

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİ VE
İZMİR İLİ UYGULAMASI**

145260

Uysal YENİPİNAR

145260

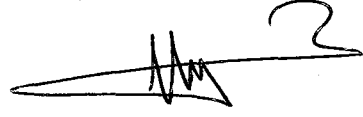
Danışman
Prof. Dr. Alparslan USAL

2004

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Ücretlendirme Sistemleri ve İzmir İli Uygulaması**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Uysal YENİPİNAR



TUTANAK

TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün/...../..... tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisanüstü Öğretim Yönetmeliği'nin maddesine göre **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalı Yüksek Lisans /Doktora öğrencisi Uysal YENİPINAR.....' ın, "**Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Ücretlendirme Sistemleri ve İzmir İli Uygulaması**" konulu tezi/projesi incelenmiş ve aday 2.17.2004 tarihinde, saat 14.30 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin başarılı olduğuna oy birliği ile karar verildi.



BAŞKAN

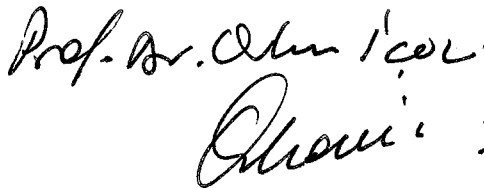
Prof.Dr. Alparslan USAL

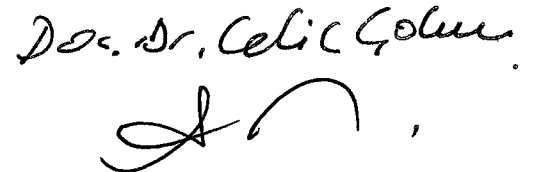
ÜYE


Prof. Dr. Öcal USTA

ÜYE


Prof.Dr.Muammer DOĞAN


Prof. Dr. Altun İÇEL


Prof. Dr. Celil ÇOLUK

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ/PROJE VERİ FORMU**

Tez/Proje No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez/Proje Yazarının
Soyadı:

Adı: Uysal YENİPINAR

Tezin/Projenin Türkçe Adı: "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları
Ücretlendirme Sistemleri ve İzmir İli Uygulaması"

Tezin/Projenin Yabancı Dildeki Adı: "The Pricing Systems Of The
Accommodation and Hotel Administration And The Application Of This To The
City of İzmir"

Tezin/Projenin Yapıldığı

Üniversitesi: 9 Eylül Üniversitesi Enstitü: Sosyal Bilimler, Yıl: 2004

Diğer Kuruluşlar: Turizm Ana Bilim Dalı

Tezin/Projenin Türü:

Yüksek Lisans: ☐

Dili: Türkçe

Doktora: ☒

Sayfa Sayısı: 310

Tıpta Uzmanlık: ☐

Referans Sayısı: 179

Sanatta Yeterlilik: ☐

Tez/Proje Danışmanlarının

Ünvanı: Prof.Dr.

Adı: Alparslan

Soyadı: USAL

Ünvanı: Prof.Dr.

Adı: Öcal

Soyadı: USTA

Ünvanı: Prof.Dr.

Adı: Muammer

Soyadı: DOĞAN

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1- Otel İşletmelerinde Ücret Sistemi

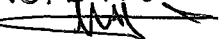
2- Yan Ödemeler

3- Ücret Adaleti

4- Yönetim Tarzı

5- Ekonomik faktörler

Tarih: 23. 6. 2004

İmza: 

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1- Payment Systems of the
Accommodation

2- Fringe Costs

3- Wage equity

4- The Style Of The Management

5- Economical external factors

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

☐

Hayır

☒

ÖNSÖZ

Doktora çalışmalarım gerek akademik, gerekse kişisel bilgi birikimime önemli katkılar sağlayan bir dönemi içermektedir. Tezimin birincil veri toplama aşaması; yaşadığım tüm güçlükler, sorumluluklarımın fazlalığına rağmen yeni bir şeyleri öğrenmenin heyecanını yaşadığım bir süreç olmuştur. Bu süreç içerisinde, bilgiye ulaşma, kullanma ve paylaşma konularında sağladığım kişisel gelişim doktora tezimi tamamlamayı umduğum bu aşamada akademisyenliğe bakış açımı olumlu yönde yeniden yapılandırmamı sağlamıştır.

Bu gelişim süreci içerisinde tez danışmanım sayın Prof.Dr. Alparslan USAL araştırma konusunun belirlenip, biçimlenmesi ve yapılandırılmasında her koşulda, zaman ayırıp, özveri ve destekleri ile bana yardımcı olmuştur. Tezin dışında özellikle araştırma yöntemleri konusundaki önerileri ile de ciddi boyutta katkı sağlamışlardır. Tez izleme toplantılarında yaptıkları uyarılar ve yönlendirmeler ile sağladıkları açılımlar nedeniyle tezin olgunlaşmasına katkı ve destekleri için tez izleme komitesi üyeleri sayın Prof.Dr. Muammer Doğan ve Prof.Dr. sayın Öcal USTA' ya teşekkür ederim. Büyük bir titizlik ve sabırla tezimi inceleyip önerileri ile zenginleşmesine yardımcı olan Sayın Prof.Dr.Saime Oral'a teşekkür eder şükranlarımı sunarım. Ayrıca İş Kanunun yorumlanmasında değerli fikirleri ve kişisel kütüphanesinden sağladığı zengin kaynak eserlerle bana destek olan sayın Prof.Dr.Fevzi DEMİR'e teşekkür ederim. Tezin analiz tablolarının oluşturulmasında değerli katkıları için Sayın Doc.Dr.Özkan Tütüncü ve asistanı sayın Deniz Küçükkonak teşekkür ederim.

Bu çalışmada yaşadığım stresler ve geçirdiğim ciddi ameliyat sonrası moral desteği veren arkadaşım, meslektaşım Şule Aydın'a, sabırlı ve pozitif insan olmayı öğreten, sevgili annem Emiş ve babam ve Sadık YENİPINAR'a bu tezi armağan ediyorum.

Değerli hocalarım, arkadaşlarım, ve ailem iyi ki sizler varsınız. Her araştırma gibi bu çalışmanın da eleştirilebilecek yönleri mutlaka olacaktır. Gelecekte konuyu geliştirmem ve ilgi duyan diğer araştırmacılar için eleştiriler yön gösterici olacaktır. Bu araştırmanın konuyla ilgili daha sonraki çalışmalara yardımcı bir kaynak olmasını, daha da zenginleşip, geliştirilmesini ümit ediyorum.

ÖZET

Araştırmanın konusu her ne kadar konaklama işletmeleri olsa dahi, insan kaynakları ücretlendirme sistemleri, İzmir ili çerçevesiyle dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Çünkü çalışmanın gelişen sürecinde konaklama işletmeleriyle ilgili kıstas oluşmuştur. Bu kıstaslarla deneme anketi sırasında karşılaşılmıştır. Konaklama işletmeleri kapsamında olup, dört yıldızın altındaki turizm ya da belediye belgeli otel ve motellerde araştırma için gerekli verilerin yetersizliğiyle karşılaşılmıştır. Yapılan araştırmada krizler nedeniyle birçok pansiyon ve tatil köylerinin de çalışmadığı görülmüştür. Bu araştırma kurumsal yapıya sahip ve her kademede çok sayıda işgören çalıştıran 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki ücret sistemleri ve sorunları ile sınırlandırılmıştır.

Birinci bölümde, konaklama işletmeleri tanımı, sınıflandırılması, dört ve beş yıldızlı otellerin tanımı ve sınıflandırılmaları, örgütsel yapıları, insan kaynaklarının özellikleri incelenmiştir. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde ücretlendirme sistemlerinin, diğer sektörlerdeki uygulamalarla benzerlik göstermekle beraber farklı taraflarının da olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle; araştırmaya temel oluşturmak amacıyla genel ücret kavramları ve ücret sistemlerine de yer verilmiştir.

İkinci bölümde; Otel işletmelerinde işletmelerinde ücretlendirme sistemleri ve bu sistemi etkileyen faktörler araştırılmıştır. İç ve dış çevre faktörleri, yönetim tarzları, iş analizleri ve ücret yönetiminin sistemi ne ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

Üçüncü Bölümde; İzmir ilinde dört ve beş yıldızlı oteller ile, kent ve kıyı otellerinde olasılığa dayalı örnekleme, olasılığa dayalı örnekleme yöntemiyle anketler düzenlenmiştir. Anket soru formlarında işletmenin kurumsal ve yönetsel kimliğinin belirlenmesi, fiziksel ve sosyal çalışma koşullarının, maddi ve psiko-sosyal güdülemenin, ekonomik faktörlerin ücretlendirmeye etkisi araştırılmıştır.

Ankette işletmenin kurumsal ve yönetsel kimliğinin belirlenmesi ve bunun ücretlendirme sistemine etkisi, işletmenin fiziksel ve sosyal çalışma koşullarının ücretlendirmeye etkisi, işletmenin maddi ve psiko-sosyal güdülemenin ücretlendirmeye etkisi araştırılmıştır.

Araştırma sonucunda; işgörendin ücret politikasından ve dağılımından tatmin olmadığı, buna karşın işverenin de ÷lke ekonomisi koşullarından dolayı işgörendi tatmin edemediğı gör÷lmüştür.



ABSTRACT

In this study, the pricing systems of Accommodation and Hotel Administration and the application of this to the city of İzmir, have been researched.

In the first part of the research; the qualities of Accommodation and Hotel administration, the organisational structure, the divisions and the qualities of workforce have been analyzed. In addition, the general concept of payment and the systems of pricing have been researched.

On the second part; The payment concepts, their qualities, and the elements affecting these systems have been analysed with a literature scanning on the Hotel Management. The effects of interior and exterior environmental factors on the hotel pricing system have been analysed. The hotel administration management styles, the approach of human resources, pricing system have been scrutinized

On the third part ; For and five star hotels both the application of to the city of İzmir and resort hotels have been researched and analyzed.

The result of which shows that existence of a pricing system at the institutioned accommodation administrative pricing system is greatly affected by the external economical and internal physico-social working conditions, and financial motivational factors. Neither employees nor employer are satisfied by the wage system and wage dispersion. Employer could not be pleased his employee because of economical conditions in the country. Although there is a payment procedure in the hotels in İzmir, the research shows that it has not a systematic basement, it needs some more managerial progress.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
YEMİN METNİ	i
TUTANAK.....	ii
Y.Ö.K. DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xiii
TABLO LİSTESİ	xiv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ.....	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA VE OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

1.1. Konaklama İşletmeleri.....	1
1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri	2
1.2. Otel İşletmeleri	3
1.2.1. Otel İşletmelerini Tanımı ve Özellikleri.....	4
1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	8
1.3.1. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	8
1.3.1.1. Merkez Otel İşletmeleri	8
1.3.1.2. Tatil Otelleri (Resort Oteller)	8
1.3.1.3. Dağ-Spor-Kaplıca-Kür Otel İşletmeleri.....	8
1.3.1.4. Kongre ve Sergi Merkezleri	9
1.3.1.5. Ulaştırma Araçları İle Bağlantılı Oteller	9
1.3.2. Otel İşletmelerinin Ölçek Bakımından Sınıflandırılması	9
1.3.2.1. Büyük Otel İşletmeleri	9
1.3.2.2. Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri	13
1.3.2.3. Küçük Otel İşletmeleri	14
1.3.3. Hukuki Bakımdan Bağlı Oldukları Statülere Göre Otel İşletmeleri ..	14
1.3.3.1. Turizm İşletme Belgeli Oteller	14
1.3.3.2. Belediye Belgeli Oteller	14

1.3.4. Mülkiyetlerine Göre Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	14
1.3.5. Etkinlik Süreleri Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	15
1.3.5.1. Bütün Yıl Açık Olan Oteller	15
1.3.5.2. Mevsimlik Otel İşletmeleri	16
1.4. Türkiye'deki Konaklama Sektörü İçinde Yer Alan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerdeki Gelişmeler	17
1.5. Otel İşletmelerinin Temel Bölümleri	21
1.5.1. Önbüro Bölümü	24
1.5.2. Kat Hizmetleri Bölümü	27
1.5.3. Yiyecek ve İçecek Bölümü	30
1.5.4. Muhasebe Bölümü	36
1.5.5. Pazarlama ve Diğer Bölümler	40
1.6. İnsan Kaynakları	44
1.6.1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Verimli Çalışmasında Etkin Olan Faktörler	45
1.6.2. İş analizleri ve Ücret Sistemine Etkisi	48
1.6.2.1. İş Tanımları ve İşgören Seçimi	49
1.6.2.2. Norm Kadro Oluşturma	50
1.6.2.3. İş Değerlemesi	51
1.7. Genel Ücret Sistemleri	52
1.7.1. Ücretin Tanımı ve Ücretle İlgili Kavramlar	52
1.7.1.1. Doğrudan Ücret Ödeme Sistemleri	54
1.7.1.2. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri	57
1.7.1.3. Başarı Temeline Göre Ücret Sistemleri	58

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİ

ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. Ücretin Tanımı ve Önemi	64
2.2. Ücret Yönetimi	64
2.2.1. Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler	71
2.2.2. Ücret Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Konular	72
2.2.3. Ücret Düzeyi ve Adaleti	73
2.2.4. Ücret Ögeleri	76
2.2.5. İşgörenler İçin Ücretin Önemi	78
2.2.6. İşletmeler İçin Ücretin Önemi	83

2.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetim Biçimlerinin Ücret Sistemine Etkisi.....	94
2.3.1. Gelecekte İnsan Kaynakları Yönetiminde Önem Kazanacak Konular	95
2.3.2. Düşük Ücretli İşler	98
2.3.3. Yüksek Ücretler.....	98
2.3.4. İstihdam Türleri	99
2.4. Ulusal ve Uluslararası Ücret Koşulları.....	100
2.4.1. Dünyada Ücret Koşulları	100
2.4.2. Türkiye’de Ücret Koşulları	101
2.5. Otel İşletmelerinde Ücret Sistemleri.....	109
2.5.1. Değişmez (maktu) Ücret Sistemi.....	109
2.5.2. Yüzde Yöntemine Göre Ücret Sistemleri	109
2.5.3. Tarihsel Gelişimi ve Tanımı.....	110
2.5.3.1. Servis Sistemi	113
2.5.3.2. Ödemeli Garson veya Üç Garson Sistemi	113
2.5.3.3. Tronk Sistemi	113
2.5.3.4. Tipler-Bahşişler	116
2.5.4. Ek Ödemeler	117
2.5.5. Fazla Çalışma (Mesai) Ücreti	117
2.5.5.1. Günlük ve Haftalık Çalışma Ücreti	122
2.5.5.2. Gece Çalışma Ücreti.....	124
2.5.5.3. Hafta Tatili Ücreti	126
2.5.5.4. Bayram ve Yılbaşı Ücreti.....	127
2.5.5.5. Yıllık İzin Ücreti	130
2.6. Konaklama İşletmelerinde Ücretlendirme Sistemlerini Etkileyen Çevresel Faktörler	130
2.6.1. İşletmenin İç Çevre Faktörleri	130
2.6.1.1. İşletmenin Ölçeği ve Hedefleri	131
2.6.1.2. İstihdam Özellikleri.....	133
2.6.1.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	141
2.6.1.4. İşgücü Maliyetleri	146
2.6.2. İşletmenin Dış Çevre Faktörleri.....	147
2.6.2.1. Yasalar	148
2.6.2.2. Sendikalar ve Sosyal Güvenlik	151

2.6.2.3. Teknolojik Değişimler ve Küreselleşme	157
2.6.2.4. Kayıt Dışı Ekonomi	161
2.6.2.5. Ekonomik ve Sosyal Faktörler.....	163
2.6.2.6. Fiziksel Çevre Koşulları	164
2.7.2.7. Dış Kaynak Kullanımı Danışmanlığı.....	167
2.6.2.8. Rakipler ve Pazar Koşulları.....	167
2.6.2.9. Sektörün Nitelikli İşgücü Talebi.....	171

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNE YÖNELİK İZMİR İLİ ARAŞTIRMASI

GİRİŞ.....	173
3.1. Araştırmanın Kapsamı	173
3.1.1 Araştırmanın Önemi.....	173
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Genel Beklentiler	174
3.2. Araştırma Evreni	177
3.2.1. Araştırma Evreni ve İzmir İli Uygulaması	177
3.2.2. Deneklerin Seçimi	179
3.2.3. Araştırmanın Kısıtları	180
3.3. Araştırma Yöntemi	181
3.4. Araştırma Tekniği	182
3.4.1. Anket Formu ve Deneme Anketi	183
3.4.2. Deneme Anketi Uygulaması.....	183
3.4.3. Kullanılan Analiz Teknikleri	185
3.4.4. Anketlerin Dağıtımı ve Toplanması	188
3.5. Araştırma Bulgularının Sunumu	189
3.5.1. Demografik Bulgular.....	189
3.5.2. Ki Kare ve Hipotez Testleri.....	194
3.5.3. Faktör Analizi	200
3.5.3.1. Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azaltımı	201
3.5.4. Beşli likert Ölçekli Soruların Oransal Değerlendirilmesi	212
3.5.5. Regresyon Analizi	213
3.5.6. Farklılık Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi.....	215
3.5.6.1. Yaş.....	215
3.5.6.2. Cinsiyet	216
3.5.6.3. Medeni Durum	219

3.5.6.4. Eğitim Durumu	220
3.5.6.5. Görev Yapılan Bölüm	224
3.5.6.6. Kadro Durumu	229
3.5.6.7. Statü	231
3.5.6.8. Otelin Sınıfı	235
3.5.6.9. Otelin Türü	236
3.5.6.10. Vardiya	237
3.5.6.11. Ücret Dilimi	240
3.5.6.12. Çalışılan Yıl	245
3.5.6.13. Günlük Çalışma Süresi	248
3.5.6.14. Yabancı Dil	251
3.5.6.15. Ücret Yetersizliği Nedeniyle İş Değişirme	253
3.5.7. Farklılık Analizleri Bulgularının Değerlendirmesi	255
3.6. Sonuç ve Öneriler	256
3.6.1. Yönetmelik Ücret Sorunları ve Öneriler	269
3.6.2. Ücret Konusunda Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler	272
KAYNAKLAR	273
EKLER	284

KISALTMALAR

CRS	:Merkezi Rezervasyon Sistemleri (Central Reservation Systems)
CV	:Özgeçmiş (Curriculum Vitea)
D.E.Ü	:Dokuz Eylül Üniversitesi
EEO	:(Eşit Çalışma Koşulu) Equal Employment Opportunities
GSMH	:Gayri Safi Milli Hasıla
IATA	:Uluslararası Seyahat,Acentaları Birliği (International Air Travel Agencies Union)
ILO	:Uluslararası İşgören Ofisi (International Labour Office)
İ.K.	:İnsan Kaynakları
İİBF	:İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İş K.	:İş Kanunu
K.	:Karar
KHK	:Kanun Hükmünde Kararname
KORKONK-İŞ	:Turizm Konaklama ve Eğlence Sanayi İşçileri Sendikası
MÜZİK-SEN	:Müzik ve Sahne Sanatçıları Sendikası
OECD	:Avrupa Birliği Ekonomik İşbirliği Örgütü (Organization For Eourepean Economic CO-operation and Development)
OLEYİS	:Türkiye Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası,
PDP	:İnsan Kaynakları Kariyer Planı (Personnel Development Plan)
PPP	:İnsan Kaynakları Performans Planı (Personnel Performance Plan)
Sen K.	:Sendikalar Kanunu
SSK	:Sosyal Sigortalar Kanunu
SGP	: Satın Alma Gücü Paritesi
T.C.	:Türkiye Cumhuriyeti
T.İ.S.	:Toplu İş Sözleşmesi
TİSK	:Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
TOLEYİS	:Türkiye Otel, Lokanta, Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası
TUREM	:Turizm Eğitim Merkezi
TÜRK İŞ	:Türkiye işçi Sendikaları konfederasyonu
UNICE	:Avrupa Sanayi İşveren Konfederasyonları Birliği
WTO	:Dünya Turizm Kuruluşu (World Tourism Organisation)

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1: 2004 Yılı Yatak Kapasitesinin Konaklama Tesislerinin Türlerine Göre Dağılımı Tablo	18
1.2.: Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Tesisler ve Yatak Kapasiteleri Tablo	19
1.3. : 1990-2002 Yılları Arası Turizm İşletmesi Belgeli Tesislerde Doluluk Oranı	20
Tablo 2.1. Ücret Ödeme Kararları Etkileyen Olası Değişkenler Performansa Dayalı Nitelikli Algılar	68
Tablo 2.2: 2002 Yılı Çıplak Ücret ve Yan Ödemelerin Karşılaştırılması (%)	77
Tablo 2.3: X Otelinin Puantaj Cetveli Örneği (Kasım 2003, Golf Bakım İşgören: Aylık).....	85
Tablo 2.4: X Oteli 2004 Mart Ayı Puantaj Cetveli Örneği	86
Tablo 2.5: X Otelinin Aylık İşgören Hesap Pusulası Örneği	88
Tablo 2.6.: 2002 yılında Türkiye’de Sosyal Ödemelerin Bölünüşü	90
Tablo 2.7.: 2003 Yılında Çalışılan Saatler Esasına Göre İşgücü Maliyetinin İşçi Geliri ve Devlete Yapılan Ödemeler Açısından Dağılımı	91
Tablo 2.8.: 2003 yılında Seçilmiş OECD Ülkelerinde İşçi ve İşverenin Sosyal Güvenlik Primlerinin Ortalama İşgücü Maliyetine Oranı (%).....	92
Tablo 2.9.: İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Konuları	97
Tablo 2.10. : 2001 Yılı Sonunda Çalışanların Kıdem Yılları İtibariyle Bölüşünü	103
Tablo 2.11:OECD Ülkelerinde Brüt Giydirilmiş Ücret ve İşgücü Verimlilik Düzeyleri 2003 Yılı İstatistikleri.....	106
Tablo 2.12: Otel İşgöreni Aylık Fazla Çalışma Kartı Örneği.....	118
Tablo 2.13: Otel İşgöreni Fazla Mesai Talepnamesi Örneği	120
Tablo 2.14: Otel İşvereni Fazla Mesai Cetveli.....	121
Tablo 2.15.: Haftalık Otel İşgöreni Çalışma Planı Örneği.....	123
Tablo 2.16: Otel İşgöreni Aylık Devam Çizelgesi	125
Tablo 2.17: Ücret Bordrosu Bayram Mesaisi (Mutfak İşgöreni).....	129
Tablo 2.18.: Türkiye’de Yatak ve Oda Başına Düşen İnsan Kaynakları Sayısı	135
Tablo 2.19.: Otel İşletmelerinde Görevler ve Terfi olanakları	138
Tablo 2.20: Otel İşgöreni Sicil Kartı Örneği	142
Tablo 2.21: Otel İşgöreni Sicil Kartı Örneği	142
Tablo 2.22: ISO 14000 Çevre Yönetimi Sistemi Standartlar Serisinin Kapsamı	166
Tablo 3.1.: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı (s=517)	190
Tablo 3.2. Dönüştürülmüş Bileşenler Matriksi	203
Tablo 3.3.: Faktör Analizinin Özet Sonuçları	205
Tablo: 3.4.: Beşli likert Ölçekli Soruların Oransal Değerlendirilmesi	210

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1.1: Büyük Ölçekli Otel İşletmelerinde Örnek Bir Örgüt Şeması.....	23
Şekil 1.2: Önbüro Bölümü Örgüt Şeması	24
Şekil 1.3: Büyük Bir Otelin Kat Hizmetleri Bölümünün Örgüt Şeması	28
Şekil 1.4.: Servis Bölümü Örgüt Şeması	31
Şekil 1.5: Mutfak Bölümü Örgüt Şeması	34
Şekil 1.6: Bar Bölümü Örgüt Şeması.....	35
Şekil 1.7: Mutfak Bölümü Örgüt Şeması	36
Şekil 1.8: Muhasebe Bölümü Örgüt Şeması	38
Şekil 1.9. Toplam Ücret Bileşenleri	46
Şekil 2.1.: Ücret Ödemeleri Kapsamında İşletmenin Yönetsel İç ve Dış Çevre İlişkileri.....	70
Şekil 2.2.: Ücret Tatmin Modeli	74
Şekil 2.3: Ücret Tatminini Belirleyen Ögeler.....	80
Şekil: 2.4.: Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları	82
Şekil 2.5.: 2002 Yılında İşgücü Maliyetinin İşgören Geliri Açısından Dağılımı	90
Şekil 2.6.: Çevresel Değişim Ve Ortaya Çıkan Zorunluluklar	159
Şekil 3.1.: Araştırmalarda Kullanılacak İstatistik Testlerinin Belirlenme Süreci.....	187
Şekil 3.2.: Öz Değerlerin Dağılımı	202

EKLER LİSTESİ

3.1. Anket Formu

3.1.1. Demografik Sorular

3.1.2. Beşli Likat ölçekli Sorular

3.2. Ki-Kare Testi

3.2.1. İş Değişirme, Tür-Dilim

3.2.2. Bölüm-Dilim

3.2.3. Statü-Cinsiyet

3.2.4. Cinsiyet-Dilim, Bölüm, İş Değişirme

3.2.5. Yaş İş Değişirme

3.2.6. Tür-İş Değişirme, Ücret Dilimi

3.2.7. Vardiya Düzeni, Ücret Dilimi

3.2.8. Bölüm, İş Değişirme

3.3. Farksızlık Analizi (Anova-T.Testi)

3.3.1. Yaş (Anova Testi)

3.3.2. Cinsiyet (T Testi)

3.3.3. Medeni Durum (Anova Testi)

3.3.4. Eğitim (A.T.)

3.3.5. Bölüm (A.T.)

3.3.6. Kadro (A.T.)

3.3.7. Statü (A.T.)

3.3.8. Sınıf (A.T.)

3.3.9. Tür (A.T.)

3.3.10. Vardiya (A.T.)

3.3.11. Dilim (A.T.)

3.3.12. Yıl (A.T.)

3.3.14. Günlük Çalışma Süresi (A.T.)

3.3.15. Ücret Yetersizliği Nedeniyle İş Değişirme (A.T.)

