNUN ÖNEMİ VE HİZMETİN NİTELİĞİ**

Turizm, bilindiği üzere iki ana sektörden (tarım ve sanayi) sonra gelen ve neredeyse hemen her ülkede en büyük sektör durumunda olan hizmetler sektörünün içinde yer almaktadır ve bir çok yönden en büyük alt sektörünü oluşturmaktadır. <sup>1</sup>

Özellikle 2. Dünya Savaşından sonra iç ve dış turizm hareketleri belirgin bir oranda yoğunluk kazanmış ve bu yoğunluk ülkelerin ekonomik gelişiminde oldukça yüksek bir yer tutarak halk kitlelerini etkilemiş, toplumun kabul ve arzu ettiği bir endüstri haline gelmiştir.

Ekonominin hiçbir sektörü turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan en önemli unsur bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur, yine bireylerdir. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Orhan Kemal Ağaoğlu, *Turizm Eğitiminin Batı Avrupa Ülkeleri İle Karşılaştırmalı Konumu ve Türkiye Uygulamasında Yaşanan Tıkanıklıklar*, Turizm Eğitimi Konferans-Workshop. (Ankara: 9-11 Aralık 1992), s.15.

<sup>2</sup> Orhan İçöz, *Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi*, *Anatolia Dergisi*, Yıl 2, Sayı 23-24, Kasım-Aralık, 1991, s.15.



Turizm endüstrisinde gelişmelerini tamamlayan ve hedef kabul edilen ülkeleri incelediğimiz zaman, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan tılsımın sadece maddi kaynakları, yatırım, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğunu görmekteyiz. Gerçekten ihtiyaçları karşılayacak bir mal ve hizmeti üretmeyi düşünen, bu amaçla bir işletme kuran, faktörleri tedarik eden, üreten, satan, işletmedeki faaliyetleri planlayan, organize eden, yürüten, koordine eden ve denetleyen insandır. <sup>3</sup>

Turizm bir hizmet endüstrisidir ve emek-yoğun özellik taşır. Otel işletmeleri de turizm endüstrisinin bir alt sektörüdür.

Bir üretim faktörü olarak emeğin önemi, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha fazladır. İnsanlar bir otele geldiklerinde ön büro personeli tarafından karşılanmakta, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, animasyon hizmetleri yine animatörlerce gerçekleştirilmekte ve ayrılışlarına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır .

Hizmet özellikle turizm sektöründe neredeyse yüzde yüzlere varan bir oranda insan eliyle sunulmaktadır. Bilgisayar, çamaşır makinası, kahve makinesi vb. gibi kısıtlı da olsa otomasyonun girdiği turizm sektöründe insan gücüne olan talep azalmamıştır. <sup>4</sup>

Günümüzde hakim olan üretim anlayışının gelişmesinde ve bugünkü şeklini almasında etkili olan faktörlerden biri de teknoloji alanında elde edilen gelişmelerdir. Fakat bu gelişmelerin otel işletmelerinde insan emeğinin yerine tamamı ile geçmesi mümkün değildir. Çünkü otel işletmelerinde insanın insana hizmeti söz konusudur.

Otellerin ürettikleri mal ve hizmetlerin insan eli değmeden tüketiciye sunulamaması, iş görenlerin kişilik yapısı, beceri ve çalışma koşulları kapsamındaki beşeri ilişkilere dikkatleri çekmektedir.

<sup>3</sup> Muammer Doğan, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, (İzmir: 1991), s.15.

<sup>4</sup> O. Kemal Ağaoğlu, a.g.e., s.15.

Otellerin ürettiği mal ve hizmetleri tüketenler, birbirlerinden farklı psikolojik ve kültürel özelliklere sahip insanlardır. Bu nedenle bir otelin gerekli olan mal ve hizmetleri müşterisine sunması yeterli değildir, onların ne şekilde sunulduğu da önemlidir. Sonuçta müşteri tatminini etkileyen en önemli unsurun, otelde çalışan iş görenlerin nitelikleri olduğu ortaya çıkmaktadır.

Turizm uluslararası piyasada bir kalite savaşıdır. Bu savaşta başarı turizm sektöründe fiziksel donatım kadar, en üst yönetim kademesinden, en alt kademeye kadar çalışan personelin etkinliğine bağlıdır.

Turizmin temeli kültürel iletişime dayanmaktadır. Tüm dünyada turizm yalnızca eğlenmek ya da dinlenmek değil, tanımak ve öğrenmek yolunda ilerlemektir.<sup>5</sup> Otel işletmelerinde çalışan personel bu yönüyle de büyük önem taşımaktadır.

Turizm sektörü tüm dünyada ve bilhassa son yıllarda ülkemizde de büyük gelişmeler kaydetmektedir. Doğal, tarihsel, kültürel potansiyele sahip ülkelerin gelir kaynakları arasında turizm girdileri önemli paylar almaya başlamıştır.<sup>6</sup> Döviz olarak elde edilen girdilerle dış borç açıkları kapatılmaktadır.

Ülkemizde, özellikle 1985 yılından itibaren ucuz arazi tahsisi, çekici kredi koşulları o yıllara dek değeri iyi anlaşılmamış olan turizm sektörünün hızlı bir şekilde gelişmesine neden olmuştur. Bilhassa 1987 yılında Türkiye'nin turist gönderen Batı Avrupa ülkelerinde moda ülke olması sonucu gerçekleştirdiği rekor düzeydeki turist girişi, bu alana yatırım yapmayı tasarlayan girişimcilerin ilgisini arttıran diğer bir faktör olmuştur. Sektördeki bu hızlı gelişmeye paralel olarak pazarlama, tanıtım ve kalifiye iş gücü sorunları önemini ve güncelliğini korumaktadır.

Bunlardan birincisinin ikinci sorunla direkt ilişkisi vardır. Zira turizm pazarlamasını yapacak yine insandır; yani yetişmiş personeldir. Dolayısıyla yetişmiş personel

---

<sup>5</sup> Orhan İçöz, a.g.e., s.17.

<sup>6</sup> Derman Küçükaltan, *Turizm Bilincinin Geliştirilmesi, Turizm Eğitim Konferans-Workshop*, (Ankara: 9-11 Aralık 1992), s.379.

sorununun çözümlenmesi halinde; turistik işletmelerdeki diğer sorunların büyük ölçüde çözümleneceği bir gerçektir.<sup>7</sup>

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Turizm Özel İhtisas Komisyon Raporlarında, 2000 yılı tahminleri yapılırken 15 milyon turist girişi, 9 milyar dolar gelir ve 600.000 belgeli yatak kapasitesine ulaşılması beklenmektedir.

Bütün bunlara baktığımızda insanın insana hizmetinin söz konusu olduğu otel işletmelerinde hizmetin niteliği ve personel arasındaki ilişkinin de belirlenmesi gerekmektedir.

İnsan unsuru, organizasyonların başarısında önemli rol oynar, fakat özellikle otel işletmeciliği gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Personelin çoğunluğu müşterilerle direkt ilişki içindedir. Müşterilerin memnuniyetini otelin konaklama ve yiyecek-içecek standartları ya da otelin diğer imkanları kadar personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir.<sup>8</sup>

Turistlerin yaşadığı deneyim, büyük ölçüde turizm endüstrisinde çalışan kişilerle kurdukları ilişkilerle belirlenir. Böylece turizm personeli tüketim noktasında turizm ürününü hem yaratır hem de sunar. Dolayısıyla, turizm iş gücünün belirleyici özelliği, işçilerin turistlere kaliteli hizmet sunmasını sağlayan bu temel bilgi ve becerilerdir.

Seyahat eden kişi, kendi evinin dışında olan ve yeni bir ortama girmek için çok sınırlı zamanı bulunan ve bu nedenle bir turistik tesisin sunabileceği en iyi hizmeti almayı isteyen kişi olarak tanımlanır. Seyahat edenler kendilerini konuk olarak görür ve kendilerine bu şekilde davranılmasını beklerler. Ayrıca, turizmciler bu dinamik pazarda

---

<sup>7</sup> Ahmet Aktaş, Cemil Boyacı, *Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği*, *Anatolia Dergisi*, Haziran 1995.

<sup>8</sup> Laurie J. Mullins, *Hospitality Management A Human Resources Approach*, (London: Pitman Publishing 1992), s.140.141.

rekabet güçlerini koruyabilmek için hizmet standartlarını yükselttikçe müşterilerinin beklentilerini de yükseltirler.<sup>9</sup>

Etkin bir hizmet kalitesinin yönetimi için; kalite, tatmin ve değer kavramlarının iyi anlaşılması gerekir. Bu kavramlar sübjektiftir ve tüketicinin kafasında oluşan kavramlardır. Fakat bunlar müşterilerin gelecekteki seçimi ve konaklama işletmesini zihinlerinde tutma konusunda da ana unsurları oluşturmaktadır.<sup>10</sup>

Hizmet kalitesinin unsurlarını şu şekilde sıralayabiliriz;<sup>11</sup>

- Nazik olmak
- Kriz esnasında sakin olmak
- Sıcakkanlı olmak
- Yüksek motivasyona sahip olmak
- Dürüst olmak
- Açık sözlü olmak
- İçten olmak
- Uygulama tecrübesi olmak
- Anlayışlı olmak
- Sorumluluğu bilmek
- Dış görünüş
- Biçimsel nitelikler
- Sevimli olmak
- Sosyal olmak
- Çalışkan olmak
- İşbirliği yapmasını bilmek
- Hızlı hizmet
- Bağımsız hareket edebilmek
- Yeterli olmak
- Grup halinde çalışmasını bilmek
- İnsanı sevmek
- Yardımsever olmak
- Dışa dönük olmak
- İnsiyatif kullanmasını bilmek
- Pozitif davranışlar

Unutulmaması gereken nokta, müşterilerin hizmet kalitesinden tatmini; daha iyi mali sonuçlara, daha iyi bir imaja ve bu nedenle de kurumun daha aydınlık bir geleceğe sahip olmasına yol açar.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Özen Dalli, *Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirilmesi*, T.C Turizm Bakanlığı, I. Turizm Şurası (Ankara: 20-22 Ekim 1998), s.2.

<sup>10</sup> Roland Rust and Richard Oliver, *Service Quality New Direction in Theory and Practice* (USA: Sage Publications Inc, 1994), s.3.

<sup>11</sup> Glenn F. Ross, *Service Quality Management*, *The Journal of Tourism Studies*, (Vol 4, No.2, Dec.93), s.17

<sup>12</sup> Claus Moller, *Her Şikayet Bir Armağandır*. Çeviren :Abidin Sönmez (İstanbul: Time Manager International 1993), s.5.

Tüm bunların ışığı altında konaklama sektöründe çalışan personelin performansının artırılması ve verimliliğinin sürekliliği açısından içinde buldukları çalışma ortamındaki sorunlarının belirlenerek çözüme ulaştırılması gerekmektedir.

Bu amaçtan yola çıkarak öncelikle turizmin ülke ekonomisindeki yerini ve sektörde istihdam edilen personelin alt yapısını incelemek faydalı olacaktır.

## **2. TÜRKİYE'DE TURİZMİN GELİŞİMİ, KONAKLAMA SEKTÖRÜNDEKİ İSTİHDAMIN YAPISAL ANALİZİ VE İSTİHDAM SÜRECİ**

### **2.1 Türkiye'de Turizmin Gelişimi ve Konaklama Sektöründeki İstihdamın Yapısal Analizi:**

Dinlenmek, eğlenmek, tarihi ve dini yerleri görmek, kültürel faaliyetlerde bulunmak, spor yapmak amacıyla kişisel veya toplu olarak bir günden fazla süren geçici seyahat ve konaklamayı gerektiren sosyal faaliyetler olarak tanımlanan turizm, kişiyi ruhsal ve fiziksel yorgunluktan kurtararak, iş hayatında ve sosyal yaşantısında daha verimli kılmanın yanında, ülkeler arası dostluk bağlarının gelişip güçlenmesine zemin hazırlayarak dünya barışına katkıda bulunan bir olaydır.

Uluslararası turizm pazarlarında oluşan dış seyahat talebinin, 1950-1960 döneminde ortalama yılda %17.4; 1960-1970 döneminde %7.4; 1980-1990 döneminde %4.7; 1990-1997 döneminde ise %4.9 oranında büyüme gösterdiği bilinmektedir.

Türkiye dünya turizm pazarında 1970-1980 döneminde ortalama yılda binde 7.7; 1980-1990 döneminde binde 7.8; 1990-1997 döneminde ise binde 13 oranında pay almıştır. Bu gelişmede, kuşkusuz turizm konaklama arzında niteliksel ve niceliksel olarak sağlanan artışın ve turizm örgütlenmesinde aşama sağlanmış olunmasının etkisi bulunmaktadır.

1990-1997 döneminde dünya turizm talebi yılda ortalama %5 oranında artış gösterirken, Türkiye'nin aynı dönemde yabancı turist talebinde yılda ortalama %10 oranında büyüme gerçekleştirmiş olduğu Tablo 1'de yer alan verilerden anlaşılmaktadır.

Tablo 1: Dünyada ve Türkiye'de Dış Turizm Talebinin Gelişimi

Yıl	Dünya Turizmine Katılan Sayısı (Milyon Kişi)	Artış Oranı %	Türkiye'ye Gelen Yabancı Sayısı (Bin Kişi)	Artış Oranı %	Türkiye'nin Dünya Turizmi İçindeki Payı (Binde)
1950	25.3	-	-	-	-
1960	69.3	173.9	-	-	-
1970	165.8	139.2	725	-	4.4
1980	287.8	73.6	1.288	77.6	4.5
1990	457.6	6.9	5.380	20.8	11.9
1991	463.1	1.2	5.518	2.4	12.0
1992	503.1	8.6	7.076	28.2	14.1
1993	517.9	2.9	6.500	-8.2	12.6
1994	546.5	5.5	6.670	2.6	12.2
1995	563.6	3.1	7.726	15.8	13.7
1996	594.9	5.6	8.614	11.5	14.5
1997	613.5	3.0	9.712	12.7	15.8

Kaynak: WTO: International Tourism, A Global Perspective Oct., 1997.

Kalkınma çabalarını sürdüren ülkemizde ekonomik yapı büyük ölçüde sanayi ve tarıma dayalı olmakla birlikte, benzer durumdaki öteki ülkeler gibi döviz darboğazı uluslararası turizm ile aşılmaya, yatırımlar için gerekli kaynağın önemli bir bölümü bu sektörden sağlanmaya çalışılmaktadır.

Uluslararası turizmin yıllar itibariyle ülkemizdeki etkilerini değerlendirebilmemiz için Tablo 2'de görülen sayısal verileri incelememiz faydalı olacaktır.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> T.C. Turizm Bakanlığı Turizm İstatistikleri Bültenleri 1980-1997, (Ankara: Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı 1988).

Tablo 2: Türkiye'nin Yıllar İtibarıyla Turistik Göstergeleri (1980-1997).

Yıllar	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı	Gelen Yab.Say.	Turizm Geliri (bin \$)	Doluluk Oranı			Ort. Harcama Mik. (\$)
					Yab.	Yer.	Top.	
1980	511	56.004	1.288.060	326.654	11.4	32.9	44.3	254
1981	529	58.242	1.405.311	381.268	11.2	30.7	42.9	250
1982	569	62.372	1.391.717	370.320	15.7	27.3	43.0	266
1983	611	65.934	1.625.099	411.088	17.3	25.5	43.3	253
1984	642	68.266	2.117.094	840.000	22.2	26.2	48.4	397
1985	689	85.995	2.614.924	1.482.000	25.4	23.6	49.0	562
1986	731	92.129	2.391.085	1.215.000	25.3	20.9	46.2	508
1987	834	106.216	2.855.546	1.721.117	29.8	19.3	49.1	563
1988	957	122.306	4.172.727	2.355.295	34.1	16.3	50.4	568
1989	1.102	146.086	4.459.151	2.556.529	32.2	15.1	47.3	570
1990	1.260	173.227	5.389.308	3.308.400	31.7	16.4	48.1	621
1991	1.404	200.678	5.517.897	2.654.000	20.6	17.0	37.6	520
1992	1.498	219.940	7.076.096	3.639.000	32.2	17.6	49.8	533
1993	1.581	235.238	6.500.638	3.959.000	29.3	16.6	45.9	668
1994	1.729	265.136	6.670.618	4.321.000	24.6	14.5	39.1	674
1995	1.793	280.463	7.726.886	4.957.000	30.8	16.1	46.9	684
1996	1.866	301.524	8.614.085	5.962.100	35.3	15.9	51.2	748
1997	1.933	313.298	9.689.004	8.088.500	38.6	16.0	54.6	876
ORT.					26.0	20.5	46.5	530

Kaynak: Turizm Bakanlığı, Turizm İstatistikleri Bültenleri 1980-1997.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporuna göre ise 2000 yılı tahminleri yapılırken 15 milyon turist, 9 milyar dolar gelir hedef alınmıştır.<sup>14</sup>

1997 Hane Halkı İç Turizm Araştırması'nın en önemli bulgularından biri 1997 yılı iç turizm harcamalarının 6.2 milyar dolara ulaştığıdır. Seyahat edenler için kişi başına ortalama harcama ise 143.91 dolar olarak bulunmuştur.<sup>15</sup>

Ödemeler dengesi açığına turizm yolu ile çözüm arayan Türkiye'de turizmin Gayri Safi Milli Hasıla içindeki payı ise aşağıdaki gibidir.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (Ankara: 1985), s.117.

<sup>15</sup> Dilek Durgunay, *Türkiye'de İç Turizm*, 2. Bilkent Turizm Forumu, (Ankara: 5-6 Aralık 1997), s.62.

<sup>16</sup> Yılmaz Işıkçı, *Turizm Sektörünün Son Yıllardaki Büyüme Hızı ve Plan Hedefleriyle Karşılaştırılması*, 2. Bilkent Turizm Forumu, (Ankara: 5-6 Aralık 1997), s.67.

1991 yılında	% 1.8
1992 yılında	% 2.3
1993 yılında	% 2.4
1994 yılında	% 3.3
1995 yılında	% 3.0
1996 yılında	% 3.2
1997 yılında	% 3.5

Yukarıdaki verilerden de anlaşıldığı üzere ülkemiz ekonomisi açısından son derece önemli olan turizm, aynı zamanda bir hizmet endüstrisidir ve emek-yoğun özellik taşır. Yarattığı istihdam olanaklarıyla da işsizliğin azaltılmasında önemli bir role sahiptir. Dolayısıyla turizm sektöründe istihdamın alt yapısını incelemek faydalı olacaktır.

İstihdam, bir ülkede tam gün çalışılan işgücünü ifade eder. Ekim 1996 ve Nisan 1997'de DİE tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, 27.7 milyon olan toplam istihdam, bunu izleyen yılda tarım sektörü istihdamındaki azalmadan olayı 21milyona gerilemiştir. Toplam istihdamın %44'ü kentsel alanlarda, %56'sı kırsal alanlarda bulunmaktadır.<sup>17</sup>

İstihdamın sektörel dağılımı incelendiğinde, tarım sektörü istihdamının toplam istihdam içindeki en yüksek paya sahip olmasının nedenlerinden biri de, bu alanda on iki ve daha yukarı yaştaki ücretsiz aile işçilerinin kabul edilmesidir. Ancak, tarım sektörü istihdamının toplam istihdam içindeki payı son yıllarda azalma göstermektedir, bu azalmayı, hizmetler sektöründeki istihdam artışı telafi etmiştir.

Turizm sektöründeki mal ve hizmet üretimi makineleşmeye ve otomasyona elverişli olmadığından, emek faktörüne olan ihtiyaç, diğer sektörlerle oranla çok daha fazladır. Emek-yoğun üretim tekniği nedeniyle sektörün istihdam yoğunluğu yüksektir.

<sup>17</sup> T.C. Merkez Bankası, Yıllık Rapor, (Ankara: 1997), s.27.



İstihdam, turizmin gelişmesine ve turizm talebinin yoğunluğuna bağlı olarak artar. Turizmin gelişmesine paralel olarak turistik tesis yatırımlarının artması, işgücü talebini arttırır. Diğer taraftan turizmin mevsimlik özelliğinin bir sonucu olarak talebin yoğunlaştığı dönemlerde turistik işletmelerin de işgücü talebi artar. Mevsim dışında ise, işgücü talebi azalmakla birlikte yine de bir devamlılık gösterir.

Turizmde üç çeşit iş gücü istihdamı bulunmaktadır; <sup>18</sup>

- a) Doğrudan İstihdam: Otelcilik, yiyecek-içecek, ulaştırma ve turizm organizasyonu konularında sektör tarafından yaratılan işgücüdür. Uluslararası kabullere göre, turizm sektöründe çalışanların yaklaşık %75'i doğrudan istihdam kapsamındadır.
- b) Dolaylı İstihdam: Turizm sektörüne yardımcı dallarda yaratılan işgücü olup, örnek olarak mobilya ve inşaat sektörü gibi alanlar verilebilir.
- c) Uyarılmış İstihdam: Turizm sektörü sayesinde iş olanakları genişleyen diğer alanlardaki istihdam demektir. Bunlar ise, genellikle beslenme-gıda, kamu hizmetleri ve mesleki eğitim gibi yan sektörlerdir.

Sektörde, emek-yoğun üretim tarzı ile çalışılması, turistik mal ve hizmet üretiminde makineleşmeye ve otomasyona büyük ölçüde gitmenin imkansızlığı turizmin doğrudan istihdam etkisini arttırmaktadır. Turizmin mevsimlik özelliği nedeniyle, yılın belli aylarında faaliyet gösteren işletmelerin, devamlı personel yanında mevsimlik personel de çalıştırmaları, turizm talebinin yoğunlaştığı dönemlerde istihdam etkisini dönemin uzunluğuna bağlı olarak arttırmaktadır. Ancak, gelişmekte olan ülkelerde geleneksel sektörlerden, özellikle tarım sektöründen büyük ölçüde işgücü transferi, bu sektördeki mevsimlik işsizliği azaltmakla birlikte, kalifiye personel sorunu verimliliği düşürmektedir.

Tüm Avrupa Birliği çapında, turizm sektöründe 9 milyon kişi istihdam edilmektedir. Bu sayı Avrupa Birliği toplam istihdamının yaklaşık %6'sını oluşturmaktadır. Yani Avrupa Birliği ortalamasında her çalışan 100 kişiden 6'sı turizm sektöründe çalışmaktadır.

<sup>18</sup> Mehmet Kütahçı, *Turizm Sektöründe Mesleki Eğitim, Turizm Eğitim Konferansı*, (Ankara: 1992), s.121.

OECD istatistiklerine göre bu değer; <sup>19</sup>

Avusturya'da	14
Yunanistan'da	10
İspanya'da	9
İsviçre'de	8
Almanya'da	7
Portekiz'de	6
Fransa'da	5
Türkiye'de	1 kişidir.

Turizm sektörünün esas itibariyle emek faktörüne dayanması sektörel istihdama şu özellikleri kazandırır. <sup>20</sup>

a) Turizmin mevsimlik karakterinden kaynaklanan özellikler;

- Turizm talebinin belli aylarda yoğunlaşması, turistik işletmelerin özelliklerine bağlı olarak, devamlı personel yanında mevsimlik personel çalıştırılmasına neden olur.
- Mevsimlik özellik, sektörde eksik istihdam şartlarının geçerli olması sonucunu doğurmaktadır.
- Turistik işletmelerde istihdam edilen personel sayısında, mevsimlik talep değişimlerinden kaynaklanan aşırı dalgalanmalara rastlanır.
- Özellikle, turistik kapasitenin hızla arttığı dönemlerde kalifiye işgücüne olan talebin artması, işgücünün turistik işletmeler arasındaki mobilitesini artırır.
- Turizm mevsiminde tam istihdama yaklaşılmakla birlikte mevsim dışında istihdamın azalması toplumsal açıdan sosyal bir maliyet yaratmaktadır.

b) Özellikle gelişmekte olan ülkelerde turizm sektörü geleneksel sektörlerden büyük ölçüde işgücü transfer ettiği için yarı kalifiye ve kalitesiz işgücüne istihdam imkanı sağlar.

c) Turistik işletmelerin cesareti istihdam edilecek personel sayısını etkiler.

<sup>19</sup> Yılmaz Işıkcı, a.g.e., s.68.

<sup>20</sup> Hasan Olalı, Alp Timur, *Turizm Ekonomisi*, (İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık 1988), s.146-148.

d) Bölgesel kamu ve endüstriyel kuruluşların emek piyasasındaki rekabeti oranında ücretlerde bir yükselme olur.

e) Turizm sektöründe istihdam edilen kadın personel sayısı diğer sektörlerle oranla yüksektir.

f) Sektördeki istihdam, öğretime tabi tutulmuş ve tutulmamış personel oranı olarak ülkelere bölgelere ve işletme türlerine göre farklılıklar gösterir.

g) Sektördeki özel çalışma koşulları, çalışanların aile ilişkilerini zorlaştırdığı gibi sosyal bakımdan da bazı zorluklar doğurur.

Ayrıca sektörde çalışanların sayısı hakkında net bir rakam olmayıp çeşitli çıkarsamalar vardır. Çünkü bu amaca yönelik olarak Turizm Bakanlığı (TB) ve Turizm Geliştirme Vakfı (TUGEV) tarafından yapılan çalışmalarda sadece Bakanlık belgeli işyerleri dikkate alınmakta, Belediye belgeli tesisler, kamu kuruluşlarının kamp ve sosyal tesisleri, öğrenci konaklama tesisleri, hoteller, ulaştırma seyahat kesimi gibi unsurlar ihmal edilmektedir. Bu nedenle yapılan çeşitli çıkarsamalarda farklı değerler bulunmuştur. Örneğin Ağaoğlu 1989 yılı için sektörel istihdamı 610 bin bulurken, aynı tarihler için toplam istihdamı 500 bin civarında gösteren çalışmalara da rastlanmaktadır. Ancak dünya genelinde kabul gören bir yaklaşıma paralel olarak ülkemizde hizmet sektöründe çalışanların %10-12'si veya toplam işgücünün %3-4'ü turizm sektörünce doğrudan istihdam edilmektedir ki buradan da yaklaşık olarak 700 bin ile 1 milyon arasında bir değere ulaşılmaktadır. <sup>21</sup>

İstihdam edilenlerin özelliklerinden cinsiyet durumu ele alındığında konaklama sektöründe çalışanların %19'unun kadın olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tablo konaklama tesislerinde çalışan personelin cinsiyetlerine göre yüzde dağılımını göstermektedir.

<sup>21</sup> Hüseyin Tatlıdil, *Turizm Sektöründe Çalışanların Sorunları ve Sendikalar*, T.C. Turizm Bakanlığı I. Turizm Şurası, (Ankara: 20-22 Ekim 1998), s.58.

Tablo 3: Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Cinsiyetlere Göre Dağılımı (%)

Cinsiyet	%
Erkek	81
Kadın	19
Toplam	100

Kaynak: Turizm Bakanlığı, ILO, **Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması**,  
(Ankara:1993), s:55

Yapılan araştırmalar sonucunda kadın çalışanların yüksek bir oranının kat hizmetleri bölümünde yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Kat hizmetleri personelinin yarısına yakını kadınlar oluşturmaktadır. Büyük çaptaki bölümlerden idare ve muhasebe, önbüro, hol, lobby'lerde, nispeten daha yüksek oranda kadın personel bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere bu bölümlerde personelin dörtte birini kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 4: Kadın Personelin Konaklama Hizmetlerinde Nisbi Dağılımı (%)

Bölüm	%
İdare, Muhasebe	24
Ön büro, Hol ve Lobby	25
Kat Hizmetleri	45
Yiyecek-İçecek Servisi	9
Satın Alma ve Ambar	6
Animasyon	22
Güvenlik	2
Bakım Onarım	2
Bahçe Onarım	3
Sağlık	34
Diğer	15

Kaynak: Turizm Bakanlığı, ILO, 1993 a.g.e. s.56.

Personelin üçte biri kadın olan konaklama sektöründe beceri ve sorumluluk düzeyine göre, kadınların büyük oranı vasıflı eleman ve yönetici düzeyindedir.

Tablo 5: Kadın Personelin Konaklama İşletmelerindeki Düzeyleri (%)

Düzy	%
Üst Düzy Yönetici	9
Yönetici	24
Gözetici/Şef	16
İkinci Düzyde Vasıflı Eleman	15
Vasıflı Eleman	34
Vasıfsız Eleman	5

Kaynak: Turizm Bakanlığı, ILO, 1993, a.g.e. s.56.

Sektörde çalışanların yaşlarına göre dağılımı Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Yaşlarına Göre Dağılımı (%)

Yaş	%
<15	0
15-19	10
20-24	27
25-29	25
30-34	16
35-39	10
40-44	6
45-49	3
50-54	1
55-59	1
60-64	0
65+	0
Toplam	100

Kaynak: Turizm Bakanlığı, ILO, 1993, a.g.e. s.57.

Konaklama sektöründe personelin dörtte üçünden fazlası 15 ile 34 yaş sınırı içindedir. 40 ile 59 yaş sınırında olan personel genelde yönetim ve muhasebe bölümünde bulunmaktadır.

Aşağıdaki tablo ise personelin hizmet sürelerine göre dağılımını vermektedir.

Tablo 7: Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı (%)

Hizmet Süresi	%
0 yıl	19
1 yıl	29
2 yıl	15
3 yıl	9
4 yıl	7
5 yıl	5
6 yıl	3
7 yıl	2
8 yıl	2
9 yıl	1
10 + yıl	7
Toplam	100

Kaynak: Turizm Bakanlığı, ILO, 1993, a.g.e., s.62.

Sektörde çalışanların %63'ünün 1 ile 3 yıllık hizmet süresine sahip olması sektörün genç ve dinamik yapısını göstermektedir.

Tamamlanmış örgün eğitim düzeyine göre personel dağılımı ise Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: Konaklama Sektöründe Çalışan Personelin Eğitim Durumu (%)

Eğitim Düzeyi	%
Yok	1
İlkokul	41
Ortaokul	16
Lise	31
Üniversite	11
Toplam	100

Kaynak: Turizm Bakanlığı, ILO, 1993, a.g.e., s.59.

Konaklama sektöründe üst düzey personel dağılımında yüksek oranda üniversite mezunu bulunmaktadır. Düşük düzey personel dağılımında ise en yüksek oranı ilkököl eğitimi almış olanlar teşkil etmektedir.

Ayrıca yabancı sermaye yatırımları da büyük yatak kapasitesine sahip tesisler kurmakta ve belirli noktalarda (örneğin: genel müdür, işletme müdürü vb.) yabancı uyruklu personel istihdam etmektedirler.<sup>22</sup>

Her yıl için gereken yeni personel sayısı projeksiyonları analiz edildiğinde ise genel bir değerlendirme yapılacak olursa, sektörün büyüme faktörünü ve mevcut açığı karşılayabilmesi için, gelecek beş yıl içerisinde 94 bin yeni personel istihdam etmesi ve eğitmesi gerekmektedir.

Tablo 9: Her Yıl İçin Gereken Yeni Personel Sayısı Projeksiyonları

Tür/Sınıf	YIL					Toplam
	1994	1995	1996	1997	1998	
Oteller	15040	10210	11600	13200	15020	65070
Moteller	1710	490	520	620	700	4040
Tatil Köy.	3900	3320	3860	4470	5210	20760
Pansiyonlar	810	310	370	420	500	2410
Oberjler	-20	-	10	-	10	-
Termal Tesisler	460	310	360	400	450	1980
Tüm Konak. Tesisleri	21900	14640	16720	19110	21890	94260

Kaynak: Turizm Bakanlığı, ILO, 1993, a.g.e., s.92.

Yüzdeler itibariyle konaklama işletmelerindeki insan gücü dağılımı departmanlara göre incelendiğinde;<sup>23</sup>

İdari personelin	% 3.7
Önbüro personelinin	% 10.3
Servis personelinin	% 19.3
Kat hizmetleri personelinin	% 26.8
Restoran personelinin	% 34.1 (%17.4'ü Servis, %16.7'si Mutfak)
Bakım ve Onarım personelinin	% 5.8 pay oluşturduğu görülmektedir.

<sup>22</sup> TUGEV, *Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliği*, (İstanbul: Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No:27 Eylül 1993), s.15.

<sup>23</sup> Hasan Olalı, Meray Korzay, *Otel İşletmeciliği* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s.417.

1994-1998 bölüm ve düzey itibariyle ihtiyaç duyulan yeni personel sayısı projeksiyonu ise aşağıdaki gibidir;

Tablo 10: 1994-1998 Bölüm ve Düzey İtibariyle İhtiyaç Duyulan Yeni Personel Sayıları

Bölüm	Düzey							
	Üst Düzey Yönetici	Bölüm Şefi	Gözetici/Şef	İleri Düzey Vasıflı Eleman	Vasıflı Eleman	Vasıfsız Eleman	Düzeysiz	Tüm Düzeyler
İda/Muh.	2130	230	2080	2200	2900	960	-	10590
Ön Büro	50	520	930	6070	1130	2680	-	11380
Kat Hizm.	-	390	500	1470	15600	1720	-	19680
Y.İ. Ser.	160	650	1910	13260	5730	180	-	21890
Yi. Üret.	0	520	690	7840	2370	3520	-	14940
Sat. Al./A.	0	0	260	810	730	0	-	1800
Diğer	-	-	-	-	-	-	13980	13980
Tüm Böl.	2340	2400	6370	31650	28460	9060	13980	94260

Kaynak: Turizm Bakanlığı, ILO, 1993, a.g.e., s.96.

Ortaya çıkan bu verilerin ışığı altında turizmin ülkemiz ekonomisinde ve istihdamında son derece büyük bir rolü olduğunu görmekteyiz. Ayrıca konaklama işletmelerinde istihdamın alt yapısının analizi gelecekteki iş gücü politikalarının oluşturulmasında ve iş gücü sorunlarının belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

## 2.2. İstihdam Süreci:

### 2.2.1 Personelin Bulunması:

Konaklama işletmelerinde insan gücünün önemi, personelin bulunması ve işe yerleştirilmesi sırasında büyük bir özen göstermeyi gerekli kılmaktadır. Bunun için işletmelerin hangi hizmetleri vereceğini, ne kadar sayıda ve hangi özelliklere sahip personele ihtiyaçları olduğunu belirlemeleri gerekmektedir. Bu amaçla insan kaynakları planlaması gündeme gelmektedir. <sup>24</sup>

<sup>24</sup> David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, Fifth Edith, (John Wiley & Sons, Inc, 1990), s.128.



İşletmelerin insan kaynakları politikaları kilit noktalarda bulunan müdürlerin şekillendirdiği felsefelerle belirlenir. Misyonlar organizasyonların rakiplerinden ne kadar farklı olduklarını ortaya koyar. <sup>25</sup>

Ayrıca iş gücü planlaması yapılırken planlamayı etkileyebilecek iç ve dış faktörleri ele almak, planlamanın başarıya ulaşması için önemlidir.

İşgücü planlamasını etkileyen dış faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Devletin yaptığı düzenlemeler,
- Ekonomik faktörler,
- Pazar koşulları,
- Teknolojik değişim,
- Toplum yapısı ve kültürü,
- Coğrafik ve rekabet koşulları,
- Gümrük birliği.

İç faktörleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Şirketin hedef ve stratejileri,
- Eğitim ve gelişme,
- Sağlık koşulları ve güvenlik,
- Ücret uygulamaları,
- Örgüt kültürü. <sup>26</sup>

Bu faktörlere bağlı olarak konaklama işletmeleri işgücü planlamalarını yaparak ve aynı zamanda ihtiyaç duydukları personeli nitelik yönünden de belirleyerek temin etme yoluna giderler. (Marmaris Martı Otel İşletmeleri A.Ş. Martı Myra 1995 ve 1996 fiili, 1997 bütçe aylara göre departman kişi dağılımları tablosu örnek olarak Ek-1’de gösterilmektedir).

<sup>25</sup> John H. Jackson, Robert L. Mathis, *Personel/Human Resource Management*, (USA: 1991), s.51.

<sup>26</sup> Sabahat Yurdakul, *Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*, (Nevşehir: T.C. Erciyes Üniversitesi Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O. Semineri III, 13-15 Aralık 1996), s.158.

Konaklama işletmelerinde personel bulma kaynakları, iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki grupta toplanır.