3.4. Deyimler Sözlüğü

3.5. Kaynakça

GİRİŞ

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları ücretlendirme sistemleri çok sayıda nitelikli ve niteliksiz işgören istihdamı, işgören maliyetlerin yüksekliği nedeniyle önemlidir.

Otel işletmeleri için önemli bir maliyet unsuru olan işgören ücretleri, işletmede verimliliği de etkilediği için dikkatli bir planlama ve uygulama gerektirmektedir. Bu sebeple otel işletmeleri kendi örgütsel yapılarına ve işgücü niteliklerine uygun bir ücret sistemi oluşturmali ve bunu güncelleştirmelidirler.

Çalışmada amaç, İzmir ilindeki kent ve tatil otellerindeki ücret sistemlerini araştırarak, bu sistemin temelde hangi faktörlerden etkilendiğini, sorunlarının neler olduğunu belirlemek ve çözüm önerileri sunmaktır.

İyi bir ücret sistemi; işgörenin giderlerini karşılayabilmeli, bilgi ve becerisini dikkate almalı, işe güdülemeli ve adil olmalıdır. Bu sistem ancak işletmecinin işgörenleri ile karşılıklı iyi iletişimi ile gerçekleşebilecektir. Bir ücret sistemi; otel işletmesinde iş barışının kurulmasına, işgücü devir hızının düşmesine, iyi bir işletme iklimi oluşturulmasına ve uyumlu, nitelikli işgörelere çalışmaya yönelik olmalıdır.

Diğer yandan, otel işletmelerinin hem iç çevre hem de dış çevre faktörlerine karşı duyarlı olduklarını bu faktörlerin ücret sistemlerini de etkilendiğini unutmamak gerekir. Uluslararası, ulusal ve bölgesel çevredeki her türlü olumlu ve olumsuz gelişmeler otel işletmeleri faaliyetlerine de yansıyacaktır. Özellikle ülkenin içinde bulunduğu jeopolitik konum terör savaş ortamı, ekonomik krizler otel işletmelerini 2001 yılından 2004 yılına kadar her yönden olumsuz etkilemiş bu maliyetlere de yansımıştır.

Türkiye'nin de içinde yer aldığı gelişmekte olan ülkelerde maddi-parasal güdüleme faktörleri önemini hâla korumaktadır. Bu nedenle etkili bir insan kaynakları yönetimi, otel işletmelerinde tatmin edici ücret yönetimini akılcı yönetmeyi gerektirmektedir. Türkiye'de otel işletmelerinde ücret sistemleri; işgören seçim-tedarik sürecinden, nitelikli ve deneyimli işgöreleri otele çekmeye, elde tutmaya, performanslarının artırılmasına kadar bir çok alanda etkili olmaktadır.

Başlangıçta, çalışmanın konaklama işletmelerini kapsayacak temel bir araştırma olması amaçlanmıştır. Gelişen süreçte, araştırma alanı konaklama işletmelerinden 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırılmak zorunda kalınmıştır. İzmir ilini kapsayan bu alan araştırmasında tatil köylerinin tam kapasiteyle

çalışmadığı, hatta bazı sezonlar hiç açılmadığı gözlenmiş ve araştırmaya dahil edilmemişlerdir. Diğer yandan İzmir ilinin Foça, Urla gibi diğer turistik ilçelerinde otellerin yeterince kurumsallaşmadığı görülerek, araştırma evreni İzmir ili kent merkezi ve Çeşme ilçesindeki 4-ve 5 yıldızlı otellerle sınırlı tutulmak zorunda kalınmıştır. Araştırmanın dört ve beş yıldızlı otellerle sınırlandırmasının en önemli nedenleri, kurumsallaşmış olmaları, nitelikli çalışanlarının fazlalığı, profesyonel yönetim tarzlarıdır.

Otel işletmelerinde uygulanmakta olan ücret sistemleri, endüstrinin diğer işletmelerindeki uygulamalarla benzerlikler göstermekle beraber, hizmet sunum özelliği nedeniyle, farklılıklar da göstermektedir. Bu nedenle müşteri ile doğrudan doğruya iletişimde bulunan ve arka planda çalışan işgörenlere yapılan ücret ödemeleri farklıdır. Ayrıca ücret sistemin oluşturulması sırasında temel ücretin yanı sıra primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar gibi ücret eklentileri ile çalışma saatleri, fazla çalışma, ücret artışları gibi özelliklerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bunda amaç ücret sistemini belirlerken işletme içi ve işletme dışı eşitliği gerçekleştirilecektir.

Bu amaçla araştırmanın birinci bölümde, konaklama işletmeleri tanımı, sınıflandırılması, dört ve beş yıldızlı otellerin tanımı ve sınıflandırılmaları, örgütsel yapıları, insan kaynaklarının özelliklikleri incelenmiştir. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde ücretlendirme sistemleri, diğer sektörlerdeki uygulamalarla benzerlik göstermekle beraber farklı taraflarının da olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle; araştırmaya temel oluşturmak amacıyla genel ücret kavramları ve ücret sistemlerine yer verilmiştir. Genel ücret kavramları ve ücret sistemleri araştırmaya ışık tutması açısından literatür taraması yöntemi kullanılmıştır.

İkinci bölümde; İkinci bölümde; Otel işletmelerinde ücretlendirme sistemleri ve bu sistemi etkileyen faktörler araştırılmıştır. İç ve dış çevre faktörleri, yönetim tarzları, iş analizleri ve ücret yönetiminin sistemi ne ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

Üçüncü Bölümde; İzmir ilinde dört ve beş yıldızlı oteller ile, kent ve kıyı otellerinde grup örnekleme sistemiyle anketler düzenlenmiştir. Anket soru formlarında işletmenin kurumsal ve yönetsel kimliğinin belirlenmesi, fiziksel ve sosyal çalışma koşullarının, maddi ve psiko-sosyal güdülemenin, ekonomik faktörlerin ücretlendirmeye etkisi araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA VE OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Araştırmanın konusu her ne kadar konaklama işletmeleri olsa dahi, insan kaynakları ücretlendirme sistemleri, İzmir ili çerçevesiyle dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Kurumsallaşmamış bir konaklama işletmesinde ücret sisteminden söz etmenin mümkün olamayacağı varsayımından hareketle, araştırmanın dört ve beş yıldızlı otellerde yapılması kararlaştırılmıştır. Dört ve beş yıldızlı otellerin Turizm İşletme Belgeli ve kurumsallaşmış yapısı bu seçimde etkili olmuştur. Diğer sebepleri daha çok araştırmanın kısıtlarıyla ilgili olup şöyle sıralanabilir:

- Gelişmiş örgüt yapıları,
- Kurumsal bir yapıya sahip olmaları,
- Profesyonel yönetim tarzları,
- Çok sayıda ve her kademedeki işgörenin çalışıyor olması,

Araştırmanın kısıtları: Konaklama işletmeleri kapsamında olup, dört yıldızın altındaki turizm işletme ya da, belediye belgeli otellerde araştırma için gerekli veriler yetersiz görülmüştür. Diğer yandan krizler ve ekonomik olumsuzluklar nedeniyle birçok motel ve tatil köylerinin de kapalı olduğu saptanmıştır.

1.1. Konaklama İşletmeleri

Konaklama Endüstrisi; İnsanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu gereksinimlerinin karşılanması için hammaddelerden ve/ya da temel standart verilerden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletmelerden bütünleşir. Bu işletmelerin amacı, insanların yalnızca fizyolojik gereksinimlerini değil, aynı zamanda sosyo-kültürel ve morâl yapılarından kaynaklanan düşünsel ve/yada duygusal gereksinimlerinin de karşılanmasıdır¹.

Diğer bir tanıma göre Konaklama Endüstrisi; Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik ekonomik ve sosyal bir işletmedir². Farklı bir tanım; seyahat eden insanların başta geceleme olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi

¹ Alparslan Uslal, Osman Avşar Kurgun, **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay Yayıncılık, İzmir, 2001, s.6.

² Öcal Usta, **Turizm**, Altın Kitaplar, İstanbul, 1996, s.156.

gereksinimlerini yerine getirebilmeye yönelik yapılandırılmış; işgöreni, mimarisi, uygulamaları ve konuklarıyla olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir³.

Konaklama işletmeleri, diğer sektörlerdeki işletmelerden farklı özelliklere sahiptir. Ait oldukları sektörün yapısı bu farklılıkları oluşturan en önemli etkidir. Konaklama işletmelerini sınıflandırmak gerekirse;

Esas Konaklama İşletmeleri: Otel,Motel,Tatil Köyü

Yan Konaklama İşletmeleri: Pansiyon,kamping, oberj, hostel, sağlık, avcılık, spor tesisleridir⁴.

1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

- Konaklama işletmeleri, kuruluştaki ve etkinliklerinin sürdürülmesinde büyük sermayeye gereksinim gösterir⁵.
- Sınırlı olarak otomasyona yer verilse de, kişisel hizmetin gerekliliği kaçınılmazdır. Bu özelliğinden dolayı Konaklama İşletmelerinde bir takım sosyal sorunların varlığı gözlemlenmektedir⁶.
- Konaklama işletmelerinde, işgören arasında tam bir uyum olması hizmetlerin hızlı ve eksiksiz yerine getirilmesi, müşteri tatmininde büyük rol oynamaktadır. Sunulan mal ve hizmetlerde dünya standartlarına uygunluk aranmakta, bu nedenle otel işletmelerindeki üretim ve hizmet sunumunda toplam kalite yönetiminin benimsenmesi diğer işletmelerden daha fazla önem kazanmaktadır⁷.
- Bina, donanım, makineler ve aletler gibi sürekli kullanım maddeleri işletmelerinin etkinliklerinde büyük yer tutar⁸.

³ Nazmi Kozak, A. Celil Çakıcı, Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık, **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002, s.2.

⁴ Saime Oral, Osman Avşar Kurgun, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999, s.3.

⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.11.

⁶ Ertuğrul Çetiner, **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Güney Grafik, Ankara, 1989, s.7.

⁷ Metin Kozak, **Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-içecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması**, Verimlilik Dergisi, Sayı, 1995/3, Ankara, 1995, s. 113.

⁸ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınevi, Ankara, 2001, s.15.

- Turizm endüstrisinde talebin, önceden kesin olarak belirlenmesi güç olan ekonomik, toplumsal ve politik unsurlara bağlı olması nedeniyle, konaklama işletmeciliğinde risk faktörü yüksektir⁹.

- Turizme yönelik talep rasyonel olduğu kadar, irrasyonel özellikler de taşıdığından, konaklama işletmeleri bu yapıdan kaynaklanan yüksek riski de yüklenmek zorundadır.

- Konaklama endüstrisinin emek yoğun bir endüstri olması, otomasyonu sınırlamakta, artan işgören istihdamı ile birlikte, departmanlar ve işgörenler arası yakın işbirliğini ve yardımlaşmayı gerektirmektedir¹⁰.

- Konaklama işletmelerinde kaliteli hizmet sunumu beraberinde nitelikli işgünün gerekliliğini zorunlu kılar. Bu nedenle kalifiye eleman gereksinimi konaklama işletmelerinde üst düzeydedir¹¹.

- Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi gereksinimlerin karşılanması ile ilgili olduğu için çalışan işgörenin hoşgörülü bir karakter ve güler yüzlü bir yapıya sahip olmasını zorunlu kılar¹².

- Turizm bir hizmet endüstrisidir ve turizmde satılan ürün hizmet ağırlıklıdır. Hizmetin üretildiği veya hazır bulundurulduğu anda satılması ve tüketilmesi zorunluluğu olduğundan gerçekte satılan ürünün, global bir ambalaj olarak “zaman” olduğu bile söylenebilir¹³.

- Konaklama işletmeciliği dinamikdir. Standartlaştırma çok azdır veya zordur. Turistik ürünlerde öznel değerlendirme daha fazladır¹⁴.

1.2. Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin tanımlanarak kavranması ile ilgili yaklaşımların sayısı oldukça fazladır. Otel, yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, işgörenin insan kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve

⁹ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.10.

¹⁰ Öcal Usta, **Turizm**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992, s.7.

¹¹ Osman Avşar Kurgun, **Otel İşletmelerinde Ön Büro**, Turban Turizm A.Ş. Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 1989, s.7-8.

¹² Dündar Deniz ve Diğerleri. **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1998, s.8.

¹³ Orhan İçöz ve Metin Kozak, **Turizm Ekonomisi**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1998, s.34.

¹⁴ Ömer Akat, **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**, Motif Matbaası, Bursa, 1997, s.191.

disiplin altına alınmış bir işletmedir¹⁵. Yukarıdaki tanımlamadan farklı olarak daha değişik tanımlar da yapılmaktadır. Yapılan diğer tanımlamaların bu tanımdan farklı olarak ortaya koyduğu değişik yaklaşımlar, konaklama işletmelerinin sunduğu ek hizmetleri kapsamaktadır. Daha değişik bir ifade ile konaklama işletmesinin müşterilerine sunduğu ek hizmetler ile tanımlanmaktadır.

Yapılan tanım denemelerinde üzerinde en fazla tartışılan konular, otel işletmelerinin ek hizmetlerle ilgili bölümlerin varlığı ve/veya kullanılmasıdır. Genelde, otel işletmelerinin, konaklama ve yeme-içme gereksinimlerini karşılayan birimlere sahip olmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Otel işletmelerini diğer işletmelerden belirgin bir şekilde ayıran temel işlevi, geceleme hizmeti sunmasıdır. Konaklama işletmeciliğinde kira temeline dayalı olarak sunulan geceleme+diğer hizmetler ile konukevleri ve diğer benzeri mekanlar arasında bir çizgi çekmek zordur. Ancak, otel işletmeleri, sundukları hizmetleri belli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmelerdir.

1.2.1. Otel İşletmelerini Tanımı ve Özellikleri

Otel İşletmeleri: Yer yabancıları olan konukların ilk planda geçici geceleme, ikinci planda yeme-içme hizmeti sunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir.

13.08.1983 tarih ve 1960-200005 sayılı yazı üzerine 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanununun 37'ci maddesinin (a) bendi uyarınca çıkarılan Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 6.09.1993 tarihli Bakanlar Kurulu'nca değişik kısmında konaklama işletmeleri ile aynı kapsamda ele alınabilecek olan otel tanımı: "Asıl işlevleri müşterilerin geceleme gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir" şeklinde yapılmaktadır.

Medlik oteli, "Sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duymaksızın kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer,yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletme şeklinde tanımlanmaktadır ¹⁶ ".

Günümüzde otel işletmeleri, sundukları turistik hizmetlerin yanı sıra, kongre, toplantı ve kültürel etkinlikleri de gerçekleştirmektedir. Çağdaş donanımlarıyla,

¹⁵ Hasan Olalı, Meral Korzay, **Otel işletmeciliği**, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İzmir, 1989, s.29.

¹⁶ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, Ankara, 1990, s.5.

özellikle kent otelleri, çağdaş yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak kentlerin görünümünü değiştiren yapılar haline gelmişlerdir. Tatil köyleri ise, gelişmekte olan eğilimlere; kongre, konferans, toplantılar ve sörf yarışlarına ev sahipliği yaparak, turizmin mevsimsel özelliğinden kaynaklanan doluluk sorunlarını aşmaya çalışmakta, bulundukları yöreye turist akımı çekmektedirler.

Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmelerini, endüstrideki diğer işletmelerinden ayıran farklı bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler turizm endüstrisinin genel karakteristiğinden kaynaklanmaktadır.

Hizmet Özellikleri: Otel işgöreni anlayışı, nezaket, sevimlilik ve nitelikli emek gibi kaliteye ait özellikleri sunabilmeli; kabul, tutum ve davranışları ile toplumun moral özelliklerini, konukseverliğin soylu geleneklerini yansıtmalı ve her durumda bir aile başkanına yakışacak sorumluluk ve dostluğun gösterebilmelidir. Bu nedenle rasyonellik arz edecek biçimde yürütülen idare işlevinin ve örgütün temel ilkelerini otelcilik işletmelerinde dikkatle uygulamak gerekmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere kültürlü, kaliteli ve gerekli formasyonu almış bir el emeğini otelcilik sektörüne doğru çekmek, otelciliği bu nitelikleri taşıdığını belgeleyen kanuni bir hak olarak vermek zorunluluğu vardır. Beslenme gereksiniminin karşılanması: Otel düzenli olarak geçici geceleme gereksinimini karşılayan işletmedir. Bununla beraber ikinci planda kalmak üzere az veya çok gelişmiş bir restorani olmalı ve müşterinin beslenme gereksinimi karşılanmalıdır.

Teknik özellikleri: Otel hizmet üreten bir fabrika gibi düşünülürse, bu fabrikanın ürettiği hizmetin zevkleri ve modayı takip etmesi olağandır.

- Otel 10 yıllık sürede çağdaş görünmelidir.
- Çok abartılı dekorlardan kaçınılmalıdır.
- Hizmeti en akılcı kullanacak ve insan kaynaklarından en iyi yararı temin edecek biçimde teknik olanaklara sahip olmalıdır.

Otel, yer değiştiren insanlara yapısı ve teknik donatımı ile asgari bir konforu ve bakımı sunabilmelidir.

Sosyal Koşullar: Otel ekonomik bir işletmedir. Hizmetler bir ücret karşılığında satılmaktadır. Bununla beraber otel toplantı, kongre, ziyafet salonları gibi kültürel ve artistik etkinlik merkezleri olmalıdır. Bu nedenle otel yalnızca

ekonomik bir birim değil, değişik sosyal faaliyetlerin yer aldığı, kent yaşamında önemli görevi olan sosyal bir birimdir. Otellere bu karakteri ortak kısımları verir. Ortak kısımları ile oteli, turistlerin gelip birkaç gece konakladığı yer olarak değil, toplumsal yaşamın zorunlu bir faktörü ve sosyal bir etkinlik merkezi olarak kabul etmek gerekir.

Hukuki Koşullar: Otel işletmeleri hukuki bakımdan da disiplin altına alınmış olan işletmelerdir.

- Birçok ölkede bir otel işletmesinin adını alabilmesi için asgari koşulların ne olduğu saptanmıştır. Türkiye’de Turizm Tesisleri Yönetmeliği’nin Turizm Belgesi almak isteyen işletmelerde aradığı fiziksel ve teknik koşullar gibi.

- Devlet, otellerin fiyatlarını da saptamak ve duyurmak zorunluluğunu koymuştur.

- Bazı ölkelerde otel açmak için yalnızca sermaye bulmak yeterli değildir. Aynı zamanda otelcinin yeteneği ve bilgisi olup olmadığı konusunda bir sınav geğirmesi zorunlu tutulmuştur. Bu hem müşteri için bir garanti, hem de otelciliğin ölkedeki prestiji için önemli bir özellik olarak kabul edilmiştir.

işgören Özellikleri: Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran başka bir farklılık da, otel işletmelerinde görev alan işgörenin işlevi açısından ortaya çıkmaktadır. Endüstri işletmelerine oranla otel işletmelerinde çalışanların üretim sırasında olduğu gibi üretilen mal ve hizmetin sunumu aşamasında da önemli bir konuma sahip oldukları gözlenmektedir.

Otel işletmelerinde, mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında işgören arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir. “Takım Oyunu” olarak da nitelendirilen bu çalışmayla işgören, karşılıklı yardımlaşma yoluyla hizmetin sunulmasını sağlamaktadır. Ters durumda, herhangi bir işgörenin hizmetin sunulması sırasındaki bir hatası bütün “takım oyuncularını”nın başarıya ulaşmasını engeller. Bunun nedeni ise, otel işletmelerinde “toplam kalite” adı verilen yönetim yaklaşımının giderek daha fazla kendisini göstermesidir. Örneğin, herhangi bir otel işgöreninin bir hatası müşterinin otel işletmesinden olumsuz düşüncelerle ayrılmasına yol açacak, bu durum da, sonuçta otel işletmesinin zararına bir gelişme olacaktır.

Otel işletmelerinde işgörenin çalışma alanı ile müşterilerin kullanımına ayrılan mekanlar genellikle aynıdır. Örneğin, lobi, restoran, bar, kat hizmetleri,

pastane alanlarında müşteri ile çalışan yüz yüzedirler. Otel işletmelerinde işgörenin endüstri işletmelerine oranla daha önemli bir konuma sahip olduğunu gösteren bir diğer konu da, otel işletmelerinde konuk ile çalışan-üreten arasındaki ilişkilerinin yoğun olmasıdır. Otel işletmelerinde işgörenin çok büyük bir kısmı her an kat hizmetlerinde, yiyecek içecek hizmetlerinde müşteri ile karşı karşıyadır. Restoranda yemek servisi, önbüroda kayıt ve ayrılıştta ve ek hizmetlerde çoğunlukla bu tür yüz yüze ilişkiler egemendir.

Otel işletmelerinde diğer bir özellik de; otel işletmelerinde işgörenin morali ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişkinin olmasıdır. Sözelimi, morali bozuk olan bir işgören işini o anda iyi bir şekilde yerini getiremeyeceği için, hem işgörenin psikolojik durumu ve hem de sunulan hizmetin yetersizliği hızla müşteriye de yansımaktadır. Örneğin, servis elemanın çok iyi hazırlanmış bir yemeği asık suratla sunması, barmenin içki servisini kurallara aykırı ve kaba davranışlarla yapması istenmeyen bir durumdur. İşgörenin dış görünümü, konaklama işletmelerinde mal veya hizmetin sunulmasında müşteri üzerinde genellikle doğrudan etkili bir unsur olmaktadır. Örneğin, kılığı ve giysileri eski ve temiz olmayan bir resepsiyonistin müşteriye o kıyafetle sunumda bulunulması müşteri ve çalışan psikolojisini olumsuz etkilemektedir.

İşgörenin fizyolojik görünümü de müşteri üzerinde etkili olmaktadır. Topal, bir parmağı eksik, yüzünde bıçak yarası izi bulunan, bakımsız, aşırı sigara içmekten sararmış parmaklar, kirli tırnaklar, ter kokusu, kirli saçlar vb. bir hizmet işgöreni o işletmeye zarar verir, olumsuz bir etki yaratır. Diğer yandan otel işletmeleri, kadın çalışanların endüstri işletmelerine göre daha fazla istihdam edildiği bir alandır. Yapılan araştırmalar gerek dünyada gerekse Türkiye'de diğer endüstri işletmelerine oranla otel işletmelerinde daha fazla sayıda kadın çalışanın istihdam edilmiş olduğunu göstermektedir. Yine aynı araştırmalar, kadın yöneticilerin bütün işletme alanları içerisinde en çok otel işletmelerinde çalışıyor olduklarını göstermektedir¹⁷.

Muhasebe Özellikleri: Üretilen mal ve hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesinin ve tüketilmesinin bir sonucu olarak otel işletmelerinde amortisman ve işgücü giderleri vb. değişmez giderlerin çok yüksek tutarlara ulaşmasına neden olmaktadır. Bu durum değişmez giderlerin denetimini güçleştirmektedir. Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran diğer bir özellik de uygulanmakta olan

¹⁷ Nazmi Kozak, Celil Çakıcı, Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık, a.g.e., s.11.

ücret sistemlerinden kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinde birden fazla ücret sistemi yürürlüktedir.

Değişmez ücret sistemi, yüzdeli ücret sistemi veya her iki sistemin bir arada kullanıldığı uygulamalara rastlanmaktadır. Otel işletmelerinde muhasebe denetim çalışmaları günün bitiminde, yani saat 24.00'ten sonra gerçekleştirilmektedir. Diğer işletmelerin aksine otel işletmelerinde müşteri hesabının her an hazır olması zorunluluğu, muhasebe çalışmalarında iyi bir belge akış düzenini ve raporlama sistemini zorunlu kılmaktadır. Kuşkusuz bu durum, satılan mal ve hizmetler hakkındaki bilginin en hızlı biçimde muhasebeye aktarılmasını gerektirdiğinden, işgörenin bu anlamda da iyi eğitilmiş ve dikkatli olmasını zorlayıcı niteliktedir.

1.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

1.3.1. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

1.3.1.1. Merkez Otel İşletmeleri

Müşteri istek ve gereksinimlerine göre konaklama işletmeleri farklı yerlerde bulunabilirler. Bunları dört ana başlık altında değerlendirmek mümkündür¹⁸. Merkezil otel İşletmeleri: Çoğunlukla iş adamlarının kısa süreli konakladıkları, genellikle ticaret merkezlerinde veya büyük şehirlerde bulunan işletmelerdir.

1.3.1.2. Tatil Otelleri (Resort Oteller)

Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, kıyı ve denizden yararlanmak isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir. Bu işletmeler, sağlık, eğlence, dinlence amacıyla turizme katılanlara hizmet sunan işletmelerdir. Birer tatil merkezi konumundadırlar. Bu işletmeler plajları olan turistik çekim merkezleri yakınında kurulurlar.

1.3.1.3. Dağ-Spor-Kaplıca-Kür Otel İşletmeleri

Dinlenmek ve/ya da spor yapmak amacıyla kullanılan konaklama işletmeleridir.

Belirli sağlık sorunları olan kişilere uzun süre kalıp rehabilitasyon olanakları sağlayan konaklama işletmeleridir. Şifalı suların bulunduğu yerlerde; kaplıca, göl, yayla gibi bir turistik çekim merkezine yakın kurulurlar.

¹⁸ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.29.

1.3.1.4. Kongre ve Sergi Merkezleri

Kişi başına asgari 1.2 metrekare alan düşecek şekilde ve en az 1000 kişiye hizmet verebilecek kapasitede bir kongre salonu ihtiva etmelidir. Bu merkezlerde simültane tercüme odaları, teknik imkanlara sahip basın merkezi yönetim odaları, kapasitesinin %5'ni karşılayacak otopark, kapalı ve açık fuar alanları, teknik olanaklara sahip en az 4 adet 50 metrekare büyüklüğünde toplantı odaları bulunan tesislerdir.

Yukarıdaki özellikler, adı geçen alanlarda kurulmuş olan otellerin işgücünün de farklı olması gereğini işaret etmektedir. Kuşkusuz bu ayırımın bir sonucu olarak, kullanılacak işgörenin ücretlendirilmesi de farklı olacaktır. Ancak; benzer bir farklılık, otel işletmelerinin sınıflandırılması sonucunda da belirmektedir.

1.3.1.5. Ulaştırma Araçları İle Bağlantılı Oteller

Bu oteller ulaşım yolları üzerinde ya da yakınında kurulmuş olup, havaalanı, istasyon, karayolu kavşak (motel) ve liman otelleri olarak adlandırılmaktadırlar.

1.3.2. Otel İşletmelerinin Ölçek Bakımından Sınıflandırılması

1.3.2.1. Büyük Otel İşletmeleri

Ortalama oda sayısının yüz ve yüzden yukarı olan, uluslararası standartlara göre oda başına 1,1 işgören sayısı üzerinden istihdam hacmi en az 110 kişi ve daha yüksek düzeyde bulunan, yemek ve balo salonları dışında ortak kullanım alanlarına 500 metrekareden daha çok yer ayrılan işletmelerdir¹⁹. Büyük konaklama işletmeleri, ulaşım araçlarının ve kişisel gelirlerin artışından, sosyal mevzuattaki yenilikler, uluslararası ekonomik ve politik ilişkilerin, tekniğin ilerlemesinden ve savaşların turizmin gelişmesinde etken olmasından sonra artmaya başlamıştır. Büyük Konaklama işletmelerinin de bazı yararlı yanları ve sakıncaları bulunmaktadır. Yararları:

Büyük otel işletmeleri teknik tesisleri ve araç-gereç, demirbaş ve mobilyaları, gıda maddelerini ve diğerlerini büyük miktarlarda tedarik edebildiklerinden indirimlerden yararlanmaktadırlar. Bu tür işletmeler kuruluşlarında, işletmelerinde ve genişlemelerinde gereken kapitali piyasada daha kolay ve elverişli koşullarda bulabilirler. Çok geniş kitlelere hitap edebilmek üzere ücreti yüksek olan basın ve yayın araçlarından yararlanabilirler.

¹⁹ Hazan Olalı, a.g.e. s.28-32.

Büyük otel işletmelerinin birçok bakımdan üstünlükleri vardır. Bunlar; finansal, satınalma gücü bakımından, tüketici piyasasına girmek ve reklam yapmak yönetim bakımından üstünlüklerdir²⁰. Otel işletmelerinin doluş oran arttıkça, maliyet giderlerinin belirli bir sınıra kadar indirilmesi ve işletme içi optimum kapasiteden yararlanma olanağı doğmaktadır²¹.

Sakıncalı yanları: İstihdam edilen işgücü, teknik işgören ve uzman sayısı fazla olduğundan, istihdam seviyesi sosyal hukuk nedeniyle hızla azaltılamaz, bu da daralma dönemlerinde işletmeye ağır yük getirir. İşgörenin yetki ve sorumlulukları yönünden kademeler oluşturmak gerektirir. Bu da bürokrasiyi artırır. İşgücü uzmanlaşması fazla olduğu için, bir işgören işletmenin değişik bölümlerinde çalıştırılmaz. Kaliteli hizmetleri başarmak için çok sayıda işgören istihdamı kadar yetenekli, eğitilmiş ve deneyimli kadrolar ve geniş bir işbölümü ve dayanışma da gerekmektedir²². Büyük Otel İşletmeleri, kâr sağlamak amacıyla kuruluş yeri olarak kalabalık bölgeleri seçtiklerinden dinlendirici özelliğe sahip değildir. İşveren-profesyonel yönetici ve işgören arasındaki ilişkiler dolaylı ve rasyonelliğe bağlı olarak gerçekleşmektedir. Büyük oteller, turizm piyasasında talep yetersizliği doğuran ekonomik ve politik faktörlerden etkilenmektedirler.

Büyük otel işletmelerinin yönetimleri çok üstün nitelikler gerektirmektedir. Bu nitelikler yalnızca kuramsal bilgiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda ve aynı ölçüde 'deneyim' de aranmaktadır. Diğer bir deyişle; planlama, örgütlenme, yürütme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinden oluşan yönetim bilgisini gerekli nicelik ve nitelikteki işgören üzerinde uygulamak ve bu işleri çevirmek için yalnızca 'kavramsal beceri' ve hatta 'beşeri ilişkiler becerisi' bile yeterli sayılamaz. Bu nedenle, hangi kademede olursa olsun otel yöneticisinden aynı zamanda ve aynı oranda uygulamaya dayanan bir teknik beceri'de beklenmektedir.

Otel yöneticisi, sözelimi kaç gr. temizlik maddesi ve su ile kaç metrekaare alanın paspaslanabileceğini ya da kaç tabak yıkanabileceğini deneyerek bilen bir insan olmalıdır. Çok sayıda işgören istihdamı, işgörenle ilgili sosyo-ekonomik sorunların ön plana çıkmasını zorlamaktadır. Birçok endüstride üretim ciddi boyutlarda makinalaştırarak insan kaynaklarından büyük ölçüde tasarruf sağlanabilmektedir. Buna karşın, otelcilikte bu olanak bulunamaz. Çünkü, otelcilik

²⁰ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.54

²¹ Alparslan USAL, Osman Avşar KURGUN, **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.8.

²² Alparslan USAL, Osman Avşar KURGUN, a.g.e., s.8.

kapsamında üretilebilecek mal ve/yada hizmetlerin çok büyük bir bölümü insan emeğine ve/yada insanın varlığına dayanmaktadır. Bu nedenle, büyük çapta insan emeği kullanılmaktadır.

Söz konusu 'emek fazlalığı', sunulan mal ve/yada hizmetlerdeki karmaşıklık nedeni ile iş tanımlarındaki sınırlarını da zorlamaktadır. Çalışanların her birinin işini belli tanımlarla sınırlandırmak çoğu kez işletmenin yapısına ters düşmektedir. Turizm alanında çalışanların herhangi bir konuda uzmanlaşmalarını güçleştiren ve hatta anlamsızlaştıran en önemli neden bu özelliktir. Bu nedenle de otel işletmelerinde iş görenler arasında olağanüstü bir işbirliği ve dayanışma gerektirmektedir²³.

Büyük otel işletmelerinin örgüt yapısında yer alan üst yöneticiler görevlerinde uzmanlaşmış kişilerdir. Bu oteller, kadrolarına yetmişmiş, uzmanlaşmış işgören istihdam etmektedirler. Yönetimde, birbirinden farklı özelliklere ve işlevlere sahip bir ya da daha fazla sayıda genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Otel, üst düzey yönetim, orta düzeydeki yöneticiler ve alt düzeydeki işgörenler olarak üç değişik basamaktan oluşmaktadır²⁴. Üst yönetim, otelin düzenli, sağlıklı işlevlerini yerine getirebilen bir yönetimin gerçekleşmesinden, kararların alınmasından sorumlu kişilerden oluşur. Orta düzeydeki yöneticiler, otelde yalnızca bir bölümdeki etkinliklerle ilgilenmektedirler. Bu yöneticilerin sayısı ve işlevleri otelin büyüklüğüne ve kapasitesine göre otelden otele değişmektedir. En alt basamağı oluşturan işgörenler (kat görevlileri, komiler, garsonlar vs.) sadece kendilerine verilen görevleri yürüten, işlerin planlanmasından ve koordine edilmesinden sorumlu olmayan çalışanlardır.

Bakanlar Kurulu Kararıyla 06.08.2000 tarihinde değiştirilen ve yeni adı "Turizm Tesisleri Yönetmeliği" tanımında: Otel İşletmeleri, "temel işlevleri konukların geceleme gereksinimlerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bulunduran tesislerdir" şeklinde tanımlanmışlardır.

²³ Alparslan USAL, Osman Avşar KURGUN a.g.e., s.8.

²⁴ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, Ankara, 1990, s.42.

Bu yönetmeliğe göre 4 ve 5 yıldızlı otellerin özellikleri şöyledir:

Dört Yıldızlı Otellerin Özellikleri : Üç yıldızlı oteller için aranılan koşullarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 100 odalı otellerdir.

- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveniyle bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü,
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,
- Her katta kat ofisi düzenlemesi (servis merdiveni veya asansörü bulunması durumunda bu alanlar kat ofisleri ile bağlantılı düzenlenir. Ayrık yerleşim düzenlerinde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir).
- Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli,
- Odalarda kıymetli eşya kasası,
- Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçleri bulunan revir,
- Odalarda minibar,
- Turizm amaçlı satış ünitesi,
- Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitenin %50'sine hizmet veren birinci sınıf olarak düzenlenmesi,
- Yerleşim merkezlerinde 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- Çalışan yarısının en az %15'i oranında eğitim almış işgören olması,

Ayrıca: Kişi başına en az 1.2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi, kapalı veya açık yüzme havuzu, en az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon. Kişi başına en az 1.2 metre kare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetlerinin verildiği alanlar olmalıdır. Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence olanağı tanıyan ayrı bir salon.

En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna. Türk hamamı mini golf, tenis veya voleybol alanı, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri olanaklar sunan biremlerden en az üç adedi. Pasta ve içki servisi verilen az 100 kişilik salon. En az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir münunün de sunulduğu ikinci bir lokanta. Telefon, faks, bilgisayar vb. büro hizmetlerin yönelik çalışma salonu. Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi. Turizm amaçlı küçük satış yerleri. Bay ve bayan kuaförü. Tüm alanlarda klima tesisatı.

Beş Yıldızlı Otellerin Özellikleri : Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranan koşullarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 200 odalı otellerdir.

- Odalar, standartlara uygun donanımlı ve banyo hariç 20 metrekarenin üzerinde olmalıdır,
- En az iki adet çok amaçlı salon,
- En az üç çalışma odası ile bağlantılı sekreter ve simültane tercüman hizmetleri ve fuayeyi de kapsayan kişi başına en az 1.5 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik kongre salonu,
- Müşterilerin ineceğı veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü. Uydu veya video yayınları olanağı. Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon ve alarm sistemi. Garaj oda sayısının en az %20'si kadarı park yeri olanağı olan garaj veya üzeri kapalı otopark. Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon. 24 saat oda servisi. Turizm amaçlı satış birimleri. Kapalı ve ısıtılmalı en az 80 metrekare büyüklükte yüzme havuzu. Birinci sınıf lokantaya ek en az bir lokanta. Amerikan bar hizmetinin verildiğı bir salon. Sürekli 24 saat doktor-hemşire hizmeti sağlanan ilk yardım odası.

1.3.2.2. Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri

50-100 kişi arasında işgöreni bulunan ve 60-100 odalı konaklama işletmeleridir.

1.3.2.3. Küçük Otel İşletmeleri

30-50 kişi arasında işgöreni bulunan ve 10-50 odaya sahip konaklama işletmeleridir.

1.3.3. Hukuki Bakımdan Bağlı Oldukları Statülere Göre Otel İşletmeleri

1.3.3.1. Turizm İşletme Belgeli Oteller

Hukuki bakımdan sınıflandırmada dünya ülkeleri arasında standartların uygulanmasına büyük ölçüde geçilmiştir. Genellikle otel binasının özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, hizmet standardı, müşteriye sunduğu rahatlık ve kolaylık ve işletmecilik anlayışı gibi önemli temel özellikler değerlendirilmektedir.

1.3.3.2. Belediye Belgeli Oteller

Turistik işletme belgesi olmayan bütün tesisler ve bu arada oteller 'turistik olmayan işletme ve oteller' grubunda yer alırlar. Bunlar yerel belediyeler tarafından sınıflandırılırlar, kontrolleri belediyeler tarafından yapılır. Fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler saptar.

1.3.4. Mülkiyetlerine Göre Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerini sınıflandırılması ile ilgili yapılan ilk çalışma; 1956 yılında çıkarılan 6068 sayılı Turizm Endüstrisi Teşvik kanununa bağlı olarak, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı' Turizm Danışma Kurulu" tarafından hazırlanan ve 15.02.1965 tarihinde yürürlüğe giren Turizm Müesseselerine Ait Vasıflar Yönetmeliğinin "1". maddesine göre otel işletmeleri sınıflandırılmıştır. Daha sonra otelcilik endüstrisinde meydana gelen gelişmelere göre yetersiz kalan bu yönetmelik Turizm ve Tanıtma Bakanlığınca 19.06.1979 tarihinde ve 7' 17868 sayılı kararname ile "Turizm Müesseseleri ve Nitelikleri Yönetmeliği" adı altında yürürlüğe girmiştir.

Ekonomik konjonktürdeki gelişmelere paralel olarak, turizm sektörünü düzenleyecek, geliştirecek, dinamik bir yapı ve işleyişe kavuşturacak önlemlerin alınması amacıyla, 6086 sayılı Turizm Endüstrisi Teşvik Kanunu yürürlükten kaldırılarak 12.3.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu yürürlüğe girmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığınca hazırlanan "Turizm Yatırım İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" turizm yatırım ve işletme belgesinin verilmesine ilişkin konuları ve otel işletmelerinin sınıflandırılmasını yeniden düzenlemiş ve yönetmelik 06.07.2000 tarihinde son halini almıştır.

- Bağımsız olarak işletilen ve sahibi olunan oteller,
- Sahibi tarafından bir işletmeciyeye kiralanmış oteller,
- Mülkiyeti ve işletme hakkı bir zincir otele ait oteller,
- Bağımsız bir yatırımcı veya grup tarafından sahipli,
- Zincir oteller,
- Bireysel olarak veya bir grup tarafından sahiplenilmiş ve bir zincirin işletme hakkını (franchising) alarak işletilen oteller olmak üzere otel işletmeleri değişik biçimde sınıflandırılabilir.

Bu sınıflandırmayı şu şeklide yapmak da mümkündür:

- Mülkiyeti özel kişilere ait özel otel işletmeleri,
- Mülkiyeti devlete ait kamu otel işletmeleri,
- Mülkiyeti devlete ve özel sektöre ait karma otel işletmeleri

1.3.5. Etkinlik Süreleri Bakımından Otel işletmelerinin Sınıflandırılması

Çalışma süresi bakımından konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, işletmenin hizmet verdiği sürenin esas alınması ile de yapılabilmektedir. Buna göre konaklama işletmeleri iki farklı sınıfta ele alınmaktadırlar.

1.3.5.1. Bütün Yıl Açık Olan Oteller

Tüm bir yıl boyunca hizmete açık olan konaklama işletmeleridir. Genellikle büyük şehir, kültür merkezleri ve anayol yakınlarında kurulurlar. Gidilmesi zorunlu otellerdir. Kişiler ticari, politik ve başka bir amaçla zorunlu olarak yaptıkları seyahatlerde bu otellerden yararlanılır. Konaklama süresi kısadır²⁵. Bütün yıl açık olan otelleri ile mevsimlik oteller arasında konuklarına sundukları hizmetler ile yapısal özellikler bakımından birtakım farklılıklar vardır. Genel olarak iki tip otel işletmesi arasındaki farkları şöyle özetleyebiliriz ²⁶:

- Bütün yıl açık olan oteller homojenlik özelliği taşırlar. Örneğin, herhangi bir ülkedeki iki yıldızlı devamlı açık olan bir otel hizmeti ile bir başka ülkede aynı sınıftaki otel arasında hizmet çeşitliliği arasında fark yoktur. Oysa mevsimlik otellerin özellikleri ülkelere, bölgelere ve mevsim özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

²⁵ Öcal Usta, **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2001, s.130.

²⁶ Ahmet Aktaş, a.g.e., s.30.

- Yıl boyu açık olan oteller iş, ziyaret ve politik amaçlarla seyahate katılan kişilerin zorunlu olarak konakladıkları işletmelerdir. Buna karşılık mevsimlik oteller zevk ve dinlenme amacıyla seyahat edenlerin konakladıkları işletmelerdir.

- Yıl boyu açık olan otellerde konaklama kısa olmasına karşılık mevsimlik otellerde uzun olmaktadır.

1.3.5.2. Mevsimlik Otel İşletmeleri

Yılın belirli döneminde hizmet veren işletmelerdir. Turizm hareketlerindeki mevsimlik yoğunlaşma olgusu ile karşı karşıya kalması bakımından önem taşımakta ve diğer türdeki otellerden farklı işletme teknikleri gerektirmektedir. Ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişiklik göstermektedir. Daha çok tatil ve dinlenmek için gidilen otellerdir. Konaklama uzun sürelidir. Bu tip otel işletmeleri etkinliklerini belirli mevsimlerde yoğunlaştırdıkları veya yalnızca belirlenen mevsim içinde açık olmaları ile tanımlanmaktadırlar. Mevsimlik otelleri yaz ve kış otelleri şeklinde sınıflandırabilmek mümkündür.

Mevsimlik otellerden bazıları koşulları elverdiği takdirde her iki mevsimde de açık kalabilmektedirler. Ancak söz konusu kıyı otellerinden bazıları yıl boyunca açık kalma düşüncesi içerisinde olabilmektedirler. Bunlar; nitelikli işgörenin elden kaçmasını önlemek, değişmez yatırımlardan en yüksek yararı elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Bunun için çeşitli fiyatlandırma politikaları uygulanmaktadır. Ancak açık kalındığı süre içinde de belirli bir doluluk oranının sağlanması gerekmektedir. Yoksa bu düşünce zararı artıracaktır²⁷. Mevsimlik otel işletmelerinin özellikleri ve ortaya çıkardığı sorunlar şunlardır:

- Zevk ve eğlence amacıyla yapılan seyahatte mesafenin talebi etkilemede önemli faktör olması doğrudan mevsim otel işletmeciliğini de etkilemektedir. Çünkü, ulaşım için ayrılan süre arttıkça mevsim otellerindeki geceleme sayısı da olumsuz etkilenmektedir.

- Uzak mesafedeki mevsim otellerinde konaklayan turistlerden önemli bir psikolojik faktör olarak ev özlemi (homesick) duygusu arttığı için konuklar ani ararla konaklama sürelerini kısaltabilmektedirler.

- Mevsim otel işletmelerinin yer seçiminde ve inşaat planlarının yapımında müşterilerin zevk, eğlence ve dinlenme gereksinimleri göz önünde bulundurulmalıdır.

²⁷ Burhan Şener, a.g.e., s.21.