### 2.2.1.1 İç Kaynaklar:

Yeni kurulan bir işletmede alınacak bütün iş görenleri başka kaynaklardan toplamak gerektiği halde; öteden beri kurulup işlemekte olan bir işletmede, işletme içi kaynakların göz önünde tutulması gerekli olur.<sup>27</sup> İç kaynaklara başvurma gereği iş değişip yeni görevlerin doğması veya birinin işten ayrılması sonucu ortaya çıkabilir.<sup>28</sup> Boşalan yerlere işletmede alt basamaklarda olanlardan elverişli olanların yükseltılarak aktarılması politikası güdüldürse, böyle bir politika çalışanların yürek güçlerini artırır. Ayrıca personel seçiminde iç kaynaklara öncelik verilmesi durumunda diğer çalışan personelden elde edilen verimlilik de artacaktır.

İç kaynaklara başvuru yatay ve dikey düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme söz konusudur. Yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir.<sup>29</sup>

#### 2.2.1.1.1 Yükselme:

Bir iş görenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda kuşkusuz ücret ve sosyal saygınlık artacaktır. Bu yola başvurmak işte çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır. Ayrıca iç kaynaklardan boşalan üst göreve atama yapılması dışarıdan eleman bulunmasına göre, daha ekonomik, sosyal ve insancıl nitelik taşır.<sup>30</sup> Eski personel, şirket ve uygulamaları konusunda daha fazla şeyler bildiğinden yeni adaylara göre daha avantajlı durumdadır.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> İnal Cem Aşkun, *İşgören*, (Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No.207, 1978), s.28.

<sup>28</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yedinci Basım 1994), s.99.

<sup>29</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.99.

<sup>30</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.19.

<sup>31</sup> Ömer L.Met, *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*, (Balıkesir: 1989), s.191.

Örneğin bir konaklama işletmesinde resepsiyon şefi işinden ayrıldığında yerine işletmede çalışan shift liderinin\* ya da resepsiyonistin atanmasıyla personel arasındaki rekabetle beraber, moral, verimlilik ve işletmeye duyulan güven de artacaktır. Ayrıca yeni resepsiyon şefi işletmeyi ve çalışma işleyiş düzenini bildiğinden; yeni iş gören bulma, işletmeye ve işe uyum sağlama sorunları da kendiliğinden çözülmüş olacaktır. Yalnız burada önemli olan personelin eskiliğine mi yoksa iş görme yeteneğine bağlı olarak mı yükseldiğidir. Buradaki dengeyi kurmak önemlidir.

#### **2.2.1.1.2 İç Transfer:**

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferden söz edilir.<sup>32</sup>

Örneğin servis departmanında çalışan bir barboyun restaurantda garsonluğa atanması gibi.

#### **2.2.1.2 Dış Kaynaklar:**

İşletmeler yeni kuruluyorsa, teknolojik gelişmeler nedeniyle uzman işgücü gerekiyorsa, eğitilmiş personele ihtiyaç varsa ya da işletme içi kaynaklardan yararlanıldığında alt basamakta kalan boşluğu doldurmak gerekiyorsa dış kaynaklara yönelinir.

Dış kaynaklardan çeşitli yollarla personel sağlanabilir. Bunlardan bazıları şunlardır;

##### **2.2.1.2.1 Duyurular:**

Okunan günlük gazete ve dergilere duyuru (ilan) verilerek ya da radyo televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere iş gören aranması en çok kullanılan araçlardan birisidir.

\* Shift Lideri: Vardiye Amiri.

<sup>32</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.100.

Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri, önemi ve branşı belirtilmeli; öte yandan işin ünvanı, sorumluluk, ücret ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adaylarda aranan özelliklerin, örneğin, yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yeteneklerin açıkça belirtilmesi gerekir.<sup>33</sup>

İşe alma duyurularının yayımlandığı basılı araçlar günlük gazeteler, hafta sonu (pazar günü) yayımlanan basılı araçlar ya da yöresel haftalık gazeteler ve teknik dergiler olarak belirtilmiştir.<sup>34</sup>

Özellikle Akdeniz bölgesinde, Antalya ilinde konaklama sektöründe ilgili iş ilanları günlük gazetelerin pazar günleri yayımlanmakta olan ve her gün çıkardıkları bölgesel Akdeniz ekinde yer almaktadır.

#### **2.2.1.2.2 Kişisel Başvuru:**

İş arayan kimselerin işyerine şahsen gelmeleri ya da faksla başvurmalarıdır. Sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür.<sup>35</sup>

Konaklama sektöründe beş yıldızlı oteller ve zincir otellerle, tatil köyleri kişisel başvurularla daha sık karşı karşıya kalmaktadırlar.

#### **2.2.1.2.3 Tavsiye Yolu ile Seçim:**

Personel seçiminde oldukça yaygın biçimde kullanılan yöntemlerden bir diğeri de işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin tavsiye etmesine dayanarak personel seçimine gitmektir.

<sup>33</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.102.

<sup>34</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataoğlu, Gönül Budak Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları 1993), s.89.

<sup>35</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.103.

Konaklama sektöründe aynı okullu olma, ya da akraba olma sık sık görülen bir durumdur.

#### 2.2.1.2.4 İş ve İşçi Bulma Kurumları:

Bu kurumlar işveren ve personel açısından bir gidere neden olmazlar ve kamu amaçlıdırlar. İş arayanlarla, iş gören arayanlara aracılık ederler.<sup>36</sup> Fakat konaklama sektöründe bu kurumlardan yeterince yararlanılmamaktadır.

#### 2.2.1.2.5 Eğitim Kurumları:

Eleman tedarikinde, ilgili okullar da iyi birer kaynak oluşturmaktadırlar. Bu vesile ile işletme kendisini tanıyan, belli düzeyde meslek kültürü ve bilgisi almış kişileri istihdam elde etme olanağına kavuşmaktadır. Ancak ülkemizde bu konu ile ilgili neredeyse sömürü kelimesi ile ifade edilebilecek durumlara tanık olunmaktadır.

Şöyle ki; yeni açılan işletmeler, daha kolay olduğunu düşündükleri için hemen hemen tüm kadrolarını eğitim kurumlarından temin etmeye çalışmaktadırlar. Ancak temin ettikleri kişileri çoğu kez kendi branşlarında çalıştırmamakta, gerek iş, gerekse parasal konularda kişilere öğrenci muamelesi uygulamakta, bazen de faaliyetlerine tam olarak başlamamış böyle işletmelerde inşaat işçiliğine varıncaya kadar her işi yaptırılmaktadır.

Gerek turizm eğitimi veren kurumlar, gerekse turizm işletmeleri açısından koordinasyon boşluğu, iletişimsizlik ve konuyu önemsememezlikten kaynaklanan çok boyutlu sorunlar ortaya çıkmaktadır.<sup>37</sup>

Tablo 11’de Personel temininde sektörçe kullanılan istihdam kanalları ve yüzde oranları gösterilmektedir.

<sup>36</sup> Ömer L Met, a.g.e, s.192.

<sup>37</sup> O. Kemal Ağaoğlu, *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması*, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No 457, 1992), s.72.

Tablo 11: Personel Temininde Sektörce Kullanılan İstihdam Kanalları (%)

İstihdam Kanalları	1. Tercih	2. Tercih	3. Tercih
Gazete İlanları	28.9	8.9	2.2
İş ve İşçi Bulma Kurumu	4.4	8.9	11.1
Eş-Dost-Tanıdık Aracılığı	40.0	22.2	8.9
Diğer İşletmeler	36.7	27.8	20.0
Turizm Okulları	32.2	24.5	15.6
Diğer	22.2	15.6	6.7

Kaynak: O. Kemal Ağaoğlu, 1992, a.g.e., s.72.

### 2.3 Personelin Seçimi ve İşe Yerleştirilmesi:

İşletmelerdeki görev yerleri için çok sayıda iş için başvuranlar arasından uygun elemanın seçilmesi ve işe yerleştirilmesi gerekmektedir.<sup>38</sup>

Seçim süresi, çeşitli kaynaklardan uygun ve yeterli bilgiyi toplamayı, sınıflamayı ve analiz etmeyi gerektirir.<sup>39</sup>

Adaylar en çok, mesleki kalifikasyonları dışında, turizm işletmelerinde aşağıdaki kriterler kapsamında denenmeli veya sınanmalıdırlar;

- Yabancı dil bilgisi,
- Kibarlık, güler yüzlülük, nezaket ve görgü kuralları,
- Sinirlere hakimiyet,
- Akıcı, güzel, ikna edici ve etkin konuşma yeteneği,
- Dürüstlük ve ekip çalışması bilinci,
- Çabuk ve seri hareket edebilme, vb.

İşe uygun kişilerin seçilmesi, kişilerin işe bağlılıklarında, kalitede iyileşmede,

<sup>38</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu, a.g.e., s.93.

<sup>39</sup> Ömer L. Met, a.g.e., s.193.

performansta ve verimlilikte artışa sebep olur.<sup>40</sup>

Yapılan araştırmalar, şletmelerin resmi olmayan personel seçim metodları olduğunu ve işe başvuran adayların departman yöneticileri ile görüştüğünü ortaya koymaktadır. Bazen ilk görüşme personel departmanındaki kişilerle yapılmış olsa bile, genelde departman yöneticisinin kararları etkili olmaktadır.<sup>41</sup> Türkiye’de ise durum otelin organizasyon yapısına bağlı olarak değişmekle beraber, yine de departman yöneticilerinin kararlarının daha etkili olduğu gözlemlenmektedir.

Personel işe alındıktan sonra ise adını, genel eğitim düzeyini, işe ile ilgili eğitimini, işe deneyimini, pozisyonunu, performans oranını, ücret düzeyini, konuştuğu dilleri, kapasitesini ve özel becerilerini içeren bir rapor tutmak faydalı olacaktır.<sup>42</sup>

Bundan sonra önemli olan işe alınan personelden maksimum derecede verimlilik elde etmektir. Bu da konaklama sektöründe çalışan personelin sorunlarının belirlenmesi ve bu sorunlara yönelik çözümlerinin geliştirilmesiyle mümkün olacaktır.

---

<sup>40</sup> Sabahat Yurdakul, a.g.e., s.160.

<sup>41</sup> Richard, Teare, Andrew Boer, **Strategic Hospitality Management** First Edith., (USA: Cossel Education Ltd 1991), s.113.

<sup>42</sup> David A. De Cenzo, Stephen P.Robbins, a.g.e., s.129.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE PERSONELİN KARŞILAŞTIĞI TEMEL SORUNLAR

Bu bölümde konaklama işletmelerinde personelin karşılaştığı temel sorunlar; fiziksel çalışma koşulları ile ilgili sorunlar, yönetimden kaynaklanan sorunlar, ücret sorunu, eğitim sorunu, işçi ve işveren ilişkileri başlıkları altında genel olarak incelenmektedir.

#### 1. FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI İLE İLGİLİ SORUNLAR

##### 1.1 Çalışma Ortamı Sorunu:

Özellikle konaklama sektöründe çalışan personelin çalışma ortamı ve bu ortamı oluşturan fiziksel koşullar verimliliği etkiler. Bu koşulların iyileştirilmesi ise personeli daha çok ve verimli çalışmaya yöneltmektedir. Daha uygun çalışma koşullarının yaratılması çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereksinme olarak da değerlendirilmelidir.<sup>1</sup> Çalışma ortamındaki fiziksel faktörleri termal faktörler, aydınlatma, renk faktörü ve gürültü olarak dört ana başlık altında toplayabiliriz.<sup>2</sup>

##### a) Termal Faktörler:

Çalışma alanının havalandırılması, ısı, nem gibi faktörleri belirten bu faktörler personelin bedensel ve psikolojik olarak verimli çalışmasını etkiler. Konaklama işletmelerinin özellikle üretim ünitelerinde (mutfak, fırın, çamaşırhane vb.) termal faktörler personelin verimliliğini olumlu yönde etkileyecek şekilde düzenlenmelidir. Bunlar temel olarak; hava sıcaklığı, nem ve havalandırmadır.

Hava Sıcaklığı: Çoğu kişiler için yaz aylarında 18-24 C, kış ayları için 22-27 C arasında rahat çalışma koşullarının sağlandığı saptanmıştır. Isı bu derecenin üzerine

<sup>1</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yedinci Basım, 1994), s.94.

<sup>2</sup> Çetin Bektaş, *Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Bir Uygulama*, (Nevşehir: T.C. Erciyes Üniv. Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O. Semineri III, 13-15 Aralık 1996), s.277-278.



çıkarsa; kan basıncı hızlanır, adale ağrıları başlar, kalp atışı hızlanır yorgunluk ve dikkatsizlik görülür.

Nem: İşletmelerin yukarıda belirttiğimiz mutfak, çamaşırhane gibi bölümlerinde özellikle nem oranı çok yüksektir. İşyerinde normal nem oranının %40 ile %60 arasında olması gerekir. %60'ın üzerine çıkması durumunda vücut ısısı artar, terleme güçleşir. Bu durum hastalıklara ve soğuk algınlıklarına sebep olur.

Havalandırma: Çalışma alanlarındaki hava sıcaklığının ve nemin dengelenmesi için havalandırma sistemlerinin kurulmuş olması, hatta işletmenin kuruluşu aşamasında bu tasarımların gerçekleşmiş olması gerekir.

Bu bağlamda çalışma alanı, mümkün ise bina, pencere yüzeyleri taban alanının %17'sinden az olmayacak genişlikte tutulmalıdır. En düşük tavan yüksekliği 3 m'den az olmamalı, her kişiye 10 m<sup>3</sup>'lük hava değişimi düşecek şekilde planlanmalıdır.

Havalandırma hava dolaşımı ile karıştırılmamalıdır. Birincisi, kirli havayı temiz hava ile değiştirir. İkincisi ise havayı yenilemeden sadece hareket ettirir. İşyeri havalandırması, ocakların, fırınların ve diğer makinaların oluşturduğu ısı, nem ve çalışma alanında oluşan ağır kokuyu dağıtır. Temiz ve serin hava ihtiyacını karşılar. Havalandırma çalışanların yorulma sürelerini azaltır.

#### b) Aydınlatma:

Hiç kuşkusuz çalışma alanlarının yeteri kadar aydınlatılması personel performansını ve verimliliğini arttıracaktır. İyi bir ışıklandırma çıktı (output) oranını %10 ile %20 oranında etkiler. Otel ve restoran işletmelerinde çeşitli iş gruplarına göre gerekli ışıklandırma değerleri saptanmıştır. İyi bir ışıklandırma ile gerekli aydınlatma sağlanmakta ve keskin gölgeler ile yansımalar ortadan kaldırılabilmektedir. Işığın yansımalarını engellemek için yansıtacak yüzeyler üzerindeki materyal değiştirilerek ışığı geçirilmesi veya emmesi sağlanmalıdır. Kurumsal olarak donatımının %30 ile %50'den fazlasının ışığı yansıtması gerekmektedir.

Çalışma alanlarının çevresindeki ünitelerin yansımaya yüzeyleri şöyledir:

Tablo 12: Çalışma Alanlarının Çevresindeki Ünitelerin Yansımaya Oranları (%)

Üniteler	Yansımaya Oranları (%)
Tavanlar	80-85
Üst Duvar	50-60
Aşağı Duvar	30-40
Yerler	20-30

Kaynak: H. Zafer Doğan, Gülçin Tanur, *Turizm İşletmelerinde Personel Verimliliğinin Ölçülmesi ve Araştırma Yolları*, Çukurova Üniv. M.P.M II. Ergonomi Kongresi, (Ankara: M.P.M Yayın No: 379, 1989), s. 181

Işıklandırmada, ışık çalışma alanlarına eşit şekilde yayılmalıdır. Farklı bölgelerin farklı ışıklandırılması gözlerin yorulmasına ve personel de fiziksel rahatsızlıklara sebep olmaktadır.

İyi bir ışıklandırma sağlanabilmesi için; binalar tabii ışıktan azami yararlar sağlayacak şekilde planlanmalıdır.

Işıklandırma malzemesi tabii ve suni ışığı en iyi birleştirecek şekilde seçilip, yerleştirilmelidir. Çalışma alanlarının içi uygun renklerle boyanmalıdır. Sürekli bakım mümkün olduğu kadar kolay yapılabilmelidir.

Konaklama işletmelerinde müşteri kullanım alanlarının dışında kalan ve tabii ışıklandırılması genellikle zor olan mutfak ve çamaşırhane gibi alanların yeterli aydınlatılması personel sağlığı açısından önemlidir. Ayrıca iş kazalarının azaltılmasında da etkin bir faktördür.

Koyu renkli duvarlar ve malzemeler ışık şiddetini azaltır. İyi ışıklandırma duvarların açık ve canlı renklerle boyanması ile daha kolaylaşır. Çalışma alanlarının uygun renklendirilmesi çalışanlarda dinlendirici etki yaparak morallerini yükseltir ve buna

bağlı olarak verimliliğin artırılmasına yardımcı olur. Ayrıca tek renk kullanımı monotonluğu doğurur ve iş kazalarına sebebiyet verir.

Araştırmacılara göre renk faktörünün işletmelerce dikkate alınması sonucunda elde edilen gelişmeler tablo haline getirilmiştir:

Tablo 13: Renk Faktöründen Sağlanan Gelişmeler

Gelişme Alanları	%
Kat Hizmetlerinde Gelişme	84
Güvenlikte Artış	80
Görüş Açısından Gelişme	75
Gelişmiş Personel Morali	72
Daha İyi İşletme İmajı	67
Geliştirilmiş Çalışma Koşulları	61
Verimlilik Artışı	28

Kaynak: H. Zafer Doğan, Gülçin Tanur, 1989, *a.g.e.*, 181

#### d) Gürültü:

Gürültü istenmeyen düzeyde yüksek ses olarak tanımlanır. Birimi “decibel”dir. Yüksek sesin (80-90 db.) insanları fizyolojik ve psikolojik yönden etkilediği bilinmektedir. İletişim zorlukları, baş ağrısı, iştahsızlık, bezginlik gibi. Gürültünün ortadan kaldırılması veya en az seviyeye indirilmesi personel verimliliği açısından önemlidir. Yapılan araştırmalarda çeşitli alanlara göre kabul edilen standart ses düzeyleri (decibel) aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 14: Standart Ses Düzeyleri

Alan Tipi	Ses Düzeyi / Decibel
Hastane ve konferans salonları	30-35
Otel-Motel	35-40
Ofisler	40-45
Restoran	45-50

Kaynak: H. Zafer Doğan, Gülçin Tanur, 1989, *a.g.e.*, 182.

İşyerinde verimliliği bu denli etkileyen ses faktörünün kontrol altına alınması için; tüm teknik, mutfak materyal ve donanımının gerekli bakımının yapılması, gereken aksamın yağlanması, fazla ses çıkaran donatımını lastik veya yumuşak yüzeyler üzerine monte edilmesi gerekir. Konaklama işletmelerinde ses yalıtımının yapılması, yapı ve donatımının malzemelerinin buna göre seçilmesi gerekir.

Ayrıca her konaklama işletmesinin ve departmanlarının birbirinden farklı fiziksel çalışma ortamı olabilir. Üç yıldızlı bir otel işletmesi ile beş yıldızlı bir otel işletmesinin fiziksel çalışma ortamı farklı olabileceği gibi, otel işletmeleri ile tatil köyleri arasında da fiziksel çalışma ortamı farklı olabilmektedir. Aynı farklılık departmanlar arasında da söz konusudur.

Örneğin üç yıldızlı bir konaklama işletmesinde çalışan muhasebe departmanı klimasız bir ortamda çalışırken, beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan muhasebe departmanı klimalı bir ortamda çalışıyor olabilir; ya da bir tatil köyünde ön büro departmanında çalışan resepsiyonist lobide klimalı bir ortamda çalışırken, yine aynı tatil köyünün servis departmanında çalışan barboy havuz kenarında sıcakta çalışıyor olabilir.

Bütün bunlara rağmen, turizm sektörünün ve konaklama işletmelerinin özellikleri dolayısıyla insana ve hizmet üretmeye yönelik olması nedeni ile fiziksel çalışma koşulları çok büyük sorun teşkil etmemektedir. Fakat mevcut olan sorunların çözümlenmesi personel açısından oldukça önemlidir.

## **1.2 Lojman Sorunu:**

Konaklama sektöründe çalışan personel çalışma saatleri içerisinde son derece dinamik ve stresli bir ortamda bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda dinlenmeleri, bir gün sonraki çalışmalarından verim elde edebilmek açısından son derece önemlidir. Bu da personelin iş dışında kaldığı yerden memnun olmasına ve orada rahat etmesine bağlıdır. Aynı zamanda konaklama işletmelerinin kalacak yer imkanları için seçiminde ve işletmeye bağlılığın arttırılmasında da önemli rol oynamaktadır.

Sürekli faaliyetlerine devam eden konaklama işletmelerinde özellikle şehir otellerinde bu durum çok büyük bir sorun teşkil etmemektedir. Çünkü bu tip işletmelerde çalışan personel çoğunlukla aileleri ile beraber yaşamaktadır.

Mevsimlik oteller ise istihdam edecekleri personeli genellikle yakın çevrelerinden almak eğilimi taşırlar; ancak tüm meslek elemanlarını yakın çevreden bulmanın olanaksızlığı, ülkenin dört bir yanında mevsimlik otellerin bulunduğu turizm merkezlerine doğru bir işgücü hareketi yaratır.<sup>3</sup> Bu işgücü hareketi ile beraber personelin kalacak yer sorunu da ön plana çıkmaktadır.

Konaklama işletmeleri personellerine kalacak yer temin etmekle beraber küçük işletmelerde bu yerlerin koşullarının kötü olması personeli olumsuz yönde etkilemektedir. Büyük otel işletmelerinde ve tatil köylerinde ise personelin verimli çalışmasında kaldıkları yerin ne kadar önemli olduğunun anlaşılması nedeni ile bu olumsuzluklar giderilmeye çalışılmaktadır.

Personelin en çok şikayet ettiği nokta odaların küçük olması ve bu odalarda kalan kişilerin fazlalığıdır. Dolayısıyla böyle yerlerde sağlıklı bir ortamın sağlanması da pek mümkün görünmemektedir.

Otel işletmelerinin günün 24 saati hizmet vermek zorunda olması nedeni ile çalışma saatleri birbirinden farklı olan personel gidiş geliş saatleri itibarı ile odada kalan diğerlerini rahatsız edecektir. Aynı odada kalan kişilerin karakterlerinin ve ortak ilgi alanlarının da farklı olması ve anlaşamamaları durumunda ise çok daha büyük sorunlar ortaya çıkacaktır.

Aynı departmanlarda çalışan kişilerin de aynı yerde kalması beraberinde pek çok sorunu getirecektir. Örneğin, ön büro departmanında çalışan bir resepsiyonist ile kat hizmetleri departmanında çalışan bir personelin aynı yerde kalması ile eğitimleri ve yaşama şekilleri birbirlerine uymayan bu kişiler arasında çatışma ortamı doğuracaktır. Çünkü otel

<sup>3</sup> Nazmi Kozak, *Mevsimlik Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Çalışma ve Barınma Koşullarının Güdüleme Kuramları Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Bodrum ve Yöresinde Bir Uygulama*. (Ankara: Hacettepe Üniv. S.B.E., Basılmamış Y.Lisans Tezi, 1991), s.54.

işletmelerinde kat hizmetlerinde çalışan personel genelde vasıfsız işçilerden oluşurken ön büro departmanında çalışan personelin daha eğitilmiş kişilerden oluşturulmasına dikkat edilmektedir.

Odalarda günün belirli saatlerinde sıcak su verilmesi ya da sıcak suyun hiç bulunmaması gibi durumlar ise sürekli duş almak gereksiniminde olan turizm personeli için diğer önemli sorunlar arasındadır.

Birbirlerini tanımayan kişilerin aynı banyoyu ve tuvaleti kullanmaları da, buralarda hijyen ve temizlik kurallarına uyulmadığı takdirde sağlık açısından son derece tehlikeli olacaktır.

Ayrıca odaların temizliğinin personelin kendisi tarafından yapılmak zorunda olduğu durumlar da ise personelin dinlenmek için ayırdığı vaktinin bir kısmını bu iş için ayırmasına sebep olacaktır. Odada kalan diğer kişilerin bu duruma kayıtsız kalması ise bir diğer sorunu oluşturmaktadır.

Tüm bu olumsuzlukların, personelin işteki verimini de etkilemesi bakımından bir an önce çözüme ulaştırılması gerekmektedir.

İşçilere ait yatıp kalkma yerlerinde ve diğer müstemilatında bulunması gereken sağlık şartları ve güvenlik tedbirleri İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nde şu şekilde belirtilmiştir:<sup>4</sup>

1. İş konutları; bekar işçiler için müşterek koğuşları bulunan binalar halinde, aileleri ile birlikte oturan işçiler için ayrı evler veya apartmanlar şeklinde olacak ve bir konut için gerekli tesisat, tertibat ve müstemilatı bulunacak, güneş ve hava alacak ve dış etkilere karşı korunmuş olacaktır. Sağlık ve teknik şartlara uygun bir biçimde inşa edilecek ve bunlar gürültü, pislik, hava kirletici etkilere korunmuş olacaktır. (İşçi Sağ. ve İş G. Tüz. M.47)

<sup>4</sup> 7/7583 Nolu Kararname İle Resmi Gazetede 4.12.1973'de Yürürlüğe Konulmuştur.

2. Bekar işçilere özgü binalardaki koşulların tabanı, her gün kolaylıkla temizlenecek nitelikte, duvar ve tabanların yüzleri de kolayca boyanıp sıvanacak veya badana edilecek şekilde yapılmış ve açık renkli bir boya ile boyanmış veya badana edilmiş olacak ve her yıl badana yapılacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M.48)

3. Koşullardaki havayı devamlı surette değiştirebilecek tertibat, tesisat, baca, menfez veya elektrikli özel vantilasyon cihazları bulunacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 48/2)

4.Koşullardaki tavan yüksekliği 280 cm.den aşağı olmayacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 48/3)

5. Koşullardaki yataklar, tabanla bağlantısı kesilecek şekilde karyola veya somyalar üzerine yayılacak, aralarında en az 80 cm.lik bir açıklık bulunacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 48/4)

6. Hastalanan işçiler hastaneye veya başka bir yere nakledilmek suretiyle diğer işçilerden ayrılacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 49)

7. Bekar işçilere ait binanın uygun yerlerinde, koşullara koku vermeyecek şekilde ve yeterli sayıda helalar ve tıraş olabilmeleri için akarsulu lavabolar ve yıkanma yerleri bulundurulacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 50)

8. Bekar işçilere özgü binanın uygun bir yerinde veya yakınlarında, işçilerin çamaşırları ile yatakhane malzemesinin yıkanıp ütülenebileceği bir çamaşırhane ve ütü yeri bulundurulacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 51)

9. Aileleri ile birlikte oturan işçilere özgü ev veya apartman daireleri, bekar işçilere özgü binalarda ayrı ve sakin yerlerde yapılacak ve her işçiye verilecek ev veya apartman dairesinde, ailesinin nüfusuna yetecek sayıda oda ile bir mutfak ve hela, duş veya banyo bulunacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 52)

Personelin kaldığı yerin koşullarının düzeltilmesi ile personel işletmeden ve imkanlarından memnun kalarak verimi yükseltecektir.

### 1.3 İşin Sürekliliği Sorunu:

Türkiye’de deniz, kum, güneş unsurlarının ağırlıklı olduğu turizm politikası uygulanmaktadır.

Dolayısıyla konaklama işletmeleri sahipleri de bu unsurları göz önünde tutarak işletmelerini, bu amaçlara hizmet vermek yönünde kurmuşlardır. Personellerini de sezonluk olarak işe almaktadırlar. Sezonun bitmesi ile beraber de personelin büyük bir kısmı işten çıkarılmaktadır. Otelde kadroya kalabilenler yöneticiler ve her departmandan birkaç kişidir. İşin sezonluk özelliği nedeni ile birlikte çalışanlara geçici gözü ile bakılmaktadır ve sosyal haklardan tam olarak yararlandırılmamaktadır.

Genelde otel işletmelerine personel seçilirken de özellikle müşteri ile yüz yüze ilişki kuracak olan ön büro, servis gibi departmanlar için adayların genç olması ve fiziki özelliklerinin düzgün olması göz önünde bulundurulmaktadır. Bu durum yaşı ilerleyen personel için yaşlılık ve hastalık gibi durumlarında işsiz kalmayla karşı karşıya kalacaklarını göstermektedir. Bu yüzden belirli bir yaştan sonra mesleği değiştirme düşünceleri ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca otel işletmeleri ile anlaşmazlığa düşen ya da sezonun bitmesi ile işten ayrılmak zorunda kalan personel kolaylıkla bir başka işletmeye geçebilmektedir. Fakat sürekli olarak iş değiştirmek personeli psikolojik açıdan rahatsız etmekte, aynı zamanda bu iş değişiklikleri özel yaşantısını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Tüm bu unsurlar nedeniyle iş sürekliliğini hissedemeyen personelin üretken ve verimli çalışması sınırlı kalacaktır.



#### 1.4 Fazla Çalışma Süreleri ve Tatil Hakları Sorunu:

Otel işletmelerinde de İş Kanununda belirlenen çalışma süreleri geçerlidir. Fakat hafta, bayram ve resmi tatil günlerinde, sezonun yoğun olduğu dönemlerde personelin çalışması gerekmektedir.

Bu konuda İş Kanununda şu hükme yer verilir: Bu kanun kapsamına giren iş yerlerinde çalışan işçilere, kanunlarda ulusal bayram ve genel tatil günü olarak kabul edilen günlerde çalışmazlarsa bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretleri ücret ödeme şekline bakılmaksızın bir kat fazlasıyla ödenir.<sup>5</sup>

Otel işletmelerinin bir özelliği de günün 24 saati hizmet vermesidir. Nitelikleri dolayısıyla sürekli çalıştıkları için durmaksızın birbiri ardına postalar halinde işçi çalıştırılarak işletilen, yahut nöbetleşe işçi postaları ile yapılan işlerde, çalışma sürelerine, gece çalışmalarına, çalışma ortasındaki zorunlu dinlenmelere ve hafta tatillerine ilişkin özel usul ve kurallar “ Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Bazı Özel Usul ve Kurallar Hakkında Tüzük”de belirtilmiştir.<sup>6</sup>

Bu tüzüğün 4. Maddesinin a bendinde bu tür işlerde posta sayısı, 24 saatlik süre içinde en az 3 işçi postası çalıştırılacak şekilde düzenlenir denilmektedir. Aynı tüzüğün 10. Maddesinde de hafta tatili konusunda işçilere, haftanın bir gününde 24 saatten az olmamak üzere ve nöbetleşme yoluyla hafta tatili verilmesi zorunludur denilmektedir.

Büyük otel işletmelerinde çalışma süreleri ve hafta tatilleri konusunda çok büyük sorunlar ortaya çıkmamaktadır. Bu işletmelerde çalışan personelin 08.00-16.00, 16.00-24.00 ve 24.00-08.00 şeklinde üç shiftte çalıştıkları gözlemlenmektedir. Bazı yoğun durumlarda mesai yapmaları gerektiğinde bunun karşılıklı anlayışla çözümlendiği görülmektedir. Fakat fazla mesai ücreti almamaktadırlar.

<sup>5</sup> 1475 Sayılı İş Kanunu, Madde: 42.

<sup>6</sup> 23.3.1973 Gün ve 7/6116 Sayılı Kararname İle, (Resmi Gazete 4.4.1973, No:144/97) yürürlüğe konulmuştur.

Küçük otel işletmelerinde çalışan personel içinse fazla çalışma süreleri ve hafta tatili kullanma hakları en büyük sorunlarının başında gelmektedir. Otel yöneticileri özellikle sezonluk çalışan işletmelerde maliyetlerini en aza indirebilmek amacıyla personel giderlerini kısmakta, personelini iki shift şeklinde günde 12 saat çalıştırmaktadır ve hafta tatili kullandırmamaktadır. Bu da uzun vadede personelin sağlığının bozulmasına yol açmakta, devamsızlık ve iş gören devir oranının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla verimlilik ve üretilen hizmetin kalitesi de düşmektedir. Aynı zamanda bu şekilde sürekli çalışan personelde mesleğe karşı bir olumsuzluk duygusu da hakim olmaktadır.

### 1.5 Sağlık Sorunu:

Konaklama işletmelerinde insan faktörünün varlığı sağlık için gerekli önlemlerin alınmasını gerekli kılmaktadır.

Sağlık insandan insana değişen dinamik bir durumdur. Fiziksel, ruhsal ve sosyal tam bir iyilik hali olarak tanımlanır.

İşçi sağlığı ise Dünya Sağlık Teşkilatı ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nce şöyle tanımlanmaktadır: İşçi sağlığı, bütün mesleklerde çalışanların sosyal, mental ve fiziksel iyilik hallerini en yüksek düzeye getirip sürdürmek, çalışma koşullarının sağlığa zararlı olanlarını önlemek, onları çalışırken ortaya çıkan zararlı etkenlerden korumak, işçiyi fizyolojik ve psikolojik yeteneklerine uygun işlere yerleştirmek, kısaca işin insana ve insanın işe uyumunu amaçlayan bir tıp dalıdır.<sup>7</sup>

Turizm gibi sürekli insanlarla ilişki içinde bulunan mesleklerde sağlık sorunları çok daha fazla ön plana çıkmaktadır. Ayrıca basit gibi görünen hastalıklar bile personeli verimsiz duruma getirdiği gibi aynı zamanda tüm personeli de etkileyebilmektedir. İşyerinde kişinin bedensel becerilerini etkin biçimde yerine getirmesi; analiz ve sentez yeteneğini kullanabilmesi, sağlıklı olmasına bağlıdır.

<sup>7</sup> Turhan Akbulut, *Toplam Sağlığı Açısından İş Kazaları, MPM İş Kazaları ve Önlenmesi Semineri* (İzmir: Haziran 1982), s.23.

İş Kanununda İşyerinde bulunması gereken sağlık şartları ve güvenlik tedbirleri şu şekilde belirlenmiştir: <sup>8</sup>

1-İşyeri kurulması amacıyla yeniden yaptırılacak binalarla, bunlara yapılacak her türlü ekler ve bunlardaki değişiklikler mevzuata ve o binada yapılacak işin nitelik ve özelliklerine uygun bulunacaktır. (İşçi Sağ. Ve İş Güv. Tüz. M. 5.)

2-Evvvelce inşa edilmiş olan herhangi bir binanın tümünün veya bir kısmının işyeri olarak kullanılmasında da bu şartlar aranacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M .5. f: 2)

3-İşyerinin çatıları ısı, rüzgar, yağmur, kar gibi etkilerden işçileri tamamen koruyacak surette dayanıklı ve muhafazalı yapılmış olacaktır. Çatının üzeri yazın fazla ısı geçiren saç ve benzeri malzemelerle örtülü bulunduğu takdirde ayrıca bir tavan yapılması bununla çatı arasında hava akımını sağlayacak menfezler bulunması gereklidir. (İşçi Sağ. Ve İş Güv. Tüz. M 6)

4- İşyerinde işçilerin daimi olarak çalıştırıldığı yerin tavan yüksekliği en az üç metre olacaktır. (İşçi Sağ. Ve İş Güv. Tüz. M .7.)

5-İşyerlerinde hava hacmi, makine, malzeme ve benzeri tesislerin kapladığı hacimler de dahil olmak üzere işçi başına en az on metreküp olacaktır. Hava hacminin hesaplanmasında tavan yüksekliğinin dört metreden fazlası nazara alınmaz. (İşçi Sağ. Ve İş Güv. Tüz. M. 8.)

6-Her işyerinde makine, tezgah, malzeme ve benzeri tesisler çalışan işçilerin işlerini rahatça yapmalarına engel olmayacak ve herhangi bir tehlikeye sebebiyet vermeyecek şekilde yerleştirilecek ve bunlar gereği gibi korunacaktır. (İşçi Sağ. Ve İş Güv. Tüz. M.9.)

7-Boşluğa açılan kapı ve menfezlerin uygun koruyucuları veya korkulukları bulunacaktır. (İşçi Sağ. Ve İş Güv. Tüz. M. 12. f :2)

8-Dış pencere ve menfezler işyerine ışığı bol ve eşit olarak yayacak ve ihtiyaca göre kolayca açılıp kapanabilecek ve temizlenecek şekilde yapılacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 13. F: 2)

<sup>8</sup> 24.4.1930 Gün ve 7/7583 Sayılı Kararnameyle (Resmi Gazete 6.5.1930, No:1489) Yürürlüğe Konulmuştur.