- Mevsim otel işletmelerinin en önemli sorunlarından biri insan kaynaklarıdır. Bu sorun:

- Nitelikli işgörenin işinin sürekli olmaması nedeniyle işe bağlanamadığı görülebilir. İşletmeler bu tür sorunların çözümünde, nitelikli işgörenleri kadrolu istihdam ederek onları işe bağlamaya çalışırlar. Daha fazla ücret ödeme yöntemi de önleyici olabilmektedir.

İşlerin mevsimin belirli günlerinde yoğunlaşması işgörenin üzerinde yorgunluk ve bıkkınlığı sebep olması verimliliği azaltmaktadır. Mevsimlik otel işletmeleri işgörenin barınma ve yeme-içme gereksinimlerini karşılayacak önlemleri almak zorundadırlar. Mevsim otelleri, konaklama sürelerini uzatabilmek için otelin bulunduğu bölgedeki tarihi ve turistik yerlere geziler düzenlemek ve aynı sınıfta bulunan bir başka bölgedeki otellere konuklarını göndermek gibi önlemler almak yanında; animasyon ve spor aktivitelerine ağırlık vermek durumundadırlar.

Mevsim otel işletmelerine konuklar genellikle aileleriyle gelmektedirler. Bu nedenle beslenme özellikleri bakımından biberondan, diyet yemeklerine kadar her tür yiyecek planlaması önceden düşünülmelidir. Mevsim otelleri, su boruları, elektrik, kalorifer, havalandırma gibi teknik donanımda meydana gelebilecek arızaların onarımı için iyi örgütlenmelidirler. Sağlık hizmetleri sunulmalı veya bölgede var olan sağlık kuruluşları ile anlaşılmalıdır. Mevsim otelleri geniş bir alana yayıldıkları ve hizmetlerin değişik yerlerde sunulması özelliğinden dolayı hırsızlığa karşı elverişli olmaktadır. Bu konuda gerekli güvenlik tedbirleri önceden alınmak zorundadır.

1.4. Türkiye'deki Konaklama Sektörü İçinde Yer Alan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerdeki Gelişmeler

Türkiye'de yatak kapasitesinin konaklama tesislerine göre dağılımı, dört ve beş yıldız otel işletmelerinin durumu Tablo 1.1'de gösterilmiştir. Bu tabloda 2004 yılı için konaklama tesislerinin sayıları ve yatak kapasiteleri ayrıntılı olarak sunulmuştur. Tablo incelendiğinde 2004 yılında turizm işletme belgeli 144 adet beş yıldızlı otel ve bunlara ait 86292 yatak bulunduğu anlaşılmakta ve yatırım belgeli beş yıldızlı otel sayısı 71 ve bunlara ait yatak sayısı 44543 olarak verilmektedir. İşletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %24 iken yatırım belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin toplam yatırım belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %20'dir.

Tablo 1.1'deki veriler dikkate alınarak benzer değerlendirmeler dört yıldızlı oteller için yapıldığında 2004 yılında turizm işletme belgeli 275 adet dört yıldızlı otel ve bunlara ait 81341 yatak bulunmakta iken yatırım belgeli dört yıldızlı otel sayısı

127 ve bunlara ait yatak sayısı 44882'tür. İşletme belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinin yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı %21 iken yatırım belgeli dört yıldızlı otel işletmelerinin toplam yatırım belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %20'dir.

Dört ve beş yıldızlı oteller yatak kapasiteleri ile birlikte ele alındığında Türkiye'deki toplam işletme belgeli yatak kapasitesinin %41'inin bu oteller tarafından karşılandığı anlaşılmaktadır.

1980'li yıllardan 2004'lü yıllara uzanan süreçte oteller; mimarileri, dekorasyonları, konfor koşulları ve sundukları olanaklar açısından çağdaş standartları yakalamışlardır. Bu gelişim kendini tesis ve yatak kapasitesi bazında göstermiştir. Tablo 1.1'de 1980 ile 2004 yılları arasında turizm işletme ve yatırım belgeli konaklama tesislerinin sayıları ve bu tesislere ait yatak kapasiteleri gösterilmektedir.

Tablo 1.1: 2004 Yılı Yatak Kapasitesinin Konaklama Tesislerinin Türlerine Göre Dağılımı

KONAKLAMA TESİSLERİ 2002				
OTELLER	Yatırım Belgeli Tesisler		İşletme Belgeli Tesisler	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
5*	71	44543	144	86292
4*	127	44882	275	81341
3*	282	42854	512	83147
2*	342	28699	647	55936
1*	76	3600	139	8313
Moteller 1.sınıf	4	222	5	781
Moteller 2.sınıf	13	429	14	728
Motels	4	130	4	291
Tatil Köyleri 1.sınıf	42	27619	75	50259
Holiday Villages 2.sınıf	24	11923	19	6692
Pansiyonlar	102	3281	115	3930
Kampingler	11	2852	8	2430
Oberji	2	140	7	1153
Termal Turizm Tesis	1	178	-	-
Apart Oteller	-	-	60	6332
Özel Belgeli Oteller	25	1359	93	5610
Golf Tesisleri	3	669	2	1523
Mola Tesisleri	1	54	-	-
Eğitim ve Uy.Tesis	3	513	3	499
Otokaravan	-	-	-	-
Turizm Kompleksleri	5	8929	2	891
Hostel	-	-	-	-
TOPLAM	1138	222876	2124	396148

Kaynak: TC.Turizm Bakanlığı –2004, www.turizm.gov.tr.

Tablo 1.2: incelendiğinde 1980 yılında 511 olan işletme belgeli konaklama tesis sayısının 2004 yılında 1240'a çıktığı anlaşılmaktadır. Bu durum konaklama tesislerinin sayısında yaklaşık %41'lik bir artışın göstergesidir. Benzer şekilde, yatırım belgeli tesislerin aynı süre içerisinde %13'lük bir oranda arttığı belirlenmiştir. Durum yatak kapasiteleri açısından irdelendiğinde, belirtilen dönemde turizm işletme belgeli tesislerin yatak kapasitesinde yaklaşık %24'ü bir artış söz konusu iken yatırım belgeli tesislerin yatak kapasitesinde bu oran yaklaşık %7 olarak kaydedilmiştir²⁸.

Tablo 1.2.: Turizm İşletme ve Yatırım Belgeli Tesisler ve Yatak Kapasiteleri

Turizm İşletme Belgeli Tesisler				Turizm Yatırım Belgeli Tesisler		
YILLAR	TESİS	ODA	YATAK	TESİS	ODA	YATAK
1980	511	28992	56044	267	13019	26288
1981	529	30050	58242	278	15159	30291
1982	569	32011	62372	339	18172	36332
1983	611	33694	65934	376	21410	43425
1984	642	34666	68266	412	26372	53615
1985	689	41351	85995	501	34251	71521
1986	731	44342	92129	638	48615	101383
1987	834	51040	106214	892	73537	153786
1988	957	58914	122306	1268	105736	218445
1989	1102	70603	146086	1662	139497	288896
1990	1260	83953	173227	1921	156702	325515
1991	1404	97260	200678	1987	158372	331711
1992	1498	105476	219940	1938	148017	309139
1993	1581	113995	235238	1788	132395	276037
1994	1729	128065	265136	1578	114913	240392
1995	1793	135436	286463	1334	96517	202483
1996	1866	145493	301524	1309	96592	202631
1997	1933	151055	313298	1402	110866	236632
1998	1954	151397	314215	1365	116286	249125
1999	1907	153749	319313	1311	114840	245543
2000	1300	113452	243794	1824	156367	325168
2001	1240	107262	230248	1980	175499	364779
2002	2124	190327	396148	1138	102972	222876
2003	2168	194440	404225	1133	105064	227597

Kaynak: www.turizm. Gov.tr.2004

²⁸ E.Kayın, İzmir Oteller Tarihi, İzmir Yayıncılık, İzmir, 2004. s20.

Tablo 1.3. : 1990-2002 Yılları Arası Turizm İşletmesi Belgeli Tesislerde Doluluk Oranı

	DOLULUK ORANLARI %		
	YERLİ	YABANCI	TOPLAM
	%		
1990	16,4	31,7	48,1
1991	17	20,6	37,6
1992	17,6	32,2	49,8
1993	16,6	29,3	45,9
1994	14,5	24,6	39,1
1995	16,1	30,8	46,9
1996	15,9	35,3	51,2
1997	16	38,6	54,6
1998	15,6	30,6	46,1
1999	16,7	20,4	37,1
2000	13,49	23,34	36,82
2001	12,8	32,8	45,6
2002	12,6	36,04	48,69

Kaynak: TC Turizm Bakanlığı -2004. www.turizm.gov.tr

Yukarıda rakamsal büyüklükleri verilen otellerin gösterdiği sayısal gelişime rağmen 1990'lı yılların başından 2004 yılına kadar uzanan süreç içerisinde konaklama işletmelerinin içinde bulunduğu çevrede gelişen olumsuz ekonomik ve sosyo-kültürel koşulların otel işletmelerini de olumsuz etkilediği ifade edilebilir.

Bu olayları; 1990 yılındaki "Körfez Krizi" ve sonrasında ortaya çıkan "Körfez Savaşı", 1993 yılında "PKK terör örgütü eylemlerinin" turistik işletmeleri hedef alması, 1994 yılında yaşanan "Ekonomik Kriz", 1997'de "Asya Pasifik ülkelerinde çıkan ve diğer ülkeleri de etkileyen ekonomik kriz", 1999 yılında Marmara Bölgesi'nde yaşanan "deprem felaketi", PKK terör örgütünün başkanının yakalanması, 2000 ve 2004 yıllarında yaşanan ekonomik krizler, 2000/2004 yıllarında "Irak Savaşı", İstanbul'daki terör eylemleri şeklinde sıralamak olanaklıdır. Belirtilen olaylar sonucunda ortaya çıkan sorunlarla ilgili olarak dört ve beş yıldızlı otellere özgü istatistiksel verilere ulaşamaması yorum yapmayı güçleştirmektedir. Diğer yandan turizm işletme belgeli tesislerin geneli için değerlendirme yapabilecek sınırlı da olsa istatistiksel veriye ulaşmak olanaklıdır.

Örneğin konu ülkemizdeki turizm işletme belgesine sahip otellerin yıllık doluluk oranları açısından incelendiğinde ortaya çıkan durum söz konusu işletmelerin çevresinde gerçekleşen olumsuz olaylardan hızla etkilendiklerini gösterir niteliktedir. Tablo 1.3'de 1990 ile 2002 yılları arasında turizm belgeli tesislerin doluluk oranları gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde Körfez Krizi'nin yaşandığı dönem olan 1990-1991 yıllarında doluluk oranının %48,1'den %37,6'ya gerilediği

görülmektedir ki bu iki yıl arasındaki doluluk oranındaki düşüş %21,83'e karşılık gelmektedir. 1993 yılında ülkemizdeki terörist eylemlerin turizm işletmelerini hedef alması sonucunda 1994 yılına doluluk oranı 1993 yılına göre %14,82 oranında düşerek %39,1'e gerilemiştir.

Dahası bu eylemler sonucunda ülkemize gelen turist sayısındaki artış hızı 1993 yılında negatif yönlü olurken 1994 yılındaki artış oranı 1992 yılındaki artış oranı ile karşılaştırıldığında çok düşük kalmaktadır.²⁹ Benzer şekilde yukarıda sıralanan olayları takip eden yıllarda doluluk oranlarında düşüşler ile karşı karşıya kalındığı Tablo 1.3'den anlaşılmaktadır.

Ülkemizde 2001 yılından başlayıp 2004 yılına kadar uzun bir süredir etkisini sürdüren ekonomik kriz otel işletmelerini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Süregelen farklı türdeki krizler 2000'li yıllardan 2004 yılına kadar turizm sektörünü olumsuz etkilediği görülmüştür. Şüphesiz bu olumsuzluk otel işletmelerini mali yönden de sarsmıştır. Araştırmada bu faktör de dikkate alınacaktır.

1.5. Otel İşletmelerinin Temel Bölümleri

20. Yüzyılın ortalarına doğru, otel işletmeciliği ve müşteri hizmetleri konularında büyük gelişmeler olmuş, eski hanların yerini bugünün modern otelleri almıştır. Önceleri tek kişinin işlettiği, müşterisi az otellerde çalışan işgören birçok etkinliği bir arada yürütmek durumundayken, günümüzde otellerin büyümesi ve gelişmesiyle birlikte otel sahibi işleri tek başına yürütemediğinden, görevleri konularında uzmanlaşmış kişilere devredilmiştir. Böylece otel işletmelerinde bölüm kavramı kullanılmaya başlanmıştır³⁰.

1920'li yıllarda otel organizasyonu konusunda gelişmeler kaydedilmiş, bu dönemde satış ve pazarlama bölümü ayrı bir bölüm olarak organizasyon yapılarında yer almıştır. II. Dünya savaşıyla ortaya çıkan işgücü teminindeki güçlük ve işgören-işveren arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesiyle de insan kaynakları bölümü oluşmuştur. Oteller için bir reçete şeklinde verilebilecek standart bir örgüt şekli bulunmamaktadır. Bir otelin çalışma planı, otelin kuruluş yeri, servis şekli, otel binası, yöneticilerin eğitim düzeyleri, işgören niteliği ve sahiplik şeklinden etkilenmektedir³¹.

²⁹ Kamil, Unur, **Turizm – Terörizm İlişkisi ve Türkiye Örneği**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11, Eylül- Aralık, 2000, 169-172.

³⁰ Nathan Kalt, **Introduction to The Hospitality Industry**, Indianapolis, The Bobbs Merrill Cob, Inc., 1871, p.29.

³¹ Gerald W.Latin, **Modern Hotel And Motel Management**, Third Editions, W.H.Freenman and Company, San Francisco, 1977, s.69.

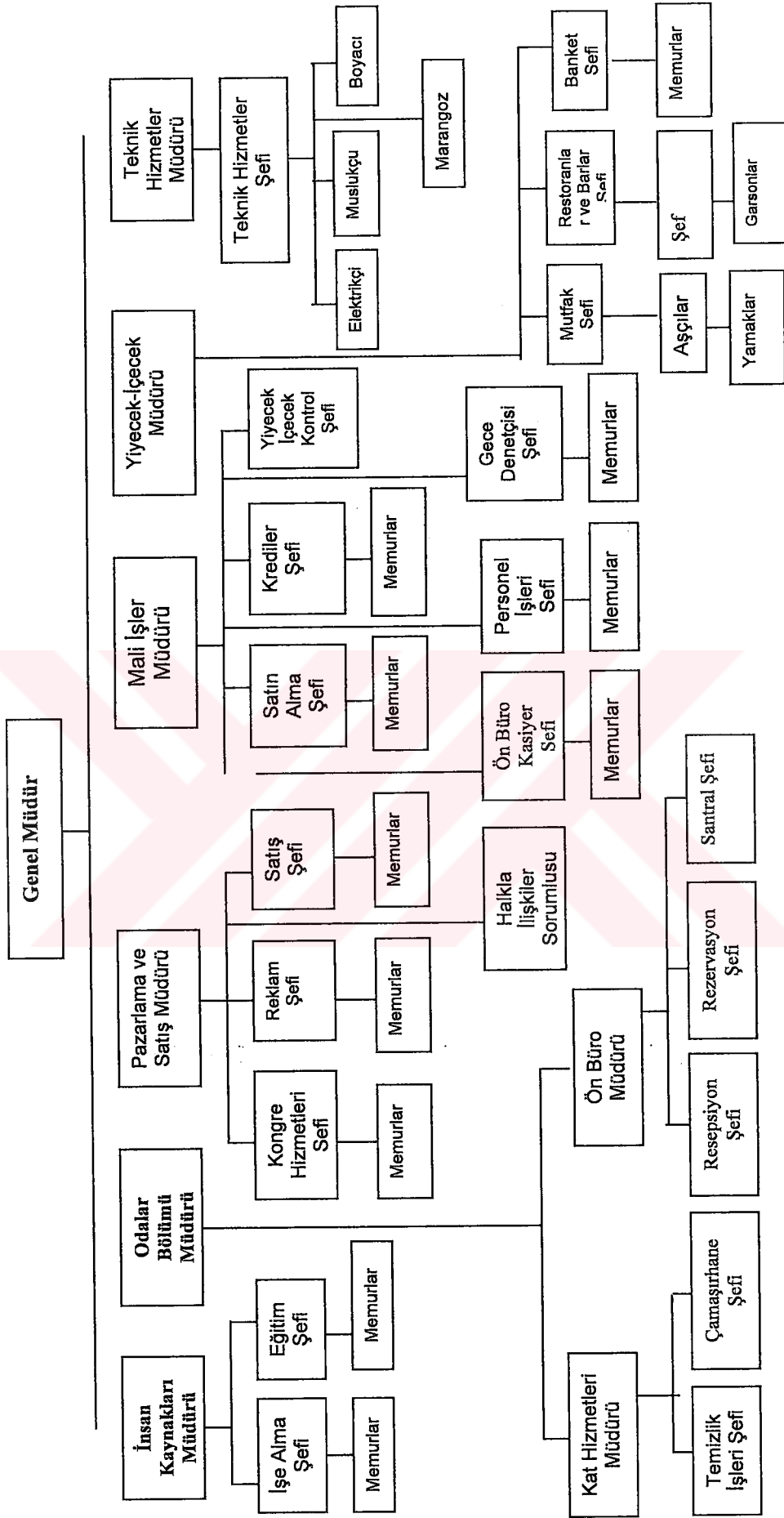
Oteller hangi örgüt şeklini benimserlerse benimsesin, sonuç olarak aynı işlevi görürler. Diğer bir ifade ile otel işletmeciliğindeki en önemli nokta, örgüt şeklinden çok, müşteriye sunulacak hizmetin şekli ve kalitesidir. Otel örgütünde, sunulan mal ve hizmetlerin gelişimine paralel olarak oluşturulan bölümler gelir ve gider merkezi olmalarına göre iki bölüme ayrılabilir³². Bu ayrıma göre, gelir merkezleri, konaklama hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri ve sunulan diğer hizmetlerden oluşur (telefon, kuaför, kiralık dükkanlar vb. gibi). Gider merkezleri ise muhasebe, teknik hizmetler, personel ve çamaşırhaneden meydana gelmektedir.

Büyük bir otelin örgüt şeması şekil 1.1.' de görülmektedir:



³² Micheail, Kasanava, **Hotel Information Systems**, CBI Publishing Company, Boston, 1977. S.8.

Şekil 1.1: Büyük Öçekli Otel İşletmelerinde Örnek Bir Örgüt Şeması



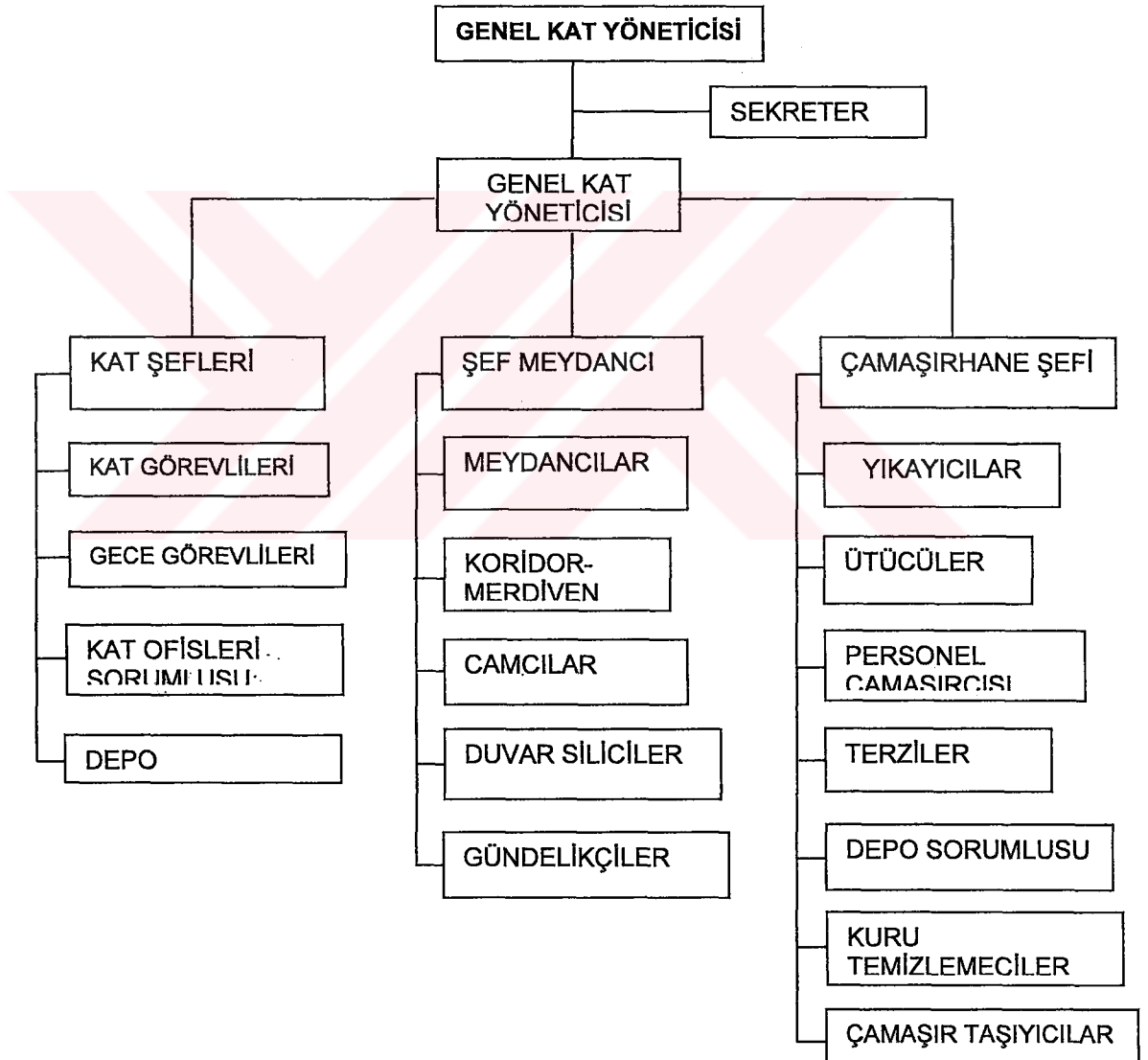
Kaynak: Grey ve Liguori, 1990: 50'den ve Şener, 1997: 207'den adapte edilmiştir.

1.5.1. Önbüro Bölümü

Önbüro, otel içinde en göz önünde olan bölümdür. Özellikle, konukların aynı otel işletmesini tercih etmeleri için ön büro işgörenleri tarafından kurulan ilişki son derece önem taşımaktadır. Önbüro bölümü işlevsel olarak odalar bölümünün içinde yer alır. Bir otel işletmesinde veya bölümünde yerine getirilmesi gereken görevler, bu görevleri gerçekleştirecek olan kişiler ve bu kişilerin aralarındaki hiyerarşik ilişkileri anlamak, ancak örgüt şemaları yardımıyla gerçekleştirilebilir.

Büyük bir otelin önbüro bölümü örgüt şeması şekil 1.2’de görülmektedir:

Şekil 1.2: Önbüro Bölümü Örgüt Şeması



Kaynak: Celil ÇAKICI, M. Akoğlan KOZAK, Murat AZALTUN, Alptekin SÖKMEN, Mehmet SARIŞIK, Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002. s.68.