9-İşyerlerinde çalışanların kolayca faydalanabileceği ve gıda maddelerini ve umumi sağlığı ilgilendiren eşya ve levazımın hususi vasıflarını gösteren tüzükteki tanımına uygun özellikteki serin içme suyu bulundurulacaktır. (İşçi Sağ. Ve İş Güv. Tüz. M. 31)

10-Yemeklerini işyerinde yemek zorunda olan işçiler için, işverence rahat yemek yenebilecek nitelik ve genişlikte bir yemek yeri sağlanacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M.36)

11-İşyerlerinden tamamen ayrılmış bir yerde soyunma yerleri ve lavabolar bulunacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 36 f:2 , b:1)

12-Yemek saatleri dışında dinlenmek, meşrubat ihtiyaçlarını karşılamak ve sigara içmek için salonlar bulundurulacaktır. Eğer yoksa yemek salonlarından yararlanılacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 36 f: 2 b.5)

13-İşçilerin işten çıkarken el ve yüzlerini yıkayıp temizlemeleri için, işyerinin uygun yerlerinde yeteri kadar musluklu akarsu, temizlik ve silecek malzemesi bulundurulacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 39)

14-Gerektiğinde işçilerin yıkanmaları ve temizlenmelerini sağlamak için duş tesisleri yapmak, kurmak ve işçilerin kullanımına hazır durumda bulundurmaya zorundadır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 40)

15-İşyerlerinde soyunma yerleri, vestiyerler, gardıroplar bulundurulacak ve bunlar duş ve lavabolarla bitişik, işçilerin çıkış yerlerine yakın yerlerde olacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 41)

16-Her işçinin şahsına ait korumalı ve kilitli dolap tahsil edilecektir. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 42 f: 4)

Bulaşıcı hastalıkların çıkması ihtimaline karşı işyerlerinde ve işçilere ait yatıp kalkma yerlerinde ve diğer müstemilatında ise aşağıda yazılı sağlık tedbirleri alınacaktır. (İşçi Sağ. ve İş Güv. Tüz. M. 57)

1-İşyerleri ile müstemilatının ve özellikle işçi konutlarının ve helalarının temizliği arttırılacak ve buralarda kullanılan içme ve kullanma suları gerektiğinde sterilize ve dezenfekte edilecektir.

2-İşyeri ile işçi konutlarında sivrisinek, tahtakurusu, pire vb. zararlıların yok edilmesi için sık sık gereken temizleme tedbirleri alınacak ve fenni usullere göre emniyet kurallarına uyularak imhaları sağlanacaktır.

3-İşçiler, sık sık temizlik kontrollerine ve özellikle tıbbi muayenelere tabi tutulacaklar, bekar işçilere özgü binalardaki yataklar vb. eşyalar aynı şekilde kontrol edilecektir.

4-İşyeri ve müştemilatı etrafında süprüntü vb. pislik biriktirilmeden kaldırılacak, haşaratın üremesine yarayacak su birikintileri akıtılacak veya kurutulacaktır.

5-Bulaşıcı hastalıkların çıkmasına yol açacak yiyecek maddelerinin işyerlerinde bulundurulması ve tüketilmesi, işveren veya işveren vekillerince önlenecektir.

6-Yeniden işe girecek işçilerden, bulaşıcı bir hastalık bulunmadığına dair sağlık raporu ile çiçek aşısı kağıdı aranacak ve sağlık dosyasında saklanacaktır. İşçiler arasında bulaşıcı bir hastalık çıktığı yahut çıkan hastalığın bulaşıcı olmasından şüphe edildiği hallerde, derhal en yakın Hükümet veya Belediye Tabipliğine haber verilecek, resmi sağlık teşkilatının işe el koyması sağlanacaktır.

Sağlık konusuyla fiziksel ve ruhsal sağlık olarak iki yönden ilgilenilmektedir.

Sağlık sorunları mevsimlik otel işletmelerinde düzensiz ve uzun süreli çalışmaktan, dengesiz ve düzensiz beslenmek gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. En sık rastlanan sağlık sorunlar ise aşırı sıcaktan bayılma, tansiyon düşüklüğü, kimyasal temizlik maddelerinin fazla solunması ile zehirlenme, ağır yük kaldırılmasıyla belin incinmesi, kesikler, çatlaklar, kırıklar ve stresle beraber ortaya çıkan sağlık sorunları şeklinde kendini göstermektedir.

Stresle beraber ortaya çıkan sağlık sorunlarının önlenmesi için personelde stresin nedenini araştırmak ve bu nedene göre çözüm yoluna gitmek gereklidir.

Başlıca stres nedenleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 15: Stres Envanteri

Sıra	Olaylar
1	Eşlerden birinin ölümü
2	Boşanma
3	Ayrılma
4	Hapsolme
5	Aile üyelerinden birinin ölümü
6	Yaralanma veya hastalanma
7	Evlenme
8	İşten çıkarılma
9	Eşle barışma
10	Emeklilik
11	Aileden birinin sağlığındaki değişme
12	Hamilelik
13	Cinsel problemler
14	Aileye yeni birinin katılması
15	İşin yeniden düzenlenmesi
16	Finansal durumdaki değişmeler
17	Yakın akrabalarından birinin ölümü
18	Değişik bir işte çalışmak
19	Eşle tartışma sayısında değişiklik
20	Çok miktarda borçlanma
21	Borç ipoteğinin kaldırılması
22	İşte sorumluluk değişimleri
23	Çocukların evi terk etmesi
24	Ailevi sorunlar
25	Kişisel başarı
26	Eşin işe girmesi veya çıkması
27	Okulun başlaması ve bitmesi
28	Yaşam koşullarındaki değişiklik
29	Kişisel alışkanlıkların yeniden değiştirilmesi
30	Üstle ilgili sorunlar
31	Çalışma saat ve koşullarındaki değişiklikler
32	Taşınma
33	Okul değiştirme
34	Boş zaman faaliyetlerindeki değişmeler
35	Dini faaliyetlerdeki değişmeler
36	Sosyal faaliyetlerdeki değişmeler
37	Küçük miktarda borçlanma
38	Uyuma alışkanlıklarındaki değişmeler
39	Aile ile birlikte olma sayısındaki değişiklikler
40	Yeme alışkanlıklarındaki değişmeler
41	Tatil
42	Noel tatili veya dini bayramlar
43	Küçük hukuki sorunlar

Kaynak: Robert H. Woods. **Human Resources Management.** (America: Educational Institute of the, 1993), s.329.

Ayrıca fiziksel sorunlar için büyük otel işletmelerinde hem müşterinin hem de personelin yararlanabileceği tesis içinde doktorları bulunmaktadır. Küçük otel işletmelerinin ise anlaşmalı bulunduğu doktorları vardır. Büyük sağlık sorunlarında personeli hastaneye sevk etmektedirler.

Sigortası olmayan personel içinse sağlık masrafları son derece ağır bir yük olmaktadır. Bu, küçük otel işletmelerinde sigortasız çalışan personel için çok büyük bir problemdir.

Uzun süreli sağlık sorunlarının söz konusu olduğu durumlarda ise personel evine gönderilmekte ve bu şekilde gelirinden de mahrum kalmaktadır.

Gerek personel, gerekse işletmeler açısından sağlık ile ilgili sorunların çözülmesi verimliliği arttıracak ve kişilerin işletmeye olan bağlılıklarını sürdürmelerini sağlayacaktır.

## **2. YÖNETİMDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR**

### **2.1 Yönetimin Tutumundan Kaynaklanan Sorunlar:**

Konaklama işletmeleri bütün çalışanlarının birbirleri ile sürekli iletişim halinde bulunmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla yönetici ve personel arasındaki iletişimde sağlıklı olmalıdır.

Yöneticilerin görevi personelin istekli ve verimli çalışmalarını için gerekli çevreyi yaratmaktır. Yönetim en iyi performansı elde edebilmek için otelin bütün üyelerinin katılımını ve moral düzeylerini devam ettirmelidir.<sup>9</sup>

Konaklama işletmelerinin bütün departmanlarının birbirleriyle ve yöneticileri ile olan iletişiminin düzeyi işletmenin başarısını da yansıtır. Özellikle bu işletmelerde yöneticiler ve

---

<sup>9</sup> Laurie J. Mullins, Laurie J. Mullins, *Hospitality Management A Human Resources Approach*, (London: Pitman Publishing 1992), s.143.

personel arasında oluşan kopukluk ve anlaşmazlık işletmenin verimini olumsuz yönde etkiler.

Ülkemizde otel işletmelerinde sahip yönetici ve profesyonel yönetici olmak üzere iki tip yönetici ile karşılaşmaktadır. Otel sahibinin aynı zamanda oteli yönetme yetkisine sahip olduğu durumlarda sahip yönetici tipi görülmektedir. Profesyonel yönetici ise işletmeyi yönetme yetkisini işletmenin sahipleri veya sahiplerinden alan yönetici tipidir.<sup>10</sup>

Sahip yöneticiler genelde herhangi bir turizm eğitimi almamışlardır. Amaçları otel yönetimine harcadıkları kapitalin kısa sürede geri dönmesidir. Bu düşünce ile hareket ettiklerinden düşük seviyeli ücretlerle personeli fazla çalıştırma politikası gütmektedirler.

Yöneticilerin statü farklılığını kendi lehinde kullanmak isteği de astları üzerinde gereksiz ve aşırı baskıya yol açar. Oysa kendisini baskı altında hisseden iş gören yöneticileri ile zorunlu olmadıkça iletişimden kaçınacak ve biçimsel olsun veya olmasın kendisini rahat hissettiği kişilerle ilişki kuracaktır. Diğer yandan işletmede statü farklılığını yaratan ve dolayısıyla iletişim olanaklarını güçleştiren bir önemli etkide eğitim düzeylerinde görülen farklılıklardır.<sup>11</sup>

Avrupa ve Amerika'da yönetici eğitimi oldukça yaygın olduğu halde bizde sürekli bir eğitim anlayışı yaygın olmadığı için yöneticilerin eğitimleri hızla değişen dünya koşullarında zamanla yetersiz kalmaktadır. Uluslararası zincire sahip otellerde yönetici eğitimine genellikle önem verildiği halde yerli otellerde bu konuda önemli bir çaba gözlenmemektedir. Yöneticilerin eğitimsizliği turizm eğitimi almış personelce önemli sorunlardan birisidir.<sup>12</sup>

Personel tarafından önemli bulunan diğer sorunlar ise yöneticilerin otoriter, sinirli, kızgın davranışlar sergilemeleri, astlarını yetiştirmek için hiçbir çaba göstermemeleri

<sup>10</sup> Fatma Küskü, *Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Sorunlar İle Verimlilik ve Etkenliği Azaltıcı Genel Sorunlar*, I. Ulusal Turizm Kongresi, Bildiriler. (Kuşadası: 16-18 Kasım 1990), s.166.

<sup>11</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*. (Bursa: Uludağ Üniv. Yayınları, 1996), s.60.

<sup>12</sup> Fatma Küskü, a.g.e, s.167.



getirdikleri önerileri, istek ve şikayetlerini dinlememeler, astları arasında kendilerine yandaş tutup ayırım yapmaları, yükselmelerde bu kişilere şans tanınması şeklinde sıralanabilir.

Turizm endüstrisinin bir kolu olan ağırlama konaklama endüstrisi belirli bir becerisi olan veya olmayan çok sayıda kişiye iş imkanı sağlamakta olup, endüstride belirli alanlar dışında insan faktörünün bir başka üretim faktörü ile değiştirilebilmesi olanaksızdır. Sözü edilen bütün bu faktörlerden dolayı ağırlama konaklama işletmelerinde bütünüyle tatmin edici bir hizmet üretmek üzere yöneticilerin, iş gücünün verimli çalışabileceği bir iş ortamı oluşturarak onları işletmelere bağlamaları büyük önem taşımaktadır.

## 2.2 Monotonluk Sorunu:

Az veya çok bedeni çaba isteyen, fazla sanatkarlık gerektirmeyen işler monoton işler olarak tanımlanabilir.<sup>13</sup>

Psikolojik açıdan monotonluk ise belirli işleri yapan personeli çoğu kez kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Benzer işlerin değişmeksizin sürekli yapılması, personeli bezginliğe ve yılgınlığa götürür.

Konaklama işletmelerinin verdiği hizmet çeşidine göre departmanlara ayrılması ve departmanların aynı şekilde bölümlere ayrılması personeli çalıştığı konu üzerinde uzmanlaşmaya yöneltmiştir. İş bölümünün aşırı olması da işi monoton ve anlamsız kılmakta, çalışan kişiyi psikolojik olarak etkilemekte ve verimlilik düşmektedir. Örneğin, önbüro departmanında çalışan bir resepsiyonistin mesai saatleri içerisinde sürekli otel ve çevresi hakkında bilgi vermesi, ön kasiyerin sürekli otel müşterilerinin hesaplarıyla uğraşması, ya da kat hizmetleri departmanında çalışan bir kişinin sürekli olarak odaları temizlemekle meşgul olması işin tekrarlılığı ve sürekliliği dolayısıyla

<sup>13</sup> Ömer L.Met, *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*, (Balıkesir: 1989), s.252.

belli bir süre sonra personelin yaptığı işten sıkılmasına, işini monoton bulmasına sebep olacaktır.

Ayrıca yapılan iş fiziksel yorgunluğun yanında, ruhsal yorgunluk da getirmektedir ve hatta ikincisinin birincisinden daha etkili sonuçlar doğurduğu bir gerçektir.

İşten beklenen doyum zamanla azalabilir. Bu doyumsuzluk zamanla ruhsal yorgunluk biçimine dönüşebilir.

İşte monotonluğun doğuş nedenleri; işin özelliğinden, personelin monotonluğa karşı duyarlılığından, işyerinin manevi ortamından ve personelin psikolojik durumundan kaynaklanabilir.

İşleri özelliklerine göre; otomatik, yarı otomatik ve otomatik olmayan işler olarak üç gruba ayırabiliriz. Ayrıca yine özellikleri gereği bazı işler daha çok dikkat gerektirdikleri halde, diğer bazıları ise daha az dikkat gerektirir.

Kat hizmetleri departmanında olduğu gibi iş sürekli ve bir ritme bağlı, basit, az dikkat isteyen otomatik bir niteliğe sahipse personelin hayal kurma, konuşma olanağı vardır. Bu monotonluğu giderici bir rol oynar. Eğer konuşma ve hayal kurma olanağı olmazsa, iş çok monoton olur ve çekilmez hale gelir.

Muhasebe departmanının yaptığı işler gibi devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve daha monotondur. Bu işler genellikle yarı otomatiktir.

Önbüro departmanının yaptığı işler gibi otomatik olmayan işler, çeşitli hareketleri kapsadığından genellikle karmaşık ve güç olmaktadır. Fakat işlerin karmaşıklığı ve güçlüğü monotonluğu büyük ölçüde azaltan bir unsurdur.

Monotonluğun her zaman işin yapısından kaynaklandığı söylenemez. Monoton işlere uyarlanma, çalışma koşullarından çok personelin kişiliğine bağlıdır. İçerisinde heyecanlılık nisbeti yüksek olan tiplere (asabiler, duygulular, ataklar, ihtiraslılar) değil,

daha çok sakinlere uygundur. Bilhassa, kendinden bir şeyler katmak isteyen ihtiraslılar için bu tür işler geçerli değildir.

Personelin eğitim ve zeka düzeyi, kültür seviyesi de işi monoton bulup bulmamasında önemli bir faktördür. Zeka düzeyi, eğitim ve kültür düzeyi yüksek olan personel özelliklerini değerlendirebileceği karmaşık ve güç işlerden tatmin olup, verim sağlayabilecektir. Bu tür özelliğe sahip olan personeli daha basit işlere vermek; onun işi basit ve monoton bulmasına neden olacak dolayısıyla ya işini ihmal ederek verimliliği düşürecek ya da işinde tatmin olmaması nedeni ile işinden ayrılmak zorunda kalacaktır.<sup>14</sup>

Monotonluk duygusunun ortaya çıkmasında işyerinin manevi ortamının da büyük rolü vardır.

Personelce de benimsenen yönetim politikasının uygulandığı, arkadaşlık ilişkilerinin iyi olduğu konaklama işletmelerinde çalışan personel için, işin monotonluk duygusu bir ölçüde azalmaktadır. Dolayısıyla da işletmeye olan bağımlılık ve verimde yüksek olmaktadır.

Personelin psikolojik durumu da işi monoton bulup bulmamasında önemli bir faktördür. Personelin iş dışında da özel sorunları varsa işyerinde yaptığı işi sıkıcı ve monoton bulabilir. Eğer iş dışındaki yaşantısı dengeli ve sağlıklıysa işini zevkli ve sevilir bulacaktır.

Monoton çalışmaya karşı isteksizlik personelde sinirsel gerilimlere de neden olabilir ve bu tür gerilim nedeni belirsiz gibi gözükken birçok yersiz sürtüşme ve gereksiz çatışmaların kaynağını oluşturur.

Bu yüzden işletme yöneticilerinin işyerinde monotonluğu engelleyici tedbirleri alarak, monoton çalışmanın neden olduğu verim kayıplarını engelleme yoluna gitmeleri gereklidir.

---

<sup>14</sup> Ömer L. Met, a.g.e., s.207.

### 2.3 Motivasyon (Güdüleme) Sorunu:

İş görenleri belirli bir yönde özendirme çalışmalarına “güdüleme” denir.<sup>15</sup> Atkinson’a göre;<sup>16</sup>

- Tüm bireylerin temel gider ve gereksinimleri vardır. Bu giderler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkiler.
- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmaması birey tarafından algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.
- Özel çevresel öğeler çeşitli güdülerin uyarılmasını sağlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.
- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan güdüleme biçimlerinde de değişiklikler yaratacaktır.
- Her güdüleme ayrı bir gereksinimin doyurulmasına yöneliktir. Uyarılan güdüleme tarzı, davranışı biçimlendirir ve güdüleme tarzındaki bu değişiklik, davranışta da bir değişiklik yaratır.

Güdülenme bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlar. Bir başka deyişle güdülenmenin kaynağını gereksinimler oluşturur. Bireyin amacı kendisinin gereksinimlere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak gereksinim karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur.

Gereksinimler ile doyuma ulaşma arasında görülen denge bozukluklarının giderilmesi sinirsel gerilimleri azaltır, bireyi yaşama ve çalışma mutluluğuna yöneltir.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Saime Oral, Nilüfer Koçak, *Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma*, (Balıkesir: Balıkesir Üniv. S.B.E. Yüksek Lisans Ders Notları 1996)

<sup>16</sup> J.W, Atkinson, *An Introduction to Motivation*. (New Jersey: D. Von Nostrand Co. 1974), s.78.

<sup>17</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*. (Bursa: Uludağ Üniv. Basım Evi II. Baskı 1984), s.66.

1943'te Abraham Maslow, değişik birçok ihtiyacın davranışlara yön verdiği görüşünü ortaya atmış ve insanların ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Bu beş kategori hiyerarşik bir şekilde sıralanır. Bu hiyerarşinin en alt basamağında temel ihtiyaçlar (yemek, su, korunma gibi) ve en üstte de daha gelişmiş ihtiyaçlar (kendini kanıtlama, saygınlık gibi) bulunur. Maslow insanların ihtiyaçlarının aynı basamaklar gibi yükselen bir sıraya göre dizildiklerine inanmıştır. Bu teoriye göre birinci basamaktaki bir ihtiyaç yeterli bir şekilde karşılanmadıkça, ikinci basamaktaki ihtiyaçlardan söz edilemez. Bu ihtiyaçlar şu şekilde sıralanmaktadır:

**1. Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** En önemli gereksinme olup, kişinin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli miktarda su, yiyecek, hava, giyinme, barınma ve çevreye karşı korunma gibi ihtiyaçlarının giderilmesini içerir. Bu gereksinme grubu tatmin edilmedikçe, gereksinimler hiyerarşisinin diğer düzeyleri için gerekli güdülenme sağlanamayacaktır. Mesela bir yönetici olarak, işçilerimiz için bu ihtiyaç listesine şunları ekleyebiliriz.

- Uygun bir maaş,
- Rahat çalışma koşulları,
- Ücretsiz yemekler, ya da yemek kuponları,
- Giyimde serbestlik,
- Lojman sağlama.

**2. Güvenlik İhtiyacı:** Bireyin fiziksel güvenliğinin sağlanması ve geleceğini güvence altına alınmasını içeren beklentilerdir. Günümüzde, çalışanların fiziksel ihtiyacı yeterince karşılandığı için daha üst basamaklardaki ihtiyaçlarının karşılanması onlar için daha motive edicidir. Bir işletmenin, çalışanlara sağlayabileceği bu ihtiyaçlara şunları örnek verebiliriz:<sup>18</sup>

- Sağlık sigortası,
- Tazminat konusunda garanti verme,
- Emeklilik planı,

<sup>18</sup> D.J. Rachman ve Diğerleri, **Business Today**. (America: McGraw Hill Inc. 1993), s.237.

- Emniyetli çalışma koşulları,
- İş güvenliği

**3.Sosyal İhtiyaçlar:** Bireyin ait olma, bir arada bulunduğu kişiler tarafından kabul edilme isteği ile ilgilidir. Bireyin başkaları tarafında sevilme, sevme, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal gereksinmeleridir. Birey, eğer fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamışsa sevmek ve sevilmek ister. Diğer insanlarla ilişkiler kurup bir gruba, aileye ait olma ihtiyacı hisseder. Girdiği grupta da iyi bir yer edinmek, arkadaşları ile güzel ilişkiler içinde olmak ister. Şirket için olan örneğimize devam edersek işletme şunları yapabilir:<sup>19</sup>

- Spor takımlarına sponsor olma,
- Resmi olmayan grup aktivitelerine izin verme,
- Çalışanları birbirlerini etkilemeleri için teşvik etme,
- Profesyonel arkadaşlık ilişkileri kurma,
- Ofis partileri düzenleme.

**4.Takdir Edilme Gereksinmesi:** İnsanlar başkalarından saygı görmek ve yaptıklarının takdir edilmesini isterler. Hiyerarşinin bir sonraki basamağında bu gereksinmelerin de doyuma ulaştırılması özlenir. Böylesine doyumlar insana kendine güvenme duygusu, prestij, güçlü olma duygusu verir. Eğer bu ihtiyaç doyuma ulaştırılmazsa kişi dikkat çekmek için kural dışı beklenmeyen davranışlarda bulunabilir.

**5.Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kişinin potansiyel yeteneklerinin farkına varması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişmeye tabi tutması ile ilgili gereksinmelerdir. Bu noktaya gelen birey, sadece para kazanmak ya da diğerlerini etkilemek amacıyla çalışmaz. Çalışır, çünkü yaptığı işe degeceğine inanır ve tatmin olur.<sup>20</sup> Şirket aşağıdaki yaklaşımları kullanabilir:

<sup>19</sup> Shikka, SHARMA. **Motivation: Expectancy Theory, Suggestions for Motivating the Employees,** (Toronto: Faculty of Information Studies, 1995), s.127.

<sup>20</sup> Rachman, a.g.e, s.238

- Başarı için fırsatlar yaratma,
- Yaratıcılığı teşvik etme,
- Gelişmeler için şans verme,
- Zorlanacakları, meydan okuyup bir şeyler elde etmelerini sağlayıcı işler verme,
- Kendi kendilerine idare etme hakkı verme.

Maslow'un teorisi insanların ihtiyaçlarını sınıflandırmamıza yardımcı oluyor, ama bu sıralama katı bir şekilde hep aynı olmalı diye düşünmek yanlış olur. Ayrıca, insanların daha üst bir ihtiyaç için motive olmadan önce, ille de alttaki ihtiyaçların hepsi karşılanacak diye bir şey yoktur. Genelde insanlar, birkaç ihtiyacın bileşimi ile motive olurlar. Bu ihtiyaçları tatmin edecek ortamın işyerinde bulunması gerekir. İşin kendisi anlamlı ve motive edici olmalıdır.

Ancak Maslow'un Teorisi genel bir teoridir. Çalışma ortamı düşünülerek geliştirilmiş bir teori değildir. Çalışma ortamı düşünülerek geliştirilmiş teorilerden biri Herzberg'in çift faktör teorisidir.

F. Herzberg toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bu kişilerden, çalışma sırasında onları tatmin eden ve etmeyen durumları açıklamalarını istemiş ve sonuçları analiz etmiştir. Araştırma sonucunda Herzberg, tamamen farklı iki grup etmen bulmuştur. Bunlar motive edici faktörler ve hijyen (koruyucu) faktörlerdir.<sup>21</sup>

Motive edici faktörler, işin içeriği ile ilgili faktörlerdir. Bu faktörler iş tatminini artırır. Bunların varlığı bireyin motivasyonunu sağlar, yokluğunun bireyin tatmini üzerinde etkisi yoktur. Bunlar;<sup>22</sup>

- İş başarma (işte iftihar edilmek),
- Tanınma (fark edilme),

<sup>21</sup> Shikka, SHARMA. **Motivation: Expectancy Theory, Suggestions for Motivating the Employees**, (Toronto: Faculty of Information Studies, 1995), s.129.

<sup>22</sup> Shikka SHARMA, **Motivation: Hygiene Factors Theory**. (Toronto: Faculty of Information Studies, 1995), s.186.

- İşin kendisi (ilgi çekici ve zorlayıcı olmalı),
- Sorumluluk (işleri kendi başına başarabilme),
- Gelişme,
- İlerlemedir.

Hijyen faktörler işin çevresi ile ilgili faktörlerdir. Bu faktörlerin motivasyon üzerinde bir etkisi yoktur. Ama yokluğu işte tatminsizlik yaratır. Bunlar;

- Denetim,
- Şirket politikası,
- Çalışma koşulları,
- Ücret,
- İş arkadaşları ile ilişkiler,
- Güvenlik olarak sıralanabilir.<sup>23</sup>

Bir diğer teoride J.S. Adams'ın Eşitlik teorisidir. Bu teoriye göre bir kişinin motivasyonu, performansı ve tatmini, organizasyonda ödül ve cezaların üyelere eşit ve adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmamasıyla yakından ilgilidir. Burada eşitlik; kişinin yaptığı işle, sonuçta elde ettikleri arasındaki adalettir. Yani bir bakıma girdi çıktı arasındaki ilişkidir. Girdiler, bireylerin organizasyona kattıkları, eğitim seviyeleri, yaşları, deneyimleri, verimlilikleri ve işi yaparken harcadıkları diğer yetenek ve çabalarıdır. Çıktılar, kişinin sonuçta elde ettiği ödül ve cezalarıdır.<sup>24</sup>

Eğer bir kişi, işin girdileri ve çıktıları üzerinde bir eşitsizlik olduğunu sezerse, davranışları bu farkı giderecek şekilde değişir. Örneğin, kişi yaptığı işe göre az ödüllendirildiğini düşünürse, verimliliği ya da kaliteyi düşürme, işe keyfi olarak gelmeme veya işten ayrılma gibi yollara başvurabilir. Ya da eğer yaptığı işe göre çok ödüllendirildiğini düşünürse bu ödülü hak etmek için daha fazla çalışmaya başlayabilir.

<sup>23</sup> Shikka SHARMA, *Motivation: Hygiene Factors Theory*. (Toronto: Faculty of Information Studies, 1995), s.187.

<sup>24</sup> R.L, Mathis and J.H. Jackson, *Human Resource Management*. (America: West Publishing Co. 7. Edith 1994), s.97.



Bunun yanında, işiyle kendi özelliklerini tekrar gözden geçirip, hiç de fazla ödüllendirilmediği görüşüne ulaşabilir.<sup>25</sup> Buradan da anlayabileceğimiz gibi, yönetici işletmede, adil bir ödül/ceza mekanizması bulunduğu havasını yaratmalıdır.

Beklenti teorisine gelince, bu teorilerin öncüleri arasında Tolman ve Lewin sayılabilir. Bu teorinin yandaşlarına göre, davranışı enerjilendiren güç ödül beklentisidir ve çeşitli seçeneklerin bireyce varsayılan öz değerleri, davranışa yön verir. Buna göre bir iş gören, yüksek üretimde bulunmayı kişisel amaçlarının elde edilmesi için bir yol olarak gördüğü takdirde yüksek üretimde bulunacaktır. Başka bir deyişle üretim, iş görenin belli bir düzeyde üretimde bulunmaya güdülenmiş olmasından etkilenecektir.<sup>26</sup>

Güdülemenin amacı, iş görenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinmelerini elverdiğince doyumak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip istekle çalışmalarını sağlamaktır.<sup>27</sup>

Kişiler bir organizasyona dahil olurlar ve kendileriyle ilgili geçerli pek çok sebepten dolayı önceden belirlenmiş planlara göre, bir yönetici tarafından gösterilen işleri yerine getirirler. Yöneticiler, bazı beklentilere sahip bu kişileri işe yöneltmeyi, onların istek ve ihtiyaçları üzerine bina etmek zorundadırlar. Yani, çalışanların istek ve ihtiyaçları hareket noktası olarak kabul edilmelidir. Personelin işletmeden istedikleri şöyle sıralanabilir:<sup>28</sup>

- Ücret,
- Gelecek garantisi,
- Takdir,
- Aidiyet,
- İşin kendisi,
- Yükselme arzusu,

<sup>25</sup> R.L, Mathis and J.H. Jackson, a.g.e., s.97.

<sup>26</sup> Nazmi Kozak, a.g.e., s.17.

<sup>27</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.64.

<sup>28</sup> Ömer Z. Aşıcı, *Personel Yönetimi*. (İzmir: Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Yayın No:64/21, Sobe Matbaası 1971), s.77.

- İyi çalışma şartları,
- Adil ve eşit muamele,
- Kişisel sorunlara ilgi,
- Kendini gösterme,

İş tatmini özellikle iş görenlerin verimlilik ve başarısını kişisel olarak sunduğu, insanları mutlu ve tatmin etmesine dayalı olduğu işlerde önemlidir. Buna en güzel örnek olarak direkt insanlarla ilişkinin yoğun olduğu otel işletmelerini verebiliriz. Son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde işinden tatmin olmayan bir personelin verimli çalışması olası değildir.

Sektörde verimliliğin ve kalitenin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi, sonuçta iş görenin işyerinde tatmin olmasına ve işyerindeki bağımlılığa dayanmaktadır. Ancak bu alanlarda yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular, otel işletmelerinde çalışan personelin işinden duyduğu tatminin düşük, işten ayrılma oranlarının da yüksek olduğunu göstermektedir. İnsan gücüne bu denli bağımlı bir sektör için bu durum son derece olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.<sup>29</sup>

İş tatmin düzeyini konaklama işletmelerinde departmanlara göre incelediğimizde şu sonuç ortaya çıkmaktadır:

Ön büro departmanında çalışan iş görenlerin iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. İşin, yapılan çalışmanın gereği olarak, örgüt içindeki ya da dışındaki bireylerle yakın bir çalışma gerektirip gerektirmediği, işin tipini ortaya koymaktadır. Otellerin ön hizmetleri içersinde yer alan ön büro departmanı, yukarıda da belirtildiği üzere işin tipi açısından müşterilerle daha yakın ilişkininin kurulduğu dinamik bir yapıya sahiptir. Böyle bir ortamın varlığı da kişilerin iş tatmininin yüksek olmasına neden olabilirken, bunun yanında bu departmanlardaki bahşiş gelirlerinin ek ekonomik gelir sağlaması da iş tatminini yükselten bir sebep olarak karşımıza çıkmaktadır.

<sup>29</sup> Rüya Ehtiyar, *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi*. (Ankara: MPM Yayını, 1996/4), s.109.

Servis bölümünde çalışan iş görenlerin de, yine iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bölümde de yüz yüze iletişimin yoğun olması, çalışma ortamının hareketliliği, iş tatmin düzeyinin yüksek çıkmasındaki etkenlerin başında gelebilir.

Mutfak bölümünü incelediğimizde, iş tatmin düzeyinin düştüğü görülmektedir. Mutfak işinin zorluğu, öğreniminin uzun yıllar alması, çalışma koşullarının diğer bölümlere nazaran daha ağır olması bu sonuçların ortaya çıkmasında etkili olabilir. Yapılan araştırmada bu çalışanların ağırlıklı olarak örgütsel gereksinimlerinin yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı, iş güvencesi, takdir edilme ve yükselme gibi hususlarda toplandığı görülmekteydi. Dolayısıyla iş güvencesinin olmadığı, işten çıkarılma korkusu duyan bir çalışanın işinden tatmin olmasını beklemek doğal değildir. Bu nedenle mutfak bölümündeki çalışanların daha yüksek ücret veren, daha iyi imkanlar sağlayan bir işletmeye geçmeleri olasıdır.

Kat hizmetleri bölümünü incelediğimizde, çalışanların işin yapısı gereği yorgunluk, aynı zamanda monotonluk duyması iş tatmin düzeyini düşürebilir. Bununla birlikte, kat hizmetlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel gereksinimlerinin yeterince karşılanamaması onların işteki memnuniyetsizliklerinin artmasına ve iş tatminsizliğine sürüklediği düşünülebilir. Mutfak bölümünde olduğu gibi, kat hizmetlerinde çalışanların da işletmeden ayrılma olasılığı doğabilir.

Muhasebe bölümünü incelediğimizde, bu bölümde çalışanların işlerinden tatmin oldukları söylenebilir. Bölümdeki çalışma ortamının rahatlığı ve otomasyon imkanlarının yoğun olması çalışma saatlerinin genelde düzenli olması, bu sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Genel hizmetler bölümünü incelediğimizde, iş tatmin düzeyinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.<sup>30</sup> Fakat burada da bir takım memnuniyetsizliklerin olduğu muhakkaktır.

---

<sup>30</sup> Rüya Ehtiyar, a.g.e., s.118-119.

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaç doğrultusunda çalışmalarına, bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Diğer bir deyişle, motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi de beklenmemelidir.

#### 2.4 Yükselme Sorunu:

Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Bir bakıma bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin tanımıdır. Görev güçleştikçe, bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret ve sosyal saygınlık artar.<sup>31</sup>

Astlar mesleki tercihlerde bulunurlarken ücret artışı, yükselme olanağı ve yüksek statülerle ilgilenmenin yanı sıra doyurucu ilişkiler, kariyer sözleşmesi arayışlarını sürdürmektedirler. Turizmi kendisine meslek edinmiş konaklama sektöründe çalışan personelin önemli sorunlarından birisi de yükselme ve kariyer elde etmedir.

Kariyer daha fazla para, prestij ve mesleki saygınlığı açıklamaktadır. Kariyer bir kişiye başarıya duygusunu verir. Kariyer kişinin karşılaşılabileceği olanakları, görkemli psikolojik ödülleri ve daha iyi yaşam biçimini açıklar.

Kişi, çalışma yaşamında ve içinde bulunduğu organizasyon içinde yerini bilme ve anlama, ayrıca gelecekte de nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Bu noktalarla ilgili olarak kendine bilinçli ya da bilinçsiz olarak bazı sorular yöneltecektir. “Ben gerçekte ne istiyorum?”, “Neyi nasıl yapabileceğimi biliyor muyum?”, “Hangi olanaklardan yararlanabilirim, biliyor muyum?”, “Nereye ulaşmak istiyorum?”, “Oraya varmak için ne yapmam gerekiyor?”, “Tıkıldığım kutudan nasıl çıkabilirim?”... gibi<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*. (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1989), s.16.

<sup>32</sup> Mathis R. Jackson, *Personel, Contemporary Perspectives and Applications*, (New York: West Pub. Co., 1976), s.274.

Uzun süreli etkili bir işgücü planlaması ile organizasyon içinde yer alan elemanlar hangi süre içinde, hangi pozisyonların boşalacağını bilirlerse o pozisyona gelebilmek için daha çok çalışırlar. Motivasyonları yüksek olur. Bu da firmanın verimliliğini ve performansını olumlu olarak etkiler.