Her otel işletmesinin örgüt şeması ve buna bağlı olarak bölümlere ayrılması, sunulan hizmetlerin kalitesinden, otelin büyüklüğünden, kuruluş yerinden, türünden vb. özelliklerinden etkilenecek farklılık gösterir. İlgili literatürde genel kabul gören anlayışa göre önbüro bölümü şöyle sınıflandırılmaktadır. Daha önce de değinildiği gibi otel bölümleri gelir merkezlerine göre sınıflandırılmaktaydı. Önbüro bölümü de bu ölçüte göre sınıflandırıldığında gelir merkezi olarak tanımlanabilir. Literatürün otel bölümlerini sınıflandırmak için kullandığı kriterlerden bin diğeri ise, tüketicilerle olan temastır. Bu ölçüte göre oteller sınıflandırıldığında, önbüro bölümü ön plandaki bölüm olarak tanımlanabilir. Önbüronun yapısı otelin büyüklüğüne ve türüne göre farklılıklar gösterir. Ancak küçük otelde de, büyük otelde de yapılan işler genelde aynıdır. 20-30 yataklı küçük bir otelde resepsiyon memuru telefona bakar, oda rezervasyonlarını kabul eder, danışma memurluğu yapar. Ancak büyük bir otelde aynı işler için bir önbüro bölümünün organize edilmesi gerekir. Hizmet kadar ön büronun konumu, donanımı, genişliği, otelin tipi ve sınıflamasına uygunluğu da büyük önem taşır. Önbüro, müşteriyle en sık ve direkt teması olan otelin kalbi diyebileceğimiz bir bölümdür. Üç ana fonksiyonu vardır³³.

- Odaların satışı
- Önbüro hizmetleri
- Müşteri hesaplarını kaydetmek,
- Hesap çıkarmak ve karşılığı olan bedeli tahsil etmektir.

Otel işletmesinin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte, Önbüro Müdürlüğünün temel görevleri şunlardır³⁴: Müşterileri kaydetmek, oda ayırmak, Müşteri dosya ve kartlarını usulüne göre tutmak. Müşterilere ait posta, telgraf ve haberleri iletmek. Turistik yerler, tiyatrolar ve özel günler hakkında bilgi vermek. Günlük gelen giden listelerinin hazırlanması ve ilgili bölümlere (Genel Müdürlük, Muhasebe, Kat Hizmetleri vb.) gönderilmesini sağlamak. Günlük, haftalık, aylık, yıllık otelin doluluk ve boşluklarını geçmiş yıllara göre hazırlamak, satış politikalarını tespit etmek. Rezervasyonlarla ilgili planlamaları kontrol etmek, rezervasyon depozitolarının takibini sağlamak. VIP müşteriler listesini incelemek. VIP müşteriler

³³ Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Eskişehir, 1992, s.119.

³⁴ Burhan Şener, a.g.a. s.72.

için oda numaralarını tespit etmek. Rezervasyonda çalışan işgörenleri ilgili konularda eğitmek ve yönlendirmek. Yıllık bütçe çalışmalarının yapılması. Bütçe ile ilgili çalışmaların sapmalarını belirlemek. Diğer otellerde uygulanacak fiyatlar konusunda periyodik çalışmalar yapmak. Önbüroya bağlı olarak çalışan personelin uyumlu ve sistemli bir şekilde Çalışmalarını sağlamak.

Önbüro Bölümü ve İşgücü Yapısı: Önbüroda gerçekleştirilen etkinlikler, Şekil 1.2.'den de görüleceği gibi "resepsiyon", "rezervasyon", "ön kasa" ve "gece muhasebesi" olarak tanımlanır. Bazı otel işletmelerinde, "üniformalı hizmetler" de önbüro faaliyetleri içinde değerlendirilmektedir³⁵. Önbüro işgöreninin görevi, müşteriler daha otelin dış kapısında görünür görünmez başlayacağından, bir büro olarak değil, ön büro hizmet alanı olarak düşünülmelidir. Arabasıyla veya yaya olarak gelen müşterilerin otel sınırları bölgesine ilk adımları ile önbüro hizmetleri başlayacaktır. Kapı görevlisi (Bell Captain), müşteriye ilk karşılayıp, selamlayarak önbüro hizmetini sunacak ilk görevli olacaktır. Otel hakkındaki olumlu veya olumsuz ilk izlenimi kapı görevlisinin davranışları belirleyecektir.

Önbüro Müdürü: Yetkileri; bölümünde çalışan işgörenin özlük haklarıyla ilgili düzenleme önerilerini ilgili yöneticiye iletmeye ve bölümünde çalışma koşul ve düzeninin belirlemeye ve ilgili her konuda emir ve komuta vermeye yetkilidir. Sorumlulukları; görevlerinin yerine getirilmesi ve yetkilerinin kullanılmasından doğan sonuçlardan, konuk ödemelerinden ve bölümün verimli çalışmasından ilgili yöneticiye karşı sorumludur. Resepsiyon Şefi: Yetkileri; biriminde çalışanların özlük haklarıyla ilgili önerilerde bulunmaya, birimiyle ilgili çalışma koşullarını düzenlemeye ve biriminin sorumluluğunda olan görevlerin yerine getirilmesi için personeline emir vermekle yetkilidir. Sorumlulukları:

Görevinin yerine getirilmesi ve yetkilerinin kullanılmasından doğan sonuçlardan, konuk ödemelerinin gerçekleştirilmesinden, konuk memnuniyetsizliğinin tatmin edici şekilde çözülmesinden ve biriminin tam verimle çalışmasından, önbüro müdürüne karşı sorumludur. Diğer görevliler: Resepsiyon görevlisi/memuru, gece muhasibi, önkasa görevlisi/memuru, rezervasyon şefi,

³⁵ Nazmi Kozak, Celil Çakıcı, Meryem Akoğlu Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık, a.g.e., s.22.

rezervasyon görevlisi/memuru, danışma, vestiyerci, taşıyıcılar, kapı görevlisi, park görevlileri, ulaşım işgöreni, santral görevlisi.

1.5.2. Kat Hizmetleri Bölümü

Konuk odalarının günlük olarak hazırlanması, temizliği, koridor ve genel alanların, otele veya konuğa ait çamaşırların temizliği, bakımı ve otelin dekorasyon işleri gibi geniş bir görev alanını kapsayan bir bölümdür³⁶.

Otelde kalan müşterilerin, oteldeki konaklama sürelerinin ortalama üçte biri yatakta uyku ile, diğer üçte biri de oda ve katlarla ilgili donatım alanlarından ve hizmetlerinden yararlanmakla geçer. Bu nedenle müşteri ile en çok ilgilenen kat hizmetleri kısmında işlerin, temiz, sürekli, hızlı, düzenli, sağlık kurallarına uygun, insanın kendi evindeki rahatlığını ve güvenliğini gerçekleştirecek şekilde huzurlu yapılması gerekir³⁷. Müşteri odalarının ve içinde yer alan eşyaların, koridorların, salonların temizliği, müşteri yataklarının yapılması ve kirli çamaşırların değiştirilmesi, otelin genel temizliği bu bölümün temel görevleridir. Bu bölüm, müşteriye kendi evindeki rahat ve kolaylığı vermekle, işletmenin başarılı olmasını sağlamalıdır³⁸.

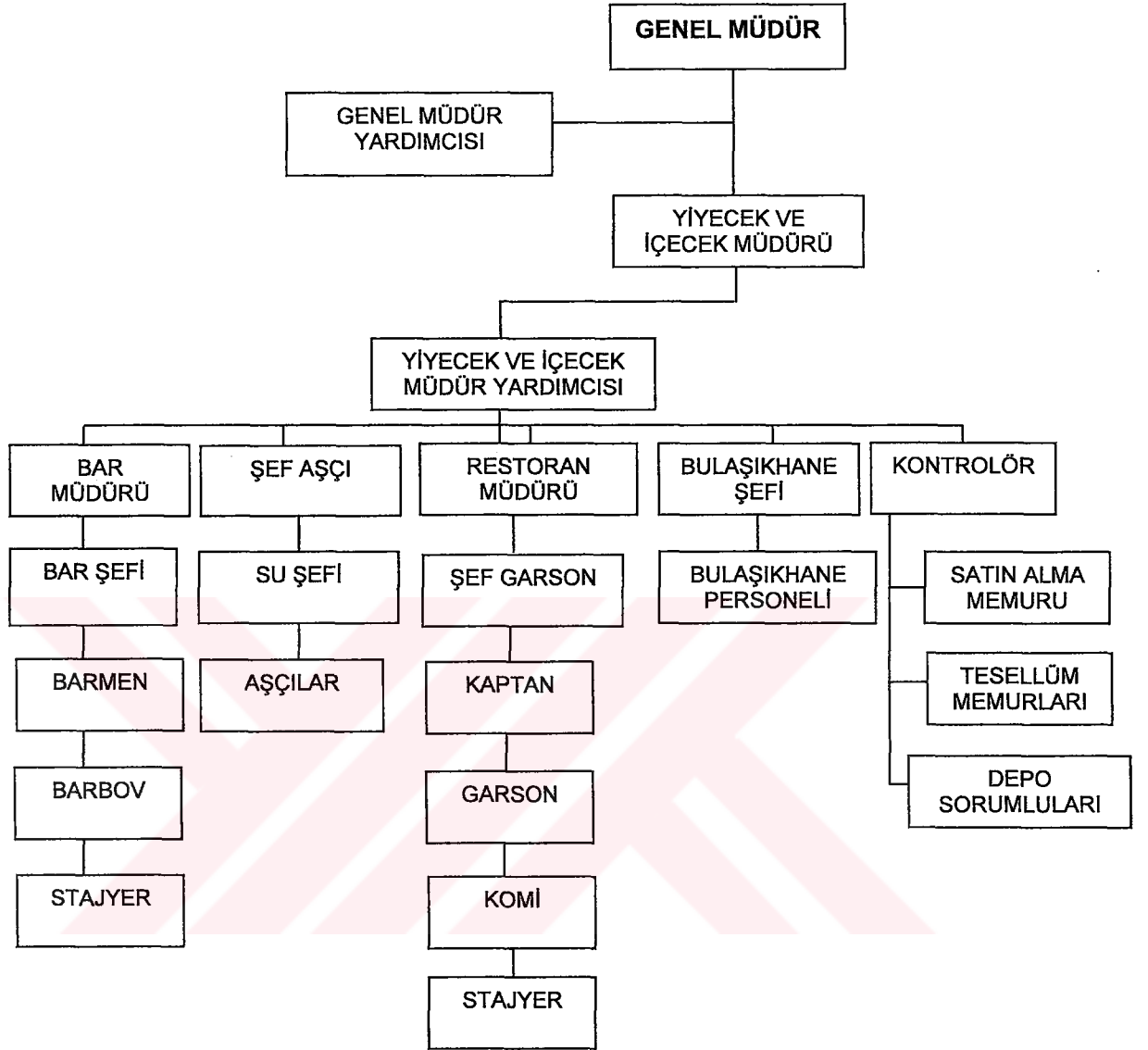
Büyük bir otelin odalar bölümü örgüt şeması şekil 1.3'te görülmektedir:

³⁶ TC. Turizm Bakanlığı, **Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Kat Hizmetleri El Kitabı**, Yorum Matbaası, Ankara, 1993, s.21.

³⁷ Hasan Olalı, **Otel İşletmeciliği Yönetimi**, E.Ü. İk.ve İd.Bil.Fak., Yayın No: 64/34, İzmir, 1973, s.440.

³⁸ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.18.

Şekil 1.3: Büyük Bir Otelin Kat Hizmetleri Bölümünün Örgüt Şeması



Kaynak: Celil ÇAKICI, M. Akoğlan KOZAK, Murat AZALTUN, Alptekin SÖKMEN, Mehmet SARIİŞİK, Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002. s.102.

Önbüro, odaların boş veya, dolu oluşunu kat hizmetleri bölümüne hemen iletirse, yapılması gereken değişiklikler zaman geçirilmeden uygulanır. Kat hizmetleri işgöreni oluşan arızaları hemen teknik hizmetler bölümüne bildirmelidir. Muhasebe, faturaların onayı, ödemelerin son günlerinin karşılanması ve envanterlerinin alınması için kat hizmetleri bölümünün yardımını ister. Satın alma bölümü kat hizmetleri bölümünün istekleri ve gereksinimleri doğrultusunda alımlarda bulunur³⁹. Kat hizmetleri bölüm yöneticisinin temel sorumluluğu otel içerisindeki çeşitli

³⁹ Esin Özkan, Ölçeklerine Göre Otel İşletmelerinde Organizasyon Tipleri ve Zincir Otel İşletmeleri ile İlgili Bir Değerlendirme (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1993, s.30.

mekanların temizliği, düzeni ve estetik görüntüsünü sağlamaktır. Kat Hizmetleri Bölümünün temel sorumluluk mekanları da şunlardır:

- Konuk odaları,
- Koridorlar,
- Ortak kullanım alanları,
- Havuzlar,
- İdari ofisleri,
- Depolar,
- Çamaşırhane,
- İşgören alanları,
- Toplantı salonları,
- Yemek salonları,
- Sergi ve fuar salonları,
- Otel içi alışveriş merkezleri,
- Oyun salonları,
- Spor salonları.

Kat Hizmetleri Bölümü ve İşgücü Yapısı: Kat hizmetleri yöneticisinin önemli işlevlerinden biri de, örgüttür. Bunun gerçekleşebilmesi için, kat hizmetleri yöneticisinin yanı sıra, bu işlerin belli hiyerarşik düzen içinde gruplandırılması, iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Böylece bölümün yapılanması şeklinde ifade edilen aslında, işgören arasındaki emir komuta zincirinin ve koordinasyon ağının kurulmasıdır. Herhangi bir kat hizmetleri bölümünün örgüt yapısı çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebilir. Ancak, bir bölümün örgüt yapısındaki en önemli ölçüt işletmenin büyüklüğü ve çalışan kişi sayısıdır. Bu nedenle, kat hizmetleri bölümün örgüt yapısı işletmelerin büyüklüklerine göre farklılık göstermektedir. Küçük işletmelerde, yönetim ve denetim işlerini genel kat yöneticisi yerine getirmekle birlikte, büyük işletmelerde genel kat yöneticisi ve yardımcısının yanı sıra, kat ve katlardaki oda sayısına göre kat şefleri de görev yaparlar. Kat hizmetleri; otel işletmeciliğinde “housekeeping” olarak tanınan bu bölüm, otelin odalarının bulunduğu bölümlerindeki kat hizmetlerinden sorumlu alanları kapsamaktadır. Kat hizmetlerini gerçekleştiren elemanların başındaki kişiye de ‘Housekeeper’ denilmektedir. Maid: Genelde kadınlardan oluşmakta, otel odalarının temizlenip düzenlenmesinden sorumlu, housekeeping’e bağlı çalışmaktadır.

Genel Kat Yöneticisi (Executive Housekeeper): Kat hizmetleri bölümünün genel yöneticisinin bayan olması durumunda bu şekilde adlandırılırken, erkek olması durumunda, “gouverante” olarak adlandırılır. Genel kat yöneticisi, bölümün geneli yapılanmasından, bölüm işlevlerinin yerine getirilmesinden ve bölüm denetiminden sorumludur. Genel kat yönetici yardımcısı (Assistant Housekeeper): Genel kat yöneticisinin yardımcısıdır. Bölüm yöneticisi ile birlikte onun adına tüm bölümün işlerinden sorumlu olan ikinci kişidir. Diğer Görevliler: Kat şefi (floor supervisor), şef meydancı (head houseman), bayan kat görevlisi (maid), erkek kat görevlisi (vale), meydancı (houseman), çamaşırhane şefi (linen room keeper), yıkayıcılar (washer), ütücüler (ironer), markalayıcılar (seamstresses), taşıyıcılar (valet), çiçekçiler (florist).

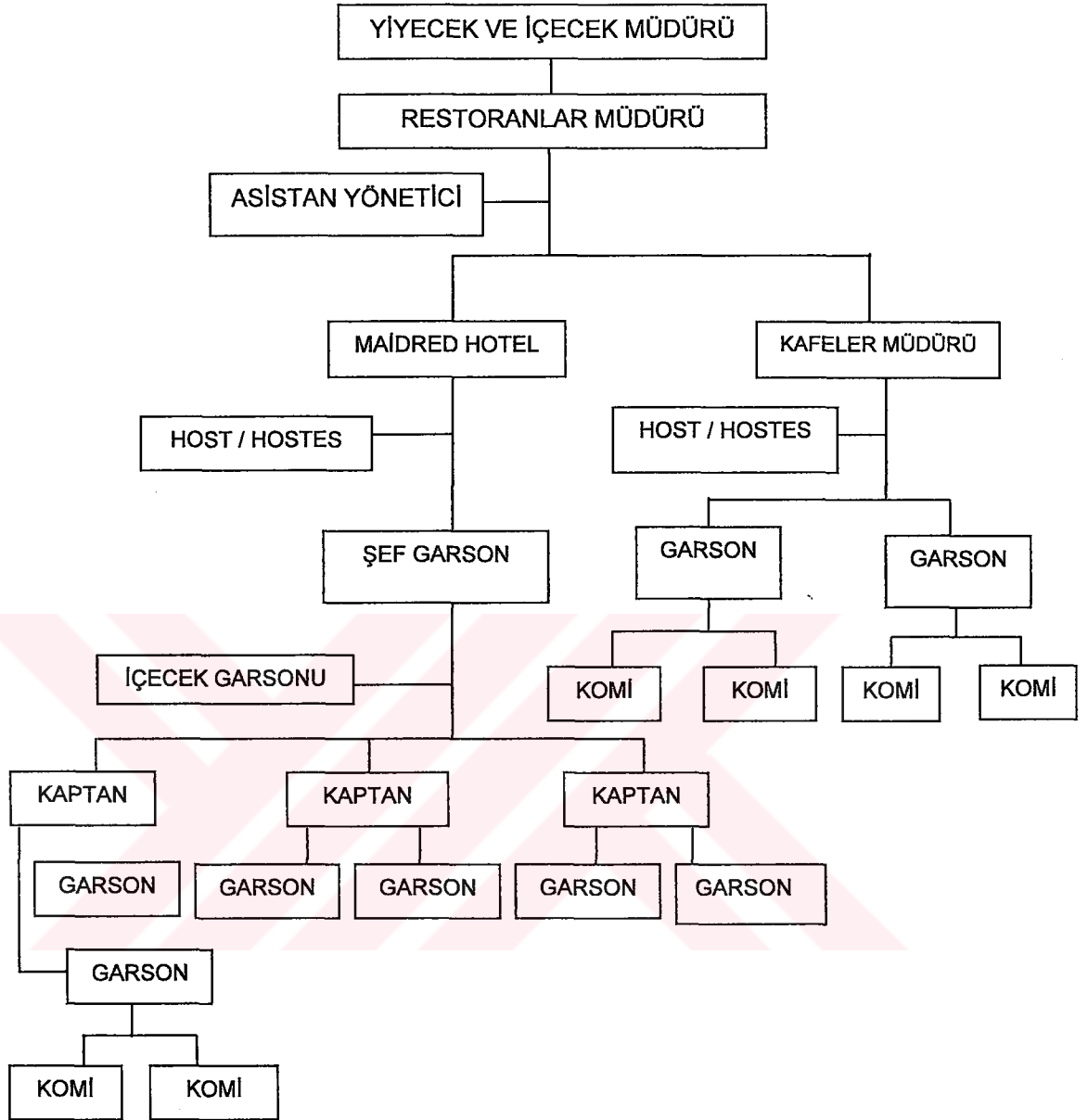
1.5.3. Yiyecek ve İçecek Bölümü

Yiyecek ve içecek bölümü, bir yiyeceğin ve içeceğin, sipariş, teslim alınmasından, depolanmasına, pişirilmesinden servisine ve hijyenine kadar bir çok işlemin yapılmasını sağlayarak, müşterilerin yiyecek ve içecek ihtiyaçlarının karşılandığı bölümdür. Otellerin değişik yiyecek hizmet alanları olabilir. Bunlar arasında genel ve özel yemek salonları, kokteyl salonları ve barları bulunmaktadır. Ayrıca yiyecek ve içecek için bahçe restoranları, yüzme havuzu kenarlarındaki barlar, hafif bir şeyler yenebilen, kahve içilebilen pasta haneler gibi özel tesisler de vardır⁴⁰. Yiyecek-içecek: bölümü otel işletmeciliğinde ‘F & B’ (Food and Beverage) olarak da tanınmaktadır. F & B, adından da anlaşılacağı üzere otelin restoran, mutfak, bar gibi yiyecek ve içecek sunulan kısmını kapsamaktadır. Maitre d'hotel: Restoranlarda servis işgöreninin çalışmasını düzenleyen sorumlu görevlidir. Diğer yandan, müşterilerin karşılanması ve servisin aksamadan sunulmasından da sorumlu kişidir. Steward: Otelin mutfak eşyalarının bakımı, temizliği, satın alınması ve yenilenmesinden sorumlu işgörendir.

Büyük bir otelin servis bölümü örgüt şeması Şekil 1.4'te görülmektedir:

⁴⁰ Fermani Maviş, a.g.e., s.128.

Şekil 1.4.: Servis Bölümü Örgüt Şeması



Kaynak: Celil ÇAKICI, M. Akoğlan KOZAK, Murat AZALTUN, Alptekin SÖKMEN, Mehmet SARIİŞİK, Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002. s.103.

Otellerde yiyecek ve içki satış geliri, oda satış gelirlerine eşit, hatta daha fazla olup, toplam gelirin yüzde ellisine yakın bir miktarı oluşturmaktadır⁴¹. Otellerin çeşitli yiyecek hizmet alanları olabilir. Bunlar arasında halka açık ve özel yemek salonları, kokteyl salonları ve barlar, amerikan barlar için çok önemlidir ve potansiyel

⁴¹ Hasan Olalı, Meral Korzay, a.g.e., s.550.

olarak karlı olabilecek her yiyecek ve içecek imkanını araştırılması gerekmektedir. Yiyecek ve içecek bölümü müşterilerin üç tür ihtiyacını karşılamaktadır. Bunlar:

- Yiyecek,
- İçecek,
- Servistir.

Bunların en önemlisi servistir. Otelin restoranında mükemmel bir servisle sunulan iyi bir yemek, müşteriye son derece memnun eder. Müşterinin restorandaki işgören ile olan ilişkisi, otelin diğer herhangi bir bölümündeki çalışanla olan ilişkisinden daha fazladır. Bu nedenle yiyecek-içecek bölümündeki personel, aynı zamanda müşterilere karşı olan davranışları bakımından da çok iyi eğitilmelidir. Yiyecek-içecek bölümünün sahip olması gereken özellikler, 06.07.2000 tarihinde günün koşullarına göre yeniden düzenlenmiştir. “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliği” incelendiğinde restoran zorunluluğunun üç yıldızlı otel işletmeleri ile başladığı gözlenmektedir. Dört yıldızlı otel işletmelerinde restoranların birinci sınıf olarak düzenlenmesi gerekli iken, beş yıldızlı otellerde birinci sınıf restorana ek olarak, en az bir restoran ve “amerikan barın bulunduğu bir salon ve pastane hizmeti sunulan bir solunun bulunması zorunlu” kılınmıştır. Kuşkusuz, otel işletmelerinin büyüklüğü ve yıldız sayısı arttıkça, yiyecek ve içecek bölümünün önemi de giderek artmaktadır⁴². Yiyecek ve içecek bölümünün en önemli görevlerinden biri de yiyecek ve içecek denetimidir. Yiyecek ve içecek denetimsi tarafından yerine getirilen bu görevin amacı, etkili bir maliyet denetimini gerçekleştirerek otel karının sürekliliğini temin etmektir. Denetimsinin, tüm yemek satışlarını, gıda maddesi satın alımlarını, depo taleplerinin kayıtlarını günlük olarak tutması ve yemek/maliyet oranını kurması gerekmektedir. Yiyecek ve içecek bölümü diğer bölümlerle işbirliği yapmalıdır. Yiyecek-içecek malzeme bedellerini ödenmesi, bunlarla ilgili kayıtların denetiminde muhasebe ile temizlik konusunda kat hizmetleri bölümü ile, restoran ve barların ısıtma ve aydınlatılmasında teknik işler bölümü ile işbirliği yapmalıdır.