Turizmin dünya çapında gelişmesi, bu endüstriye girmek ve terfi etmek için insanlara pek çok olanak ve fırsat sunmaktadır. Turizmde kariyer yapmak isteyenler için pek çok giriş ve başlangıç noktası bulunan bu endüstride, genç işçiler asgari düzeyde beceri gerektiren işlerle başlayabilir ve meslek içi eğitim alabilir, deneyimli işçiler ise belli eğitim ve öğretim düzeyleri gerektiren teknik işler bulabilir. Eğitim ve öğretim düzeyi arttıkça genellikle iş olanakları ve fırsatlar da artar. Otellerde terfi ve ilerleme olanaklarının örnekleri aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 16: Otellerde Terfi Olanakları

Unvan	Departman	İş Tanımı	Terfi Olanığı
Müdür Yard.	Önbüro	Genel Müdüre ve Daimi Müdüre görevlerinde yardımcı olur. Onların verdiği belirli görevleri yapar.	Daimi Müdür
Hause-keeper Yrd.	Hause-keeping	Kat hizmetlileri ve temizlik işçilerinin işlerini denetler.	Hause-keeping Müdürü
Önbüro Müdürü	Önbüro	Rezervasyon, kayıt ve enformasyon konularında otel ile müşteri arasında irtibat görevini görür.	Müdür Yardımcısı
Maitre D'Hotel	Gıda Servisi	Yemek ve ziyafet salonlarında servisi yönetir.	Yiyecek-İçecek Müdürü
Satış Müdürü	Satış	Toplantı, ziyafet ve resepsiyonlar için salonları satar.	Daimi Müdür
Steward	Yiyecek-İçecek	Otel için yiyecek içecek satın alır veya alımı denetler.	Restoran Müdürü
House-keeping Müdürü	Hause-keeping	Bütün kat hizmetleri personelini yönetir; kat hizmetleri malzemelerinin alımından ve stokların yenilenmesinde sorumludur.	Birden fazla bölümün müdürü veya şirket yönetimi
İkram Müdürü	Yiyecek-İçecek	Ziyafet satışı yapar ve ziyafet hizmetlerini yönetir.	Yiyecek-İçecek Müdürü
Genel Müdür	İdare	Oteldeki bütün çalışmaları yönetir. Bütün departmanların koordinasyonundan sorumludur.	Yönetim Kurulu Üyesi
Daimi Müdür	İdare	Yokluğunda Genel Müdüre vekalet eder. Genel olarak Genel Müdürlük verdiği görevleri yapar.	Genel Müdür

Kaynak: TUGEV. *Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirme*, (İstanbul:Turizmde Seçme Makaleler, 31 Mart 1999), s.55.

Fakat ne yazık ki bu sektörde de yükselmelerde adam kayırcılık, torpil gibi faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler işletme içerisinde çalışan personelin de moralini bozmakta, verimliliği düşürmektedir.

Konaklama sektöründe personelin bir başka işletmeye transfer olarak yükselmesi çok sık rastlanan bir durumdur. Fakat bu durumda işe ve işletmeye uyum sorunu ortaya çıkar.

Kendisine haksızlık yapıldığını düşünen personelin bu şekilde yükselmek için işten ayrılmasıyla işletme yönetimi de zor durumda kalır. İşletmeye yeni eleman alma çabaları maliyeti arttırır.

Eldeki yönetici pozisyonlarının doldurulması sorunu, eğer üretim etkinliğini arttırmak ya da en azından ulaşılan düzey korunmak istenirse, üzerinde özenle durulması gereken bir planlama yönteminin gündeme alınmasını gerektirir.

İşletmelerdeki yükselme ile ilgili sorunların çözüme ulaştırılmasıyla verimlilikte arttırılmış olacaktır.

## **2.5 Personelin Devamsızlık, İşten Ayrılma ve Çıkarılma Sorunları:**

Emek-yoğun üretimin yapıldığı turizm sektöründe hizmeti üreten insan önemli bir unsurdur. Hizmet üretiminin temel unsuru olan turizm sektörü çalışanları, çeşitli nedenlerle işe devamsızlık yapmakta, işten ayrılmakta veya işveren tarafından işten çıkarılmaktadır. Sonuç olarak hem işletme bakımından , hem personel açısından hem de ülke ekonomisi yönünden sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bütün bunların kuşkusuz insan kaynakları politika ve uygulamalarıyla yakın ilişkisi vardır.

İşletmelerde personelin işe geç gelmesi veya hiç gelmemesi önemli işgücü kayıplarına ve üretimin aksamasına neden olur. Gelecekteki işgücü talebini belirlerken söz konusu işgücü kayıplarının belirli oranlarda dikkate alınması gerekir.

Belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması öngörülen kişinin çalışmak üzere işe gelmemesi haline “devamsızlık” denilmektedir.

Devamsızlığın nedenlerini şöyle özetlemek mümkündür.<sup>33</sup>

- Kişisel nedenler,
- Hastalık,
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri,
- Dışarıda yapılması gerekli işler,
- Geç yatma nedeni ile sabah uyanamama,
- Aşırı iş yükü,
- Düşük ücret,
- Kadın personelin ev işi ve çocuk bakımından kaynaklanan sorunları,
- İş tatminsizliği,
- Yönetici ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler,
- Motivasyon eksikliği,
- Moral bozukluğu,

Ayrıca gençlerde, devamsızlık oranının orta yaşlılara nazaran daha yüksek olduğu ve eğitim düzeyi düşük olan personelin, eğitim düzeyi yüksek sorumluluk sahibi olan personele oranla daha fazla devamsızlık yaptığı da gözlemlenmektedir .

Personelin işine devamsızlık miktarı bir oran olarak ifade edilebilir.<sup>34</sup> Bu orana “devamsızlık oranı” denir. Aşağıdaki şekilde gösterilir:

$$\text{Devamsızlık oranı (\%)} = \frac{\text{Kaybedilen toplam işgücü saati}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

<sup>33</sup> Nuray Türker, *Konaklama İşletmelerinde İşgörenin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi*. *Turizmde Seçme Makaleler 30* (İstanbul: TUGEY Yayını No:47, Eylül 1988), s.37.

<sup>34</sup> Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*. (Eskişehir: 1994), s.35.

Devamsızlık oranı gün üzerinden de hesaplanabilir.

$$\text{Devamsızlık oranı (gün)} = \frac{\text{Kaybedilen gün sayısı}}{\text{Çalışılan gün + Kaybedilen gün sayısı}}$$

İşletmelerde devamsızlık oranını tümüyle ortadan kaldırmak mümkün değildir. Önemli olan devamsızlık oranının yüksek olmamasıdır. Aşırı devamsızlıklar nedeni ile meydana gelen yüksek devamsızlık oranının işletme faaliyetlerine önemli ölçüde olumsuz etkileri vardır. Devamsızlık halinde ücret ödenmemesi durumu işletme için herhangi bir kayba yol açmayacak bir durum olarak nitelendirilmemelidir. Bu durumda işlerin akışında meydana gelecek aksaklıklar işletmenin işlerinin yürütümünde verimliliği azaltır. İşlerine gelmeyen kişiler yerine öteki çalışanlardan bazılarının fazla mesai yapmaları da işin maliyetini arttırır.

İşgücü planlaması yapan personel uzmanı, işgücü talebini belirlerken devamsızlık nedeni ile kaybedilen işgücünü dikkate almak zorundadır. Gün veya yüzde olarak geçmiş yıl verilerinden hesaplanacak devamsızlık oranları işgücü talep tahminlerinin doğruluk payını arttıracaktır.<sup>35</sup>

Ayrıca sürekli olarak devamsızlık yapan personel sonunda işletmeden ayrılabilir. Konaklama sektöründe çalışan personelin işten ayrılma sebepleri arasında devamsızlık nedenlerinin yanı sıra şunları da söyleyebiliriz:

- Sağlıklı bir iş gören seçim sisteminin uygulanmaması,
- İşe alıştırma programının uygulanmaması veya yeterli olmaması,
- İşletme içi ücret düzeyinin piyasaya göre düşük olması,
- Personelin yaptığı işten doyum sağlayamaması,
- İşletmede örgüt ruhunun gerçekleştirilememesi,
- İşletmede yükselme olanaklarının sınırlı olması,
- Yönetimin personelin yaratıcı özelliklerini ortaya çıkaramaması,<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Ramazan Geylan, a.g.e, s.35.

<sup>36</sup> Ramazan Geylan, a.g.e, s.33.



- Stres,
- Daha iyi bir iş teklifi,
- Cinsel taciz,
- Mesai saatlerinin düzensiz olması,
- Ailevi nedenler,
- Askerlik,
- Eğitim,
- İş güvenliği ve sosyal güvencenin olmaması,

Personelin işten ayrılması ise, bir işletmede çalışan personelin çeşitli nedenler sonucu işten gönüllü olarak ayrılması ya da işveren tarafından işten uzaklaştırılmasıdır.

İşletmeye belirli bir faaliyet döneminde girip çıkan personel sayısı bir oranla ifade edilebilir. Bu orana 'personel devir oranı' denir. Personel devir oranı şöyle ifade edilebilir:

$$\text{Personel devir oranı (\%)} = \frac{\text{İşten ayrılanlar toplamı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

Formül; bir işletmenin işgücü talebi belirlenirken aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık gibi belirli dönemleri baz alarak uygulanabilir.

Ortalama personel sayısı, baz olarak alınan dönemin ilk ve son günündeki personel miktarının ikiye bölünmesi yoluyla bulunur. Oran, belirli bir dönem içinde personelin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını ortaya koyar.<sup>37</sup>

İşgücü devrinin işletmelerde %10 veya %15 olması normal kabul edilirken; konaklama endüstrisinde bu oran özellikle sezonluk çalışan otellerde % 50'nin üzerine çıkabilmektedir.

<sup>37</sup> Ramazan Geylan, *Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Ortamda Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları*, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. (Eskişehir: Cilt VII, Sayı 2, Kasım 1989), s.87.

Bu oran şehir otellerinde daha düşüktür. Bunun nedeni şehir otellerinin yıl boyunca faaliyet göstermesi ve iş görenlere iyi iş imkanı sağlamasıdır. İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren Hilton ve Sheraton gibi uluslararası zincir otellerin iş gücü devir oranları %1'dir. Bu oteller iş görene çok cazip koşullar sunarak işten ayrılmayı minimum seviyeye düşürmektedirler.

Yapılan araştırmada faaliyete yeni başlayan beş yıldızlı sezonluk otellerin iş gücü devir oranlarının çok yüksek olduğu (%100-200 gibi) gözlemlenmiştir. Bunun nedenini, sezonluk yeni bir otelde iyi bir kadro kurmanın ve sürekliliği sağlamanın ve sezon dışında işletmenin personel giderlerine katlanabilmesinin zor olmasında aramak gerekir.

Büyük işletmelerde insanlar arası ilişkilerin daha bürokratik, daha az samimi olması nedeni ile iş görenin işten beklediklerini bulamaması da ayrı bir neden oluşturmaktadır. Hatta uzun yıllardan beri faaliyet gösteren bazı beş yıldızlı otellerde işgücü devri yüksektir. Bunun nedeni işletmelerde uygulanan kötü yönetim politikası, iş görene ödenen düşük ücretler, bürokratik ilişkiler nedeni ile iş görenin manevi gereksinimlerini doyuramaması ve sezonun bitimi ile her yıl değişen iş gören kadrosudur.

Üç yıldızlı otellerin yarısında, işgücü devir oranının yüksek olmadığı saptanmıştır. Zira görüşülen otel yöneticileri, otelde bir aile ortamı yaratılmış olması nedeni ile personel arası ilişkilerin çok iyi olduğunu, hatta her yıl sezon bitiminde iş göreni işten çıkarmalarına rağmen her yeni başlayan sezonla birlikte tekrar işe aldıklarını belirtmişlerdir.<sup>38</sup>

İşverenin personeli çıkartma sebepleri olarak ise şunları söyleyebiliriz:

- Sezonun kötü geçmesi,
- İşe gelmeme ve sürekli gecikme,
- Alkol ve uyuşturucu bağımlılığı,
- Kuralları ihlal etme,

<sup>38</sup> Nuray Türker, a.g.e., s.37-55-56.

- Üstlere ya da otel misafirlerine saygısızlık,
- İşletmenin mal varlığına bilinçli olarak zarar verme,
- İşletmeye ekonomik anlamda zarar verme,
- İş arkadaşları ile sürekli çatışma halinde bulunma.

Otellerin çok büyük bölümünün işgücü devir oranını belirleme gibi bir çalışması olmadığı görülmektedir. Personel devir oranının düşük ya da yüksek oluşu işletmenin yönetimi ve çalışma ortamı hakkında bir ipucu niteliği de taşır. Dolayısıyla işletmenin imajını da etkiler. Bu nedenle personelin işletmeden ayrılma nedenlerinin belirlenerek çözüm yoluna gidilmesi gereklidir.

### 3. ÜCRET SORUNU

Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkilemektedir. Zira ücretler, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir öge olarak gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak ve gerekse ulusal gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılım biçimini, o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak değer taşır.

Personelin örgüte yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında personele örgüt içinde bir statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Ücret yönetimi bu yönleri ile karmaşık bir görev olması yanında hem örgüt hem de personel açısından büyük önem taşımaktadır.

Personel açısından ücret hem ekonomik, hem de sosyal yönü bulunan bir kavramdır. Ücretin ekonomik yönü, ekonomik gücünü belirlediğinden personeli en çok ilgilendiren yanındır. Ücret, personel ve onun bağımlılarını (ailesi veya geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubu) hemen hemen tüm gereksinimlerini karşılamada temel araç olma özelliğini taşımaktadır. Birey kendi çabası ile elde edeceği ekonomik kaynakları,

yiyecek, barınma, tatil vb. gereksinimlerinin karşılanmasında ve diğer hizmetlerden yararlanmasında kullanır.<sup>39</sup>

Konaklama endüstrisi düşük düzeyde ücrete sahip olması ile ünlüdür. Ücretin düzeyi en belirgin işten ayrılma nedeni olarak tanımlanmaktadır. Genç işçiler daha düşük ücret düzeyini kabul ederken, buna karşılık daha yaşlı personel, daha yüksek ücret düzeyi ve uzun dönemli çalışmalar ile ilgilenmektedir.<sup>40</sup> Diğer yandan ücret personelin örgüt ve sosyal yaşantıdaki statüsünü belirleyen bir faktör niteliği de taşımaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, güvenlik duygusu, statü saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel gereksinimler ile yapılan ücret ödemeleri arasında çok yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bireyler paraya onun değişim gücünü gerektirdiğinden daha fazla önem vermektedirler. Çünkü para toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü; daha çok saygı daha çok ilgi topladığından bireyler için değerlidir.<sup>41</sup> Yapılan ücret ödemeleri artıp, birey çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğinde ise, bu bireyde başarı ya da başarılı olma duygusu gelişir.<sup>42</sup>

Ücret işletme açısından ise maliyetleri etkileyen önemli bir unsurdur. Bu nedenle işveren kendi çıkarlarını ön planda düşünerek ücretlerin arttırılmasına çoğu kez karşı çıkarak, hiç değilse belli bir düzeyde dondurulması ya da artış hızının az olması yönünde çaba harcar. Öte yandan işveren için ücretin miktarı tanımlanırken iş görene net olarak ödenen ücretin yanında diğer ek ödemelerden de söz edilir. Sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası, iş kazaları, öğrenim, tatil günleri, lojman ve diğer sosyal işler için işletme tarafından ödenen ek ödemeler de işveren için ücretin tanımı ve kapsamı içine girer. Bu ek ödemeler iş görene ödenen net ücretin yaklaşık yüzde ellisini oluşturur.<sup>43</sup>

<sup>39</sup> Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. (Ankara: 1995, II. Baskı), s.246.

<sup>40</sup> Richard, Teare, Andrew Boer, **Strategic Hospitality Management First Edith.**, (USA: Cossel Education Ltd 1991), s.111-112.

<sup>41</sup> Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, a.g.e., s.246.

<sup>42</sup> Eyüp Bedir, **Kamu İşletmeleri, İşveren Sendikaları, İş Değerlendirilmesi, Verimlilik ve Ücretler Semineri**. (Ankara: 1990), s.32.

<sup>43</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.212.

Oysaki işverenler ücretle verimlilik arasındaki ilişkiyi göz ardı etmektedirler. Aynı zamanda ücretler her düzeydeki personeli işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli faktörlerden birisidir.<sup>44</sup>

Devlet çalışanları korumak amacıyla en az ücret düzeyini saptayarak işletmelerin belirli bir düzeyden daha düşük miktarda ücret ödemelerini yasaklamaktadır. 1475 sayılı İş Kanununun 33. maddesinde asgari ücret; işçilere bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret olarak tanımlanmaktadır. 1990 yılından itibaren devletin uyguladığı asgari ücretlerin gelişimi şu şekildedir:

Tablo 17: Asgari Ücretin 1990 Yılından İtibaren Gelişimi ( TL ) (Brüt)

Asgari Ücretin Başlangıç Tarihi	Günlük	Aylık
1.08.1990	13.800	414.000
1.08.1991	26.700	801.000
1.08.1992	48.300	1.447.000
1.08.1993	83.250	2.497.500
1.09.1994	139.125	4.173.750
1.09.1995	282.000	8.460.000
1.08.1996	567.000	17.010.000
1.08.1997	1.181.253	35.437.000
1.08.1998	1.594.650	47.839.500

Kaynak : Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

Turizm işletmelerinde uygulanan ücret sistemleri ise şunlardır:

### 1. Zamana Göre Ücret Sistemi:

Zamana göre ücret, personelin çalıştığı zamana göre saatlik, gündelik, haftalık ve aylık olarak ücret ödenmesi demektir. Zamana göre ücret sistemi, hesaplanışının basit

<sup>44</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu, a.g.e., s.233.

ve açık oluşu sebebi ile işveren ve işçi tarafından kolayca anlaşılmaktadır. Ayrıca işçi de çalışabildiği müddetçe belli bir ücreti garanti etmektedir.

## 2. Yüzdeli Ücret Sistemi:

1475 Sayılı İş Kanununun 29/07/1983 tarihli 2869 sayılı Kanunla değişik 47. Maddesi gereğince yüzdelerden toplanan paraların, işyerinde çalışan tüm işçilere yapılan işlerin niteliğine göre hangi esaslar ve oranlar çerçevesinde dağıtılacağını göstermek amacıyla yüzdelerden toplanan paraların işçilere dağıtılması hakkında yönetmelik hazırlanmıştır.

Otel, lokanta, eğlence yerleri ve benzeri yerlerle, içki verilen ve hemen orada yenilip içilmesi için çeşitli yiyecek satan yerlerden 'yüzde' usulünün uygulandığı müesseselerde işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesap pusulalarına 'yüzde' eklenerek veya ayrı şekillerde alınan paralarla kendi isteği ile müşteri tarafından işverene bırakılan veyahut da işverenin kontrolü altında bir araya toplanan paraları, işveren, işyerinde çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır.<sup>45</sup>

İşyerinde çalışan her işçi, toplanan yüzdelerden, fiilen çalıştığı gün sayısına ve elde ettiği puana göre yararlanır.

İşyerlerinde yapılan işlerin niteliğine göre işçiler için tespit edilen puanlar, yönetmelik ekindeki puan cetvelinde gruplar halinde günlük olarak şu şekilde gösterilmiştir:<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Tankut Centel, *Notlu En Son Değişikliklere Göre Hazırlanmış İş Yasaları ve İlgili Mevzuat*. (İstanbul: 1996), s.256.

<sup>46</sup> Tankut Centel, a.g.e, s.298.

Tablo 18: Ücret Puan Cetveli

Grup	Yapılan İşler – Görev Ünvanları	Alt Sınır Puanı	Üst Sınır Puanı
I	Başşçı , Maitre D'Hotel , Resepsiyon Şefi	26	30
II	Başşçı Yrd., Maitre D'Hotel Yrd., Resepsiyon Şef Yrd., Bölüm Şefleri	22	26
III	Bölüm Şef Yrd., Çamaşırhane Şefi, Resepsiyon ve Rezervasyon Memurları, Aşçı, Garson, Barmen, Pastacı, Soğukçu, Dönerci, Bel Captain, Baş Dedektif, Kontrolör, I Sınıf teknik elemanlar Gece teknisyeni ve benzerlerinin yaptıkları işler	18	22
IV	Bölüm memurları ile nezaretçiler, Dedektif, Kat ve Oda Temizlikçileri, Kapıcılar, Büfeci, Aşçı Yrd., Garson Yrd. Fırıncı, Sosyer, Kasap, Kahveci ve Ekmekçi, Bellboy, I. Sınıf Bulaşıkçı, Şef, Komi, Kasiyer, Santral Memuru Puantör, Hemşire, Kuru Temizleme ve Çamaşırhane Usta ve İşçileri, II. Sınıf Teknik Elemanlar, Şöförler, Terziler Baş bahçıvan, Sauna, Havuz ve Spor Sahası Sorumluları ve benzerlerinin yaptıkları işler	14	18
V	Meydancı, Bagajcı, Haberci, Bulaşıkçı, Komi, Bekçi, Bahçıvan, İşletme İşçileri, Stajyerler ve benzerlerinin yaptıkları işler	10	14

Kaynak: Tankut Centel, **Notlu En Son Değişikliklere Göre Hazırlanmış İş Yasaları ve İlgili Mevzuat.** (İstanbul: 1996), s.298.

İşçiler dahil oldukları grubun alt sınırındaki puanla işe başlarlar.

Servislerde çalışan işçilerin puan cetveline göre yaptıkları işin karşılığı olan puanların tamamı dikkate alınır.

Servis dışında çalışan işçiler için, işveren tarafından verilen günlük, haftalık veya aylık ücretlerine ilave olarak yaptıkları işin karşılığında cetvelde gösterilen puanların;

İşçi sayısı 50'ye kadar olan işyerlerinde yüzde 20'si,

İşçi sayısı 50-100 arası olan işyerlerinde yüzde 25'i,

İşçi sayısı 100'den fazla olan işyerlerinde yüzde 30'u dikkate alınır.

İşyerinde işçi sayısının değişmesi halinde değişiklik tarihinden itibaren yeni oran uygulamasına geçilir.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Tankut Centel, a.g.e, s.296.

Konaklama işletmelerinde zamana göre ücret sistemi ile yüzdeli ücret sistemi beraber uygulanmaktadır.

Yalnız yüzdeli ücret sistemlerinin uygulanması departmanlara göre değişebilmektedir. Örneğin muhasebe, teknik servis gibi müşteri ile direkt ilişkisi bulunmayan personel sadece zamana göre ücret sisteminden yararlanırken ön büro ve servis departmanı gibi müşteri ile direkt ilişki halinde bulunan personel zamana göre ücret sisteminin yanında yüzdeli ücret sisteminden de faydalanmaktadır. Herkesin kendi departmanından sağladığı bu ücretler yapılan anlaşmaya göre ya ücreti ilk elden alan personelde kalmakta ya da departman şefine teslim edilerek biriktirilmektedir ve onun belirlediği puanlar dahilinde personele paylaştırılmaktadır. Fakat personel şefinin adil davranmadığı durumlarda çok büyük sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Ayrıca konaklama işletmelerinde uygulanan ücret politikaları işletmenin sınıfına, bulunduğu bölgeye ve yöreye göre değişiklik göstermektedir. Şehir otelleri daha düşük ücret politikası uygularken tatil yörelerinde bulunan oteller şehir otellerine göre daha cazip ücret olanakları sunmaktadır. Tabi ki bu biraz da otelin ve bulunduğu yerin popülaritesine ve personelin niteliklerine bağlıdır.

Genelde otel işletmeleri ücret olarak asgari ücreti esas almaktadır. Bazı işletmelerde ise asgari ücret esas alınarak işverenin takdirine göre bir ücret belirlenmektedir. Özellikle vasıfsız personelin hiçbir pazarlık gücü olmamakta ve işverenin takdir ettiği bu ücreti kabullenmek zorunda kalmaktadır. Ücret artışları ise yine otel sahibinin ya da yöneticisinin takdirine kalmıştır. Bazı küçük otel işletmelerinde ise aynı işi yapan kimselere farklı ücret politikaları uygulanmaktadır ve personele hafta tatili, bayram tatili ve genel tatil günlerinde ödenmesi gereken fazla mesai ücretleri de ödenmemektedir.

Tüm bu ücret sorunları işletme açısından beraberinde bir takım yeni sorunları da gündeme getirir. Bu sorunlar arasında şunları sayabiliriz:

- Personelin işini zevkle ve istekle yapmasına mani olur,
- Çalışanlar arasında hoş olmayan çekişmeler ve yergiler olur,



- Personelin bir başka işletmede iş aramasına yol açar,
- Haksız bir ücret dağılımı yönetim ile personelin arasını açabilir,
- Hakkının verilmediğini düşünen personel işletme için olumsuz propaganda kaynağı olabilir,
- Hakkının verilmediğini düşünen personel, diğer çalışan personele de yönetimi kötüleyebilir,
- Otelin vermiş olduğu hizmetin kalitesi düşürülebilir,
- Düşük bir ücretle çalıştığını düşünen personelin işletmede işi bırakması durumunda işletme faaliyetlerinde aksamalara yol açabilir,
- Faaliyetlerde meydana gelebilecek aksamlar işletmenin ilişki kurduğu firma ve acentaları da zor durumda bırakabilir. Dolayısıyla ilişki kurulan pazar da kaybedilebilir.

Tüm bu olumsuzlukların giderilebilmesi ve konaklama işletmelerinde verimliliğin artırılabilmesi için bu işletmelerde ücret ile ilgili sorunların en kısa zamanda çözüme ulaştırılması gerekmektedir.

#### 4. EĞİTİM SORUNU

Genel olarak eğitim, bireyin, grubun veya toplumun beklentilerine uyum sağlayabilmesi için gerekli olan davranış biçimlerini kazanma sürecidir.<sup>48</sup>

Turizm eğitimi ise toplumda turizm bilincini yerleştirmek, turizm kaynaklarını koruyacak bilinci geliştirmek, turiste karşı, onun ekonomik gücüne, ırk, din, dil, toplumdaki statüsüne, ahlak ve namus düzeyine, siyasal ideolojilere göre ayırım yapmadan eşit ve dürüst hizmet etme ahlakını ve terbiyesini vermek, turizmin sağladığı uzun vadeli çıkarlar üzerine dikkati çekerek saygıya ve konukseverliğe dayalı bir davranış düzeyini yerleştirmektir.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> Şule Çetin, *Turizm Eğitimi ve Turizm Eğitimi Veren Elemanların İstihdam Sorunları*. (Adana: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniv. S.B.E., 1987), s.2.

<sup>49</sup> Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.417.

Eğitim işletmeler açısından ele alındığında ise birey ve grupların yüklendikleri güncel görevleri ya da ileride yüklenecekleri fonksiyonları en iyi biçimde yürütmeleri için girişilen eylemlerin tümüdür şeklinde tanımlanabilir.<sup>50</sup>

Öte yandan bilgi teknolojisinin getirdiği bazı yeni uygulamalar, doğrudan ve dolaylı olarak turizm sektörünü ve dolayısıyla turizm eğitimini etkilemektedir. Turizmde rezervasyon sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, muhasebe ve ödeme sistemlerinin tümüyle bilgisayar ve otomasyon etkinliğinin bağımlılığı altına girdiği herkesçe bilinmektedir. Sektördeki bu tür teknolojik yatırımlara yönelmek, parasal kaynak kadar, bu konuda eğitilmiş personel gereksinimini de gündeme getirmektedir.<sup>51</sup>

Ayrıca personel eğitiminin işletmeye sağlayacağı faydalar şöyle sıralanabilir;

- Öğrenme süratinde artış,
- Performans kalitesinde gelişme,
- Kırılma ve bozulmalarda azalma,
- Kaza sayısında düşme,
- Personel devrinde yavaşlama,
- Personelin devamsızlığında azalma,
- Üretim verimliliğinde artış.

Personel eğitiminin personelin kendisine sağladığı faydalar ise;

- Kazanç gücünün artması,
- İşinde ilerlemenin kolaylaşması,
- Kendine güvenin artması ve ekonomik özgürlüğüne kavuşmasıdır.<sup>52</sup>

Ülkemizde turizm eğitimi üç düzeyde ele alınmaktadır;

<sup>50</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*. (Bursa: Uludağ Üniv. Basım Evi II. Baskı, 1984), s.52.

<sup>51</sup> Hasan Tekeli, *Turizm Sektöründe Sertifikasyon Konusu Artık Eğitimde Radikal Değişiklikleri Zorunlu Kılmaktadır*, T.C. Turizm Bakanlığı I. Turizm Şurası. (Ankara: 20-22 Ekim 1998), s.43.

<sup>52</sup> Hasan Olalı, Meray Korzay, *Otel İşletmeciliği* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993), s.418.

### 1-Kurslar ve Seminerler:

Turizm Bakanlığı, Çalışma Bakanlığı, özel eğitim şirketleri, sendikalar ve turizm işletmelerince yapılmaktadır. Turizm Bakanlığı'na bağlı 8 aylık kurslar şeklinde çalışan 12 adet (TUREM) Turizm Eğitim Merkezleri bulunmaktadır. Çalışma Bakanlığı'na bağlı İş ve İşçi Bulma Kurumu, turistik yörelerde kısa süreli kurslar açmak suretiyle turizm eğitimi yapmaktadır. Bazı özel öğretim şirketleri ile sendikalar da kurs ve seminerlerle eğitim faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır.<sup>53</sup>

### 2-Orta Öğretim Düzeyinde Turizm Eğitimi:

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yapılan turizm eğitimi, Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri ile Anadolu Aşçılık Meslek Liselerinde gerçekleştirilmektedir. 1998-1999 öğretim yılında 57 adet lise eğitime devam etmektedir.

1997-1998 öğretim yılında bu okullarda öğrenim gören toplam öğrenci sayısı 13.629, beceri eğitimi için işletmelere gönderilen öğrenci sayısı 7147, mezun olan öğrenci sayısı 2004'dür.<sup>54</sup> (1980-1998 yılları arası Otelcilik/Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri okul ve öğrenci sayıları Ek 2'de verilmiştir.)

### 3-Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitimi:

Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) şemsiyesi altında toplanan üniversite seviyesindeki turizm ve otel işletmeciliği eğitimi hiyerarşik olarak dört basamaktan oluşmaktadır. Bunlar;

- İki yıllık (ön lisans) Meslek Yüksekokulları,
- Dört yıllık (lisans) Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları,
- Bazı üniversitelerin sosyal bilimler enstitülerinin açmış olduğu ortalama iki yıl süreli yüksek lisans ve dört yıl süreli doktora programlarıdır.<sup>55</sup>

<sup>53</sup> *Anatolia Dergisi*, (Eylül-Aralık 1995), s.49.

<sup>54</sup> Bayram Yamaoğlu, *Turizm Eğitimi*, T.C. Turizm Bakanlığı I. Turizm Şurası. (Ankara: 20-22 Ekim 1998), s.179.

<sup>55</sup> *Anatolia Dergisi*, (Eylül-Aralık 1995), s.49.

Yüksek Öğretim Kuruluna bağlı olarak 74 adet Meslek Yüksek Okulu, 16 adet Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu ve 8 adet Yüksek Lisans Programı ile 5 adet Doktora Programında turizm eğitimi verilmektedir. 1997-1998 öğretim yılında öğretim alanlarına göre lisans düzeyindeki öğrenci sayıları aşağıdaki gibidir;<sup>56</sup>

Tablo 19:1997-1998 Öğretim Alanlarına Göre Lisans Düzeyindeki Öğrenci Sayıları

Lisans Düzeyi	Yeni Kayıt			Toplam Öğrenci Sayısı			1996-97 Öğretim Yılı Mezunu		
	T	K	E	T	K	E	T	K	E
Turizm İşl. ve Otelcilik	1240	436	804	6427	2144	4283	919	377	542
Turizm İşl. ve Otelcilik	1218	430	788	6405	2138	4267	919	377	542
Turizm Rehberliği	22	6	16	22	6	16	-	-	-

Kaynak: 1997-1998 Öğretim Yılı İstatistikleri, (Ankara:ÖSYM Yayınları No:1998-1)

Özellikle üniversite düzeyinde turizm eğitimi veren okullarda uygulama alanlarının olmaması önemli sorunların başında gelmektedir. Öğrenciler işletmelerde çalışmaya başladıklarında bu sorunların gündeme gelmesiyle, meslekten soğuma duygusuna kapılmaktadırlar. Bu duygunun ortaya çıkmasının bir diğer nedeni de staj sırasında karşılaşılan güçlüklerdir.

Öğrencilerin işletmelerde karşılaştıkları güçlükler olarak şunları sıralayabiliriz:<sup>57</sup>

- 1-Rotasyonun uygulanmaması,
- 2-Daimi kadroda çalışan personelin bilgi aktarmadaki hasisliği,
- 3-Yöneticiler tarafından eğitim almış eleman ile eğitim almamış eleman arasındaki farkın gözetilmemesi,
- 4-Stajyer öğrencilere aşırı yüklenme,
- 5-İş ortamında yabancı dilin yetersiz kalması,
- 6-Stajyer öğrencilere stajyer muamelesi yapılmaması,

<sup>56</sup> 1997-1998 Öğretim Yılı İstatistikleri. (Ankara: ÖSYM Yayınları No.1998-1), s.111.

<sup>57</sup> Ahmet Aktaş, Cemil Boyacı, *Üniversitel Kurumlarda Lisans Düzeyinde Turizm İşletmeciliği Eğitimi ve Akdeniz Örneği*

- 7-Staj süresinde gerekli pratik eğitimin verilmemesi,
- 8-İş ortamında tüm eğitim kurumlarından gelen öğrencilerle aynı işleme tabi tutulmaları,
- 9-Düşük ücretle çalıştırılma,
- 10-Yüksekokul öğrencilerinin yeterince ciddiye alınmaması,
- 11-Her işletme değişiminde sıfırdan başlama sorunu,
- 12-Yönetimin stajları denetlememesi,
- 13-Stajer öğrencileri motive edici faktörlerin olmaması,
- 14-Genç yeteneklere ilerleme olanağının verilmemesi,
- 15-Staj yeri bulunmasında okulun öğrencilere yeterli yardımı yapmaması,

Konu işletmeler açısından ele alındığında ise 1,2 ve 3 yıldızlı tesislerde üniversite düzeyinde mesleki eğitim görmüş elemanlarda en sık karşılaşılan nitelik eksiklikleri sırasıyla, pratik olmama, yabancı dil bilmeme, tecrübesizlik, bilgi eksikliği, işe bağlı olmayış, çabuk yükselme isteği, verilen işi küçümseme, yenilikleri izleyememe, sabırlı ve özverili olmama gibi eksikliklerdir.

4 ve 5 yıldızlı tesislerde ise aynı grup personelde rastlanılan eksikler sırasıyla; tecrübesizlik, pratik olmama, sorumluluktan kaçma meslek sevgisinin olmayışı, iş temposuna uyumsuzluk olarak ortaya çıkmıştır. <sup>58</sup>

Ayrıca mesleki eğitim görmüş ve görmemiş elemanların nitelikleri karşılaştırıldığında; 1,2 ve 3 yıldızlı tesislerden alınan yanıtlara göre; mesleki eğitim görmüş elemanlar iş başarısı, öğretileni anlama, talimatlara uyma, iş yapma hevesi, iş arkadaşları ile ilişkiler, amirlerle ilişkiler, temizlik, müşteriyle ilişkiler, işi sevme kriterlerinde, mesleki eğitim görmemiş olan elemanlara kıyasla daha iyi olarak nitelendirilmiştir. İşe devam kriterinde ise mesleki eğitim görmemiş olan elemanlar daha iyi durumda görülmüştür.

<sup>58</sup> TUGEV, *Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler*, (İstanbul: Turizm Eğitimi Geliştirme Vakfı Yayınları No.28, İkinci Baskı, Ocak 1994), s.22

4 ve 5 yıldızlı tesislerden alınan yanıtlara göre ise, mesleki eğitim görmüş elemanlar biri dışında tüm kriterler açısından daha iyi durumda nitelendirilmiştir. Ancak işe devam kriterinde belirgin bir fark görülmemiştir.<sup>59</sup>

Konaklama işletmelerinin bulmakta güçlük çektikleri personel ve yüzde oranları Tablo 20’de gösterilmiştir:

Tablo 20: Konaklama İşletmelerinin Bulmakta Güçlük Çektikleri Personel (%)

Bulunmada Güçlük Çekilen Personel	%
Genel Müdür	46.2
Genel Müdür Yardımcısı	9
Muhasebe Müdürü	38.5
Satış Müdürü	12
Ön Büro Müdürü	40
Kat Hizmetleri Müdürü	12
Restoran Müdürü	15
Yiyecek-içecek Müdürü	43
Şef Ahçıbaşı	51
Resepsyonist	59
Kat Hizmetleri Elemanları	15
Garson	26
Ahçı Yardımcısı	12
Bartender	25
Teknisyen	22
Animatör	14
Spor Aktivite Elemanları	5
Üst Düzey Sekreter	3
Cost Controller	3

Kaynak: Anatolia Dergisi, Eylül-Aralık 1995, s.54

Önümüzdeki beş yıl içerisinde önem kazanacak hizmet birimleri ve yüzdeleri ise aşağıdaki gibidir:

<sup>59</sup> TUGEV, a.g.e., s.29.