⁴² Nazmi Kozak, Celil Çakıcı, Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık, a.g.e., s.100.

Ziyafetlerin de son yıllarda gözle görülecek bir şekilde artış kaydetmesi, otel ve restoranları grupların ziyafet talebini karşılamak amacıyla çalışmalar yapmalarına neden olmuştur. Böylece otellerde yiyecek ve içecek bölümüne bir de “banket bölümü” ilave edilmiştir⁴³. Yiyecek-içecek bölümünün temel görevleri şunlardır⁴⁴:

- Otelin yiyecek-içecek bölümünün kâr ve zararından sorumlu olduğundan satın alma ile birlikte günlük olarak bölümün satış durumunu incelemek, yiyecek maliyetlerini ve birimlerin sözleşmelerini gözden geçirmek,
- Yiyecek-içecek gelir ve giderlerini analizi
- Tedarikte etkinlik ilkesi; yiyecek-içecek bölümünün gereksinim duyduğu ürünlerin istenilen kalitede, miktarda, yerde ve zamanda kullanıma hazır bulundurulması⁴⁵.
- Maliyet kontrolden alınan bilgi ışığında, maliyet artışları mönü değişiklikleri paralelinde ve rakip benzer otellerin durumlarına bakarak, mönülerin fiyatlandırılması,
- Haftalık iş durumunu gözden geçirmek,
- Aylık iş durumunu gözden geçirmek,
- Bölümde çalışan işgörenin çalışma düzeyinin kontrolü ve eğitiminin denetimini gerçekleştirmek
- Düzenli olarak demirbaş ve malzeme kayıtlarının denetimi, kayıp, kırık olanlarına göre malzemenin analizinin yapılması,
- Düzenli olarak satın alma müdürü veya şefle birlikte yiyecek-içecek satın alma etkinliklerini yakından izlemek için piyasa araştırması yapmak. Bölümlere ilgili sorunlara çözüm bulmak. Yiyecek ve içecek bölümü ve işgücü yapısı: Yiyecek ve içecek bölümü temel olarak, satın alma, mutfak ve yiyecek-içecek servisi olarak sınıflandırılabilir.

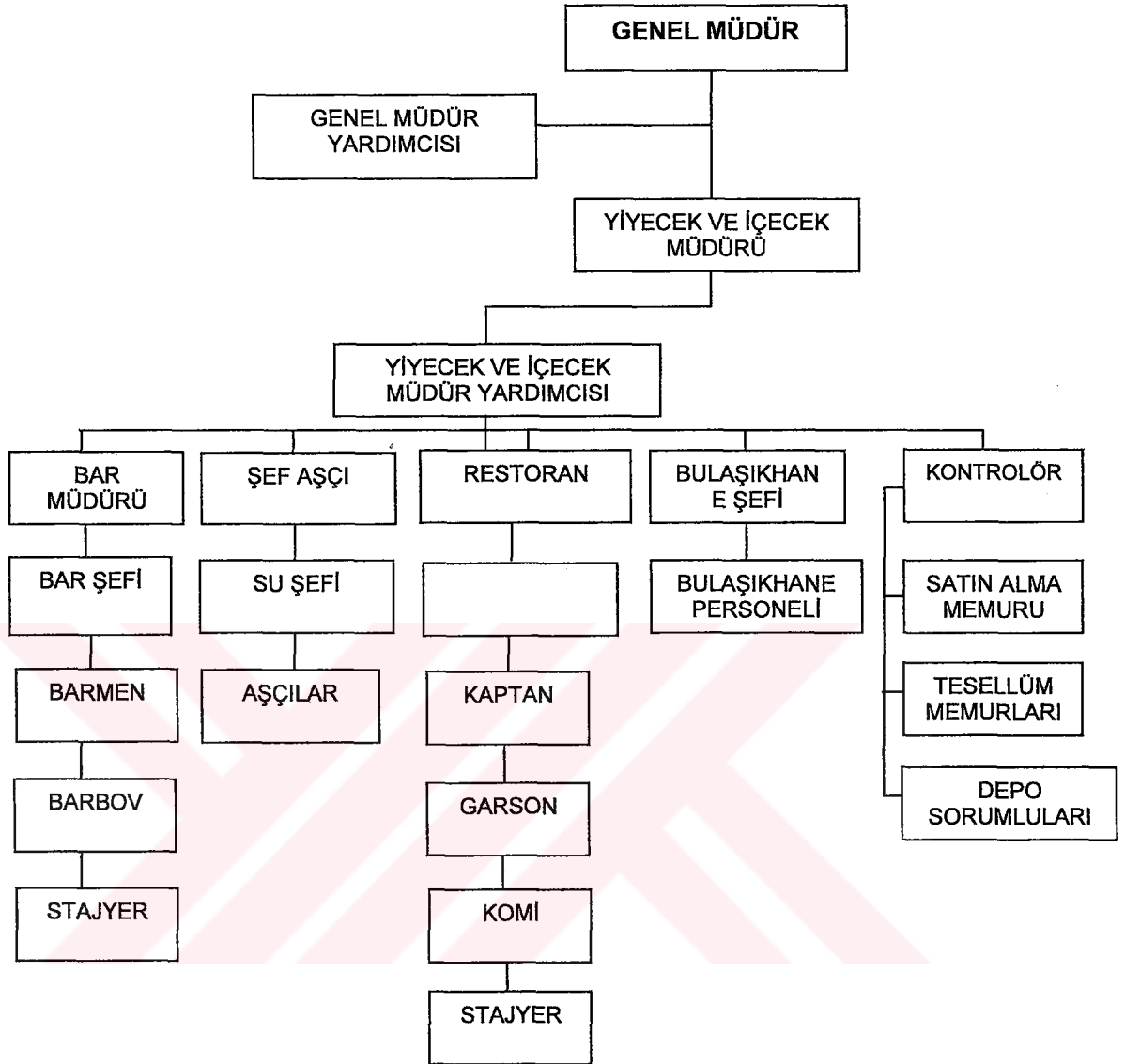
Büyük bir otelin mutfak bölümü örgüt şeması şekil 1.5'te de görülmektedir:

⁴³ Ertuğrul Çetiner, a.g.e., s.19.

⁴⁴ Burhan Şener, a.g.e., s.79.

⁴⁵ Saime Oral, Osman Avşar Kurgun, a.g.e., s.98.

Şekil 1.5: Mutfak Bölümü Örgüt Şeması

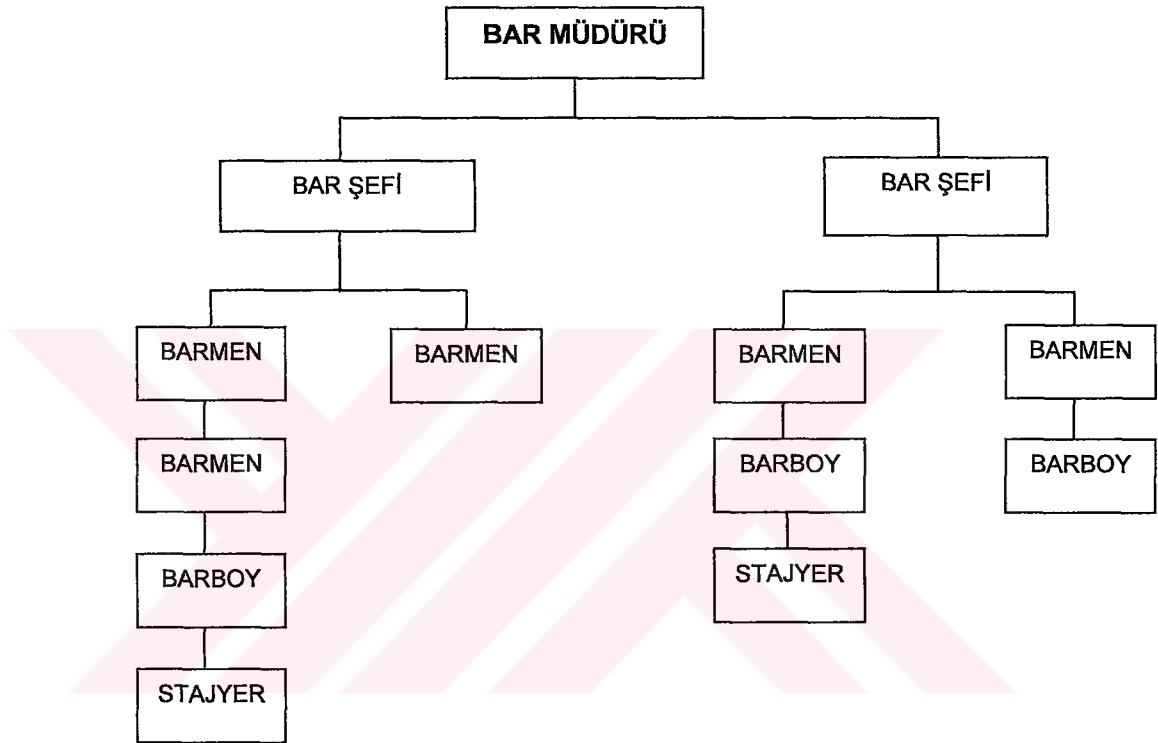


Kaynak: Celil ÇAKICI, M. Akoğlan KOZAK, Murat AZALTUN, Alptekin SÖKMEN, Mehmet SARIŞIK, Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002. s.114.

Satın almayı; "satın alma", "teslim alma", "depolar" olarak sınıflandırmak mümkündür. Mutfak bölümünü; "soğuk mutfak", "sıcak mutfak", "pastane" ve "bulaşık hane" olarak sınıflandırılabilir. Servis Bölümü; "restoranlar", "kafeler", "barlar", "ziyafet salonları", "diskotek", "gece kulübü", "oda servisi" vb. olarak sınıflandırılabilir. Yiyecek-içecek Müdürü: yiyecek-içecek bölümüne bağlı olarak çalışan işgöreni ve uyumlu olarak çalışmalarını sağlamak, bölümün optimum kârlılığını sağlayacak düşük maliyetle en iyi ve kaliteli servisin sunulabilmesi için yiyecek-içecek, satın alma, temin, hazırlama ve servis aşamalarında tüm aktiviteleri

denetlemek ve yönetmektir. Servis İşgöreni: Banket müdürü, restoran müdürü, kaptan, garson, komi, stajyer, tranşör, somaliye, kahveci güzeli, Bar Bölümü Personeli: Bar müdürü, şef barmen, barmen, bar komisidir. Büyük bir otelin bar bölümü örgüt şeması şekil 1.6'da görülmektedir: Barboy (Barda, barmenin yardımcısı olarak çalışmaktadır).

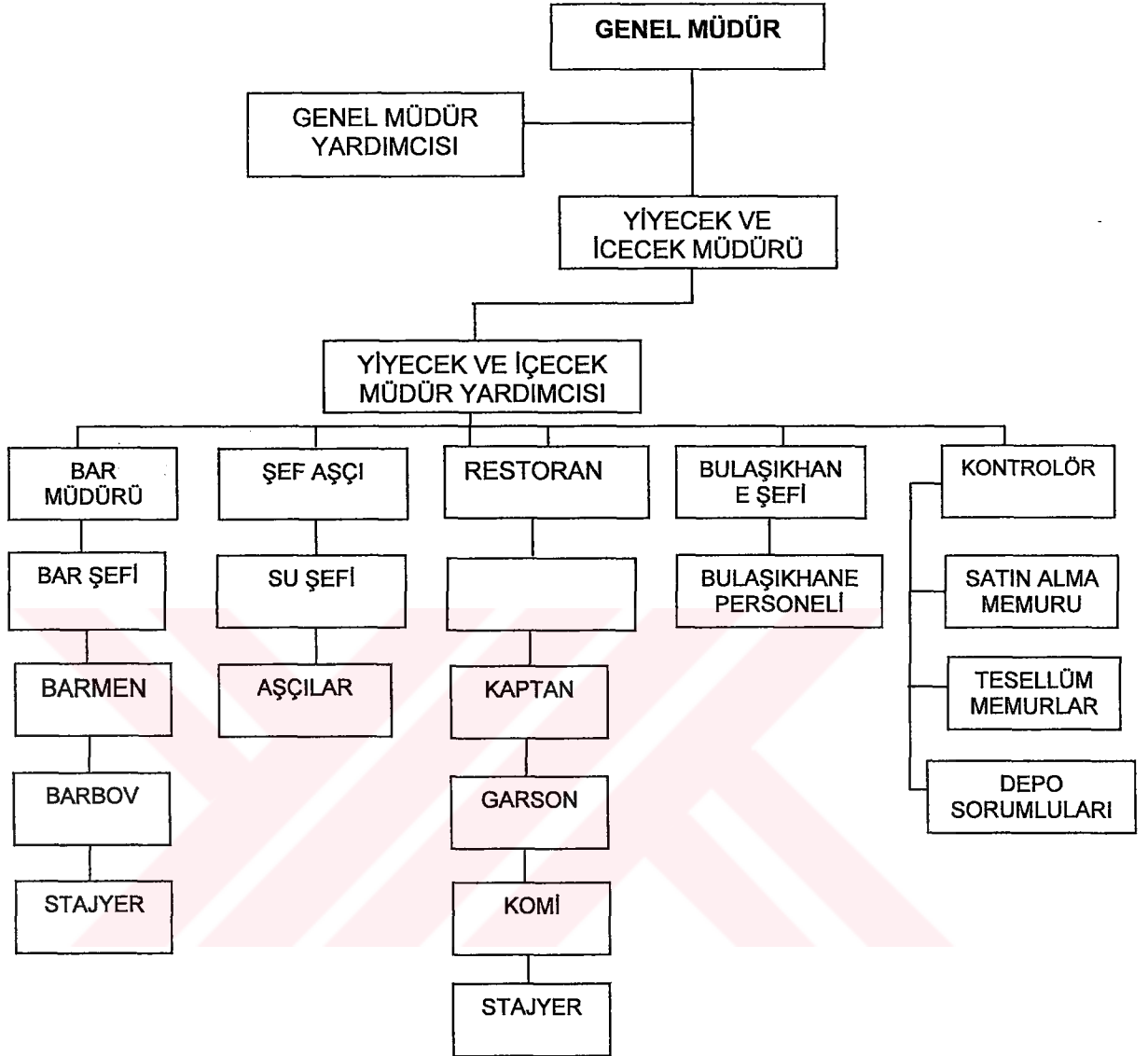
Şekil 1.6: Bar Bölümü Örgüt Şeması



Kaynak: Celil ÇAKICI, M. Akoğlu KOZAK, Murat AZALTUN, Alptekin SÖKMEN, Mehmet SARIŞIK, Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002. s.110.

Mutfak Bölümü İşgöreni: Baş aşçı, baş aşçı yardımcısı, kısım şefleri, şef sosiyer, balık şefi, ızgara şefi, soğuk meze şefi, çorba şefi, et bölümü sorumlusu şef, pasta şefidir. Büyük bir otelin mutfak bölümü örgüt şeması şekil 1.7'de görülmektedir.

Şekil 1.7: Mutfak Bölümü Örgüt Şeması



Kaynak: Celil ÇAKICI, M. Akoğlan KOZAK, Murat AZALTUN, Alptekin SÖKMEN, Mehmet SARIŞIK, Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002. s.114.

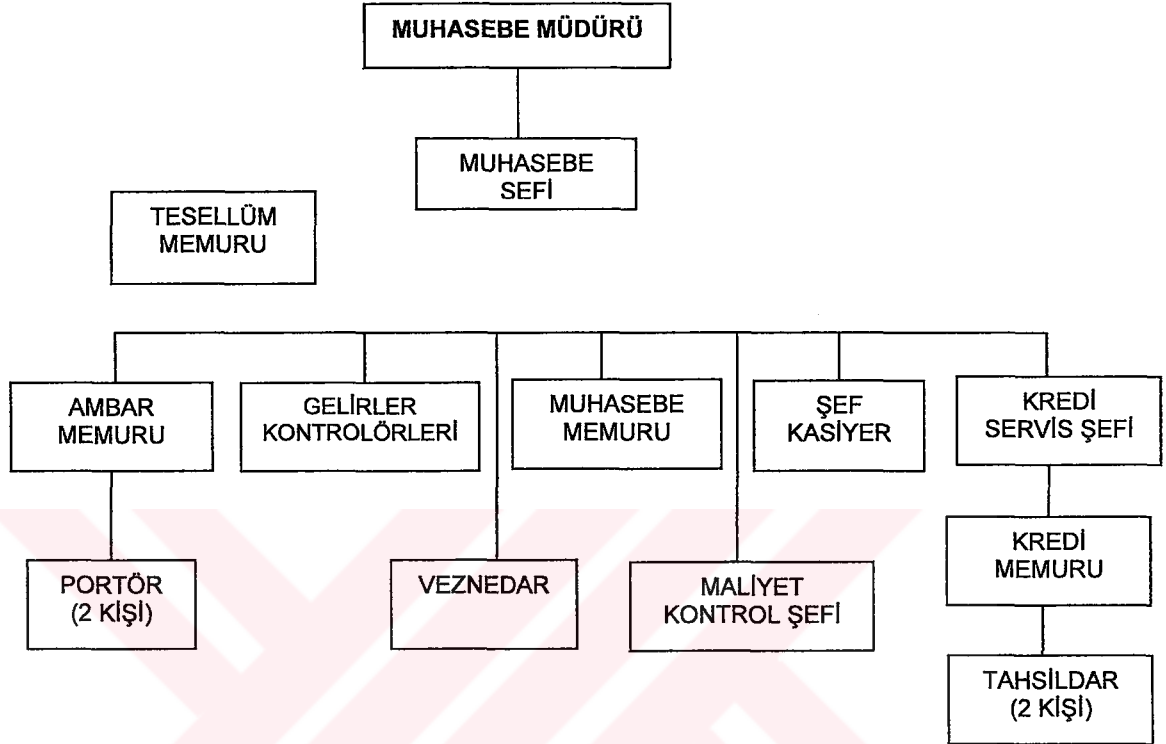
Satın alma ve Tedarik İşgöreni: Satın alma ve teslim memuru (yiyecek), satan alma ve teslim memuru (içecek), stok denetim memuru.

1.5.4. Muhasebe Bölümü

Otel işletmesinin varlıkları ve kaynakları (sermayesi ve borçları) üzerinde değişme yaratan ve para ile ifade edilen mali nitelikteki işlemlere ait bilgileri; kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak suretiyle ilgili kişi ve kurulara raporlar halinde sunan bir bilgi sistemidir. Tanımda bildirilen mali karakterli işlemler önce yevmiye defterine kaydedilir, buradan büyük defterlere

geçirilerek sınıflanır, mali tablolarda özetlenir, mali tablolardaki verilere analiz teknikleri uygulanır ve elde edilen sonuçlara bakılarak yorum yapılır⁴⁶. Büyük bir otelin muhasebe bölümü örgüt şeması şekil 1.8’de görülmektedir:

Şekil 1.8: Muhasebe Bölümü Örgüt Şeması



Kaynak: Celil ÇAKICI, M. Akoğlan KOZAK, Murat AZALTUN, Alptekin SÖKMEN, Mehmet SARIŞIK, Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002. s.172.

Konaklama işletmeleri diğer işletmeler gibi, çevrelerinden bazı üretim faktörlerin satın almaktadırlar. Bunları turistlerin geceleme, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini karşılayacak şekilde birleştirip, zamanında arz ederek sunmaktadırlar. Bu hizmetlerin karşılığını da satış geliri şeklinde almaktadırlar. Kullanılan üretim faktörlerinin gideri ile geliri arasındaki olumlu fark, bu işletmelerin karını oluşturmakta ve aynı zamanda makro ekonomi açısından topluma sundukları hizmetin bedeli olmaktadır. İşte bu işletmelerde, kullanılan üretim faktörlerinin maliyetini, sağladıkları hizmetin hasılatını ve sonuçta bu işletmelerin kar zararını ölçecek bir sisteme geren duyulmaktadır ki, bu muhasebeden başka bir şey değildir⁴⁷.

⁴⁶ Nazmi Kozak, Celil Çakıcı, Meryem Akoğlan Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarışık, a.g.e., s.188.

⁴⁷ Hasan Kaval, **Konaklama İşletmeleri Muhasebesi**, Yaklaşım Yayınları, Ankara, s.5.

Otelcilik endüstrisinde büyük önem taşıyan muhasebe bölümü, etkinlik sonuçlarının belirlenmesi ve mali tabloların hazırlanması açısından büyük önem taşır. Turizm İşletmesinde faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülüp amaçlanan kar düzeyine ulaşılması, sunulan ürün ve hizmetlere ilişkin sayısal verilerin sağlanmasıyla muhasebe birimi doğrudan ilgilidir⁴⁸. Otel yöneticisi kendine sunulan günlük, haftalık raporları, kâr ve zarar hesapları ve bilanço raporların, okuyup yorumlaması gerekir. Bunu yapmadığı zaman görevini tam anlamıyla yerine getirdiği söylenemez. Çünkü söz konusu raporlar, otelin yöneticisine, işletmenin gelecekteki beklentilerine ulaşabilmek için yapması gereken planlar için yardımcı olacaktır⁴⁹. Muhasebe bölümünü muhasebeci olan bir denetçi yönetir ve otelin gelirlerinden, giderinden, maaş bordosundan ve istatistiki raporlarından sorumlu olur. Otelin büyüklüğü ne olursa olsun bu kayıtların tutulması gerekmektedir⁵⁰.

Otel işletmesini mali yönden çok iyi durumda olabilmesi ve bu durumunu sürekli takip edebilmesi için, otel yöneticisinin günlük gelir raporlarını sürekli olarak denetim etmesi gerekmektedir. Bu husus otelin kâr etmesi açısından son derece önemlidir. Bu rapor, her gün oluşan gelirleri geçen aylarla karşılaştırma olanağı vermektedir. Ayrıca bu raporlar odaların doluluk oranlarını, otelin nakit para miktarını, bölümlerde elde edilen gelirler ve birbirlerine oranları gibi işletme açısından önemli bilgileri vermektedir⁵¹. Muhasebe müdürlüğünün temel görevleri şunlardır:

- Otelin kredi bölümünün yönetim ve denetimini sağlamak, kredi politikasını tespit etmek ve uygulama konusunda kredi müdürünü/şefini yönlendirmek,
- Takip mektuplarının gönderilmesi ve ödemelerin sıkı takibi konusunda yönlendirmek,
- Ödemelerin yapılması, sorumlu alacaklar veya ödenmesi geciken hesapların ödenmesi konusunda diğer bölümlerle koordinasyonu sağlamak,

⁴⁸ Adnan Türksoy, **Otel Yönetim Muhasebesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998,s.16.

⁴⁹ Burhan Şener, a.g.e., s.85.

⁵⁰ T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Otel İşletmeciliği, Eğitim Dairesi Başkanlığı yayınları, No:55, (Hizmete Özel), Ankara,1983, s.64.