Tablo 21: Önümüzdeki Beş Yıl İçerisinde Önem Kazanacak Hizmet Birimleri

Hizmet Birimleri	%
Pazarlama ve Halkla İlişkiler	80
Ön Büro	7.7
Yiyecek İçecek	7.7
Teknik Hizmetler	1.5

Kaynak: Anatolia Dergisi Eylül-Aralık 1995, s.58

Dolayısıyla özellikle üniversite düzeyinde mesleki eğitim veren kurumlar bu kriterleri göz önüne almalıdırlar. Howarth'ın dediği gibi, eğitim ve eğitim uygulamaları otel işletmelerinde geleceklerindeki başarılarının yapı taşlarıdır.<sup>60</sup> Bu da işletmelerin ve öğretim kurumlarının nitelikli eleman yetiştirilmesi konusunda karşılıklı işbirliğini gerektirmektedir.

## 5. İŞÇİ VE İŞVEREN İLİŞKİLERİ

İşçilerin olumsuz çalışma koşullarından zarar görmelerinin önlenmesi doğrultusunda gelişen işçi hareketleri sonucunda örgütlerini kurarak sendikalar geliştirdikleri görülmüştür.

İşçi ve işveren kuruluşlarının (sendika ve konfederasyonlar), işkoluna ya da mesleğe göre sendikalaşma ilkesine uygun olarak kuruldukları görülmektedir.

İşkolu ilkesine göre sendikalaşmada, ülkede yapılan işler belirli sayıda gruplandırılmakta ve her bir gruba işkolu denilmektedir.(dokuma, gıda, deniz taşımacılığı, turizm işkolları gibi). İşyerinde, asıl işin yer aldığı işkoluna göre sendikalaşmaya, işkolu ilkesine göre sendikalaşma denir.

Meslek ilkesine göre sendikalaşmada ise, aynı meslekte olan kişiler (marangoz, tornacı, garson gibi), birleşerek sendika kurmakta ya da kurulmuş olanlara üye kayıt edilmektedirler.

<sup>60</sup> Richard Teare and Andrew Boer, a.g.e., s.115.

Türkiye'deki yasal düzenlemelerde işkolu ilkesine göre sendikalaşma benimsenmiştir.<sup>61</sup>

Turizm sektöründe üzerinde bugüne kadar durulmayan bir başka husus sektör içinde sendikalaşma ve sendikacılığın sorunları ile ilgilidir. Konu bugüne değin sürekli olarak olumsuz yönleri ile ele alınmış, sektör içinden işveren-sendikalı ilişkilerinin olumlu, kaynak yaratıcı ve üretken yanları olabileceği hiç ele alınmamıştır.

Son yıllara gelinceye kadar ülkemizde turizm sektörü içinde düşünülebilecek olan otel, lokanta ve eğlence yerlerinin incelenmesi sonunda ortaya çıkan gerçek, ülkede var olan bu tür işletmelerin küçük ölçekli işyerleri olmasıdır.

Genellikle aile işletmeciliği tiplmesine yakın olan bu işyerlerinin gerek verdiği hizmet ve gerekse çalıştırdığı kimseler açısından sürekli sorunları vardır. Kredi ve teşviklerin bu sektöre yönlendirilmesinde kıskanç davranan ülke yöneticilerinin bu tutumunun doğal bir sonucu olarak, turizm alanında büyük ölçekli işletmelerin ortaya çıkması hayli gecikmiştir.

Teşvik uygulamalarının ağırlık kazanması ve kredi musluklarının turizm alanına açılması sonucu bu alandaki işletmeler nitelik ve nicelik yönünden büyüme sürecine girmiştir.

Çok yıldızlı otellerin ve tatil köylerinin varlığı bu sektördeki istihdamı ciddi olarak arttırmıştır.

Sektördeki tüm işgücü talebini turizm okul mezunlarından karşılamak mümkün olmadığından, halen çalışmakta olan işgücünün de eğitilmesi, bir gereksinme olarak gündeme gelmektedir.

---

<sup>61</sup> M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu, a.g.e., s.273.



Bu konuda sektör işverenleri ile bu sektörde örgütlü sendikaların ortak çabası ile işletmelerde işbaşında eğitim verecek eğitimcilerin yetiştirilmesi ciddi bir olasılık olarak değerlendirilebilir.

Bu alanda denenebilecek başka bir model işveren-sendika ortaklığı ve sahipliğinde uygulamalı eğitim işletmeleri kurulabilir. 1980 öncesinde Türkiye otel, lokanta ve eğlence yerleri işçileri sendikalarının, bu amaçla kiraladığı Yeşilköy Havaalanı lokanta tesislerinde sergilediği çalışmalar böyle bir ihtiyacı karşılamak için başlatılmıştı.

Türkiye’de 1963 yılından bu yana çalışanların sendikalaşma olgusu karşısında, işverenlerin sürekli olumsuz tutum içinde olmaları çalışanların temsilcileri ile herhangi bir diyalogun başlamasını engellemiştir. Buna karşılık sendika yöneticilerinin sendikalaşma olgusunu salt yüksek ücret ve daha fazla hak elde etmek yörüngesine oturtmaları da böyle bir diyalogun başlamasını engelleyen faktörler arasında sayılabilir.

Endüstrinin Türkiye’ye geç girişinin doğal bir sonucu olarak sendikalaşma olgusu da geç başlamıştır. Buna paralel olarak turizm sektöründe de sendikaların ortaya çıkması hayli gecikmiştir. İlk olarak 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı iş yasası ile işçi-işveren

1980 sonrasında çıkarılan 2821 ve 2822 sayılı yasaların kısıtlayıcı yaklaşımı nedeni ile sendikalaşmanın gelişmesi ve yaygınlaşması yavaş bir biçimde gerçekleşmiştir.<sup>62</sup>

Turizm sektöründe çalışanların örgütlendikleri DİSK'e bağlı TOLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta, Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası), Türk-İş'e bağlı TOLDYİS (Türkiye Otel, Lokanta, Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası) ve yine bağımsız MÜZİK-SEN (Müzik ve Sahne Sanatçıları Sendikası) olmak üzere dört sendika bulunmaktadır. Daha çok özel sektör ağırlıklı işletmelerde örgütlü TOLEYİS'in 28.102, kamu ağırlıklı işletmelerde örgütlü TOLDYİS'in 35.000, TURKON-İŞ'in 5.393, MÜZİK-SEN'in 1.272 olmak üzere toplam 69.775 sendikalı işçi bulunmaktadır ve sektörde 17 Temmuz 1998 tarih ve 3.405 sayılı resmi gazeteye göre toplam işçi sayısı 205.549 alındığında sendikalaşma oranı % 34'tür. Ancak kayıtlı olmayan çoğunluğun dikkate alınması durumunda sendikalaşma oranı Türkiye ortalamasının altında olup % 6-7 civarındadır.<sup>63</sup>

Türkiye'de TOLEYİS tarafından uygulanan toplu iş sözleşmesi Ek-3'de verilmiştir.

Özellikle turizm sektöründe ve bu sektör; otel, lokanta ve eğlence yerleri bağlamında ele alındığında, sektör işverenlerinin sendikalaşma olgusuna olumsuz yaklaştığını temel bir motif olarak belirleyebiliriz.

Bugüne kadar sektördeki işçi-işveren ilişkilerinde yaşanan olumsuz ortamın giderilmesi amacı ile ve daha yapıcı bir ortamın gerçekleştirilmesi için hem işverenlere hem sendikalara yeni sorumluluklar düşmektedir. Ülkemizde çalışma barışını sağlamadan turizm sektörünün amacına varması oldukça zordur.

<sup>62</sup> Engin Uysal, *Turizm Sektöründe İstihdam, Sendikalar ve Çalışma Barışı*, 3. İzmir İktisat Kongresi, 21. Yüzyıla Doğru Türkiye, Turizm Çalışma Grubu, Konuşma Metinleri ve Tebliğler. (İzmir: 4-7 Haziran 1992), s.1-3.

<sup>63</sup> Hüseyin Tatlıdil, *Turizm Sektöründe Çalışanların Sorunları ve Sendikalar*, T.C. Turizm Bakanlığı I. Turizm Şurası, (Ankara: 20-22 Ekim 1998), s.57.

### III. BÖLÜM

## KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE PERSONEL SORUNLARINA ÇÖZÜM ÖNERİLERİ ÜRETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde; ikinci bölümde genel olarak belirlenen konaklama sektöründeki personelin sorunlarına yönelik çözüm önerileri ve bu çözüm önerilerini üretmeye yönelik uygulamalı bir anket çalışması yer almaktadır.

#### 1. Araştırmanın Amacı:

Yapılan anket çalışmasının amacı konaklama sektöründe çalışan personelin sorunlarının belirlenmesi ve bu sorunlarla iç içe yaşayan personelin görüşlerinin alınarak alternatif çözüm önerileri üretebilmektir.

#### 2. Araştırmanın Yöntem ve Bulguları:

Anket çalışması Antalya, Tekirova Bölgesi'nde ve Fethiye'de bulunan konaklama işletmelerinde çalışan 62 kişi tarafından yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak, anket sorularının cevaplandırılması sureti ile gerçekleştirilmiştir. Ankete katılanlar arasında tesis, departman, yaş, cinsiyet ayrımı yapılmamıştır. Farklı sınıflardaki tesislerin, farklı departmanlarında çalışan kişilerle görüşülmeye özen gösterilmiştir.

#### 3. Verilerin Analiz ve Yorumu:

TABLO-1: Ankete Katılanların Tesisin Türü ve Sınıfına Göre % Oranları

Tesisin Türü, Sınıfı	Yanıt Sayısı	%
Birinci Sınıf Tatil Köyü	22	36
Beş Yıldızlı Otel	21	34
Dört Yıldızlı Otel	4	6
Üç Yıldızlı Otel	12	19
Apart Otel	3	5
TOPLAM	62	100

Ankete katılanların çoğunluğunu birinci sınıf tatil köylerinin farklı departmanlarında çalışan personeli oluşturmaktadır. Bunu diğerleri izlemektedir.

TABLO-2: Ankete Katılanların Departman Dağılımlarına Göre % Oranları

Çalışılan Departman	Yanıt Sayısı	%
Önbüro	27	44
Yiyecek-İçecek	15	24
Muhasebe	3	5
Satış Pazarlama	2	3
Hause Keeping	6	10
Güvenlik	4	6
Teknik Servis	5	8
Toplam	62	100

Tablo-2 incelendiğinde ankete katılanların %44'ünü ön büro personelinin oluşturduğu görülmektedir. %24 oranla yiyecek-içecek servisi ise ikinci sırada gelmektedir. Sonucun bu şekilde çıkmasının nedeni bu departmanlarda çalışan personelin daha ön planda olması ve ilk temas edilen noktalarda bulunmasıdır.

TABLO-3: Ankete Katılanların Yaş Grubuna Göre % Oranları

Yaş Grubu	Yanıt Sayısı	%
17-22	38	61
23-27	16	26
28-32	6	10
33-37	2	3
TOPLAM	62	100

Ankete katılanların cevapları incelendiğinde çalışanların 17-22 yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Konaklama tesislerinde personelin sürekli otel müşterileri ile temas halinde olmalarından dolayı fiziksel özelliklerinin düzgünlüğü ve genç olmaları aranan niteliklerdendir. Ayrıca mevsimlik çalışan konaklama tesislerindeki personelin sektörün özelliklerinden dolayı bağımsız hareket edebilme olanağına sahip olmasını da gerektirdiğinden 17-22 yaş grubunda yoğunlaşmanın olması olağandır.

TABLO-4: Ankete Katılanların Cinsiyete Göre % Oranları

Cinsiyet	Yanıt Sayısı	%
Kadın	38	61
Erkek	24	39
TOPLAM	62	100

Tablo-4 incelendiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğunu kadın personelin oluşturduğu gözlemlenmektedir. Bu durum diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi konaklama sektörünü de genç yaşlardaki kadınların tercih etmeye başladığını göstermektedir. Ayrıca kat hizmetleri personelinin yüksek bir oranının genelde kadın çalışanlardan oluşması, halkla ilişkiler, satış pazarlama, servis ve ön büro departmanlarında estetik açıdan bayanların çalışmasının uygun görülmesi bu oranı arttırmaktadır.

TABLO-5: Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre % Oranları

Medeni Durum	Yanıt Sayısı	%
Evli	11	18
Bekar	51	82
TOPLAM	62	100

Tablo-5 incelendiğinde konaklama işletmelerinde çalışan personelin genelde evli olmadığı gözlemlenmektedir. Bu da yine sektörün özelliğinden kaynaklanmaktadır. Medeni duruma evli yanıtını veren personel genelde teknik servis, kat hizmetlileri ve mutfak personelinden çıkmaktadır. Bunun sebebi de bu personelin yakın çevrelerden temin edilmesi nedeni ile aile yaşantılarını sürdürmelerinin daha kolay olmasından kaynaklanmaktadır.

TABLO-6: Ankete Katılanların Turizmi Seçme Nedenlerinin % Oranları

Mesleği Seçme Nedenleri	Yanıt Sayısı	%
Mesleğe duyulan sevgi	24	39
İş potansiyeli olması	8	13
Turizm okulu mezunu olmak	15	24
Çok para kazanma isteği	6	10
Değişik insanlarla tanışma isteği	3	5
Aileden ayrı yaşama isteği	2	3
Macera duygusu yaşama isteği	4	6
TOPLAM	62	100

Ankete katılanların turizm sektörünü seçme nedenleri arasında %39 oranla birincil sırada mesleğe duyulan ilgi gelmektedir. Anket soruları cevaplandırılırken yapılan yüz yüze görüşmede kişiler son derece dinamik bir yapıya sahip olan turizm sektörünü sevmeden bu sektörde çalışılmayacağını belirtmişlerdir. Bu oranı %24 ile turizm okulu mezunu olmak izlemektedir. Bu kişilerde almış oldukları eğitimi değerlendirmek istediklerini söylemişlerdir. Üçüncü sırada ise %13 oranla sektörde iş potansiyeli olması bulunmaktadır. Sektörde pek çok işletmenin bulunması ve iş gücü devir oranının yüksek olması buna sebep olmaktadır. Anketteki (diğer şikkına verilen) cevaplar arasında ise %10 ile çok para kazanma isteği, %6 ile macera duygusu yaşama isteği, %5 ile değişik insanlarla tanışma isteği ve %3 ile aileden ayrı yaşama isteği yer almaktadır.

TABLO-7: Personelin İş Bulma Yollarının % Oranları

İş Bulma Yolları	Yanıt Sayısı	%
Gazete ilanı ile	17	27
İş ve İşçi Bulma Kurumu Vasıtası ile	1	2
Arkadaş vasıtası ile	23	37
Akraba vasıtası ile	10	16
Mezun olduğum/okuduğum okul vasıtası ile	8	5
Şahsen başvuru	3	13
TOPLAM	62	100

Tablo-7'de görüldüğü üzere konaklama işletmelerinde çalışan personelin %37'si işlerini arkadaş vasıtası ile bulmuşlardır. Bu, mevsimlik konaklama işletmelerinde çalışanların genelde başka bir şehirden gelmeleri nedeni ile önceden arkadaşları tarafından kendilerine bulunan işlere yerleşmeleri ya da arkadaşlarının tavsiyeleri üzerine işletmeye başvurmaları sonucu gerçekleşmiştir.

Tatil köyleri, beş ve dört yıldızlı oteller gibi büyük konaklama işletmeleri sezon başlamadan önce ya da işletme faaliyete geçtikten sonra ihtiyaç duydukları personeli gazete ilanları ile duyurmaktadırlar. Bu şekilde gazete ilanı ile işletmeye başvuranların oranı anketimizde %27 olarak belirlenmiştir.

Akraba vasıtası ile işletmede çalışmaya başlayanların oranı ise %16 dır.Ankete bu yanıtı verenlerin genelde küçük işletmelerde çalışanlardan oluşması bu işletmelerin aile işletmeleri olabileceği sonucunu akla getirmektedir.

Mezun olduğum/okuduğum okul yardımı ile yanıtını verenler %5 oranındadır. Bu da eğitim kurumlarının az bir oranda bile olsa öğrencilerine bir işletmeye girebilmeleri için yardımcı olmaya çalıştıklarını göstermektedir.

İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığı ile işletmede çalışmaya başladıklarını söyleyenlerin oranı ise %2'dir. Bu sonuç ile de konaklama sektöründe bu kurumdan yeterince yararlanılmadığı anlaşılmaktadır.

Diğer şikkına verilen yanıt %13 oranla işletmeye şahsen başvurulduğu şeklindedir. Bu yanıtı verenler sezon başında büyük konaklama işletmelerine faks yolu ile özgeçmişlerini gönderdiklerini, işletmenin çağrısı üzerine yapılan görüşme sonucunda işletmede işe başladıklarını belirtmişlerdir.

TABLO-8: Personelin Sezonluk ve Süreklilik Durumuna Göre % Oranları

Çalışma Şekli	Yanıt Sayısı	%
Sezonluk	51	82
Sürekli	11	18
TOPLAM	62	100

Ankete verilen yanıtlar incelendiğinde % 82 oranla çalışanların sezonluk çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Bu da anketin mevsimlik otel işletmelerinde yapılmasının sonucudur. Ayrıca ülkemizde deniz, kum, güneş unsurlarının ağırlıklı olduğu turizm politikasının uygulanması mevsimlik otel işletmelerinin sayıya fazla olma nedenlerinden birisidir. Sürekli olarak çalışan personel ise % 18 oranla genelde departman şeflerinden oluşmaktadır.

İşin sürekliliği ile ilgili bu faktörler turizmin çeşitlendirilmesi yoluyla bütün yıla yayılması ile giderilmeye çalışılabilir. Aynı zamanda kaynakların daha verimli kullanılması düşüncesi, üzerinde önemli durulması gereken konuların başında

gelmektedir. Bu amaçla bazı oteller bünyelerinde sağlık ve güzellik üniteleri kurarak personellerini yaz kış muhafaza edebilmektedirler. Ayrıca mevsimlik otellerin bulunduğu yerlerde tarihi ve kültürel yerlerin tanıtımına, kongre turizmüne, üçüncü yaş turizmüne ve sosyal turizme ağırlık verilebilir, sezon dışında cazip fiyat indirimlerine gidilebilir böylece otel personeli devamlı olan işini kaybetmemek için daha çok çalışacak, kalite ve verimi yükseltecektir.

TABLO-9: Personelin Sigortalı ve Sigortasız Olma Durumuna Göre % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Sigortalıyım	56	90
Sigortalı değilim	6	10
TOPLAM	62	100

Tablo-9’da görüldüğü üzere personelin büyük bir çoğunluğu % 90 oranla sigortalı olduklarını söylemişlerdir. Sigortalı değilim yanıtını verenler ise küçük konaklama işletmelerinde çalışanlardan ve işletmede çalışmaya yeni başlayanlardan oluşmaktadır.

Personelin sigorta ile ilgili sorunlarını çözebilmesi için işletmeye girmeden önce işletmeyi tanımaya çalışması, özellikle sigortasının yapılması konusunda işverenle anlaşmaya varması ve bu konunun takipçisi olması gereklidir.

TABLO-10: Ankete Katılanların Genel Eğitim Durumlarına Göre % Oranları

Eğitim Durumu	Yanıt Sayısı	%
Hiç okula gitmemiş	1	2
İlkokul mezunu	5	8
Ortaokul mezunu	8	13
Lise mezunu	15	24
Üniversite mezunu	33	53
TOPLAM	62	100

Tablo-10’da ortaya çıkan sonuç incelendiğinde ankete katılanların % 2’sinin hiç okula gitmediği, %8’inin ilkokul mezunu, %13’ünün ortaokul mezunu, %24’ünün lise mezunu ve %53’ünün üniversite mezunu olduğu belirlenmektedir. Halen öğrenimine devam eden lise ve üniversite öğrencilerinin bulunduğu okuldan mezun olduğu varsayılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkılarak konaklama işletmelerinde çalışan personelin



genel eğitim durumlarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu düşük seviyede olan toplam %23'lük kısmın vasıfsız işlerde çalışan personel tarafından cevaplandırıldığı ortaya çıkmaktadır.

TABLO-11: Ankete Katılanların Mesleki Eğitim Durumlarına Göre % Oranları

Mesleki Eğitim	Yanıt Sayısı	%
Herhangi bir eğitim almadım	28	45
TUREM mezunuyum	2	3
Özel bir kuruluştan turizm ve otelcilik eğitimi aldım	-	-
Turizm meslek lisesi mezunuyum	9	15
Üniversitede turizm ve otelcilik eğitimi aldım (2 yıllık)	6	10
Üniversitede turizm ve otelcilik eğitimi aldım (4 yıllık)	12	19
Öğrenciyim staj yapıyorum	5	8
TOPLAM	62	100

Ankete katılan toplam 62 kişinin %45'i turizm ile ilgili herhangi bir eğitim almadım derken; %3'ü Turem mezunu olduğunu, %15'i turizm meslek lisesi mezunu olduğunu, %10'u üniversitelerin turizm eğitimi veren yüksek okullarının 2 yıllık bölümünden mezun olduğunu, %19'u üniversitelerin turizm eğitimi veren yüksek okullarının 4 yıllık bölümünden mezun olduğunu ifade etmişlerdir. %8'i bir kısım ise halen turizm okullarında öğrenci olduklarını ve işletmede staj yaptıklarını belirtmişlerdir.

Tablo-11'de görülen bu sonuçlarda konaklama işletmelerinde turizm ile ilgili herhangi bir eğitim almayanların çoğunlukta olduğu saptanmaktadır. Bu oranın yüksek olmasının nedenleri arasında sektörde konaklama işletmelerinde çalışabilmek için herhangi bir turizm eğitimine gerek duyulmaması düşüncesinin hakim olması, işletme yöneticilerinin bu konuya gerekli önemi göstermemesi ve eğitim almış olan personelin uygulamada yetersiz kalması sayılabilir.

Konaklama işletmelerinde hizmetin temel unsurları olan profesyonellik, beceri ve verimlilik tesadüfen kazanılmamaktadır. Bütün bu özellikler, eğitim ve öğretim yatırımlarının bir sonucudur. Bunun için turizm yatırımları gibi turizm eğitimi de bir plan dahilinde teşvik edilmelidir. Okul sektör işbirliğine ağırlık vererek, sektörde aranan

niteliklere sahip öğrenci yetiştirilmesi koşulları sağlanmaya çalışılmalıdır. Okullar stajlar sırasında öğrencilerini denetleyebilecekleri mekanizmalar kurmalıdır.

Bununla beraber müfredat programları geliştirilmeli, uygulamalı eğitime önem verilmeli, eğitimcilerin yeni teknolojik gelişmeleri izleyebilecek ve kullanabilecek duruma getirebilmesi için eğiticinin eğitim programlarına ağırlık verilmelidir. Ayrıca lise mezunlarına yönelik kısa dönem turizm sertifika programlarının sayıca çoğaltılması ve nitelik olarak geliştirilmesi, orta kademe eğitim veren eğitim kurumlarının sayıca artırılması, üst düzey eğitim veren eğitim kurumlarının sayıca sınırlı tutulması buna karşılık kalitenin yükseltilmesine özen gösterilmesi diğer önemli konular arasındadır.<sup>1</sup>

Ayrıca konaklama işletmeleri yöneticilerinin turizm eğitimi almış personel çalıştırmaları halinde üretim verimliliğinde sağlayacakları artış konusunda bilinçlendirilmeleri gereklidir.

TABLO-12: Personelin Konaklama Yerlerine Göre % Oranları

Konaklama Şekilleri	Yanıt Sayısı	%
Otelin sağladığı lojmanda kalıyorum	44	71
Çalıştığım otelin bir odasında kalıyorum	4	6
Kendi param ile evde kalıyorum	1	2
Arkadaşlarımla ev kiraladık	5	8
Ailem ile kalıyorum	7	11
Pansiyonda kalıyorum	1	2
TOPLAM	62	100

Ankete verilen yanıtlarda görüldüğü gibi, otelin sağladığı lojmanda kalıyorum yanıtını verenlerin oranı %71'dir. Bu da bize mevsimlik konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun personellerine kalacak yer imkanı sağladığını göstermektedir. Ailem ile kalıyorum yanıtını verenler ise genelde işletmelerin yakın çevrelerinden sağladıkları personellerinden oluşmaktadır. Çalıştığım otelin bir odasında kalıyorum diyen %6'lık kısım ise, genelde yönetici düzeyinde çalışanlardan oluşmaktadır.

<sup>1</sup> Meral Korzay, *Turizmde İstahdam ve Eğitim*, III. İzmir İktisat Kongresi, (İzmir: 4-7 Haziran 1992), s.18.

TABLO-13: Personelin Kaldıkları Yerdeki Kişi Sayısına Göre % Oranları

Kişi Sayısı	Yanıt Sayısı	%
Bir kişi	-	-
İki kişi	3	6
Üç kişi	7	15
Dört kişi	14	29
Beş kişi ve fazlası	24	50
Toplam	48	100

Tablo-13’de görüldüğü üzere ankete katılanların %50’si bir odada beş kişiden fazla kişinin kaldığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla işletmelerin sağladığı konaklama imkanlarından yararlananların büyük bir çoğunluğunun bu yerlerden hoşnut olmadıkları gözlemlenmiştir.

TABLO-14: Personelin Kaldıkları Yerdeki Devamlı Sıcak Su Bulunup  
Bulunmamasının % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Evet	45	94
Hayır	-	-
Bazen	3	6
Toplam	48	100

Ankete katılanların % 94’ü lojmanlarında devamlı sıcak suyun bulunduğu yanıtını vermişlerdir. %6’lık bir kısım ise sıcak suyun belirli saatlerde verildiğini söylemişlerdir.

TABLO 15: Personelin Kaldıkları Yerin Odalarını Nasıl Bulduğunu ve % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Küçük ve kalabalık	15	31
Çok kötü	12	25
Dar ve havasız	7	15
Temiz değil	11	23
İyi	3	6
Toplam	48	100

Tablo-15’de bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde %31’inin odaları küçük ve kalabalık bulduğunu, %25’inin çok kötü bulduğunu, %23’ünün temiz bulmadığını ve %6’sının iyi bulduğunu saptanmıştır.

Bu sonuçlara genel itibariyle bakıldığında personelin büyük çoğunluğunun konaklama imkanları ile ilgili olarak memnuniyetsizlik içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Bu sorunların çözümlenebilmesi için konaklama işletmesi sahipleri İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Tüzüğü'nde belirlenen işlere ait yatıp kalkma yerlerinde ve diğer müstemilatında bulunması gereken sağlık şartları ve güvenlik tedbirlerini uygulamaya koyması gerekmektedir. Ayrıca işletme faaliyete geçmeden önce işletmenin kapasitesine göre personel planlaması yaparak personel sayısına göre lojman yaptırabilirler ya da kalınacak yerleri bu sayıya göre ayarlayabilirler. Bu yerlerin temizliği ve bakımı için lojman sorumlusu görevlendirebilir ve devamlı sıcak su için tesisat kurdurabilirler.

Aynı zamanda işletme faaliyete geçtiğinde aynı departmanda çalışan personelin aynı odalara verilmesi ile personel arasındaki iletişimin artırılması da sağlanacaktır.

Böyle bir yaklaşımla personelin memnuniyet derecesi artırılmış olacaktır.

**TABLO-16: Konaklanan Yer İle Tesis Arasındaki Servis İmkanlarının Olup Olmamasının % Oranları**

Servis Olanağı	Yanıt Sayısı	%
Evet	62	100
Hayır	-	-
Toplam	62	100

Tablo-16 incelendiğinde ankete katılanların %100'ünün bu soruya evet yanıtını verdiği görülmektedir. Dolayısıyla personelin bu konuda herhangi bir sıkıntısı bulunmamaktadır.

**TABLO-17: Personelin Çalıştığı Tesiste Yemek Yeme İmkanının Olup Olmamasının % Oranları**

Yemek İmkani	Yanıt Sayısı	%
Evet	62	100
Hayır	-	-
Bazen	-	-
Toplam	62	100

Bu soruya verilen yanıtlarda da konaklama işletmelerinin hemen hepsinin personellerine yemek imkanı sağladığı belirlenmektedir.

TABLO-18: Yemeklerden Memnuniyet Derecesinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Memnunum	5	8
Memnun değilim	47	76
Daha iyi olabilir	10	16
Toplam	62	100

Tablo-18'de görüldüğü üzere personelin %76'sı yemeklerden memnun olmadığını belirtmiştir. Otel giderleri içerisinde personel giderlerinin en yüksek gider olarak ilk sıralarda yer alması yöneticilerin maliyetlerini en aza indirmek amacıyla personel yemeklerinin kalitesinden feragat etmelerine sebep olmaktadır. Ayrıca ankete katılanların %16'sı yemeklerin daha iyi olabileceğini söylerken, %8'i yemeklerden memnun olduğunu söylemiştir.

Yemeklerden memnuniyet derecesinin artırılabilmesi için karşılıklı olarak personel müdürü ve yiyecek-içecek müdürü işbirliği yapabilir. Personelin görüşleri alınarak kaliteli ve dengeli bir beslenme programı aylık olarak hazırlanma yoluna gidilebilir. Personelin görüşlerinin de alınarak böyle bir programın oluşturulması işletmeden memnuniyet derecesini de yükseltecektir.

TABLO-19: Hafta Tatili Kullanımı ve % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Evet, düzenli olarak kullanıyorum	38	61
Hayır, kullanamıyorum	17	28
Arada bir özel izin alarak kullanabiliyorum	7	11
Toplam	62	100

Tablo-19'da bu soruya verilen yanıtlar arasında hafta tatilini %61 oranla evet, düzenli olarak kullanıyorum yanıtı verilmiştir. %28 oranla hayır, kullanamıyorum yanıtını verenler ile %11 arada bir özel izin alarak kullanabiliyorum diyenler genelde küçük konaklama işletmelerinde çalışanlardan oluşmaktadır.

TABLO-20: Personelin Sosyal Faaliyetlerinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Ayıramıyorum	26	42
Denize gidiyorum	28	45
Kitap okuyorum	6	10
Sinemaya gidiyorum	-	-
Spor yapıyorum	2	3
Toplam	62	100

Ankete katılanların yanıtları incelendiğinde tabloda görüldüğü üzere %45'lik bir kısım iş saatleri dışında denize gittiğini belirtmiştir. %42'lik bir kısım ise sosyal faaliyetlere zaman ayıramadığını çünkü mesai saatlerinin düzensiz olduğunu ve işletmede mesai saatleri içerisinde çok yorulduklarını söylemişlerdir. %10'luk bir kısım fırsat buldukça boş zamanlarında kitap okumaya çalıştığını söylerken, %3'lük bir kısım ise spor yapıyorum yanıtı vermiştir.

TABLO-21: Departmanlardaki Personel Sayılarının Yeterlilik ve Yetersizlik

	% Oranları	
	Yanıt Sayısı	%
Yeterli	3	5
Yetersiz	59	95
Toplam	62	100

Ankete katılanların yanıtları incelendiğinde, %95'inin bu soruya yetersiz yanıtını verdikleri görülmektedir. Yeterli yanıtı verenlerin oranı %5'tir. İşletme yöneticileri personel giderlerinden tasarruf elde edebilmek amacıyla sezon içerisinde az sayıda personel işe almaktadırlar. Bu da her personelin daha fazla iş yapmasına sebep olmaktadır.

TABLO-22: Departmanlardaki İş Yükünün Eşit Dağıtılıp Dağıtılmadığının % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Evet	14	23
Hayır	48	77
Toplam	62	100

Tablo-22’de bu soruya verilen hayır yanıtının %77 oranında olduğunu görmekteyiz. Personel sayısının az olması ve bazı kişilere gereğinden fazla yüklenilmesi bu oranın yüksek çıkmasına sebep olmuştur.

TABLO-23: Personelin Çalışma Biçiminin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Günde 8 saat vardiyeli çalışıyoruz	35	56
Günde 12 saat vardiyeli çalışıyoruz	8	13
İş yoğunluğuna bağlı olarak çalışıyoruz	15	24
Herhangi bir çalışma planı yok. Sabah başlayıp, iş bitene kadar çalışıyoruz.	5	8
Toplam	62	100

Tablo-23 incelendiğinde günde 8 saat vardiyeli çalışanların oranının %56’ile ilk sırada yer aldığını görülmektedir. Bunu %24 oranla iş yoğunluğuna bağlı olarak çalışıyoruz yanıtını verenler, %13 oranla günde 12 saat vardiyeli çalışıyoruz yanıtını verenler ve %8 oranla herhangi bir çalışma planı yok, sabah başlayıp iş bitene kadar çalışıyoruz yanıtı verenler izlemektedir. Günde 12 saat vardiyeli çalışanlar ile düzensiz çalışanlar genelde küçük otel işletmelerinde çalışan personelden oluşmaktadır. Mevsimlik konaklama işletmeleri sahiplerinin sezon içerisinde vasıfsız ve az sayıda işçi almaları bu sonucun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Ayrıca yüz yüze yapılan görüşme sırasında günde 8 saat vardiyeli çalışıyoruz yanıtını verenler işletmenin çok yoğun olduğu durumlarda fazla mesai yapmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir.

Bu tür sorunları çözüme ulaştırabilmek için öncelikle işletme sahiplerini ya da otel yöneticilerini personellerini bu şekilde çalıştırmaları ile uğradıkları zararları ve verim kayıpları konusunda bilinçlendirmek gerekmektedir. Unutulmaması gereken nokta, turistler otel işletmelerinden öncelikle güler yüz, hızlı ve kaliteli servis, ilgi beklemektedir. Bu faktörler onların konaklama tesisleri hakkındaki tercihlerini belirlemektedir. Oysaki yorgun görünümlü personeli karşılarında görmek ve onlardan beklentilerinin karşılığını alamamak memnuniyetsizlik doğuracak ve gelecek sezonlarda tercihlerini başka otel işletmelerinden yana kullanmalarına sebep olacaktır.

Bunun için konaklama işletmeleri etkili bir işgücü planlaması yapmalıdır. İşgücü planlaması doğru sayıda, doğru özellikleri sahip kişileri doğru işlere doğru zamanda yerleştirmektir. Aynı zamanda işgücü planlaması insan kaynaklarının etkili kullanımının ve geliştirilmesini de amaçlamaktadır. <sup>2</sup>

Ayrıca otel işletmelerinde çalışacak olan kişilerin de bu konuya bilinçli yaklaşarak, işe başlamadan önce çalışma süreleri ve tatil hakları konusunda isteklerini belirtmeleri bu sorunun giderilmesine yardımcı olacaktır.

TABLO-24: Personelin Fazla Mesai Ücreti Alıp Almamasının% Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Evet, alıyorum	2	3
Hayır, almıyorum	60	97
Toplam	62	100

Tablo-24 incelendiğinde çıkan sonuç ankete katılanların çoğunluğunun bu gibi durumlarda fazla mesai ücreti almadığı şeklindedir. Otel işletmeleri kanun gereği ulusal ve dini bayramlarda personelin çalışmaları halinde fazla mesai ücretlerini ödemekte, fakat diğer günlerde fazla çalışmaları halinde ödememektedir. Bu soruya evet yanıtı verenler %3 düzeyinde kalmıştır.

TABLO-25: Personelin Aldığı Ücretten Memnun Olup Olmamasının % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Memnunum	-	-
Memnun Değilim	62	100
Toplam	62	100

Tablo 25'te görüldüğü üzere işletmelerde verilen ücret düzeyinin ankete katılanların tamamı tarafından yetersiz bulunduğu belirlenmektedir.

<sup>2</sup> Sabahat Yurdakul, *Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*, (Nevşehir: T.C Erciyes Üniversitesi Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O. Semineri III, 13-15 Aralık 1996), s.160.



Tüm bu olumsuzlukların giderilerek konaklama işletmelerinde verimliliğin arttırabilmesi için bu işletmelerde ücretleme ilkelerinin en kısa zamanda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu ilkeler özet olarak şöyle sıralanabilir: <sup>3</sup>

**Eşit İşe Eşit Ücret İlkesi:** Yapılan işin ve işi yapan personelin kapasitesi saptanarak 'eşit işe eşit ücret' ödenmelidir. Bu ilkeye göre iki iş aynı çalışma koşulları, beceri ve çabayı gerektiriyorsa işi yapanın kimliğine bakılmaksızın eşit ücret ödenir. Bu eylem işe göre ücret ilkesini amaçlar ve çeşitli işler arasında ücretlerin ahenkli olmasını hedefler.

**Dengeli Ücret İlkesi:** Ücret, personelin yaşam düzeyini yükseltecek kadar doyurucu ve işletmenin maliyetlerini aşırı derecede arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır. Personelin sürekli verimliliğini ve tatminini sağlayacak ücret düzeninin asgari yaşam koşulları ve fiyat endeksleri ile paralel yürümesini sağlayacak önlemler alınmalıdır.

**Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi:** Personele ödenecek ücretin, işletmenin bulunduğu bölge veya endüstride ödenmekte olan ücret düzeni ile uyumlu olması gereklidir. Personel piyasa ücretlerinin altında çalışıyorsa diğer işletmelere geçmek isteyecektir.

**Yükselme ile Ücret Artışı Sağlanması İlkesi:** Normal koşullarda bir personel, bir üst makama geçmekte ise bu yeni görevinde aldığı ücret , eski görevinden daha yüksek olmalıdır. Bir başka anlatımla bir ast bir üstünden daha fazla ücret almamalıdır.

**Bütünlük İlkesi:** Düşünsel emeklerini ortaya koyanlar ile, bedensel emeklerini işletmeye getirenler arasında bir sınıf farklılığı yaratmaksızın işletmede çalışan tüm personeli kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

**Nesnellik İlkesi:** İşletmede herhangi bir duygusal nedenle (yakınlık ya da düşmanlık duyguları gibi) personele verilecek ücretin artma ya da azalmalar göstermesi

<sup>3</sup> Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.** (Ankara: 1995, II. Baskı), s.248-249.

önlenmelidir. Ücret, tarafsız olarak herkese hak ettiği ölçüde, hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın ödenmelidir.

**Esneklik İlkesi:** İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

**Açıklık İlkesi:** Uygulanan ücret düzeni, işletmede bulunan her personel tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmalıdır. Tüm personele işe girdiği andan başlamak üzere ayrıntılı bilgi verilmesi ve onların bu konudaki görüş ve önerilerine açık bir politika izlenmesi gereklidir.

**Uzlaşım İlkesi :** Ücret düzeyleri bilimsel yöntemlerle belirlenmeli taraflarca tartışılmalı ve belirli sürede uygulanması üzerinde anlaşmaya varılmalıdır.

Kişiler, maddi sorunları bulunmadığı takdirde, daha verimli ve istekli çalışırlar, motivasyonları artar, buna bağlı olarak verimlilik ve iş kalitesi de olumlu yönde etkilenir. Dolayısıyla tüm bu ilkelerin konaklama işletmelerinde uygulamaya konulmasıyla ücret sorunu çözüme ulaştırılacak ve dolayısıyla verimlilik de arttırılacaktır.

**TABLO-26: İş İlk Girildiğinde İş İle İlgili Verilen Bilgilerin Yeterlilik ve Yetersizlik**

**%Oranları**

	Yanıt Sayısı	%
Evet, herşey ayrıntılarıyla anlatıldı	10	16
Sadece ana hatları anlatıldı	42	68
Hayır, kendim zamanla öğrendim	8	13
Ben zaten işi biliyordum	2	3
Toplam	62	100

Tablo-26'da görüldüğü üzere ankete katılanların %68'i ilk işe başladıklarında yapmaları gereken işin sadece ana hatlarının anlatıldığını belirtmişlerdir. %16'sı ise iş ortamının iyi olmasından ve işletmede arkadaşlarının bulunmasından dolayı herşeyin ayrıntılarıyla anlatıldığını, bu konuda herhangi bir problemle karşılaşmadıklarını söylemişlerdir. %13'i ise hiçbirşeyin anlatılmadığını herşeyi zamanla kendilerinin öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Bunun nedenini de işletmede çalışan diğer kişilerin işi

öğretmek istemediklerini, kendilerini rakip olarak gördükleri şeklinde açıklamışlardır. %3'ü ise (anketteki diğer şikkına) yaptıkları işte tecrübeli olduklarından dolayı ben zaten işi biliyordum yanıtını vermişlerdir.

TABLO-27: Tesisteki Hizmet İçi Eğitimin Veriliş Şekillerinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Departman şefi tarafından veriliyor	45	65
Departman müdürü tarafından veriliyor	5	8
Dışarıdan gelen bir eğitici tarafından veriliyor	2	3
Herhangi bir eğitim verilmiyor	15	24
Toplam	62	100

Tablo-27 incelendiğinde konaklama işletmelerinde personele hizmet içi eğitimin %65 oranla departman şefleri, %8 oranla departman müdürleri tarafından verildiği ortaya çıkmaktadır. Yapılan görüşme esnasında bu eğitimin haftada bir kez toplantı yapılarak eksikliklerin giderilmesi şeklinde olduğu belirtilmiştir. Ankete katılanların %3'ü ise hizmet-içi eğitim dışarıdan gelen bir eğitici tarafından veriliyor yanıtını seçmiştir. Bu yanıt verenler organizasyon yapılarının gelişmiş olduğu büyük konaklama işletmelerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Herhangi bir eğitim verilmiyor diyenlerin oranı ise %24'tür. Bu da çoğu konaklama işletmelerinde personelin eğitimine gerekli ilginin gösterilmediğinin bir sonucudur.

Turizm sektöründe personel eğitiminden söz açıldığında genelde ilk akla gelen, turizm işletmelerinde çalışacak personelin turizm eğitimi veren çeşitli düzeylerdeki eğitim kurumları tarafından yetiştirilebileceği düşüncesidir. Halbuki her yönüyle nitelikli bir personelin yetiştirilebilmesi için personelin tüm hayatı boyunca eğitilmesi gerekmektedir. Burada da işletmelere büyük rol düşmektedir.<sup>4</sup>

Konaklama işletmelerinde günümüzde kullanılan iki çeşit eğitim metodu vardır. İş başı eğitim yöntemleri ve iş dışı eğitim yöntemleri. Konaklama işletmeleri yöneticileri kendilerine özel en iyi metodu seçmelidirler. Eğitim metodunun verimli olabilmesi için;

<sup>4</sup> Orhan Batman, *Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama* (İstanbul: Turizmden Seçme Makaleler TUGEV Yayını, 1995), s.30.

- Eğitilen kişileri motive etmeli ve performanslarını geliştirmeli,
- İstenilen becerileri açık bir şekilde göstermeli,
- Aktif katılımı sağlamalı,
- Pratik yapma olanağı sağlamalı,
- Basitten zora doğru olmalı,
- Özel problemlere adapte edilebilmelidir. <sup>5</sup>

Kullanılan başlıca iş üzerinde eğitim yöntemleri şunlardır:

#### İş Üzerinde Öğretme Yöntemi:

Bu yöntem, eğitimci personelin bağlı olduğu ilk amir veya bölümdeki herhangi bir deneyimli personel tarafından gerçekleştirilir. İş üzerinde eğitim yönteminde öncelikle personele işin amacı ve çıktıları anlatılır. Daha sonra iş eğitimci tarafından açıklamalı bir şekilde yapılarak personele gösterilir. Aynı işi bir defa da personelin yapması istenir. Personelin yaptığı hatalar eğitimci tarafından belirlenerek nasıl yapılması gerektiği tekrar gösterilir.

#### İş Değiştirme Yöntemi:

Bu yöntem rotasyon yöntemi de denir. Bu yöntemde personel benzer nitelikte çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılır. Her iş değişimi personelin eğitiminin bir parçası olur. Böylece personel çok sayıda iş yapabilme becerisi kazanır. Yöntem deneyimli ve çok yönlü iş gücü sıkıntısının yoğun olduğu dönemlerde oldukça işe yarar.

#### Yetki Devri Yöntemi:

Yetki devri yöntemi personelin sorumluluk bilincini ve karar verme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır. Bu yöntemde eğitilecek personelin bağlı olduğu ilk yönetici personele bazı yetkilerini devreder.<sup>6</sup> Fakat personelin yaptığı hatalardan dolayı

<sup>5</sup> Robert H. Woods, **Human Resources Management**. (USA: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association 1993), s.179-180.

<sup>6</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**. (Bursa: Uludağ Üniv. Yayınları 7. Baskı 1994), s.102-103.

cezalandırılması, işten kaçmasına ve başlangıçta ya da ilerleyen zamanlarda uygun olmayan kararlar vermesine neden olacaktır.<sup>7</sup>

İş dışı eğitim yöntemleri olarak ise şunları sayabiliriz:

**Konferanslar ve Görsel İşitsel Yöntemler:**

Bu yöntemler iletişim ağırlıklıdır. Büyük ölçüde örgütsel metaryele dayanır. Gerek konferanslar, gerekse film, slayt ve video kasetlere dayanan görsel-işitsel yöntemler oldukça ekonomiktir.

**Benzer Koşullarda Eğitim Yöntemi:**

Bu yöntem iş başı eğitim yönteminin avantajlarını, iş dışı eğitim yönteminin avantajları ile birleştirmeye çalışır. Bu amaçla eğitilecek personelin işi yaparken kullandıkları makine ve teçhizatın benzeri eğitimin yapılacağı yere monte edilir. Konaklama işletmelerinde bu eğitim otelin odalarında gerçekleştirilebilir.

**Rol Oynama Yöntemi:**

Rol oynama yöntemi, eğitilen personelin davranışlarını düzeltmeyi amaçlar. Bu amaca ulaşmak için eğitilen personel farklı kimliklere sokulur.<sup>8</sup> Konaklama işletmelerinde personel çoğunlukla misafir ve servis elemanı rollerine girerek misafirin hissettiklerini anlamaya çalışır.<sup>9</sup>

İşbaşı ve işdışı eğitim yöntemlerinin işletmelerde uygulamaya konulmasıyla etkin bir hizmet kalitesi anlayışının varlığı ve verimliliğinin artırılması sağlanmış olacaktır.

<sup>7</sup> Lawrence E. Sternberg, *Empowerment, Trust, Control vs, The Cornell Hotel and Restaurant Administration, Quarterly*. (Vol:33, No:1, February 1992), s.71.

<sup>8</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.104.

<sup>9</sup> Robert H. Woods, a.g.e., s.184.

TABLO-28: Çalışma Ortamından Memnuniyet Derecesinin % Oranı

	Yanıt Sayısı	%
Çok memnunum	3	5
Memnunum	38	61
Memnun değilim	21	34
Toplam	62	100

Tablo-28'de görüldüğü üzere personelin %61'i çalışma ortamından memnun oldukları yanıtını vermişlerdir. Fakat yapılan görüşmede bu şıkkı işaretlemelerinin nedenini çalışma ortamı ile ilgili ne çok memnuniyet ne de memnuniyetsizlik duygusu taşımadıklarından dolayı olduğunu belirtmişlerdir. Çok memnunum yanıtını verenler %5 oranında, memnun değilim yanıtın verenler ise %34 oranındadır.

TABLO-29: Çalışma Ortamındaki Memnuniyetsizliğin Nedenlerinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Çalışma arkadaşları ile ilişkiler	18	29
Departman yöneticileri ile ilişkiler	23	37
İşyerindeki monotonlukluk	12	19
Motivasyon eksikliği	6	10
Çalışma ortamındaki fiziksel zorluklar	3	5
Toplam	62	100

Ankete katılanlar memnuniyetsizlik sebeplerini %29 oranla çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, %37 oranla departman yöneticileri ile ilişkiler, %19 oranla iş yerindeki monotonluk, %10 oranla motivasyon eksikliği, %5 oranla çalışma ortamındaki fiziksel zorluklar olarak sıralamışlardır.

Çalışma arkadaşları ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunlar bireyin dahil olduğu grup içerisinde, grup üyeleri arasında görülen anlaşmazlıklardan ya da birey-grup anlaşmazlıklarından meydana gelebilir.

Grup üyeleri arasındaki anlaşmazlık; eğitim farklılığı, kişisel ve duygusal etkinlik, çekememezlik, kıskançlık gibi nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar olup her zaman görülebilir. Özellikle grubu oluşturan bireyler çok farklı toplumsal kesimden gelmişse ve farklı yöre ve törelere sahipse uyuşmazlıklara sık sık tanık olunur. Ayrıca grup

üyeleri arasında yükselme ve kendini kabul ettirme duygusu sık sık anlaşmazlığa neden olabilir. Grup üyelerinden birine ya da bir kısmına tanınan öncelikler diğer üyeleri onlara karşı tutum takınmaya sürükler. Örneğin; grup liderliğine doğru yükselme eğilimi ve özlemi aynı amaçları taşıyan bireyler arasında bir anlaşmazlığa yol açabilir.

Birey-grup anlaşmazlığı ise, bireyin grubun amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramamasından kaynaklanabilir. Bunun sonucunda birey, grup standartlarını ya benimser ya da grup dışına itilir.<sup>10</sup>

Çalışma arkadaşları ile ilişkiler kişinin kendisine bağlı olmakla beraber konaklama işletmelerindeki yöneticilere de büyük rol düşmektedir. İşletme yöneticileri üyeler arasında sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturmalı, üyelerin moral düzeylerini olumlu yönde etkileyecek çalışma koşulları sağlamaya çalışmalıdırlar.

Departman yöneticileri ile olan ilişkilerde ise otel sahipleri yönetim eğitimi almamışlarsa otellerini kendileri yönetmeyip, bu işi profesyonel yöneticilere bırakmalıdırlar.

Nitekim bir çok ülkede yöneticilerin sahip olacağı bilgi tecrübe, nitelik, yetenek, kanuni müeyyidelere bağlanmış, saptanan bilgi ve yeteneklere sahip olamayanların kapitalist yönetici sıfatıyla otel işletmelerini yönetmeleri önlenmiştir. Bu uygulamaların bizde de kabul edilmesi sektör açısından faydalı olacaktır.

Otel henüz yapılırken yöneticisinin kim olacağı da belirlenmeli, hatta belirlenen yönetici Turizm Bakanlığı tarafından onaylanmalıdır.

Yöneticiler hiçbir zaman almış oldukları biçimsel eğitimin kendileri için yeterli olduğunu düşünmemeli, değişen dünya koşullarında görüş açılarını genişletmek için sürekli kendilerini geliştirmelidirler. Bu amaçla sektörle ilgili çeşitli seminer ve kongrelere katılabilecekleri gibi Yönetim Geliştirme Merkezi gibi kurumların

---

<sup>10</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.28.

programlarından yararlanabilirler. Yöneticiler yönetme özellikleri kadar önderlik özelliklerini de geliştirmelidirler.

Yöneticilerin direktiflerle yönetme yerine çalışanların yapıcı ve yaratıcı katılımını destekleyen, hedefleri çalışanlarla paylaşan bir anlayışa yönelmeleri gerekmektedir. Üretim, satış, kar ve verimlilik gibi hedeflerin yöneticilerin klasöründen çalışanların yüreklerine indirilmesi onlarla bütünleştirilmesi, böylece yönetici ile çalışanlar arasındaki bariyerlerin kaldırılması, iletişimin artırılması ve organizasyonun tüm gücü ile rekabete katılımı gerçekleştirilmelidir. Bunun için konaklama işletmelerinde kalite çemberleri kurularak toplam kalite yönetimi uygulamalarına geçilebilir. Aynı zamanda açık kapı politikası uygulanarak ya da işletmenin her departmanına öneri kutuları yerleştirilerek personelin fikirlerine de gerek duyulduğu gösterilebilir.<sup>11</sup>

Otel yöneticileri personelin işe alınmasından başlayarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesi hususunda daha fazla imkan yaratılması için girişimde bulunabilir. Tüm bu unsurların uygulamaya konulmasıyla verimlilik artacaktır.

Monoton çalışmanın olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilmek için ise işin genişletilmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirilmesi yollardan birisi kullanılabilir.

İşin genişletilmesi bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine, iş görenin birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Örneğin, ön büroda kasiyer, resepsiyonist ayrımı kaldırılarak bu bölümde çalışan personel sırayla her ikisine de bakabilir.

İş rotasyonunda ise, santralde çalışan santralist haftanın birkaç gününde deske çıkabilir, yerine resepsiyondan birisi bakabilir, ya da bir resepsiyonist deskin yoğun olmadığı anlarda shift arkadaşıyla dönüşümlü olarak rezervasyona yardımcı olabilir. Böylece monotonluktan kurtularak ek yetenek kazanma şansına da sahip olur. Bu yolla

<sup>11</sup> Daniel H. Lesser, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. (Vol:33, No:1, February, 1992), s.71.



ön büro departmanının herhangi bir bölümünde ortaya çıkabilecek olası sorunlara karşılık geçici de olsa çözüm bulunmuş olur.

Ayrıca konaklama işletmelerinde monotonluğun giderilmesi için personelin sürekli aynı shiftte değil, farklı shiftlerde çalışması da monotonluğa azaltacak faktörlerden birisidir. Özellikle tatil köylerinde odaların saat 12:00'de boşaltılması zorunluluğu nedeni ile sabah shiftinde çalışan ön büro personeli bu saate kadar sürekli check-out işlemleri ve kat hizmetleri personeli ile boşalan odaların yeni gelecek müşteriler için hemen temizlenmesi amacıyla koordinasyon sağlamaya çalışırken, akşam shiftinde çalışan personel ise genelde check-in işlemleriyle ve müşterilere bilgi vermekle meşguldür. Shift değişikliği ile beraber monotonluk sorunu kısmen de olsa çözüme kavuşturulabilir.

Personelin hafta tatili kullanması da işteki sürekli tekrarlardan bir gün de olsa ayrılarak enerji depolaması ve kafasındaki problemlerini çözmesinde kendisine fırsat tanıyabilmesinden dolayı monotonluğu azaltıcı ve verimliliği artırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışan personeli motive edebilmek için ise öncelikle gereksinmelerinin ne olduğunu anlamaya çalışmak gereklidir.

Kuşkusuz, iş görenleri çalışmaya iten en güçlü motif, yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Ayrıca ücret sadece iş görenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünülür.<sup>12</sup> Dolayısıyla konaklama işletmelerinde çalışan personeli motive edebilmek ve işletmeye bağlayabilmek için uygun bir ücret politikasının uygulanması gerekmektedir. Hatta çevre işletmelerden biraz daha fazla ücret verilmesi doğru olacaktır. Ayrıca satış elemanları, garsonlar, ön büro elemanları gibi personele yaptıkları satışta temel miktarın üzerindeki her satış için prim verilebilir. Böylece otel

<sup>12</sup> Fermani Maviş, *Otel Personelini Motive Etmek İçin Yeni Bir Model: Teori M. Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*. (Cilt 2, Sayı 1, Bahar 1996), s.66.

gelirleri de yükselecektir. Başarılı personele ayın personeli ünvanının yanında, teşvik amacıyla altın gibi ekonomik özelliği olan ödüllerin verilmesi, daha fazla çalışan personelin tip puanının arttırılması gibi faktörler de personeli motive edecektir.

Konaklama işletmelerinde çalışan personel inisiyatif kullanma gereksinmesi duyar. Aşırı baskı altında çalışamaz. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinir. Bu yüzden yöneticiler daha anlayışlı davranmaya çalışmalıdırlar. İşletmede çalışan kesim düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuyorsa o işletmede çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog başlamış olur. Bu şekilde kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gören personel işletme ile giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanacaktır. Bu şekilde takdir edilme, beğenilme ve değer verilme gereksinimleri de karşılanmış olacaktır.

Departman yöneticilerinin belli zamanlarda personel ile yemeğe çıkması, sezon sonlarında personel gecelerinin düzenlenmesi de personeli motive edecektir.

Otel işletmelerinde eğitim programlarına ağırlık verilmesi işletmeye güveni arttıracak, personelin bilgi yetenek ve becerilerini geliştirerek motive olmasına araç olacaktır.

Ayrıca otellerde müşterilere doldurtulan anket formları sonuçlarının departmanlara bildirilmesi de departmanlar arası rekabeti hızlandıracaktır.

Bir üst basamağa yükselme işletme içi kaynaklardan sağlanıyorsa bu da personeli motive edici davranışlardan olacaktır.

Personelin bu şekilde motive edilmesiyle artan verimlilik işletmeyi de memnun edecektir.

Çalışma ortamından kaynaklanan fiziksel sorunlar için ise yönetim ya da işletme sahiplerince aşırı sıcak havalarda dışarıda çalışmak zorunda kalan servis personeli, bahçıvanlar, odaları ve genel temizlik mahallerini temizlerken fazla gayret sarfederek terleyen ayrıca çamaşırhanede çalışan kat hizmetleri personeli, yemek kokuları içinde çalışmak zorunda kalan mutfak personeli, müşteriyle bire-bir temas halinde bulunan ön büro personeli ve tüm diğer otel personelinin de yararlanabileceği soyunma odalarında kabin duşlar kurulabilir. Sürekli bilgisayarlarla çalışmak zorunda kalan ön büro, muhasebe ve satış pazarlamada çalışan personel için bilgisayarlara filtre taktırılabilir, otelde konaklayan müşterinin ısıtma ve havalandırma problemlerini çözebilmek için gerekli tertibattan personeline faydalanmasını sağlama yoluna gidilebilir. Büyük otel ve tatil köylerinin plajlarında çalışan güvenlik ve ve plaj görevlileri için belirli limitler dahilinde ve tabi ki alkolüz olmak üzere barlardan yararlanma imkanı verilebilir.

TABLO-30: İşletmede Yapılan İşin Takdir Edilme Derecesinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Çok fazla	-	-
Fazla	9	15
Orta	13	21
Az	17	27
Çok az	23	37
Toplam	62	100

Ankete katılanlara işletmede yapılan işin takdir edilme durumu sorulduğunda, bu soruya %15 oranla fazla, %21 oranla orta, %27 oranla az, %37 oranla çok az şeklinde yanıt alınmıştır. Çok fazla yanıtının verilmemesi dikkat çekicidir.

TABLO-31: İşletmede Yükselme Olanasının Olup Olmamasının % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Evet	16	26
Hayır	46	74
Toplam	62	100

Tablo-31 incelendiğinde, konaklama işletmelerinde çalışanların %74'lük kısmının çalıştıkları işletmede yükselme olanakları olmadığını düşündükleri şeklindedir.

Yükselme olanağı olduğunu düşünen %26'lık kısım ise işletmede üç seneden fazla çalıştıklarını dolayısıyla yükselmelerinin kesin olduğunu belirtmişlerdir.

Konaklama işletmelerinde herhangi bir departmanda bir görev boşaldığı zaman bu göreve, işletme içersinde ve departmanda çalışan diğer personel tarafından lider kabul edilen bir kişinin getirilmesi çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusunu arttırarak verimliliği sağlar.

Boşalan pozisyonlara doğru kişilerin getirilebilmesi için yönetimce uygun görülen personel belirli dönemlerde performans değerlendirmesine tabi tutulabilir. Kariyer fırsatları ve kişisel gelişmeler bu zamanda tartışılır. Performans değerlendirmeleri yönetim ve çalışanların iletişimlerini geliştirir, çalışanlara işletmenin hedeflerini hatırlatır ve performansın artmasına sebep olur.<sup>13</sup>

Konaklama sektöründe yükselme personelin eskilik (kıdem) durumuna göre yapılabilir. Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır.<sup>14</sup>

İşletmede iş görenlerin beklentileri göz önünde tutularak iyi bir terfi sistemi oluşturulmalıdır.

Kişiyeye pozisyon yaratmak uygulamasından hızla vazgeçilerek pozisyona göre insan çalıştırma politikası benimsenmelidir.<sup>15</sup>

Otel yöneticileri personelin işe alınmasından başlayarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesi hususunda daha fazla imkan yaratılması girişiminde bulunabilir.

<sup>13</sup> Karen Eich Drummond, *Human Resources Management For the Hospitality Industry*. (New York: Van Nostrand Reinhold 1990), s.90.

<sup>14</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.100.

<sup>15</sup> Fatma Küskü, *Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Sorunlar İle Verimlilik ve Etkenliği Azaltıcı Genel Sorunlar*, I. Ulusal Turizm Kongresi, Bildiriler. (Kuşadası: 16-18 Kasım 1990), s.169.

İş görenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığının da yükselme ile ödüllendirilmesi verimliliği arttıracaktır.

TABLO-32: İşletme Tarafından Verilen Sözlerin Yerine Getirip Getirilmemesinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Evet	8	13
Hayır	26	42
Bazen	28	45
Toplam	62	100

Tablo-32'de görüldüğü üzere ankete katılanların %13'ü işletmede verilen sözlerin yerine getirildiği yanıtını vermiştir. İşletmede verilen sözlerin yerine getirilmediğini söyleyenler %42 oranındadır. Verilen sözlerin bazen yerine getirildiği, bazen de yerine getirilmediği şekilde yanıt verenler ise bunun verilen sözün niteliğine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir.

TABLO-33: Personelinin Görüşlerinin Alınıp Alınmamasının % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Evet	5	8
Hayır	27	44
Bazen	30	48
Toplam	62	100

Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun görüşlerinin alınmadığı saptanmıştır. Bu yanıtlar genelde küçük konaklama işletmelerinde çalışanlardan ve vasıfsız personelden gelmektedir.

TABLO-34: Personelin Kişisel Sorunlarında Yönetimden Gerekli İlgi ve Yardımın Gösterilip Gösterilmemesinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Evet	4	6
Hayır	26	42
Bazen	32	52
Toplam	62	100

Tablo-34 incelendiğinde yönetimin %42 oranla personellerine gerekli ilgi ve yardımı gösterdikleri görülmüştür. Bazen yanıtına verilen %52 oran ise yönetimin personelin kişisel sorunlarına bağlı olarak ilgi ve yardımda bulduklarını göstermektedir. Hayır yanıtını verenler ise %4 oranındadır.

İşletme yönetimi tarafından ılımlı bir otoritenin personel ve bölümler arası ilişkilere canlılık kazandıracağı bir gerçektir. Departman yöneticileri hafta içerisindeki çalışmalar sırasında meydana gelen sorunlarla ilgili olarak toplantılar düzenleyebilirler. Katılanların demokratik bir ortamda, özgürce, işletme içinden ve dışından kaynaklanan hoşnutsuzluklarını dile getirmeleri psikolojik açıdan da personelin rahatlamasına imkan sağlayacaktır.

Ayrıca personelle yapılan kişisel görüşme ile personelde görülen sinirsel gerginlik azalır, hareketlerinde bir rahatlık oluşur. Sorunları olan personelin düşüncelerine açıklık getirir. Aynı zamanda yöneticiler otelin belirli yerlerine istek kutuları koyarak da personelin düşünceleri hakkında fikir sahibi olabilirler.

TABLO-35: İşletmedeki Sağlık Olanaklarının Yeterlilik ve Yetersizlik % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Evet	42	68
Hayır	20	32
Toplam	62	100

Ankete katılanların yanıtları incelendiğinde işletmedeki sağlık olanaklarını yeterli bulanların oranı %68, bu olanakları yeterli bulmayanların oranı %32 olarak belirlenmiştir.

Bu sorunun çözümü için işletme tarafından öncelikle İş Kanununda bulunan, iş yerinde işçilere ait yatıp kalkma yerlerinde ve diğer müştemilatında bulunması gereken sağlık şartları ve güvenlik tedbirleri alınmalıdır. Ayrıca konaklama işletmelerinde personel için ayrı bir doktor tutulabilir ya da otel doktorunun lojmanda kalması sağlanabilir. Lojmanda doktorun bulunmadığı durumlarda ise herhangi bir sağlık sorununda personelin en yakın sağlık kurumuna götüreceği bir araba devamlı hazır bulundurulabilir.

TABLO-36: Personelin İşten Ayrılma Nedenlerinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Daha İyi Bir İş Teklifi	19	32
Çalışma Ortamından Kaynaklanan Sorunlar	13	21
Kişisel Sorunlar	12	18
Aşırı İş Yükü	8	13
Okul İle İlgili Sorunlar	5	8
Yükselme Olanaklarının Sınırlı Olması	4	6
Askerlik İle İlgili Sorunlar	1	2
Toplam	62	100

Tablo 36'da görüldüğü üzere personelin işten ayrılma nedenleri arasında %32 oranla daha iyi bir iş teklifi, %21 oranla çalışma ortamından kaynaklanan sorunlar, %18 oranla kişisel sorunlar, %13 oranla aşırı iş yükü, %8 oranla okul ile ilgili sorunlar, %6 oranla yükselme olanaklarının sınırlı olması, %2 oranla askerlik ile ilgili sorunlar yer almaktadır.

Konaklama işletmelerinde devamsızlık ve işgücü devir oranlarını düşük düzeyde tutabilmek için öncelikle nedenlerinin iyi araştırılması ve çözüm önerilerinin ortaya çıkacak olan nedenlere göre geliştirilmesi gerekmektedir. Ortaya çıkacak olan sonuç, işletmenin verim düzeyini yükselteceği gibi gelecek sezonlarda ihtiyaç duyulan personel planlaması yapılırken daha gerçekçi olunmasına da sebep olacaktır.

Öncelikle işe alınacak personelin niteliklerinin (mesleki bilgisi ve karakteri) işe uygun olup olmadığı personel seçim sürecinde incelenmelidir. Turizm sektörü sürekli insanlarla iç içe olmayı gerektirdiğinden ve personelin işletmenin aynası olmasından dolayı bu süreç son derece önemlidir. İşletmeye yararlı olabilecek kapasitede birinin işe alınması hem personel hem de işletme açısından daha doğru olacaktır.

Personel işe alındıktan sonra ise onun işe uyumunun sağlanması gerekmektedir. Bunun için de yetkili bir kişi tarafından karşılanmalı, işletme, iş, işletmenin kuralları ve gelenekleri, yasakları, güvenlik, yemek, molalar gibi konularda bilgiler verilmelidir. İşyeri gezdirilerek çalışma arkadaşları tanıtılmalıdır. Bu arada iş görene işletmenin geçmişi, ücretlere ilişkin bilgi, uyulması gereken kurallar, kazalara karşı güvenlik

önlemleri, eğitim ve gelişme olanakları, sosyal çalışmalar ve örgütsel yapı konularını içeren bir kitapçık verilmesinde yarar vardır. <sup>16</sup>

İşe alınan personel ilk günde kazanılır ya da kaybedilir denilmektedir. Otellerde işi bırakmanın %90'ı ilk otuz günde olmaktadır. İşe yeni alınan kimse çoğu kez iyi bir iş başarısı göstermeye oldukça isteklidir. Önemli olan, kendisinin bu isteğini azaltmayıp canlı tutabilmesidir. <sup>17</sup>

Personele ödenen ücret de kendisine ve bakmakla yükümlü bulunduğu kişilere yetecek miktarda olmalıdır. Ayrıca ödenen ücret işin gereklerine uygun olmalı ve bölgedeki eşdeğer işletmelerin altında olmamalıdır.

Personelin yaptığı işten beklentilerinin ne olduğunu araştırmak ve buna göre önlemler almak da işgücü devir oranını azaltacak önlemlerden birisidir.

Personel devir oranını arttıran önemli nedenlerden birisi de yükselme olanağının olmaması veya adil olmadığı şeklindedir. Yöneticilerin bir üst görevdeki boşluğu doldurmak için işletme içinden birini yükseltme politikasını gütmesi ve bunun için adil davranması bu sorunu da çözmeye yardımcı olacaktır.

Personelin işe uyumunun sağlanması sırasında eksikliklerini gidermeye çalışmak ve aynı zamanda işletmenin verimini arttırmak amacıyla eğitim programları düzenlenebilir. Böylece personelin işe olan bağımlılığı da arttırılacaktır.

İyi sosyal ve insancıl bir iş gören politikası uygulamak da personelin devamsızlığını ve beraberinde işten ayrılmasını önleyecektir.

İşletmelerin başarısı iş görenlere karşı olan iyi davranışlarına bağlıdır. İş görenlerin duygu ve düşüncelerine değer verildiği, yönetimden neler beklediklerinin bilindiği,

<sup>16</sup> Nuray Türker, a.g.e., s.57.

<sup>17</sup> Fermani Maviş, *Otelcilik Endüstrisinde Personel Fonksiyonunun Rolü*, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. (Eskişehir: Cilt 7, No 1-2, 1989), s.221.



onlara güven duygusu verilebildiği ve önerileri dikkate alındığı ölçüde işletme yönetiminde başarılı olunur.

İş görenler arasında din, dil, ırk, cinsiyet düşünce ayrılığı gözetilmemelidir. İş görenlere güvence sağlamak, onların işletmeye bağlanmalarını sağlar. Çok önemli bir hata yapmadıkça iş görene işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını kaybetmeyeceği güvencesi verilmelidir.

Bütün çalışanları, işletmede neler olduğu konusunda bilgilendirmek gerekir. Özellikle iş görenlerin işlerini etkileyen kararlar, onlara en kısa zamanda iletilmelidir. İş görenlere fikirlerini söyleme hakkı verilmelidir.

İşletmede bir aile ortamı yaratılabildiği ve iş görenlere de bu ailenin bir üyesi oldukları hissettirilebildiği ölçüde, işgücü devrinde başarı kazanılabilir. Çünkü insanlar sevgi ve ait olma ihtiyacı hissederler.

İş görenlerin işletmeyi sevmeleri ve sadakatle bağlanmaları için işletmede ayın ve yılın personelini seçerek ödül verilebilir. Personel geceleri düzenleyip, iş görenlerin bir araya gelip eğlenmeleri, kaynaşmaları ve stres atmaları sağlanabilir.

İşletmelerde iş görenlerin verimli çalışmalarını ve işten ayrılmalarını etkileyen önemli bir unsur da çalışma koşullarıdır. İş görenin verimli çalışabilmesi için çalışma saatlerinin azaltılması (ortalama sekiz saat) zorunludur.

İş ortamında aydınlatma, ısıtma, soğutma, gürültü gibi fiziksel koşullar, iş görenin çalışmasını engellemeyecek şekilde olmalıdır.

Sezonluk çalışan işletmelerin sezon bitiminde kapanması sırasında, sezon boyunca başarı göstermiş olan personele işi askıya alma belgesi verilerek ve sezon açılırken telefonla ya da bir yazıyla bu personele haber vermek hem personel hem de işletme açısından son derece yararlı bir çözüm yoludur. Böylece iş gören devir oranı azalarak personel verimliliği de arttırılacaktır.

**TABLO-37: Personelin İşletmede Çalışmaları Sırasında Karşılaştığı Sorunların %Oranları**

	Yanıt Sayısı	%
Ücret sorunu	21	34
İşin mevsimlik olması nedeniyle iş güvencesinin olmaması	8	13
Çalışma sürelerinin uzunluğu	7	11
Departmandaki personel sayısının azlığı	6	9
Konaklama imkanı	6	9
Mesleki bilginin yetersizliği	5	8
İşverenin tutumundan kaynaklanan güçlükler	2	3
Sağlık koşullarının yetersizliği	2	3
Hafta tatili kullanamamak	1	2
Yükselme ve meslekte kariyer sahibi olmanın güçlüğü	1	2
Motivasyon eksikliği	1	2
İşçi işveren sorunu	1	2
Yemeklerin kötülüğü	1	2
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Tablo-37 incelendiğinde birinci sırada ücret sorununun yer aldığını görmekteyiz. İkinci sırada ise işin mevsimlik olması nedeniyle iş güvencesinin olmaması gelmektedir. Tabloda elde edilen sıralamayla öncelikle bu sorunların çözüme ulaştırılması gerektiği sonucu elde edilmektedir.

**TABLO-38: Personelin İşletmedeki Sorunlarına Yönelik Çözüm Önerileri ve % Oranları**

	Yanıt Sayısı	%
Ücretler arttırılabilir	21	33
İşin mevsimlik olmasının önlenmesi için, turizmi çeşitlendirme yoluna gidilebilir, yüksek performans gösteren personel ile gelecek sezon için anlaşma yapılabilir.	10	16
Tesisler kendilerine yakın yerlerde lojman inşa edebilirler, pansiyon kiralayabilirler ya da işletmenin odalarının bir bölümünü personele tahsis edebilirler.	9	15
Personel sayısı yetersizse işin durumuna göre yeni personel alma yoluna gidilebilir, yeterli personelle çalışma ile beraber çalışma süresinin uzunluğu, hafta tatili kullanamama gibi sorunlar çözümlenebilir.	6	10
Yükselmek ve kariyer yapmak isteyen eğitimli personel, boşalan görevlere terfi yolu ile getirilebilir.	5	8
Mesleki bilgisi az olan personele hizmet içi eğitim verilebilir.	4	6
Personel için ayrı doktor tutulabilir, doktor da personel lojmanında kalabilir.	3	5
Personeli motive edebilmek için ayın personeli gibi etkinlikler düzenlenebilir.	2	3
İşçi işveren ilişkilerinde çalışma barışı sağlanmaya çalışılmalıdır	1	2
Yemeklerin kalitesi arttırılabilir.	1	2
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların önerileri tabloda incelendiği gibidir. Dolayısıyla işletmelerde çalışan personelin ürettiği bu çözüm önerilerinin de uygulamaya konulmasıyla

konaklama işletmelerinde etkinlik ve verimlilik arttırılacaktır. Ayrıca işçi işveren ilişkilerinde çalışma barışının bir an önce sağlanmaya çalışılması gereklidir.

Çalışma barışı deyimi endüstriyel ilişkiler sisteminde tarafların birbirlerinin sorunlarını anlamaya çalışması sözcükleri ile açıklanabilir.

Bu amaç doğrultusunda bir kurum oluşturulabilir. Turizm sektöründe etkili kuruluşlar olan TUROB (Turizm Otelciler Birliği), TYO (Turizm Yatırımcılar Derneği) özellikle bu konuda çok ciddi katkıları olabilecek kuruluşlardır. Bu iki kuruluş gerekirse TURSAB ve TUGEV'in ve sektörde en çok işçiyi temsil eden sendika ya da sektörde çalışanları örgütlemiş ayrı sendikaların katılmaları ile "Turizm Ekonomik Araştırmalar ve Eğitim Merkezi" adı altında bir merkez oluşturulabilir. Bu merkez, öncelikle eğitim konusunda olmak üzere, iş yerlerinde eşit çalışma koşullarının oluşturulmasında, yapılacak toplu iş sözleşmelerinde esas olarak alınacak ekonomik göstergelerin hazırlanmasında ve çalışma barışının sağlanması için alınabilecek tüm önlemlerin alınmasında çalışmalar yapabilir. Tarafların böyle bir kurulu birlikte oluşturmasının sayısız yararları olacaktır. Her şeyden önce taraflar birbirlerine karşı sergiledikleri olumsuz havadan kurtulacak ve turizm sektörü sorunlarını her iki tarafın ortak sorunu olduğunu anlayacak ve ortak çözüm arayışına gireceklerdir.<sup>18</sup>

TABLO-39: Personelin Mesleğini Başkalarına Tavsiye Edip Etmemesinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Tavsiye ederim	54	87
Tavsiye etmem	8	13
Toplam	62	100

Tablo-39'da görüldüğü üzere mesleği başkalarına tavsiye etme oranı %87 ile oldukça yüksek çıkmıştır. Yapılan yüz yüze görüşmede mesleği sevilir bulan kişilerin bu yanıtı verdikleri gözlemlenmiştir. Tavsiye etmem diyenlerin bu yanıtı vermelerinin nedenleri çalışmaları sırasında karşılaştıkları sorunlardan kaynaklanmaktadır.

<sup>18</sup> Engin Uysal, *Turizm Sektöründe İstihdam, Sendikalar ve Çalışma Barışı*, 3. İzmir İktisat Kongresi, 21. Yüzyıla Doğru Türkiye, Turizm Çalışma Grubu, Konuşma Metinleri ve Tebliğler. (İzmir: 4-7 Haziran 1992), s.3-5.

TABLO-40: Personelin Sektördeki İleriye Dönük Düşüncelerinin % Oranları

	Yanıt Sayısı	%
Aynı işyerinde çalışmaya devam	10	16
Sektör içi iş değiştirme	19	31
Meslek dışı iş değiştirme	15	24
Yurt dışına gitme	12	19
Turizm ile ilgili eğitim düzeyini yükseltme	6	10
Toplam	62	100

Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, %16 oranla aynı işyerinde çalışmaya devam, %31 oranla sektör içi iş değiştirme, %24 oranla meslek dışı iş değiştirme, %19 oranla yurt dışına gitme, %10 oranla turizm ile ilgili eğitim düzeyini yükseltme şeklinde olduğu belirlenmiştir. Sektör içi iş değiştirme oranının yüksek çıkması konaklama işletmelerinde iş gücü devir oranının da bir sonucudur.



## SONUÇ

Ülke ve işletme ekonomisi bazında ele alındığında oldukça önemli bir yere sahip olan turizm sektöründe çalışan personelin büyük çoğunluğunun konaklama işletmelerinde istihdam edilmesiyle beraber, ne yazık ki çeşitli nedenlerden dolayı bu konudaki istatistiki veriler yetersizdir.

Bir üretim faktörü olarak emeğin öneminin, konaklama işletmelerinde diğer işletmelere göre daha fazla olması nedeni ile personelin önemi de artmaktadır.

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen veriler ile personelin sorunları somut bir biçimde belirlenmiş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir. Bu şekilde personelin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması amaçlanmıştır.

Bunun için öncelikle işletmelerin kesin sınırları çizilmiş bir personel politikaları olmalıdır. Personeli işe alışı sırasında bu politika çerçevesinde işletmenin yapısına ve gelişme trendine uygun olarak personel bulma ve seçme işi gerçekleştirilmelidir.

Yapılan anket çalışmasında ankete katılanların çoğunluğunu birinci sınıf tatil köylerinin farklı departmanlarında çalışan personeli oluşturmaktadır. Bunu diğerleri izlemektedir.

Ankete katılanların departman dağılımları incelendiğinde çoğunluğunun ön büro ve yiyecek-içecek servisinde çalışan personelden meydana geldiği gözlemlenmektedir. Bunun nedeni bu departmanlarda çalışan personelin daha ön planda olması ve ilk temas edilen noktalarda bulunmasıdır.

Konaklama sektöründe çalışan personelin bu mesleği seçme nedenleri arasında ise öncelikle mesleğe duyulan sevgi gelmektedir. Daha sonra ise bunu turizm okulu mezunu olma ve sektörde iş potansiyeli olması izlemektedir.

Personelin iş bulma yolları arasında arkadaş vasıtasıyla cevabı ilk sırada almaktadır. Bu, mevsimlik konaklama işletmelerinde çalışanların genelde başka bir şehirden gelmeleri nedeni ile önceden arkadaşları tarafından kendilerine bulunan işlere yerleşmeleri ya da arkadaşlarının tavsiyeleri üzerine işletmelere başvurmaları sonucu gerçekleşmiştir. Diğer cevaplar ise akraba vasıtası ile, şahsen başvuru, mezun olduğum/okuduğum okul yardımı ile, İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığı ile şeklindedir.

Çalışmada işletmelerde alt düzeyde çalışanların genelde 17-22 yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu da bize sektörün genç ve dinamik yapısını göstermektedir. Yaş grubu yükseldikçe çalışanların pozisyonlarının da yükseldiği belirlenmektedir. Aynı zamanda ankete katılanların büyük çoğunluğunu kadın personelin oluşturması diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi konaklama sektörünü de genç yaşlardaki kadınların tercih etmeye başladığını göstermektedir. Öte yandan sektörün özelliklerinden dolayı aile ilişkilerini güçleştirmesi nedeniyle çalışanlar genelde bekar kimselerden oluşmaktadır.

Seçilen personelin işletmenin çalışma sistemine ayak uydurabilmesi için turizm eğitimi almış olması ya da bu eğitimi almış olsa bile ayrıca işletme eğitimine tabi tutulması gereklidir. Anket çalışmasında personelin eğitim durumunun yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu düşük seviyede olan personel genelde vasıfsız işlerde çalışanlardan meydana gelmektedir. Fakat ne yazık ki mesleki eğitim alıp almamasına göre personelin durumunu incelendiğinde herhangi bir mesleki eğitim almayanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu oranın yüksek olmasının nedeni, konaklama işletmelerinde çalışabilmek için herhangi bir turizm eğitimine gerek duyulmaması ve işletme yöneticilerinin bu konuya gerekli önemi göstermemesinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda mesleki eğitim görmüş olan personelin uygulama ve yabancı dil sorununun çözülememiş olması da buna neden olmaktadır. Dolayısıyla burada eğitim kurumlarına ve işletmelere büyük rol düşmektedir. Eğitim kurumları sektörün ihtiyaç duyduğu nitelikli personeli yetiştirmek için ders programlarında değişiklik yapmalı, uygulamalı eğitime ve yabancı dil derslerine ağırlık vermeli aynı zamanda sektörle bu konuda işbirliğine gitmelidir. Stajlar sırasında öğrencilerini denetleyebilecekleri mekanizmalar kurmalı, ayrıca eğitimcilerin yeni teknolojik gelişmeleri izleyebilecek ve

kullanabilecek duruma getirilebilmesi için eğiticinin eğitim programlarına da ağırlık verilmelidir. İşletmeler ise işbaşı ya da iş dışı eğitim yöntemleriyle mesleki bilgisi yetersiz olan personeli eğitme yoluna gitmelidir.

Konaklama işletmelerinde talebin belli aylarda yoğunlaşması ise işletmelerin devamlı personel yanında mevsimlik personel çalıştırmasına neden olmaktadır. Mevsimlik çalışan personelin başka bölgelerden gelmesi de kalacak yer sorununu gündeme getirmektedir. Anketteki yanıtlar incelendiğinde mevsimlik konaklama işletmelerinin büyük çoğunluğunun personellerine kalacak yer imkanı sağladığı görülmektedir. Personelden daha etkin verim elde edebilmek için sağlanan konaklama imkanlarını en azından asgari düzeyde bir insanın rahat edebilmesine olanak verecek şekilde düzenlenmelidir. Aynı zamanda konaklama işletmelerinin kalacak yer imkanları için seçiminde ve işletmeye bağlılığın arttırılmasında da önemli rol oynamaktadır.

Personelin beklentilerini karşılayacak, işletmenin de giderlerini arttırmayacak dengeli ve adil bir ücret sistemi uygulanmalıdır. Hafta sonlarında, ulusal ve dini bayramlarda ya da fazla çalışma halinde personelin fazla mesai ücretlerinin de ödenmesi gerekmektedir. Anket çalışması sonucunda yöneticilerin fazla mesai ücretlerini ödemedikleri ortaya çıkmıştır.

Ayrıca işyerindeki fiziksel çalışma ortamı; nem, gürültü, sıcaklık, karanlık gibi olumsuz faktörlerden arındırılmış olmalıdır. Daha uygun çalışma koşullarının yaratılması, çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereksinme olarak da değerlendirilmelidir.

Personelin sezon sonlarında işletmeden ayrılmak zorunda kalması gibi problemlerinin önlenmesi için turizm çeşitlendirme yoluna ya da sezon dışında fiyatlarının cazip bir şekilde indirilmesi gibi etkinliklere yer verilebilir.

Ayrıca konaklama işletmelerinde tüm çalışanların en üst tepe noktasında en alt kademeye kadar birbirleriyle uyum içinde çalışması gerekir. Bunu için yöneticiler

yönetim konularında eğitime tabi tutulmalı ve personelin beklentilerine karşılık verebilecek şekilde yetiştirilmelidirler.

İşletmeye yeteri kadar eleman alınarak personelin iş yükü ve fazla çalışma saatleri azaltılmalıdır. Yapılan anket çalışması, çalışanların çalışma saatlerinin özellikle küçük konaklama işletmelerinde düzensiz olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda işletme yöneticilerinin personel giderlerinden tasarruf elde edebilmek amacıyla sezon içerisinde az sayıda personel işe alması iş yükünün de fazla olmasına neden olmakta, bu yüzden personelin hafta tatili kullanamama, sosyal faaliyetlere zaman ayıramama gibi sorunlarla karşı karşıya kalmasına sebep olmaktadır.

Konaklama işletmelerinin verdiği hizmet çeşidine göre departmanlara ayrılması ve departmanların aynı şekilde bölümlere ayrılması personeli çalıştığı konu üzerinde uzmanlaşmaya yöneltmiştir. İş bölümünün aşırı olması da işi monoton ve anlamsız kılmakta, çalışan kişiyi psikolojik olarak etkilemekte ve verimlilik düşmektedir. Monoton çalışmanın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için; iş genişletilmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirilmesi yollarından birisi kullanılabilir. Ayrıca personelin beklentilerine uygun şekilde teşvikler verilmesiyle motivasyon unsuru da artırılabilir.

Yükselmelerde adil olunması ve işletme içi kaynaklardan faydalanılması personelin moral duygusunu da yükseltecektir. Anketteki yanıtlar incelendiğinde, konaklama işletmelerinde çalışanların büyük bir kısmı işletmede yükselme olanaklarının olmadığını düşünmektedir. Uzun süreli, etkili bir iş gücü planlaması ile organizasyon içinde yer alan elemanlar hangi süre içinde, hangi pozisyonların boşalacağını bilirlerse o pozisyonlara gelebilmek için daha çok çalışırlar ve motivasyonları yüksek olur. Bu da firmanın verimliliğini ve performansını olumlu olarak etkiler.

Sağlık sorunlarının nedenlerinin araştırılarak gerekli tedaviye gidilmesi ve sağlık sigortasının işe giriş sırasında yaptırılması işletmelerde bu sorunu da ortadan kaldıracaktır.



İyi, sosyal ve insancıl bir iş gören politikasının uygulanması ile personelin devamsızlığı ve beraberinde işten ayrılmaları önlenecektir.

Ayrıca sorunların nedenlerinin personel ile birlikte belirlenerek, her işletmenin kendisine uygun ortak çözüm önerilerini geliştirmesi ve bunları bir an önce uygulamaya koymasıyla personelin verimliliği arttırılacaktır.



## EK-1

## MARMARİS MARTI İŞLETMELERİ A.Ş. MARTI MYRA 1995 VE 1996 FİİLİ 1997 BÜTÇE AYLARA GÖRE DEPARTMAN KİŞİ DAĞILIMLARI TABLOSU

DEPARTMAN	OCAK			ŞUBAT			MART			NİSAN			MAYIS			HAZİRAN			
	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	
	FİİLİ	FİİLİ	BÜTÇE	FİİLİ	FİİLİ	BÜTÇE	FİİLİ	FİİLİ	BÜTÇE	FİİLİ	FİİLİ	BÜTÇE	FİİLİ	FİİLİ	BÜTÇE	FİİLİ	FİİLİ	FİİLİ	BÜTÇE
GENEL MÜDÜRLÜK		4	6		4	6		9	8		10	9		5	8		6	9	9
MALİ İŞLER		6	7		6	7		11	10		10	12		11	12		13	13	12
ÖNBÜRO		6	3		6	3		12	13		20	20		17	19		17	20	20
RESTAURANT		2	4		2	4		23	24		35	36		18	37		20	38	42
BARLAR		5	4		5	4		21	21		29	30		12	36		15	34	38
MUTFAK		13	10		12	10		35	32		43	41		31	47		32	48	51
STEWARD		3	2		3	2		19	8		19	20		12	24		12	21	22
HOUSEKEEPING		9	10		10	10		46	37		63	63		40	70		40	68	65
GÜVENLİK		19	14		19	14		22	28		25	28		23	26		23	24	28
TEKNİK SERVİS		24	15		20	15		21	25		24	25		18	24		18	24	25
PERSONEL İDARİ		4	5		4	5		5	6		7	6		5	8		6	8	6
HAVUZ									8		16	10		4	14		14	13	12
ANIMASYON														25			27		
TOPLAM		95	80		91	80		224	220		301	300		221	325		243	320	330

**MARMARİS MARTI İŞLETMELERİ A.Ş. MARTI MYRA 1995 VE 1996 FİLİ 1997 BÜTÇE AYLARA GÖRE DEPARTMAN  
KİŞİ DAĞILIMLARI TABLOSU**

DEPARTMAN	TEMMUZ			AĞUSTOS			EYLÜL			EKİM			KASIM			ARALIK			TOPLAM		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997	1995	1996	1997
GENEL MÜDÜRLÜK	9	9	9	10	9	9	10	9	9	10	9	9	10	8	8	4	7	6	58	94	97
MALİ İŞLER	5	12	12	18	13	17	14	13	12	14	13	12	14	10	8	6	8	7	90	127	123
ÖN BÜRO	9	19	20	18	18	20	18	20	20	10	15	20	10	13	12	5	4	3	99	171	174
RESTAURANT	40	40	47	35	37	50	39	45	50	30	37	40	30	20	16	5	6	7	192	322	360
BARLAR	18	40	42	17	41	45	18	42	45	16	32	35	16	15	13	5	5	5	186	305	317
MUTFAK	35	49	51	36	55	51	36	50	51	34	47	51	34	26	21	12	8	14	228	433	434
STEWARD	20	19	22	20	24	22	17	22	22	15	21	18	15	14	10	3	2	2	102	191	170
HOUSEKEEPING	47	62	66	48	69	70	48	67	70	44	48	56	44	35	25	9	9	13	285	556	549
GÜVENLİK	25	26	28	20	25	28	22	20	28	17	17	28	17	15	18	17	11	13	164	249	283
TEKNİK SERVİS	19	25	25	20	26	25	21	25	25	20	21	25	20	18	18	24	13	15	164	265	263
PERSONEL İDARİ	6	8	6	6	8	6	6	7	6	5	7	6	5	6	6	5	4	5	44	76	69
HAVUZ	17	11	12	14	10	12	13	13	12	8	8	10	8		5				70	85	91
ANIMASYON	14			13			9			5									93		
TOPLAM	264	320	340	275	335	350	274	331	350	228	275	310	228	180	160	95	77	90	1,695	2,874	2,930

**EK -2**  
**1980-1998 YILLARI ARASI OTELCİLİK/ANADOLU OTELCİLİK VE TURİZM MESLEK LİSELERİ OKUL VE ÖĞRENCİ SAYILARI**

SIRA NO	ÖĞRETİM YILI	OKUL SAYISI				ÖĞRENCİ SAYISI			
		OTML	AOTML	A.AŞÇ.ML	TOPLAM	OTML	AOTML	A.AŞÇ.ML	TOPLAM
1	1980-1981	8	-	-	8	1.311	-	-	1311
2	1981-1982	8	-	-	8	1.614	-	-	1617
3	1982-1983	8	-	-	8	1.408	-	-	1408
4	1983-1984	9	-	-	9	1.844	-	-	1844
5	1984-1985	8	2	-	10	2.052	169	-	2221
6	1985-1986	8	2	1	11	2.080	278	36	2394
7	1986-1987	6	4	1	11	1.300	1255	93	2648
8	1987-1988	4	7	1	12	795	2258	144	3167
9	1988-1989	4	10	1	15	899	2336	204	3439
10	1989-1990	5	14	1	20	700	3784	238	4722
11	1990-1991	3	19	1	23	424	5008	296	5728
12	1991-1992	2	23	1	26	294	5480	306	6080
13	1992-1993	2	24	1	27	282	5976	345	6603
14	1993-1994	-	26	1	27	-	6459	349	6808
15	1994-1995	-	31	2	33	-	7085	407	7492
16	1995-1996	-	38	2	40	-	9466	454	9920
17	1996-1997	-	47	2	49	-	11290	467	11757
18	1997-1998	-	53	2	55	-	13158	471	13629

**EK-3****BEŞ YILDIZLI BİR OTELİN TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ****Taraflar**

Madde 1- TOLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta, Eğlence Yerleri Sendikası) ile .....Otel arasında aşağıda yazılı şartları kapsayan İşyeri Toplu İş Sözleşmesi imzalanmıştır.

**Tanımlar**

Madde 2- Bu Toplu İş Sözleşmesinde geçen deyimlerin anlamları şunlardır.

- **Sözleşme** : Bu Toplu İş Sözleşmesi
- **Sendika** : Türkiye Otel, Lokanta, Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası (TOLEYİS)
- **İş Veren** : .....Otelcilik ve Turizm A.Ş.
- **İşyeri** : .....Otel
- **Taraf Ve Taraflar** : İşveren ve Sendika
- **Sendika Temsilcileri** : Sendikanın tespit edip yazılı olarak İşyerine bildirdiği İşyerinde çalışan sendika temsilcileri.
- **Sendika Baş Temsilcileri** : İşyerinde çalışan Sendika Temsilcileri arasında sendikanın işverene bildireceği Sendika Baş Temsilcileri
- **İşçi** : 2821 ve 1475 sayılı yasaların tarifine giren TOLEYİS SENDİKASINA üye olanlar.
- **Yüzdeci** : İşyerinde çalışan ve hizmet karşılığı yüzde üzerinden ücret alanlar.
- **Yüzde Ve Yüzdeler** : 1475 sayılı yasanın 47 ve 48. Maddelerinde gösterilen ücret şekli.

**Tanıma**

Madde 3- İşveren bu sözleşmenin düzenlenmesinde ve uygulamasında genel olarak iş hukuku mevzuatından doğan hakların ve hukuki durumların tatbikine ve uyuşmazlıkların çözümlenmesinde sendikaya kendisine üye işçilerin yetkili temsilcileri olarak tanır.

### **Amaç**

Madde 4- Bu sözleşmenin düzenleniş amacı çalışma barışının gerçekleştirilmesidir. Bu düşünce ile iş, işçi ve işveren arasındaki ilişkiler ele alınmış hak borçların karşılıklı dengesi kurulmak istenmiş, uyuşmazlıkların çözümü için bir yol çizilmiştir.

### **Kapsam Ve Sözleşmeden Yararlanma**

Madde 5-

#### **1. Kapsam**

- a) Bu Toplu İş Sözleşmesi Toleyis Sendikası üyelerin kapsar.
- b) Bu Toplu İş Sözleşmesinin tüm hükümleri Sendika üyelerine üye oldukları müddetçe uygulanır. Sendika üyeliğinden istifa eden işçiler bu Toplu İş Sözleşmesinin sağladığı menfaat ve haklardan istifade edemezler. Ancak yasa hükümleri saklıdır. Otel Müdürü, Otel Müdür Muavini, Muhasebe Müdürü veya Şef, Personel Şefi ve Genel Müdür Sekreteri Toplu İş Sözleşmesi kapsamı dışındadır.
- c) Temininde ve muhafazasında zorluk çekilen Aşçıbaşı, Satın Alma Şefi, teknik Servis Şefi, Ambar Şefi ve de ehliyetli Teknik elamanların bu Toplu İş Sözleşmesi ile tanınan ücret ve sosyal haklar üstünde olanaklar sağlanabilir.

#### **2.Sözleşmeden Yararlanma**

Bu Toplu İş Sözleşmesinin imzalandığı tarihte TOLEYİS sendikasına üye olan işçiler sözleşmenin yürürlük tarihinden itibaren sözleşmenin imzalanmasından sonra üye olanlar ise üyeliklerinin sendikaca işverene bildirdiği tarihten itibaren bu toplu iş sözleşmesinden yararlanır.

#### **Grev ve Lokavt'a Katılamayacaklar**

Madde 6- Yasa gereği grev ve lokavta katılamayacak işçiler şunlardır :

Teknik servis	2 kişi
Kat görevlisi	1 kişi

### **Sendika ve Üye İlişkileri**

Madde 7- İşveren işçilerin işe alınmalarında, işyerindeki mesleki ilerlemelerinde, haklarında disiplin hükümlerinin uygulanmasında, hizmet akitlerinin fesh edilmesinde, işin sevk ve dağıtım hususlarında kendilerinden başka bir sendikaya girmelerini, başka bir sendikaya üyeliklerini devam ettirmelerini, bu sözleşmede taraf sendika üyeliğinden ayrılmalarını şart koşamazlar.

Toplu ve ferdi sözleşmelerle bu yolda konacak hükümlerin geçerliliği yoktur.

### **Sendika Üyesinin Güvenliği**

Madde 8- İşçinin sendikaya üye olmaya sendika temsilcilik vazifesinin icaplarını mevzuat ve Toplu İş Sözleşmesi hükümlerine göre yapması veya sendika dışındaki resmi şikayet ve dava mercilerine haklı ve iyi niyetli olarak başvurması yüzünden işten çıkarılması halinde ve genel olarak fesih hakkının kötüye kullanıldığını gösteren durumlarda yasal tazminatı ödenir.

### **Sendikal İzinler**

Madde 9-

#### **a) Temsilci izinleri**

İşyerinde sendika Temsilcileri temsilcilik görevlerini iş saatlerinde asıl işlerini aksatmamak şartı ile yaparlar .Temsilcilere gerek sendika ile gerekse kendi aralarında toplantı yapabilmeleri için haftada 6 saat ücretli izin verilir.

#### **b) Diğer izinler**

Sendika temsilcileri ve görevlilere kongre seminer yönetim denetim onur kurulu ve temsilciler meclisi gibi toplantılara katılmaları için sendikanın 1 hafta önce yapacağı yazılı talep üzerine yılda toplam 30 gün ücretli izin verilir.

Bu izinler her üye için ayrı ayrı olmayıp tüm üyeler içindir. Bir seferinde her departmandan birer kişi alınır.

### **Sendika Görevlilerinin Güvencesi**

Madde 10- İşyerinde çalışan sendika yönetim denetim onur kurulları başkan ve üyeleri ile işyeri sendika temsilcileri sırf sendikal faaliyetleri nedeniyle cezalandırılmaz ve hizmet akitleri bu nedenle bozulamaz. Bu yönetici ve temsilciler rızaları dışında meslekleri ile ilgili olmayan bir işe nakledilemez veya başka işyerine daimi olarak bir aydan fazla gönderilemezler. Yönetici ve temsilcilerin teminatı ile iş akitlerinin feshi konusunda yasa hükümleri uygulanır. Sendika baş temsilcisi gündüz Vardiyesinde çalıştırılır.

### **Temsilcilik Odası**

Madde 11- İşveren sendika temsilcilerinin görevlerini yerine getirebilmeleri için işyerinde bir oda tahsis eder. Buraya kilitli bir dolap, masa ve sandalyelerini verir. Ayrıca işveren otelin daktilo, fotokopi makineleri ile şehir içi olmak koşulu ile faks ve telefonundan istifade ettirir.

### **İlan Tahtası**

Madde 12- İşveren sendika çalışmalarının duyurulması ve sendikal işçilere sendikanın iletme gereği duyduğu haberlerin asılması için işçi yemekhaneleri ve puantörlükte 1 m. 70 cm. boyutlarında ilan tahtası bulundurur. Bu ilan tahtalarını ancak sendika mührünü veya yetkili imzalarını taşıyan yazılar asılabilir. Bu ilan tahtası kilitli olup, anahtarı baş temsilcide bulunur. Asılan yazıların bir örneği iş verene verilir. Ayrıca ilan tahtalarının yanına üzerinde BU İŞYERİNDE TOLEYİS SENDİKASI YETKİLİDİR yazılı bir levha konulur.

### **Sendika Aidatları**

Madde 13- İşveren yasalar gereğince kesmeye mecbur olduğu aidatları her ay keserek işçi ücretlerinin ödendiği günü takip eden on gün içinde sendikanın bildireceği banka hesabına yatırmakla yükümlüdür. Bunun dışında sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile kooperatifler için yapılacak kesintiler işçinin yazılı muvaffakatına bağlıdır. İşveren bu işlemler için sendikadan herhangi bir masraf talep edemez. Bu madde uyarınca yapılan kesintileri gösterir bir listeyi işveren sendikaya gönderir.



### **Askere Giden İşçiler**

#### **Madde 14-**

- a. İşyerinde en az altı ay hizmeti olan işçilerin muvazzaf askerlik görevleri nedeniyle işyerinden ayrılmaları halinde bir defaya mahsus olmak üzere birinci yıl (.....TL), ikinci yıl ( .....TL. ) sı askerlik yardımı yapılır.
- b. Muvazzaf askerlik hizmeti nedeniyle işinden ayrılan işçiler ödev bitiminden sonraki iki ay içinde işverence müracaatları halinde son işine uygun kadro varsa işe alınırlar.

### **Temsilci Atanması**

Madde 15- Yasalarda belirtilen sayıda sendika temsilcisi seçilir ve bir liste halinde işveren veya vekiline bildirilir.

### **Sendika Temsilcilerinin Görevleri**

Madde 16- Sendika temsilcilerinin görevleri işçi, işveren ile sendika arasındaki ilişkileri düzenlemektir. Bunun için gerektiğinde işverenle görüşürler. Gerektiğinde sendikaya başvururlar. Sözleşmenin uygulanmasını kovuşturarak aksaklıkları haber verirler.

### **Kişisel Şikayet**

Madde 17- Bu sözleşmenin her hangi bir maddesinin uygulanması veya yanlış uygulanması veyahut çalışma hayatını düzenleyen mevzuattan doğan aksaklıklar nedeni ile şikayetçi olan veya amirleri tarafında belirli haksızlığa uğrayan işçiler :

- a. Durumu derhal işyeri sendika temsilcisine bildirir
- b. İşyeri sendika temsilcisi, konuyu en yakın İşyeri amiri veya işveren vekili ile halletmeye çalışır.
- c. İşyeri kademesinde uzlaşma olmadığı takdirde konu sendika ve işveren tarafından çözümlenir.

## **İşe Almada Öncelik**

### **Madde 18-**

- a. İşyerinde geçici kadroda çalıştırılıp başarılı olanlara,
- b. İşyerinde herhangi bir iş kazası sonucu ölen veya malül kalan işçinin yakınlarına,
- c. Sayılı yasanın 25. Maddesinden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesinde evvelce işyerinde, sakatlanmış işçilere vasıflarının işe uygun olması koşulu ile işe alınmada öncelik tanınır.

## **İşin Düzenlenmesi**

### **Madde 19-**

- a. İşyerinde çalışma süresi günde 7,5, haftada 45 saattir. Günlük 7,5 saati aşan çalışmalar fazla çalışma sayılır. Fazla çalışmalar izinle takas edilemez. İşyerinde santral bölümünde çalışanlar için çalışma süresi günde 7 haftada 42 saattir.
- b. Vardiye değişimlerinde, hastalık halinde veya senelik izinden dolayı işçinin rızası dışında hafta tatili değiştirilemez. İşçiler hafta tatillerini çalışma programında belirtilen günlerde kullanırlar.
- c. İşin gerektiği hallerde işçiler (2) ve (3) vardiye halinde çalıştırılabilirler. vardiye süreleri bir haftadan az olamaz. vardiye uygulanması muntazam aralıklarla ve vardiyedeki işçilerin vardiyeleri değiştirilmeden sürdürülür. İş saatlerinin düzenlenmesi, vardiyelerin tespiti, vardiye postalarındaki işçilerin isimleri dinlenme saatleri uygulamanın iki gün öncesinden işyerinde ilan tahtalarına asılacaktır.
- d. Geçerli bir özürü olmaksızın işe geç gelen bir işçiye tam veya yarım gün işe başlatmak Genel Müdürün takdirine bağlıdır. Geçerli özürü olanları işveren iş başı yaptırır ve ücretinden herhangi bir kesinti yapılmaz.

## **Meslekte Çalışma**

Madde 20- Sendika üyesi işçiler kendi departmanları dışında bir işte çalıştırılmazlar.

## **Fazla Çalışma Süresi**

### **Madde 21-**

- a. Fazla saatlerde çalışma, müdürlük ve departman şeflerinin işçiye fazla mesaiden önce yazılı ve imzalı talebi üzerine yapılır. Üç nüsha olarak tanzim edilen taleplerin personele ait olan kısmı ilgili işçiye verilir. Otel müdürü veya vekilinin imzası bulunmayan fazla mesai formları geçerli değildir.
- b. Kendisinden fazla saatlerde çalışma talep olunan işçi bu talepnameyi muhafaza etmeyi ve ay sonunda ücret tediyesinde bir noksanlık gördüğü takdirde bu talepnameyi ibraz ederek hesabından belirli bir haksızlığa uğrayan işçiler;
  - Durumu derhal işyeri sendika temsilcisine bildirir.
  - İşyeri sendika temsilcisi, konuyu en yakın işyeri amiri veya işveren vekili ile halletmeye çalışır.
  - İşyeri kademesinde uzlaşma olmadığı takdirde konu sendika ve işveren tarafından çözümlenir.

## **Yıllık Ücretli İzinler Ve İzin Yardımı**

Madde 22- Bu TİS kapsamındaki sendika üyesi işçilerden işyerine girdiği tarihten itibaren bir ila on yıl arası çalışmış işçilere 27 gün, on yıldan fazla çalışmış işçilere 30 gün ücretli izin verilir.

- a. Yıllık izin sürelerine rastlayan hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günleri ayrıca izin sürelerine eklenir.
- b. İşçilerin izin sürelerine rastlayan ücretleri peşin olarak ödenir.
- c. Yıllık ücretli izinler izin yönetmeliği gereğince oluşturulacak kurul tarafından düzenlenir.
- d. Yıllık izine çıkan işçiler izinli oldukları süre içinde iş sözleşmesi ile sağlanmış olan sosyal yardımlardan ( yemek ve meşrubat hariç ) yararlanırlar.
- e. Yıllık ücretli izinler ait oldukları yıl içinde mutlak olarak kullanırlar.

- f. Yıllık izine çıkan işçilere sözleşmenin birinci yılında (.....TL) ikinci yılında (.....TL) izin harçlığı ödenir.
- g. Yıllık ücretli izin süresine rastlayan süre içinde işçi evde veya hastanede tedavi edildiğini SSK hastanelerinden belgelerse hastalık süresi yıllık ücretli izin süresine eklenir.
- h. Yıllık ücretli izin süresine rastlayan ücretli sosyal izinler ayrıca yıllık ücretli izin süresine eklenir.
- i. Ait olduğu yıl içinde kullanılmayan izinlerin yıllık ücretli izin ücretleri ait olduğu yılın son ayında ve işçinin son ücreti üzerinden ödenir.

### **Ücretli Sosyal İzinler**

Madde 23- İşçilere aşağıda yazılı olan hallerde belirtilen sürelerde ücretli izin verilir.

- a. İşçinin evlenmesi halinde 10 gün,
- b. İşçinin çocuklarının evlenmesi ve sünneti halinde 2 gün,
- c. İşçinin ana, baba, eş ve çocuklarından herhangi birinin ölümü halinde 3 gün; eğer ölen kişi işçi ile aynı şehirde yaşamıyordu ise 5 gün,
- d. İşçinin eşinin doğum yapması halinde 3 gün,
- e. İşçinin doğum yapması halinde doğum öncesi 60 gün ve doğum sonrası 60 gün olmak üzere toplam 120 gün,
- f. Yangın, sel, deprem gibi faaliyetlere uğrayanlara 10 gün,
- g. Askerlik yoklaması için yılda 1 gün,
- h. Sendika üyesi işçilere meşru mazeretlerine karşılık yılda 1 gün,
- i. İşçilere yakıt temini için her yıl 1 gün,
- j. Bunların dışında iş imkanları elverdiği ölçüde ve ayrıca talep halinde 6 güne kadar ücretsiz izin verilir.

### **Çocuk Yardımı**

Madde 24- Bu yardım işveren tarafından 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununu esasları çerçevesinde ödenir.

### Eğitim Yardımı

Madde 25- İşyerinde alışan işçilerin çocuklarından öğrenime devam eden her çocuğu için ayrı ayrı olmak üzere durumun belgelenmesi kaydıyla yılda bir kez olmak üzere;

	1. YIL	2. YIL
a) İlk ğrenime devam eden her ocuk için	.....	.....
b) Orta ğrenime devam eden her ocuk için	.....	.....
c) Yüksek ğrenime devam eden her ocuk için	.....	.....

Eğitim yardımı her yıl Eylül ayının ilk haftasına rastlayan ilk iş günü ödenir. ocuk yardımı ve eğitim bursu, işçinin on sekiz yaşını doldurmamış çocukları ile orta öğrenim yapılması halinde yirmi, yüksek öğrenim yapılması halinde ise yirmi beş yaşına kadar ödenir.

### Beslenme Ve Sağlık Koşulları

Madde 26-

- İşçiye çalıştığı her gün için 3 kap kaliteli yemek vermeyi işveren kabul eder. Yemek bedeli.....TL'dır. Haftalık yemek listesi işçi temsilcileri ile görüşülerek tespit ve ilan olunur. Oruç tutan üyelere İşyerinde çalıştığı her gün için .....TL. net tutarında alışveriş fişi verilir. yeye çalıştığı gün sayısına göre peşin olarak ödenir. Bu deme Ramazan ayının başlamasından 3 gün önce yapılır.
- amaşırhanenin işveren tarafından çalıştırılması halinde amaşırhane de dahil olmak üzere bakım onarım işlerinde ve katlarda çalışan bütün işçilere çalıştıkları günlerde ½ kg süt veya yoğurt verilir.
- Bütün işçilere günde iki defa çay ve kahve verilir.
- Sabah 07:30'a kadar işe gelen işçilere mesai saati başlayıncaya kadar kahvaltı verilir.
- İşyerinde alışan işçilerin tümü yılda bir kez Veremle Savaş Derneği ile anlaşma yapılarak, sağlık kontrolünden geçirilir.
- Gece Vardiyesinde alışan personele doyurucu yemek verilir.

### **Hastalık Yardımı Ve Koşulları**

Madde 27- Sendika üyesi işçilerin SSK'dan en az 3 gün ve daha fazla istirahat almaları halinde:

- a. SSK'ca ödenek verilmeyen ilk iki gün için işçilerin ücretleri (maktu aylıklı) yüzde ile çalışan işçilerin garanti ücreti üzerinden hesaplanarak ödenir.
- b. Hastalığın devamı halinde: Maktu aylıklı işçilere sigortaca verilen geçici iş görmezlik ödeneği ile işçinin maktu ücreti arasındaki fark işveren kasasından ödenir.
- c. Hastalığın süresinde 18 aya değin hiçbir şekilde, üye işçinin iş akti fesh edilemez
- d. Kadın işçilere doğum öncesi ve sonrası olmak üzere toplam 120 gün ücretli izin verilir.