⁵¹ T.C Turizm Bakanlığı, **Otel İşletmeciliği**, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, No:55, (Hizmete Özel), Ankara,1983, s.64.

- Tüm ödemelerin merkez kasaya işlenmesi ve dökümünü denetlemek,
- Aylık analizlerin yapılması, sonuçlar konusunda rapor alınmasını sağlamak,
- Şüpheli alacakların analizinin yapılmaması ve karşılık ayırmak,
- Düzenli kasa sayımlarını yapmak, kasadaki dövizlerin, döviz alım bordrolarına uygunluğunu ve denetimini yaparak bu konuda gerekli önlemleri almak,
- Otelin satın alma etkinliklerinin kurallara uygunluğunu kendisine gelen fatura ve ödemelerden kontrol etmek,
- Düzenli envanter sayımları düzenlemek ve bölümlere bildirmek, stok kontrol kurallarının saptanmasını, takibini ve minimum ve maksimum stok seviyelerinin tespit edilerek bölümlere bildirilmesini sağlamak,
- Bütçe dönemlerinde bölüm müdürlerinden gelen yıllık bütçelerin incelenmesi, bir önceki yıl bütçesi ile karşılaştırılması,
- Muhasebe bölümüne bağlı olarak çalışan işgörenin uyumlu ve sistemli olarak çalışmalarını sağlamak, Muhasebe Bölümü ve İşgücü Yapısı: Muhasebe müdürü; otelin gelirleri ve giderlerinin ayrıntılı bir şekilde incelenerek en yüksek verim sağlayacak bir düzende, maliyetleri, fiyatları ve ödemeleri denetlemek. Maliyet kontrolü, ön kasa ve muhasebe bölümlerinin uyumlu bir şekilde ve otelin politika ve kuralları çerçevesinde çalışmaları yürütmektir⁵². Otel işletmesi muhasebe müdürünün; otel işletmesi, kredi ve tahsilatlar, satın alma faaliyetleri, ödeme ve indirimler, maliyet denetimi, stok kontrolü ve envanter sayımları, bütçeleme, vergiler, raporlama gibi farklı alanlarda görevleri vardır. Diğer Görevliler: Muhasebe şefi, muhasebe memuru, tesellüm memuru, ambar memuru, portör (teslim alma memuru), veznedar, gelirler kontrolörü, maliyet denetçisi (cost control), şef kasiyer, kredi servis şefi, kredi memuru, tahsildar.

⁵² Burhan Şener, a.g.e., s.89.

1.5.5. Pazarlama ve Diğer Bölümler

Pazarlama; bir işletmecilik anlayışı içinde hem alıcıların ve hem de satıcıların yararına olarak 'tüketicilerin gereksinimlerinin belirlenmesi, etkilenmesi ve hatta yenilerinin yaratılması' ve daha sonra da mal ve hizmetlerin bu istemle uyumlaştırılması amacına dönük olan işlevlerin yerine getirilmesi, demektir⁵³.

Turizm Pazarlamasının bir başka tanımı ise, 1975 yılında Kanada'nın Ottawa kentinde yapılan Dünya Turizm Örgütü toplantısında şu şekilde tanımlanmıştır: "Turizm pazarlaması, bir turistik istasyonun ya da turizm işletmesinin en yüksek kazanç elde etme hedefine uygun olarak turizm ürününün pazarda iyi bir yer almasını sağlamak amacı ile turizm talebinin özelliklerini de dikkate alarak turistik ürün ile ilgili araştırma, tahmin ve seçim yapmayı hedefleyen ve bu konularda alınacak kararlarla ilgili bir yönetim felsefesidir"⁵⁴.

Otel İşletmesindeki pazarlama çabalarının amaçları genel pazarlama amaçlarına uygun olarak; artan rekabete karşı koyabilmek, gelişen ulusal ve uluslararası turizm hareketleri karşısında varolan turizm pazarını korumak, pazardaki potansiyel talebi fiili talep biçimine dönüştürmek, yani turizm olayına katılabilecek olanaklara sahip bulunan ancak bunu henüz gerçekleştirmemiş kitleleri turizme çekmek ve yeni pazarlar yaratmak; önceden bilinmeyen, ulaşılmamış veya gereğince değerlendirilmiş pazarlara girmek, başka işletmelere veya ülkelere yönelik turistik talebi çekerek pazar payını genişletmektir⁵⁵. Konaklama işletmeleri turizm piyasası içinde yoğun bir rekabet ile karşılaşır. Bu rekabet temel ve yan ürün piyasalarında gerçekleşir. Temel Otel İşletmesi Piyasası:

Ülkesel piyasa; (yakın çevre, aynı bölgedeki tüketiciler ve oteller-uzak çevre, aynı ülkedeki tüketiciler ve oteller). Uluslararası piyasa; turistler ve diğer ülkelerdeki oteller, ülke dışında yaşayan yurttaşlar. Yan ürün piyasası; restoran hizmetleri, kumarhaneler, toplantı, kongre pazarları ve eğlence hizmetleri pazarlarıdır. Dolaylı rekabet pazarı; bu pazarı turistik hizmetlere alternatif oluşturacak her türlü mal ve hizmet pazarı oluşturur. Örneğin, video, TV gibi elektronik araçlardan tiyatro, sinema gibi hizmet ürünlerine kadar bu pazar geniş bir dağılım gösterir. Otel yönetimi, konuklara sunulacak hizmet ve türlerine karar verirken hizmetin özelliklerin göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bu özellikler, sadece ve pazarlama karması

⁵³ Alparslan Usal, Saim Oral, **Turizm Pazarlaması**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s.7.

⁵⁴ Orhan İçöz, Anatolia Yayıncılık, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara, 1996, s.21.

⁵⁵ İsmet Sabit Barutçugil, **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım, Dağıtım, A.Ş.3. Baskı, İstanbul, 1989, s.118-119.

hizmet elemanı değil, diğer fiyat, ürün, dağıtım, ve tutundurma kararlarını da yakından etkilemektedir. Dağıtım kanalı kararlarında unutulmaması gereken bir husus ise, otel işletmesinin sattığı ürünün diğer işletmeleri ürünleri ile (havayolu veya bir tatil paketi) birlikte satılmasıdır. Ayrıca, doğrudan ve dolaylı dağıtımdan ne düzeyde yararlanılacağına açıklık getirilmelidir. Satış Geliştirme Analizleri:

- Piyasa analizleri
- Rakiplerin analizleri
- Kısım analizleri
- Yönetim analizleri
- Turistik tüketici analizleri
- Satış Geliştirme Teknikleri.

Kişisel İlişkilere dayanan teknikler, turizm işletmelerinde tanıtma ve reklamcılık tekniği⁵⁶. Pazarlama ve satış bölümü ve işgücü yapısı: satış bölümünün temel etkinlikleri şunlardır: Satış temsilcilerini ve satış elemanlarını denetimini yapar. Otellerin pek çoğu durgunluk dönemleri yaşarlar. Bu dönemlerde boş odalarını kısmen toplantı antlaşmalarıyla doldururlar. Satış Yöneticisi; iyi bir satış yöneticisi, satış için hemen her olanağı değerlendirir. Satış işinin en iyi kaynaklarından biri de otelde müşteri olarak bulunan konuklardır. Halkla ilişkiler yöneticisi; kısa ve uzun dönem planlarla otelin yaratılmak istenen imajının kamuoyunca benimsenmesini sağlar. Pazarlama bölümünün diğer işgörenleri: Reklam yöneticisi, kongre hizmetleri yöneticisi; grafiker, bilgisayar uzmanı, sekreterdir.

Teknik Bölüm

Çalışmaların hemen, hemen tamamen arka planda yürüten teknik bölüm, otelin değişik bölümlerindeki donatım cihazlarını her zaman mükemmel bir şekilde işlevlerini yapmaya elverişli durumda bulunmasını sağlamakla görevlidir⁵⁷.

Otel işletmesinin kurulup işletmeye hazır hale gelmesiyle, tesisi ayakta tutabilecek nitelikte teknik işgören ihtiyacı da ortaya çıkar. Bu konuda öncülüğü, zamanın ilk kurulan en büyük turistik oteli olan Hilton oteli yapmış, teknik bölümün başına bir mühendis getirerek yüksek nitelikli bir teknik servisin kurulmasını

⁵⁶ Alparslan Usal, Saime Oral, a.g.e., s.72

⁵⁷ Hasan Olalı, *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, E.Ü.Matbaası, İzmir, 1973, s.599.

sağlamıştır⁵⁸. Bakım Hizmetleri: Otel işletmelerinde herhangi bir makine veya araç-gerecin arıza yapması beklenmeksizin imalatçının önerilerine uyularak gönlük, haftalık, aylık, 3 aylık, 6 aylık ve yıllık dönemler itibariyle makine veya araç-gerecin bakımı yapılır. Onarım Hizmetleri: Oteldeki makine, tesisat, donanımın onarım işi beraber akla gelebilecek her türlü onarım işlerini yapılması veya otel dışından firmalara yaptırılması teknik bölümün sorumluluğudur. Otel alanını bölümlerin görev alanlarına göre belirleyip bu alandaki onarıma gereksinim duyulan her şeyin teknik bölüme bildirilmesini sağlayacak bir düzenin kurulması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bunun için de “arıza bildirim ve tamirat formuna” ihtiyaç vardır. Form iki kopyadan oluşur. Bu durumda arıza bildirim yapan bölüm yöneticisi elindeki kopya ile talep ettiği onarım işini takip edebilir. Teknik Bölüm ve İşgücü Yapısı: Büyük ve orta büyüklükteki otellerde teknik bölümün başında genellikle bir şef mühendis ve ona bağlı mühendis ve teknisyen çalışmaktadır. Bunlar otelin ısıtma, soğutma ve havalandırma sisteminin işlemesi ve korunması ile, oteldeki tüm mekanik araç-gerecin işletilmesinden sorumludur. Esas olarak, otelin büyüklüğü ne olursa olsun bakım işinin sürekli olarak yerine getirilmesi otelin başarısı açısından önemlidir. Otelin mevcut tesisatının bakım ve onarımını teknik işgören üstlenmiştir. Ancak büyük tesisatlar ve/veya yenilemeler genellikle dışarıdan gelen firmalarca yapılmaktadır.

Ek Hizmetler

Otel işletmelerinde bulunması zorunlu olmayan, müşterilerin geceleme, yiyecek ve içecek gereksinimlerinin dışında diğer gereksinimlerini karşılayabilecek bölümlerdir. Ek hizmetler bölümü ve işgücü yapısı:

- güzellik salonu ve kuaför
- garaj hizmetleri
- gazete ve dergi satıcılığı
- tenis kortları
- yüzme havuzu ve sauna
- çiçekçi
- hediyelik ve anı eşyalar

⁵⁸ Fermani Maviş, a.g.e., s.133.

- sigara ve tütün bayiliği
- çamaşırhane.

Otelde sunulan ek hizmetler içinde önemli bir yer tutan çamaşırhane, gelir getiren bölüm olarak konuk çamaşırlarının yıkandığı yer müşteri çamaşırhanesi ve gelir getirmeyen bölüm olarak otel çamaşırlarının yıkandığı otel çamaşırhanesi olarak iki ayrı bölüm olarak işletilir⁵⁹. Büyük bir otelin çamaşırhanesi başlıca beş bölümden meydana gelmektedir:

Kirli çamaşırlar (Ayırma ve sayım odası), yakama ve kurutma bölümü (Çamaşır yıkama ve kurutma makineler bölümü), dikiş ve tamir, ütü ve kola, temiz çamaşır bölümleridir.

Bazı küçük otellerin çamaşırlarını dışarıda yıkatmaları daha karlı olmaktadır. Çamaşırların otel içinde veya dışında yıkatılmasında en önemli konu, makine ve çamaşır amortismanlarının dikkatle hesaplanmaktadır. Otel, çamaşırlarını kendi çamaşırhanesinde yıkatmayı daha kârlı buluyorsa, çamaşırhane için ayrı bir su, gaz, elektrik saati kullanılmalı, ayrıca amortisman, malzeme, işçilik gibi masraflar ayrı, ayrı hesaplanmalıdır. Bu hesaplamalardan elde edilen sonuçlarla, otelin kendi yıkadığı çamaşırların birim maliyeti hesaplanıp, çamaşırları dışarıda yıkatma fiyatlarıyla karşılaştırılıp ve çamaşırların nerede yıkanacağına karar verilmektedir.

Güvenlik

Otel işletmeleri, son yıllara kadar az sayıda güvenlik işgören çalıştırmaya gereksinimi duymuşlardır. Ancak günümüzde özellikle kent dışındaki büyük otelleri için güvenlik bölümü ayrı bir önem kazanmıştır. Güvenlik işgöreni çok büyük otellerde önemli boyutlara ulaşan hırsızlığa karşı, sadece müşterileri ve onların eşyalarını korumakla kalmaz, aynı zamanda otel güvenliğini de korumaktadır. Güvenlik bölümü, otelde ortaya çıkan tüm kazaları da soruşturmaktadır. Bu kazalar genelde otel donanımını dikkatsiz kullanan müşterilerden kaynaklanmaktadır. Bu durumda yapılan bir araştırma hatanın kimde olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Güvenlik bölümü ve işgücü yapısı:

Otel işletmelerinde her zaman olağanüstü olaylarla karşılaşılabilir. Bu olaylar; yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, otelin tesis ve demirbaşlarına müşteriler tarafından verilen zarar, hırsızlık, çok stresli insanların yarattığı sarhoşluk, terör vb. olaylardır. Oteller, bu olaylara karşı önleyici tedbirler alma ve hazırlıklı olmak zorundadırlar. Bu

⁵⁹ Esin Özkan, a.g.e., s.38.

hazırlık otelin prestijini korumak için gereklidir. Otellerde bu tür olaylara karşı alınan tedbirleri uygulayan işgörenler güvenlik bölümü görevlileridir. Animatör: Özellikle tatil köylerinde, çocukların yanı sıra, büyükleri eğlendiren müzikli, danslı eğlenceleri gerçekleştiren sanatçı görevlileridir.

1.6. İnsan Kaynakları

Otel işletmelerinin etkinlik gösterdiği sektör içerisinde başarılı olabilmeleri ve ülke ekonomisine olumlu katkıda bulunabilmeleri, işgörenlerinin nitelik ve nicelik durumuna bağlıdır. İstihdam edilen işgörenin "insan ilişkilerine önem veren, kültürlü ve konusunda uzman bireyler olması" gerekmektedir. Bilindiği gibi, otel işletmelerinde müşteri tatmini, işletmede görev yapan işgörenin niteliğiyle doğrudan ilgilidir. Bu nedenle ülkemizdeki otellerde gözlenen "kısa süreli çok sayıda niteliksiz işgören çalıştırma" anlayışının bırakılması zorunludur.

İşgören planlaması yapmada dengesiz bir şekilde işgören istihdam eden işletmeler ise, işgörenin sosyal hakları bir yana, yeme-içme gibi zorunlu gereksinimlerini bile karşılayamaz duruma düşmektedirler. Burada nicelik açısından dikkate alınması gereken diğer bir konu da, sektörde hizmet kalitesinin artırılması için gereksinim duyulan işgöreni yetiştirmeyi amaçlayan orta ve yükseköğretim düzeyindeki turizm eğitim kurumlarıdır. Ne yazık ki, bir yandan bu eğitim kurumlarının kişisel sorunları, diğer yandan turizm işletmelerin bu kurumları tanımamaları ve yetersiz görmeleri nedeniyle sorun çözümsüz kalmaktadır. Öte yandan, otel işletmelerindeki işgörenlerin eğitim düzeyi dikkate alındığında, %41'nin ilkökul, %16'sının ortaokul, %31'nin lise ve %11'nin de üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Mesleki eğitim açısından yeniden bir değerlendirme yapıldığında ise, işgörenin %89'nun mesleki eğitim almadığı, %9'nun Turizm Meslek Lisesi ve Turizm Eğitim Merkezi Sertifikalı olduğu, %3'nün de konu ile ilgili bir yükseköğretim kurumundan mezun olduğu görülmektedir⁶⁰.

Otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenin sektördeki toplam hizmet süreleri dikkate alındığında, %19'nun 6 aydan az, %29'nun 1 yıl, %15'nin 2 yıllık mesleki deneyime sahip oldukları gözlenecektir. 5 yıl ve daha uzun süreli deneyime sahip işgörenin oranı ise %10 düzeyinde kalmaktadır. Burada 1 yıl ve daha az süreli çalışan işgörenin toplam içerisindeki payının %48 düzeyinde olması, sektördeki işgören hareketlerinin hızlı ve yüksek olduğunu göstermeye yeterlidir. Bununla

⁶⁰ Turizm Bakanlığı Yayınları, **Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması**, 1993, Ankara, 1994, s.149.

birlikte, 1993 yılında yapılan bir araştırmaya göre, işgörenin %31.6'sının turizm sektöründe daha önceden deneyiminin olduğu, kalan %68.4'nün ise diğer sektörlerden geldiği saptanmıştır⁶¹. Yine aynı araştırmaya göre, yöneticilerin %40'nın diğer sektörlerden geldiği saptanmıştır⁶².

1.6.1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Verimli Çalışmasında Etkin Olan Faktörler

Konaklama işletmesinde insan kaynaklarının verimli çalışmasında etkin olan faktörler; işletmelerde insan kaynakları ve politikası oluşturulması, güdülemenin yapılması ve geliştirilmesi, iş tasarımı ve güdüleme araçları etkin olmaktadır. Güdüleme araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve işletmesel ve yönetsel nitelikte olmaktadır⁶³.

Otel işletmelerinin, ücret ve ödüllendirme politikalarını, ödeme hakkında bazı varsayımlara dayandırılmaktadır. Ancak bu varsayımlar kritik incelemelerde göz ardı edilmekte ve örgütler ödüllendirme sistemlerin uyduğu kapsamı değerlendirmeyi önemsemektedirler. Ücret sistemlerinde değer kaynağının insan olduğu biçimindeki yaklaşım üzerine kurulmalıdır. Ücret paralel olarak işletmede çalışan işgörenlerin gereksinimlerini yaratıcı bir biçimde karşılamalıdır. Ücret ve ödüllendirme felsefesinin örgütünün gereksinimlerine uydurulması aşağıdaki noktaların dikkate alınması ile olanaklıdır⁶⁴ (Örnek: Şekil 1.9).

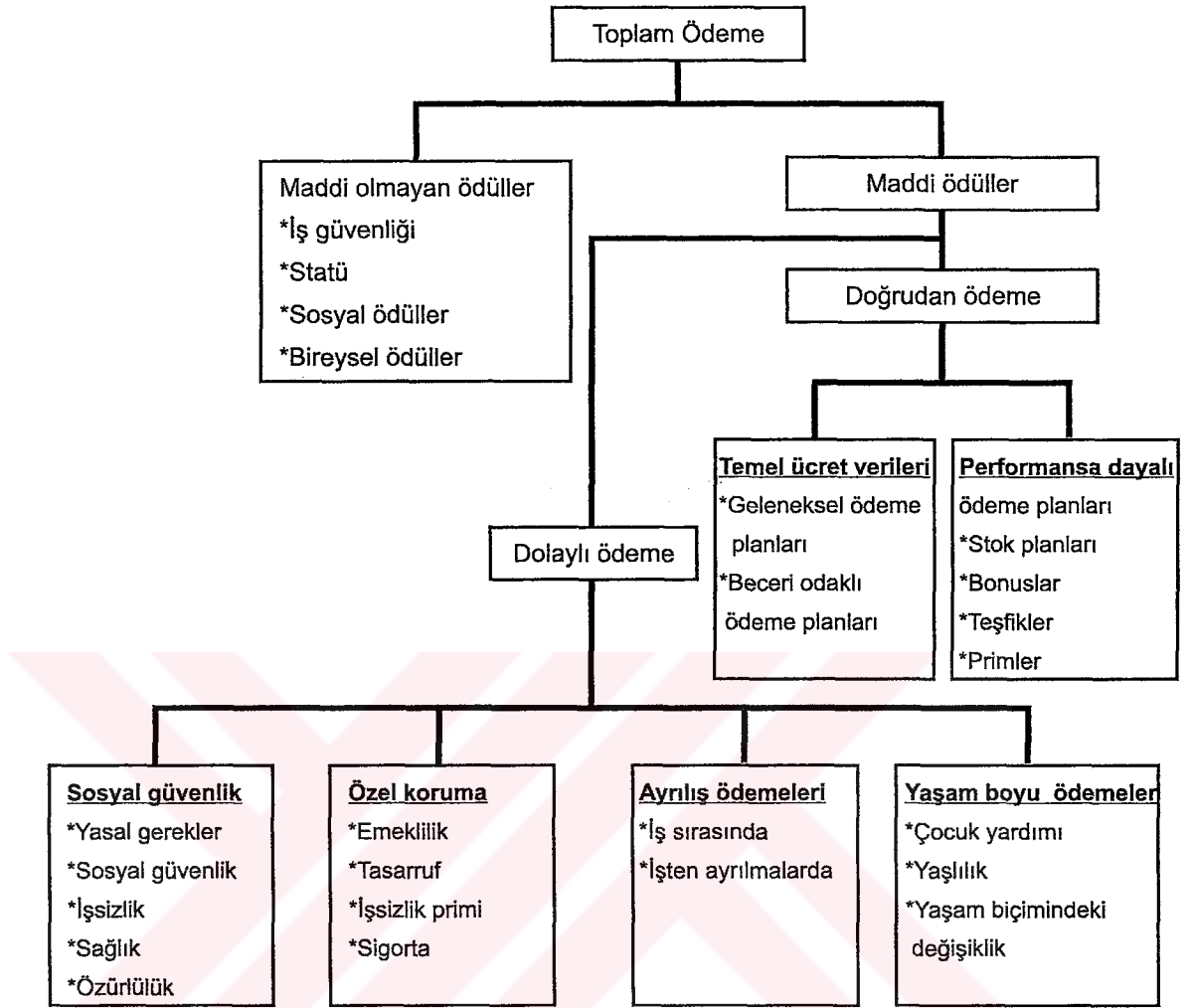
⁶¹ Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı, **Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliği**, Yayın No:27, İstanbul, 1993, s.12

⁶² a.g.e., s.9.

⁶³ Saime Oral,a.g.e., s161.

⁶⁴ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s.234.

Şekil 1.9. Toplam Ücret Bileşenleri



Kaynak: Ramdal S.Schuler, Vanda Z.Huber, Personal and Human Resource Management, 5th Edition, New York, Z.Angles, S.Fransisco, West Publishing Company, 1993, p.369.

İşletmeler izledikleri insan kaynakları politikası gereği kendi yapısal özellikleri ve geleneklerine göre birbirinden oldukça farklı ücret sistemleri uyguluyorlar. Bazı işletmeler iş değerlendirme sonuçlarına göre ücreti saptayarak; işe göre ücret sistemini uygulamaktadırlar. Fakat iş temeline dayalı olarak uygulanan bu geleneksel ücret yapıları; özellikle görev tanımlarının değişken ve geniş tanımlandığı, değişime hızla adapte olma gerekliliği olan hizmet sektöründeki işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayamaz olmuştur. Hizmet sektöründeki işletmeler özellikle turizm işletmeleri geleneksel ücret yapıları yerine çalışanların yetkinliklerini ve performanslarını göz önünde bulundurarak işgören odaklı yeni ücret politikaları belirlemeleri gerekmektedir. Yeni ücret yapılarının özelliği temel ücret yanında, değişken ücret ve

ek kazançlardan oluşan ücret paketinin stratejik olarak yöneltilmesidir. Ek kazançlarda yenileşmenin odak noktası; diğer işletmelerde sağlanan yararın benzerlerini vermek yerine bireysel gereksinmelere ve isteklere cevap veren esnek kazançların çalışanlara sunulmasıdır (ev kredisi, eğitim bursu, hediye çekleri, tatil kredisi gibi). Değişken ücret belirlenirken ise kullanılan yapılar; kâr paylaşımı, işletme, takım ve işletme performansına bağlı olarak dağıtılan gelirdir. Ücret yönetiminin başlıca amacı, öngörenlerin yalnızca kişisel tatminini ve buna bağlı olarak mutluluğunu sağlamak değil, işletmede çalışan tüm işgörenlerin tatminini ve mutluluğunu sağlamak olmalıdır⁶⁵.