### **Yakacak Yardımı**

Madde 28- İşyerinde en az altı ay çalışmış olmak kaydıyla işveren sendika üyesi tüm işçilere sözleşmenin birinci yılında (.....) TL'sı ikinci yılında (.....) TL'sı yakacak parası öder. Bu ödemeler her yıl 15 Ağustosta yapılır.

Ödeme tarihinde işyerinde çalışmakta olup da 6 ayı doldurmayan işçiler, bu yardımdan 6 ayı doldurdukları tarihte yararlanacaklardır.

### **Kadın Üyeler Kreş Yardım**

Madde 29-

- a. Doğum yapan kadın üyeler, işbaşı yapmasından itibaren 1 yıl süreyle gündüz Vardiyesinde çalıştırılır.
- b. Emzikli kadınlara 1 yıl süreyle yasal süt izni verilir.

### **Evlenme Yardımı**

Madde 30- İşyerinde çalışan sendika üyesi işçilerin evlenmeleri halinde işverene bağlı herhangi bir otelde üç gün süre ile tam pansiyon olarak misafir edilir.

### **Doğum Yardımı**

Madde 31- İşçinin çocuğunun doğumu halinde 1. Yıl (.....) TL'sı 2. Yıl (.....) TL'sı doğum yardımı yapılır. Çocuğun ölü doğması halinde sadece ölüm yardımı yapılır.

### **Ölüm Yardımı**

Madde 32- İşveren tüm masrafları ile primleri kendisi tarafından ödenmek üzere her sendika üyesine özel sigorta akdettirecektir. Sigortanın konusu sendika üyelerinin herhangi bir nedenle kazaya uğrayıp zarar görmeleri, malul hale gelmeleri veya herhangi bir nedenle ölümleridir. Tüm bu hallerde sigorta işçiye (.....) TL'sı. net yardımda bulunacaktır. İşçinin ana, baba, eş ve çocuklarından birinin ölümü halinde (.....) TL'sı ölüm yardımı yapılır.

### **Taşıt Temini Ve Yol Parası**

Madde 33- İşveren işyerinde çalışan tüm işçilere her belediyece verilen Toplu Taşım Kartını temin ederek verir. Bu Toplu İş Sözleşmesinin imzalanması tarihinden itibaren 1 ay içerisinde Toplu Taşım Kartı yerine parasının ödenmesini tercih eden işçilere Toplu Taşım Kartının ücreti brüt olarak ücretlerine ilave edilerek ödenir.

Ancak bu hususta tercihini kullanmış işçiler, bu tercihlerini bir daha değiştiremezler.

İşçilerin işten çıkış saatleri saat 23:30'dan sonra çıkış olmayacak şekilde düzenlenecektir.

Zorunlu hallerde saat 23:30'dan sonra çalışmaya devam eden sendika üyesi işçiler işverenin temin edeceği servis aracı veya ücreti işveren tarafından ödenecek taksi ile evlerine götürülürler.

### **Giyecek Yardımı**

Madde 34- İşyerinde giymeleri için, işyerinde çalışan işçilere aşağıda yazılı giyim eşyaları verilir.

Resepsiyon Personeline, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık elbise, gömlek, kravat  
 Ön Kasiyerlere, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık elbise, gömlek, kravat  
 Bellboylara, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık elbise, gömlek, kravat  
 Kat Şefi ve Kat İşçilerine, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık üniforma, bir kışlık elbise  
 Fam de Şamblara, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık üniforma, önlük başlık  
 Mutfak Personellerine, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık üniforma, gömlek kravat,  
 papyon  
 Çamaşırhane Personeline, bir yıl için ikişer iş elbisesi, kauçuk terlik, iki yıl için bir  
 kışlık elbise  
 Bakım Onarım Personeline, bir yıl için bir yazlık bir yazlık, bir kışlık iş elbisesi  
 Ayrıca tulum ve yağmurluk ve iki yıl için bir kışlık elbise  
 Puantörlere, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık üniforma  
 Ambar ve Tesellüm Personeline, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık iş elbisesi  
 Kasiyerlere, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık üniforma, kravat  
 Muhasebe Personellerine, iki yıl için bir yazlık, bir kışlık elbise  
 Sekreterlere, iki yıl için bir yazlık , bir kışlık elbise verilir.

- a. Sendika üyesi işçilere her yıl bir çift yazlık bir çift kışlık olmak üzere iki çift ayakkabı verilir. Yazlık ayakkabılar Mayıs ayında, kışlık ayakkabılar Ekim ayında verilir.
- b. İşin gereği çamaşırhane, mutfak gibi kısımlarda çizme, terlik verilir.
- c. Kışlık elbiseler 15 Ekimde yazlık elbiseler 15 Mayıs'ta verilir.

### Ücret Zammı

Madde 35-

- a) İşyerinde maktucu olarak çalışan sendika üyesi işçilerin ücretlerine yılda iki kez zam yapılır.
- b) İşyerinde yüzdeci olarak çalışan sendika üyesi işçilerin garanti ücretleri iki yılda bir puan artırılabacaktır.



Üçüncü altı ay zammı olarak tüm sendika üyesi işçilerin almakta oldukları ücretler, D.İ.E. tüketici fiyat endekslerinde meydana gelecek altı aylık enflasyon oranında zam yapılacaktır.

### **Yüzde Geliri Kapsamı**

Madde 36-

- a) İşyerinden her türlü oda, mini bar, santral aracılığı ile elde edilen telefon, teleks gelirlerine, çamaşırhane hizmetlerine, toplantı salonları hizmetlerine %1 servis ücreti eklenir ve 21.12.1983 tarih ve 18258 sayılı yüzdelerden toplanan paraların işçilere dağıtılması hakkındaki yönetmelik esaslarına göre işçilere dağıtılır.
- b) İşçinin ünvanı ne olursa olsun yüzdeden pay alabilmesi için yaptığı işi esastır.
- c) Veresiye satışlarında yüzdelerinin hak sahiplerine dağıtılması hakkındaki karar ertelenemez. Satışın yapıldığı ayın yüzdesi işçiye ödenir.

### **Kasa Tazminatı**

Madde 37- Bütün ön kasa ve resepsiyon memurları ile ambar ve satın alma memurlarına ve kasiyerlik görevi yapan bütün işçilere birinci yıl (.....) TL'si sözleşmenin ikinci yılında (.....) TL'si kasa tazminatı işverence ödenir. Kasa tazminatı alan işçilerin açık vermesi halinde kasa tazminatından kesilir.

### **Fazla Çalışma Ücreti**

Madde 38- Bu sözleşme ile sağlanan günlük çalışma saatini aşan çalışmalar fazla çalışma sayılır. Fazla çalışmaların beher saat ücreti o günkü normal ücretin bir kat fazlası ile ödenen miktar üzerinden hesaplanır. Yani %100 zamlı ödenir.

- a) Fazla çalışmalar izinle takas edilemez.
- b) Ulusal bayram ve genel tatil günlerinde fazla çalışma halinde bu fazla çalışmaların karşılığı saat ücreti o günkü normal ücretin %100 fazlası olarak hesaplanır.

### **Hafta Tatili Ücreti**

Madde 39- İşveren işçiyi hak ettiği hafta tatili günü, tatil yaptırmayarak çalıştırması halinde işçiye üç yevmiye öder.

### **Genel Tatil Ücreti**

Madde 40-Ulusal bayram ve genel tatil günleri hakkında yasa hükümleri uygulanır.

### **Hafta Tatili Genel Tatil Ve Ulusal Bayram Günlerinde Çalışma Halinde Ödenecek Ücret**

Madde 41- Hizmet karşılığı yüzde ile çalışan, üye işçilerin bu sözleşmede belirtilen hafta tatili, genel tatil ve ulusal bayram günlerinde çalışmaları halinde :

1. Ay içinde yüzdeden elde ettikleri kazancı aşmıyorsa garanti ücretlerini aşmıyorsa yüzdeden elde ettikleri kazancı, aşmıyorsa garanti ücretin tatil günleri dışında fiilen çalışan günlere bölünmesi şeklinde bir günlük ücret saptanır.
2. Bulunan bu bir günlük hizmet karşılığı yüzde ile çalışan üye işçilerin, çalıştığı her tatil günü için iki misli artırarak işçiye (bir yevmiye yüzde gelirlerinden, iki yevmiye işveren kasasından olmak üzere) toplam üç yevmiye ödenir.

### **Yüzdeci İşçilerin Kıdem Tazminatına Esas Olacak Günlük Yüzde Ücreti**

Madde 42- Hizmet karşılığı yüzde esaslı üzerinden ücret alan işçilerin kıdeme esas olacak bir günlük ücreti, işçinin son bir yıl içindeki yüzdelerden elde ettiği hasılanın fiilen çalıştığı günlere bölünmesi suretiyle elde edilir.

### **Yüzdeci İşçilerin Yıllık Ücretli İzin Ücreti**

Madde 43- Toplu İş Sözleşmesi kapsamındaki sendika üyesi yüzdeci işçilerin yıllık izinlerinin ücreti, izine çıkan işçinin izine çıktığı tarihten geriye dönük 1 yıl içerisinde yüzdelerden elde ettiği hasılanın fiilen çalıştığı günlere bölümü ile hesaplanır.

### **İkramiyelerin Ödenmesi**

Madde 44- Sendika üyesi işçilere her yıl toplam 120 gün (dört maaş) tutarında ikramiye ödenir.

1. İkramiye (Nisan, Mayıs, Haziran) aylarını kapsar
2. İkramiye (Temmuz, Ağustos, Eylül) aylarını kapsar.
3. İkramiye (Ekim, Kasım, Aralık) aylarını kapsar.
4. İkramiye (Ocak, Şubat, Mart) aylarını kapsar.

İkramiye ödeme tarihlerinden önce işten ayrılanlar ile işe yeni alınanlara; KISTALYEM esasına göre ikramiye fiilen çalışılan süreler için ödenir. Ancak, hastalık ve ücretli izinlerde geçen süreler çalışılmış gibi kabul edilir.

### **Bayram Ödentisi**

Madde 45- İşveren her dini bayramdan 7 gün önce sözleşmenin uygulandığı bütün bölümlerdeki sendika üyelerine birinci yıl (.....) TL'si, ikinci yıl (.....) TL'si bayram harçlığı öder.

### **Ücretlerin Ödenmesi**

Madde 46- Ücretler, her ayın en geç beşinci günü akşamına kadar ödenecektir. Bu toplu İş Sözleşmesi ile aylık olarak ödenmesi hükme bağlanmış diğer ödemelerde ücretlerle birlikte ödenecektir. İşçilerin talepleri halinde, işveren her ayın 15. günü işçilere hak ettikleri net ücretlerin %50'sini avans olarak öder. Bu avans ilk aylık ücretten mahsup edilir.

### **Disiplin Kurulu**

Madde 47- İşçilerin iş güvenliği bu kurulca saptanır. Kurul kararı olmadıkça iş yasaasının 17/11 maddesine göre işçi çıkartılamaz. Kurul işveren ve sendika tarafından görevlendirilecek ikişer temsilciden oluşur.

### **Yükseltme Ve Değerlendirme Kurulu**

Madde 48- Yükseltme ve değerlendirme kurulu sendika ve işveren tarafından görevlendirilecek ikişer yetkili temsilciden oluşur. İşçi temsilcilerinden biri işlemin ilgili olduğu işyeri bölümünün en üst yetkili amirinden oluşur. İşveren temsilcilerinden biri kurula başkanlık eder.

Karar oy çokluğu ile alınır. Oyların eşitliği halinde başkanın bulunduğu taraf çoğunluğu sağlamış olur.

### **İzin Kurulu**

Madde 49- İşyerinde sendika üyesi işçilerin senelik izin talepleri sendika ve işverenin göstereceği birer temsilciden oluşan izin kurulu tarafından programlanır.

### **Bildirim Önerileri**

Madde 50- Süresi belli olmayan hizmet sözleşmelerinin fesh edilebilmesi için işçi ya da işveren:

- a) Hizmetin 6 aydan az sürmesi halinde 3 hafta önceden,
- b) Hizmetin 6 aydan 1.5 yıla kadar sürmesi halinde 6 hafta önceden,
- c) Hizmetin 1.5 yıldan 3 yıla kadar sürmesi halinde 8 hafta önceden,
- d) Hizmetin 3 yıldan fazla sürmesi halinde 11 hafta önceden diğer tarafa bildirilmesi şarttır. Bildirim (İhbar) tazminatı peşin olarak ödenir.

### **Kıdem Tazminatı**

Madde 51- İşçilerin hizmet akitlerinden:

- a) İşveren tarafından 1475 sayılı iş kanununu 14/2 maddesinde gösterilen sebepler dışında,
- b) İşçi tarafından 1475 sayılı iş kanununun 16. Maddesi uyarınca,
- c) Muvazzaf askerlik nedeniyle,
- d) Bağlı buldukları kurumdan yaşlılık, emeklilik veya malullük aylığı yahut toptan ödeme almak amacıyla fesh edilmesi,

- e) Kadın işçilerin evlendiği tarihten itibaren bir yıl içerisinde kendi arzusu ile iş akdini sona erdirmesi hallerinde ve işçinin ölümü halinde kanuni mirasçıları kıdem tazminatı olmaya hak kazanır.

### **Hizmet Akdinin Devam Ettiği Haller**

Madde 52- SSK'dan raporlu olmak kaydı ile hastalığın devamı süresince işçinin 18 aya kadar iş akdi fesh edilemez.

- a) Tutukluluk gözetim altına alınma ve mahkumiyet tarihinde fesh ve tekrar işe başlama:
- b) İşçi herhangi suçla tutuklandığı ve tutukluluğu 30 günü aştığı taktirde hizmet akdi münfesi sayılır. 30 güne kadar süren tutukluluk hallerinde tutuklu kalınan süreler kadar işçi ücretsiz izinli sayılır.
- Gözetim altına alınan işçiler bunu belgelendirdikleri taktirde yasal gözaltı süresince ücretsiz izin addedilir.
- Tutukluluğun:
- a) Kovuşturmaya yer olmadığı,
- b) Son tahkikatın açılmasına gerek olmadığı,
- c) Beraat kararı verilmesi,
- d) Kamu davasının düşmesi veya ortadan kalkması nedenlerinden biriyle 90 gün içinde son bulması ve işçinin bu tarihten itibaren bir hafta içinde işine dönmeyi talep etmesi halinde işveren tarafından emsallerinin hakleriyle işe alınır. 90 gün sonunda yapılan başvuru halinde boş yer varsa işe alınırlar. Bu halde işe tekrar alınan işçinin eski kıdem hakları saklıdır.
- Adi suçlardan yargılanmaları tutuklu olarak devam ederken 90 gün içinde tahliye edilenler bir hafta içinde başvurmaları halinde işveren tarafından tekrar işe alınırlar.

### **Ara Dinlenmesi**

Madde 53- İşyerinde ara dinlenmesi bir saattir. Bu dinlenmenin yarım saati yemekle yarım saati ise iki bölüm halinde çay istirahatlerinde kullanılır. Üç Vardiyeli çalışan ünitelerde ara dinlenmesi yarım saat olarak kullanılır.

**Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesi**

Madde 54- Akşam Vardiyesinde çalışan işçilerin mesai bitimleri (gece Vardiyesi hariç) saat 23:30'u geçmeyecek şekilde düzenlenir. Zorunlu olarak bu saatin geçirilmesi halinde çalışanlara evlerine gidebilmeleri için ayrıca bir servis aracı tahsis edilir veya taksi ücreti ödenir.

**İşyeri Hizmetlerinden Yararlanma**

Madde 55- İşyerindeki çamaşırhane hizmetlerinden tüm sendika üyesi işçiler %25 oranında indirimli olarak yararlanırlar.

**Cezaların Kaldırılması**

Madde 56- Bu sözleşmenin yürürlük tarihinden önce işlenmiş hatalar dolayısıyla işyerinde çalışmakta olan üyeler verilmiş olan ihtar cezaları tüm sonuçları ile kaldırılmıştır.

**Servis Departmanı Kadrosunun Düzenlenmesi**

Madde 57- İşyerinde servis departmanı işletildiği ve işverence yönetildiği takdirde servis departmanında çalışan işçiler aşağıda yazılı kadrolarda çalıştırılırlar. Bu sözleşmenin imzalanmasında 15 gün sonra boş olan kadrolar sınav usulü ile doldurulur. Puanlarını yüzde yönetmeliğindeki esaslara göre alırlar.

Servis kadrosu şu şekilde oluşturulur:

- 1) Maitre D'Hotel
- 2) Maitre D'Hotel Yardımcısı
- 3) Garson-Barmen
- 4) Garson Yardımcısı
- 5) Komi

**Deneme Süresi**

Madde 58- İşyerinde deneme süresi 30 gündür.

**Yüzdelerin Kontrolü**

Madde 59- Yüzdelerle ait hesaplarda bir uyuşmazlık çıktığı takdirde sendika ile işverenin seçeceği bir yetkili temsilci bu hesapların kanun, tüzük ve bu TİS hükümlerine uygun olup-olmadığını tetkik ederek neticeyi bir rapor ile karara bağlar.

**Yüzdeler Ve Puanlar**

Madde 60- İşyerinde yüzdelerin ve puanların uygulanmasında yasa ve yönetmelik hükümleri uygulanır.

**Yorum**

Madde 61- Bu sözleşmenin uygulanmasında, metnin tefsiri ve buna dayanılarak yapılacak tatbikat sonucunda sendika ile işveren arasında anlaşmazlık çıktığı takdirde taraflar bu anlaşmazlığı aralarında görüşüp halle çalışırlar.

Bu mümkün olmadığı takdirde her iki tarafta yasal haklarını kullanırlar.

**Yürürlük ve Süre**

Madde 62-

Bu TİŞ, .../.../... tarihinde yürürlüğe girerek iki yıl süre ile ..../.../.... tarihine kadar yürürlükte kalmak üzere .../.../....tarihinde taraflarca imzalanmıştır.

**EK-4**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN PERSONEL SORUNLARI VE**  
**ÇÖZÜM ÖNERİLERİNE YÖNELİK ANKET FORMU**

1-Bu anket çalışması Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı adına yüksek lisans tezi için yapılmaktadır.

2-Burada amaç konaklama sektöründe çalışan personelin sorunlarını belirlemek ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirmektir.

3-Yapılan çalışmada adınız tarafımdan kesinlikle gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

**ANKET SORULARI**

- 1- Tesisin türü , sınıfı :
- 2- Çalıştığınız departman :
- 3- Yaşınız :
- 4- Cinsiyetiniz :  
 Kadın       Erkek
- 5- Medeni Durumunuz :  
 Evli     Evli Değil
- 6- Turizm sektörünü seçme nedenleriniz nelerdir ?  
 Mesleğe duyulan sevgi  
 İş potansiyeli olması  
 Turizm okulu mezunu olmak  
 Diğer....



7- Şu anda çalışmakta olduğunuz işinizi hangi yolla buldunuz ?

- Gazete ilanı ile
- İş ve İşçi Bulma Kurumu Aracılığı ile
- Arkadaş vasıtası ile
- Akraba vasıtası ile
- Mezun olduğum / okuduğum okul yardımıyla

8- Tesiste sezonluk mu yoksa sürekli olarak mı çalışıyorsunuz ?

- Sezonluk
- Sürekli

9- Sigortanız var mı ?

- Sigortalıyım
- Sigortalı değilim

10- Genel Eğitim Durumunuz nedir ?

- Hiç Okula gitmedim
- İlkokul mezunu
- Ortaokul mezunu
- Lise mezunu
- Üniversite mezunu

11- Turizm ve Otelcilikle ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı ?

- Herhangi bir eğitim almadım.
- TUREM mezunuyum.
- Özel bir kuruluştan turizm ve otelcilik eğitimi aldım.
- Turizm Meslek Lisesi mezunuyum.
- Üniversitede turizm ve otelcilik eğitimi aldım. ( 2 yıllık )
- Üniversitede turizm ve otelcilik eğitimi aldım. ( 4 yıllık )
- Öğrenciyim staj yapıyorum.

12- Çalıştığınız otelde konaklama sorununu nasıl çözdünüz ?

- Otelin sağladığı lojmanda kalıyorum.
- Çalıştığım otelin bir odasında kalıyorum.
- Kendi param ile evde kalıyorum.
- Arkadaşlarım ile ev kiraladık.
- Ailem ile kalıyorum.
- Diğer...

13- Eğer alıştığınız tesis size konaklama imkanı sağladıysa, bu yerde kaç kişi kalıyorsunuz ?

1 kişi  2 kişi  3 kişi  4 kişi  5 kişi ve fazlası

14- Tesisin sağlamış olduğu yerde kalıyorsanız burada devamlı sıcak suyunuz var mı ?

Evet  Hayır  Bazen

15- Tesisin sağlamış olduğu yerde kalıyorsanız bu yerdeki odaları nasıl buluyorsunuz ?

16- Konakladığınız yer ile tesis arasında servis olanağınız var mı ?

Evet  Hayır

17- Çalıştığınız tesiste personele yemek veriliyor mu ?

Evet  Hayır  Bazen

18- Eğer veriliyorsa yemeklerden memnun musunuz ?

Memnunum  Memnun değilim  Daha iyi olabilir.

19- Hafta tatili kullanabiliyor musunuz ?

Evet, düzenli olarak kullanıyorum.

Hayır, kullanamıyorum.

Arada bir özel izin alarak kullanabiliyorum.

20- Sosyal faaliyetlere zaman ayırabiliyor musunuz ?

Ayıramıyorum

Denize gidiyorum.

Kitap okuyorum

Sinemaya gidiyorum.

Diğer.....

21- Departmanınızdaki personel sayısı, yapılacak işler için yeterli mi ?

Yeterli  Yetersiz

22- Departmanınızdaki iş ykti herkese eşit dağıtılmış mı ?

Evet  Hayır

23- Çalıştığınız departmandaki çalışma biçimi, aşağıdaki seçeneklerden hangisine uymaktadır.

Günde 8 saat Vardiyeli alışıyoruz.

Günde 12 saat Vardiyeli alışıyoruz.

- İş yoğunluğuna bağlı olarak çalışıyoruz.
- Herhangi bir çalışma planı yok. Sabah başlayıp, iş bitene kadar çalışıyoruz.
- 24- Fazla çalıştığınızda, hafta sonlarında yada ulusal ve dini bayramlarda fazla mesai ücreti alıyor musunuz ?
- Evet, alıyorum
- Hayır almıyorum
- 25- Almış olduğunuz ücret düzeyinden memnun musunuz?
- Evet, memnunum
- Hayır memnun değilim
- 26- İşe ilk başladığınızda size işle ilgili yapmanız gerekenler gösterildi mi ?
- Evet, herşey ayrıntılarıyla anlatıldı.
- Sadece ana hatları anlatıldı.
- Hayır, kendim zamanla öğrendim.
- Diğer.....
- 27- Tesiste hizmet içi eğitim alıyor musunuz ?
- Departman şefi tarafından veriliyor.
- Departman müdürü tarafından veriliyor.
- Dışarıdan gelen bir eğitici tarafından veriliyor.
- Herhangi bir eğitim verilmiyor.
- 28- Çalışma ortamından memnun musunuz ?
- Çok memnunum  Memnunum  Memnun değilim
- 29- Eğer memnun değilseniz sebeplerini önem derecesine göre sıralayınız.
- 30- İşletmede yapılan işin takdir edilme durumunu belirtiniz.
- Çok fazla  Fazla  Orta  Az  Çok az
- 31- İşletmede yükselme olanağınız var mı ?
- Evet  Hayır
- 32- İşletmede size verilen sözler yerine getiriliyor mu ?
- Evet  Hayır  Bazen
- 33- Herhangi bir konuda görüşleriniz alınıyor mu ?
- Evet  Hayır  Bazen

34- Kişisel sorunlarınızda yönetimden gerekli ilgi ve yardımı görebiliyor musunuz ?

- Evet  Hayır  Bazen

35- Sağlık olanakları sizce yeterli mi ?

- Yeterli  Yetersiz

36- Daha önceki işletmelerden ayrılış nedenleriniz nelerdir?

37- Çalıştığınız işletmelerde çalışmalarınız sırasında ne gibi sorunlarla karşılaştınız.

Önem derecesine göre sıralayınız. ( 1., 2., 3. )

- Konaklama imkanı  
 Ücret sorunu  
 İşin mevsimlik olması nedeni ile iş güvencesinin olmaması  
 Sağlık koşullarının yetersizliği  
 Yükselme ve meslekte kariyer sahibi olmanın güçlüğü  
 Çalışma sürelerinin uzunluğu  
 Hafta tatili kullanamama  
 Mesleki bilginin yetersizliği ( Yabancı dil, bilgisayar kullanma vb. )  
 İşverenin tutumundan kaynaklanan güçlükler  
 Motivasyon eksikliği  
 Departmandaki personel sayısının azlığı  
 Diğer.....

38- Bu sorunların çözümlenebilmesi için sizce neler yapılabilir ?

- Tesisler kendilerine yakın yerlerde lojman inşa edebilirler. Pansiyon kiralayabilirler yada işletmenin alanının bir bölümü personele tahsis edebilirler.  
 Ücretler arttırılabilir.  
 Personel için ayrı doktor tutulabilir, doktorda personel lojmanında kalabilir.  
 İşin mevsimlik olmasının önlenmesi için turizmi çeşitlendirme yoluna gidilebilir, yüksek performans gösteren personelle gelecek sezon için anlaşma yapılabilir.

- Personeli motive edebilmek için ayın personeli gibi etkinlikler düzenlenebilir.
- Personel sayısı işin durumuna göre düzenlenerek, yeni personel alımı yoluna gidilebilir, yeterli personelle çalışma ile beraber çalışma süresinin uzunluğu, hafta tatili kullanamama gibi sorunlar çözümlenebilir.
- Diğer.....

39- Mesleğinizi başkalarına tavsiye eder misiniz ?

- Tavsiye ederim
- Tavsiye etmem

40-Sektörde ileriye dönük düşünceleriniz nelerdir ?

- Aynı İşyerinde çalışmaya devam
- Sektör içi iş değiştirme
- Meslek dışı iş değiştirme
- Yurt dışına gitme
- Turizmle ilgili eğitim düzeyini yükseltme
- Diğer.....

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AĞAOĞLU, O. Kemal. **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No 457, 1992.
- AKAT, İlker. Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1994.
- ALDEMİR, M. Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu. **Personel Yönetimi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları 1993.
- AŞICI, Ömer Z. **Personel Yönetimi**. İzmir: Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Yayın No:64/21, Sobe Matbaası 1971.
- AŞKUN, İnal Cem. **İşgören**, Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No.207, 1978.
- ATKINSON, J.W. **An Introduction to Motivation**. New Jersey: D. Von Nostrand Co. 1974.
- CAN, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: 1995, II. Baskı.
- CENTEL, Tankut. **Notlu En Son Değişikliklere Göre Hazırlanmış İş Yasaları ve İlgili Mevzuat**. İstanbul: 1996.
- CENZO, David A. De, Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**, Fifth Edith, John Wiley & Sons, Inc., 1990.
- DOĞAN, Muammer. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: 1991
- DRUMMOND, Karen Eich. **Human Resources Management For the Hospitality Industry**. New York: Van Nostrand Reinhold 1990.
- ERGÜL, Şebnem. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları, No:9, Mayıs 1996.
- GEYLAN, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: 1994.
- JACKSON, John H, Robert L. Mathis, **Personel/Human Resource Management**, USA: 1991.

- JACKSON, Mathis R. **Personel, Contemporary Perspectives and Applications**, New York: West Pub. Co., 1976.
- KAVAL, Hasan. **Konaklama İşletmeleri Muhasebesi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları 1994.
- KAYNAK, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1989.
- MAVİŞ, Fermani. **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No.111, 1985.
- MATHIS, R.L, and J.H. Jackson. **Human Resource Management**. America: West Publishing Co. 7. Edith, 1994.
- MOLLER, Claus. **Her Şikayet Bir Armağandır**. Çeviren: Abidin Sönmez İstanbul: Time Manager International 1993.
- MULLİNS, Laurie J. **Hospitality Management A. Human Resources Approach**, London: Pitman Publishing 1992.
- MET, Ömer L. **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**, Balıkesir: 1989.
- OLALI, Hasan, Meral Korzay. **Otel İşletmeciliği** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.
- OLALI, Hasan. Alp Timur. **Turizm Ekonomisi**, İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık 1988.
- RACHMAN, D.J. ve Diğerleri. **Business Today**. America: McGraw Hill Inc. 1993.
- RUST, Roland and Richard Oliver. **Service Quality New Direction in Theory and Practice USA**: Sage Publications Inc, 1994.
- RUTHERFORD, Denney, G. **Hotel Management and Operations**, New York: Van Nostrand Reinhold Int Compt. Ltd, 1990.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Uludağ Üniv. Yayınları, 1996.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa:Uludağ Üniv. Basım Evi II. Baskı 1984.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler**. Bursa:Uludağ Üniv. Yayınları 7. Baskı 1994.
- SEZGİN, Orhan Mesut, Yıldırım Acar. **Turizm Tanıtım, Pazarlama, Ekonomi**, Ankara: Baştem Yayın, No.1, 1991.
- TEARE, Richard, Andrew Boer. **Strategic Hospitality Management** First Edith., USA:Cossel Education Ltd 1991.
- WOODS, Robert H. **Human Resources Management**. USA: Educational Institute of the American Hotel & Motel Association 1993.

#### MAKALELER

- AĞAOĞLU, Orhan Kemal. Turizm Eğitiminin Batı Avrupa Ülkeleri İle Karşılaştırmalı Konumu ve Türkiye Uygulamasında Yaşanan Tıkanıklıklar, **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop**. Ankara: 9-11 Aralık 1992.
- AKBULUT, Turhan, Toplum Sağlığı Açısından İş Kazaları, **MPM İş Kazaları ve Önlenmesi Semineri** İzmir: Haziran 1982.
- AKTAŞ, Ahmet. Cemil Boyacı, Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği, **Anatolia Dergisi**, Haziran 1995.
- ANATOLIA D. Eylül-Aralık 1995.
- BATMAN, Orhan. Otel İşletmelerinde Eğitim Sorunları ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama, İstanbul: Turizmde Seçme Makaleler TUGEV Yayını, 1995.
- BEDİR, Eyüp. **Kamu İşletmeleri, İşveren Sendikaları, İş Değerlendirilmesi, Verimlilik ve Ücretler Semineri**. Ankara: 1990.
- BEKTAŞ, Çetin. Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Bir Uygulama, Nevşehir: T.C. Erciyes Üniv. Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O. Semineri III, 13-15 Aralık 1996.
- DALLI, Özen. Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirilmesi, T.C **Turizm Bakanlığı, I. Turizm Şurası** Ankara: 20-22 Ekim 1998.



- DURGUNAY, Dilek. Türkiye’de İç Turizm, **2. Bilkent Turizm Forumu**, Ankara: 5-6 Aralık 1997.
- EHTİYAR, Rüya. Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, **Verimlilik Dergisi**. Ankara: MPM Yayını, 1996/4.
- GEYLAN, Ramazan. Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Ortamda Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. Eskişehir: Cilt VII, Sayı 2, Kasım 1989.
- IŞIKÇI, Yılmaz. Turizm Sektörünün Son Yıllardaki Büyüme Hızı ve Plan Hedefleriyle Karşılaştırılması, **2. Bilkent Turizm Forumu**, Ankara: 5-6 Aralık 1997.
- İÇÖZ, Orhan. Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi, **Anatolia Dergisi**, Yıl 2, Sayı 23-24, Kasım-Aralık, 1991.
- KORZAY, Meral. Turizmde İstahdam ve Eğitim, **III. İzmir İktisat Kongresi**. İzmir: 4-7 Haziran 1992..
- KÜÇÜKALTAN, Derman. Turizm Bilincinin Geliştirilmesi, **Turizm Eğitim Konferans-Workshop**, Ankara: 9-11 Aralık 1992.
- KÜSKÜ, Fatma. Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Sorunlar İle Verimlilik ve Etkenliği Azaltıcı Genel Sorunlar, **I. Ulusal Turizm Kongresi, Bildiriler**. Kuşadası: 16-18 Kasım 1990.
- KÜTAHÇI, Mehmet. Turizm Sektöründe Mesleki Eğitim, **Turizm Eğitim Konferansı**, Ankara: 9-11 Aralık 1992.
- LASSER, Daniel H. **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Vol:33, No:1, February, 1992.
- MAVIŞ, Fermani. Otelcilik Endüstrisinde Personel Fonksiyonunun Rolü, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. Eskişehir: Cilt 7, No 1-2, 1989.
- MAVIŞ, Fermani. Otel Personelini Motive Etmek İçin Yeni Bir Model: Teori M. **Açık Öğretim Fakültesi Dergisi**. Cilt 2, Sayı 1, Bahar 1996.

- ROSS, Glenn F. Service Quality Management, **The Journal of Tourism Studies**, Vol 4, No.2, Dec.93.
- SHARMA, Shikka. **Motivation: Expectancy Theory, Suggestions for Motivating the Employees**, Toronto: Faculty of Information Studies, 1995.
- SHARMA, Shikka. **Motivation: Hygiene Factors Theory**. Toronto: Faculty of Information Studies, 1995.
- STERNBERG, Lawrance E Empowerment, Trust, Control vs **The Cornell Hotel and Restaurant Administration, Quarterly**. Vol:33, No:1, February 1992.
- TATLIDİL, Hüseyin. Turizm Sektöründe Çalışanların Sorunları ve Sendikalar, **T.C. Turizm Bakanlığı I. Turizm Şurası**, Ankara: 20-22 Ekim 1998.
- TEKELİ, Hasan. Turizm Sektöründe Sertifikasyon Konusu Artık Eğitiminde Radikal Değişiklikleri Zorunlu Kılmaktadır, **T.C. Turizm Bakanlığı I. Turizm Şurası**. Ankara: 20-22 Ekim 1998.
- TURSAB D. No:163, Seyahat Endüstrisi ve İstihdam Haziran 1996. TUGEV. Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliği, İstanbul: Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını No:27 Eylül 1993.
- TÜRKER, Nuray. Konaklama İşletmelerinde İşgörenin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi. **Turizmde Seçme Makaleler 30 İstanbul**: TUGEV Yayını No:47, Eylül 1988.
- UYSAL, Engin. Turizm Sektöründe İstihdam, Sendikalar ve Çalışma Barışı, **3. İzmir İktisat Kongresi, 21. Yüzyıla Doğru Türkiye, Turizm Çalışma Grubu, Konuşma Metinleri ve Tebliğler**. İzmir: 4-7 Haziran 1992.
- YURDAKUL, Sabahat. Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Nevşehir: T.C. Erciyes Üniversitesi Turizm İşl. ve Otelcilik Y.O. Semineri III, 13-15 Aralık 1996.

**TEZLER**

- ÇETİN,** Şule. **Turizm Eğitimi ve Turizm Eğitimi Veren Elemanların İstihdam Sorunları.** Adana: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniv. S.B.E., 1987.
- KOZAK,** Nazmi. **Mevsimlik Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Çalışma ve Barınma Koşullarının Güdüleme Kuramları Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Bodrum ve Yöresinde Bir Uygulama.** Ankara: Hacettepe Üniv. S.B.E., Basılmamış Y.Lisans Tezi, 1991.

**DİĞERLERİ**

- ORAL,** Saime, Nilüfer Koçak. **Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma,** Balıkesir: Balıkesir Üniv. S.B.E. Yüksek Lisans Ders Notları 1996.
- RESMİ G.** 7/7583 Nolu Kararname, Yürürlüğe Giriş Tarihi 4.12.1973.
- RESMİ G.** 24.4.1930 Gün ve 7/7583 Sayılı Kararnameyle 6.5.1930, No:1489.
- RESMİ G.** 23.3.1973 Gün ve 7/6116 Sayılı Kararname İle, 4.4.1973, No:144/97
- TUGEV.** **Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler,** İstanbul: Turizm Eğitimi Geliştirme Vakfı Yayınları No.28, İkinci Baskı, Ocak 1994.
- T.C. M. B.** **Yıllık Rapor,** Ankara: 1997.
- T.C. T. B.** **Turizm İstatistikleri Bültenleri 1980-1997,** Ankara: Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı 1988.
- 7. BEŞ Y. K.P.** **Turizm Özel İhtisas Komisyonu Raporu.** Ankara: 1985.