Otel işletmeciliğinde insan kaynakları uygulamalarının diğer sektörlerden farklı incelikleri vardır. Farklılığı servis ve hizmete dayalı hızlı bir operasyon işlevinde yatmaktadır. Müşteri 'konuk' memnuniyetin; üründen çok o anda işgörenler tarafından hizmet sunumu esnasında sergilenen tutum ve davranışlardan oluştuğu gözlenmektedir. Bu nedenle insan kaynakları bölümüne çok iş düşmektedir. İnsan Kaynakları Bölümü uygulamadaki incelikleri hassasiyet ve özenle takip ederek doğru yaklaşımla hareket etme gerekliliği ortaya koymalıdır. Bu nedenle başlangıçta deneyimden çok doğru kişilerin işe alınması önem kazanmaktadır. Otel bünyesindeki işgörenlerin memnuniyetini takip etmek için doğru iletişim kanallarının oluşturulması, iyi çalışanın maddi ve maddi olmayan ödüllerle ödüllendirilmesi, iç misafir diye de adlandırılan işgöreni memnun ederek dış misafirlerin memnuniyetini optimum seviyelere taşımasına önem verilmelidir.

Otel işletmelerinde çalışanların genelde genç, dinamik, hayata eğlenceli bakan, insanlara hizmet etmeyi, öğrenmeyi seven ve hızlı değişime ayak uydurabilen işgörenler olması tercih edilmektedir. İşgörenin tutum ve davranışları çok önemlidir. Otel uluslararası rekabet edebilme gücünü nitelikli bir işgücü ile yakalayabilmekte, farklı misyonu ve işletme kültürü ile uluslararası rekabette ayakta kalabilmektedir.

Otel işletmelerinde nitelikli işgücünün elde tutulması da ayrı bir sorundur. Bu sorunu en aza indirmek için özellikle zincir otel işletmeleri performans yönetim sistemi "Balanced Scorecards" oluşturulmaktadır. Sistemin bir parçası olan "Kişisel performans Planlaması" (PPP-Personnel Performance Plan) ise işletme bünyesinde çalışanların görevlerine uygun hedef odaklı bir sistem oluşturulmaktadır.

⁶⁵ Sinan Artan, **Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Aka. Yayını, No:239, Eskişehir, 1981, s.83.

Bu sisten tamamen üst kademedan alt kademelere hedef belirleme yöntemiyle hareket edilmektedir. Uluslararası üst düzey yönetimin belirlediği hedefler bölge yönetimlerine aktarılmakta ve bölge yönetimleri bu hedefleri kendi alt birimlerine aktararak süreci tamamlamaktadırlar. Bu şekilde tüm dünyada bulunan zincir otellerin aynı hedef doğrultusunda güdülenmeleri sağlanmaktadır. Arzu edilen işgücü performansına ulaşabilmek için sonuçları yönetme süreci, söz konusu “Kişisel Performans Planlama” formları aracılığıyla gerçekleştirilmekte ve kişilerin yeterliliklerini geliştirmek için gelişim planlamaları yapılmaktadır. Başarılı işgöreni işte tutma araçlarından biri de “Kişisel Gelişim Planları” (PDP-Personnel Development Plan) uygulamalarıdır. Bu formları amacı işgörenin pozisyonuna göre yeterlilik seviyelerini belirleyip gelişimlerine katkıda bulunmaktır. Buna paralel olarak olumlu gelişme gösteren işgörene yatay, dikey ve uluslararası kariyer olanakları sunulmaktadır. Bu şekilde ödüllendirilen işgörenlerin çok üst düzeyde çalışabildikleri hatta yurtdışında kısa süre içinde yöneticilik pozisyonuna çıkabilmektedirler⁶⁶.

1.6.2. İş analizleri ve Ücret Sistemine Etkisi

İşletmelerin aradıkları nitelikte, beceride ve yetkinlikteki işgörenleri işletmeye çekmesi ve onları işletmede tutabilmesi çok önemlidir. İnsan Kaynakları planlaması yapıldıktan sonra uygun olan adayların işe alınması ve yerleştirilmesi yapılmaktadır.

İşe alma ve yerleştirme sürecinde insan kaynakları yöneticisi işletme kültürüne veya otel işletmesinin özelliklerine göre farklı seçme ve yerleştirme yöntemleri uygulayabilmektedir. Kullanılan farklı “görüşme teknikleri”, danışman firmalar ile yapılan işbirlikleri, kişilik testleri vb.nin yanında son yıllarda kullanılan “Değerlendirme Merkezleri (Assesment Centers), veya önceden görüşme yapılmış, özgeçmiş (CV) havuzları bu alandaki son gelişmelerdendir. Bu yöntemde işletme bir adayın değerlendirilmesini tamamen bu merkezlere bırakmakta, aday bazen birkaç gün boyunca bu merkezlerde değerlendirilmekte ve işletmeye aday ile ilgili bir rapor sunulmaktadır. İşe alma ve yerleştirme sürecinde gelişmiş ülkelerde üzerinde önemle durulan bir konu da ‘Eşit İstihdam Olanağı (Equal Employment Opportunities)’ ile ilgili yasalardır.

Bu yasalar genel anlamda işe alma ve yerleştirmede herkesi eşit tutmakta, yaş, cinsiyet, medeni durum, ırk vb. faktörler konusunda ayrımcılığı (discrimination) yasaklamaktadır. İşe alınan işgörenin işe alışabilmesi için işbaşı eğitiminden

⁶⁶ HR Dergi; **Başarı ve Kalitemizin Devamı Çalışanlarımıza Bağlı**, “Raffles, Merchant Court ve Swissotel” 2003 Haziran.

geçirilmesi gerekmektedir. İşletmenin verimliliğini ve etkinliğinin artırılması ancak iş tanımları, iş analizleri ve uygun işe uygun işgören alımı ile gerçekleşebilecektir. Otel işletmelerinde iş analizlerinin yanı sıra, bu anlamda performans ve kariyer yönetimi de önem kazanmaktadır. Performans değerlendirme görüşmeleri çalışanlara hangi işi ne kadar iyi yaptıklarına, neyi ne kadar başardıklarına dair geribildirim vermesi sebebiyle önem taşımaktadır. Kariyer ise, kişinin çalışma boyunca üstlendiği iş rollerine ilişkin edindiği deneyim, bilgi, beceri ve davranışlar sürecidir⁶⁷. Kariyer gelişiminde bu bilgi, beceri ve davranışların en iyi şekilde kullanılabilmesini sağlamak amacıyla kişinin çalışma hayatına yön vermesi esastır. Kariyer planlama sisteminde her bireye, işe girişinde ve çalışma yaşamı boyunca hangi adımlardan geçeceği ve hangi kriterlere göre bir başka pozisyona yükseleceği öngörülür.

1.6.2.1. İş Tanımları ve İşgören Seçimi

İş değerlemesi genellikle iş tanımları ve iş gereklerinin incelenmesiyle başlamaktadır. Her şeyden önce işletmede iş tanımı ve iş gereklerinin var olup olmadığı araştırılmalı, varsa bunların geçerliliği ve doğruluğu kontrol edilmelidir. Genellikle iş tanımları yönetsel, mesleki, teknik, büro işlere ve mekanik iş çeşitlerine göre ayırarak iş serileri oluşturulmaktadır. Bundan sonra yapılacak iş, iş değerlemede kullanılacak ölçütlerin seçilmesidir. İş değerlemesinde çoğunlukla kullanılan faktörler öğrenim durumu, deneyim, sorumluluk yükü, mesleki bilgi, iş tehlikeleri ve çalışma koşullarıdır. Ölçütlerin seçiminde dikkat edilecek nokta, ölçütlerin işle ilgili olmasıdır. Daha sonra hangi değerlendirme yönteminin kullanılacağına karar vermek gerekir.

Bir işin varoluş nedeninin, organizasyon içindeki yerini, o işe ait kritik rol ve sorumlulukları, işe özel bilgi ve beceri gerekliliklerini tanımlayan bir yönetim aracı olan iş tanımlarının kullanım alanları⁶⁸:

- Yetkinlik modelinin geliştirilmesinde,
- İşgören seçme ve yerleştirmede,
- İş değerlemede,
- Ücret yönetiminde ve ücret araştırmalarında,
- Performans yönetiminde,

⁶⁷ Don Harvey & Robert Bruce Bowin, **Human Resource Management an Experimental Approach**, Prentice Hall: New Jersey, 1996; s.196.

⁶⁸ A.g.e.HR:Dergi. Nisan, 2003.

- Örgütsel yapılanmada ve süreç iyileştirmede,
- İnsan kaynakları planlamasında,
- Kariyer yönetimi ve yedekleme planlarında,
- Eğitim yönetiminde.

Yeni yasa ile ön plana çıkan dokümantasyon sisteminin kurulması ve güncel tutulması, otel işletmelerinin iş süreçlerini iyileştirmelerini de teşvik edici niteliktedir. İşe alım karar süreci kontrol listesi oluşturulmasındaki adımlar: Bir iş tanımı oluşturmak, iş tanımının mevcut işgören ve yetkili işgörenin kontrolünden geçirilmesi, bir işe alım şirketi ile bağlantı kurulması, iş ilanının en geniş duyurulabilecek şekilde yayınlanması, gelen iş başvurularının bir dosyalanması, iş başvurularının, önceden hazırlanan görüşme öncesi standartlar ile karşılaştırılması, standartlara uyan adaylar ile görüşmelerin yapılması, iş başvuru formunun imzalatılması, referansların aranması, karakter testlerinin yapılması, daha önce çalışan işgörenle yapılmış olan gizlilik anlaşmaları konusunda adayların bilgilendirilmesidir.

Yetenek testlerinin yapılması, işe uygun olmayan adaylara mektup gönderilmesi, uygun görülen adayın/adayların hizmet sözleşmesinin gözden geçirilmesinin sağlanması, dokümantasyon sisteminin elektronik ya da fiziksel ortamda oluşturulabilecektir. Ancak zorunlu olan fiziksel ortamda gerçekleştirilen sistemdir. İşe girişten işten ayrılışa kadar olan süreçte, İşgören Sicil Dosya'sının 'güncel' tutulması zorunludur. Tüm işletmeler için gerekli olan bu özendirmenin gerçekleştirilmesinde, ücret yönetim önemli bir rol oynamaktadır. Sözleşilen bir hizmetin karşılığı ve belirli bir üretim sürecine katılan emeğin fiyatı olarak tanımlanan ücret, işgören yönetiminin önemli ve duyarlı konularından biridir. Başarılı bir ücret sisteminin kurulması ve sürdürülmesi, işgören yönetiminin başarısının temel anahtarını oluşturur.

1.6.2.2. Norm Kadro Oluşturma

Norm Kadro: Kurum ve kuruluşların, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal kadronun nitelik ve nicelik olarak tespit edilmesidir⁶⁹. Bakanlar Kurulu'nun Norm Kadro ile ilgili kararının 20 Aralık 2000 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Norm Kadronun Oluşturulması Aşamaları:

⁶⁹ www.hrdergi.com, Nisan, 2003.

- Otel İşletmesinin işlevinin ve faaliyetlerinin tanımlanması,
- Faaliyet analizleri,
- Bölüm müdürleri, süpervizörler ve şefler düzeyindeki işgörenlere iş analiz formunun (anketinin)doldurulması,
- İlk yöneticinin iş analizi formları üzerinde gerekli düzeltmeleri yapması ve onaylaması,
- İş analizlerine bağlı olarak işle ilgili gözlem yapılması,
- İş analizi ile elde edilen verilerin ön değerlendirilmesinin yapılarak anlaşılmayan noktaların belirlenmesi, bizzat işgörenle ve amiriyle görüşme yapılarak netleştirilmesi,
- Bölüm Müdürlerinin yapmış oldukları düzeltmeler doğrultusunda iş tanımlarına ve iş gereksinimlerine son şeklin verilmesi,
- Anket formlarının incelenerek şeflikler bazında, işgörenlerin yapmaları gereken görevlerin, işgörenlerin işlerini yapabilmesi için gereken niteliklerin, hangi iş gereklerine sahip, hangi unvanda kaç işgören çalışması gerektiğinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve dönemsel işgören/ işgücünün gerekliliğinin bilincinde olunmasıdır.

1.6.2.3. İş Değerlemesi

Çalışanlara; yetenek, eğitim ve deneyimlerine uygun, farklılaştırılmış ödeme yapılması gereklidir. Göreli ya da farklılaştırılmış ödemeler konusu “eşit işe eşit ödeme” kavramına dayandırılmaktadır. Ancak eğer işletmede iş değerlemesi yapılmamışsa “eşit iş”i belirlemek mümkün olmayacaktır. Bu konuda rakiplerin ve yerel pazarda faaliyet gösteren bir çok benzer işletmelerin benzer iyiler için farklı ücretler ödendiği görülebilmektedir. Bu durumda işletmenin ücret sistemini “yerel ücret düzeyi” gibi kavramlara dayandırmasının fazla bir anlamı kalmamaktadır. Diğer taraftan yöneticiler pazar fiyatın uygulamak isteseler dahi, seçtikleri fiyat, pazardaki çeşitli fiyatların bir ortalaması olmaktadır. Ortalama fiyatın altında ve üstünde ücretler mevcut olduğuna göre genelde ortalama fiyatın alınması ücret düzeyinde yükselme eğilimine neden olabilecektir⁷⁰. Anılan nedenlerle ücret düzenlemelerin

⁷⁰ T.T.Peterson, *Job Evaluation& A New Method*, Vol.1.(London:Business Book, 1974), s.2.

esas olmak üzere iş değerlemesi yapılması tercih edilmektedir. İş değerlemesinin yararları şöyle sıralanabilir⁷¹:

- Ücret sisteminde karşılıklı kabul edilmiş ilkelerle bir çerçeve oluşturarak eşitsizliği ve keyfi ödeme yapısını kaldırır, rasyonelliği sağlar,
- İş değerlemesine esas olan iş analizleri yapılırken elde edilen bilgiler işletmede işlerin daha iyi bir şekilde organize edilmesine yardımcı olur,
- İyi hazırlanmış iş tanımları işgörenlerin seçim ve işe alınmalarında temel teşkil eder. Aynı bilgiler işgörenin işteki başarısının değerlendirilmesi ve diğer işgörelere kıyaslanmıştır ve dolayısıyla da eğitim ve geliştirilmesinde de kullanılabilir.
- Çok sayıda yöneticinin bulunduğu büyük işletmeler yöneticileri geliştirilmesi amacıyla bir yerden diğer bir yere transferler gerektiğinde bu işler büyük ölçüde ücret sorunları yaratılmadan çözülebilmektedir.
- Üretim bölümünde ve bürolarda çalışan işgörel arasında da ödemelerin adil dağılımına yardımcı olmaktadır.

1.7. Genel Ücret Sistemleri

Araştırmaya temel oluşturmak amacıyla genel ücret kavramları ve ücret sistemlerine yer verilmiştir.

1.7.1. Ücretin Tanımı ve Ücretle İlgili Kavramlar

Ücretin Tanımı: En yaygın biçimiyle ücret, işgücünü sunarak üretilen ekonomik mal ve hizmetlerden bir karşılık bir pay alma olarak tanımlanmaktadır. Emek, sermaye, girişim ve doğa olarak ayrımlanan üretim faktörlerinden, doğanın (toprak sahibinin) payı gelir olduğuna göre sermaye ve toprağa sahip bulunmayan ve yalnızca sözleşilen bir hizmetin karşılığı ve belirli bir üretim sürecine katılan emeğin fiyatıdır⁷². Ücret; işgörenin işverenden emeği karşılığı aldığı ekonomik değerdir⁷³. Ekonomi alanında ücret; emeğin fiyatı olarak belirlenirken, sosyal siyaset alanında; işgörenin geçim aracı olarak görülmüştür⁷⁴.

⁷¹ Öznur Yüksel, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997, s.191.

⁷² İsmet Sabit Barutçugil, *Turizm İşletmeciliği*, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1989, s.156.

⁷³ Ramazan Ceylan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000, s.203.

⁷⁴ Müjdat Şakar, *İş Hukuku Uygulaması*, 2. Baskı, Bataş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.105.

Gelir Vergisi kanununa göre ücret; üretim maliyetinin hesaplanmasında ve işletme kâr veya zararının ortaya konulmasında etkileyici bir üretim faktörü olan emeğe ödenen bedele ücret denir. Kısaca, emeğin verimi karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanmaktadır⁷⁵. Dar anlamı ile ücret; belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bir bedeldir. Daha geniş ve genel anlamı ile ücret, doğa, emek, sermaye şeklindeki üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan işgören emeğinin bedeli, fiyatıdır⁷⁶. Asgari Ücret; İş kanunu md. 33 ve buna dayanılarak çıkartılan Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından en geç iki yılda bir belirlenen ve Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğü giren ‘asgari ücretin altında olamaz. Ücretin bir üst sınırı yoktur. Yani, asgari ücrete ilişkin hüküm nispi emredici niteliktedir. Asgari ücret (minimum wage); yönetmelikte “...işgörenin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret” olarak tanımlanmıştır (md.1). Ancak, uzun toplantılardan sonra ve bilimsel yöntemlerle tespit edilen asgari ücret, tanımın gereğini yerine getiremediği gibi, üstelik bu miktardan gelir vergisi alınmakta ve diğer kesintiler de yapılmaktadır. Ücret Haddi (Kök-ücret): İş seçme sırasında işin net çekiciliğini değerlendirme bakımından ve üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan ücret haddi, emeğin belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır. Başka bir ifade ile, ücret haddi belirli bir zaman birimi içinde belirli bir üretim birimi başına ödene ücreti gösterir.

Ücretleme: Doğrudan veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacı ile işgörenin katkılarının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Ücretleme, genel olarak iş analizi ile başlayan ve analiz sonunda iş tanımlarının yapılması, iş değerlendirme, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması, ücretle ilgili yönetim politikalarının belirlenmesi ve ücret ödeme aşamalarından meydana gelir⁷⁷. Ücret geliri: Gündelik, haftalık gibi ifadelerle ele alınan ücret geliri, iş süresi ile ücret haddinin çarpılmasından elde edilen miktardır.

Maaş: Genellikle ücret kavramı maaş kavramı ile birlikte kullanılmaktadır. Her ikisi de bağımlı çalışanların emeklerinin karşılığında elde ettikleri geliri tanımlamak için kullanılmakta ve aralarında bir fark bulunmamaktadır.

⁷⁵ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, 4. Baskı, İzmir, 2001, s.324.

⁷⁶ Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul, 1991, s.180.

⁷⁷ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=255>.

Sadece maaş adı altında elde edilen gelir, daha uzun devreyi kapsamaktadır. Maaşı, bedensel çabaya karşın zihinsel çabanın daha fazla söz konusu olduğu işlerde çalışanlara (Beyaz yakalılar) bir aylık süre için ödenen ücret olarak tanımlamak mümkündür. Emek: Emek bireylerin gereksinimlerini giderme yani verim yoluyla gelir sağlamayı amaç edinen zihinsel ve bedensel çalışmalar olarak tanımlanır. Böylece bir amaca yönelmiş olmak, emeği spor ve oyundan ayırır. Profesyonel animatörün bir otelde gelir elde etmek için yaptığı dans jimnastik değil, emek sayılır. Emek diğer ekonomik mal ve faktörlerin katkısı ile üretilip saklanamaz. Bu özelliği nedeniyle emek, bir mal değildir. Kişiye özgüdür ve verimliliği yalnız çalışanın isteğine bağlıdır.

1.7.1.1. Doğrudan Ücret Ödeme Sistemleri

Ücretin hesaplanması ve ödeme tarzı çeşitli şekillerde ortaya çıkmış ve farklı ücret sistemlerinin doğmasına yol açmıştır. Ödeme şekline göre ücretler, nakdi ve ayni ücretler olmak üzere ikiye ayrılır. Ayni ücret mal ve hizmetler olarak ödenir. Günümüzde ayni ücret çok sınırlı alanlarda kullanılmaktadır. Aynı ücret enflasyondan etkilenmediği için işgören gelirin bir kısmını tüketim malı olarak almayı arzular. Günümüzde ayni ücret nakdi ücrete ek olarak, sosyal yardımlar şeklinde verilmektedir. Ücret Sistemleri, özellikle işletme İnsan kaynakları yönetimi bakımından önem ifade eder. Çünkü ücret sistemleri, hem ücretlerin ödeme tarzını, hem seviyesini ve hem de emek unsurunu etkiler. Bu nedenle her işletmenin bünyesine uygun ücret sistemini uygulamak gerekir.

İş mevzuatımızda ücretlerin hangi esaslara dayanılarak hesaplanacağı ve ödeneceği konusunda değişik sistem ve yöntemler kabul edilmiştir. Bu ücret Türleri İş Kanunda, Borçlar Kanununda ve Sosyal Sigortalar Kanununda yer almıştır. Bu ücret türlerinden zamana göre, parça başına, götürü ve yüzdeye göre ödenen ücretler uygulamada genellikle temel ücret olarak ödendiği halde, prim ikramiye, komisyon ücreti, kardan pay alma gibi ödemeler temel ücrete ek ücretler şeklinde ortaya çıkarlar⁷⁸. Ücret sistemleri genellikle iki ana gruba ayrılır. Zaman esasına göre ödenen ücret sistemleri, teşvik edici ücret sistemleri⁷⁹.

• Zaman Esasına Göre Ücret Sistemleri

Zamana göre ücret, iş süresinin uzunluğuna göre hesaplanan bir ücrettir. Bu nedenle zaman ölçüsünün, saat, gün, hafta veya ay olmasına göre saat ücreti,

⁷⁸ Sarper Sözek, *İş Hukuku*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002, s.295.

⁷⁹ <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=255>.

gündelik, haftalık ve aylık ücret olarak belirlenir. Burada önemli olan belirli bir iş süresi sonunda belirli bir paranın ödenmesidir. Yoksa belirli miktar veya ölçüde işin elde edilmesi koşul değildir. İş süresinin sonunda üretimin kalite veya miktarında normalin altındaki düşüşler veya üstündeki yükselişler ücret miktarında da herhangi bir düşüşe veya yükselişe yol açmaz⁸⁰. Genellikle işgören sendikaları tarafından savunulan zamana göre ücret sisteminde işgörenler gibi hammadde araç ve gereçleri ile makine ve teçhizatların da yıpranmaması göz önünde tutulur. Ayrıca mal ve hizmet üretiminde kalite yüksekliği de zamana göre ücret sistemi katkısıyla sağlanır. Zaman esasına dayanan ücret sistemleri en eski ücret sistemleri olup, kapsadığı özellikler nedeniyle günümüzde de bir çok sektörde yaygın bir biçimde uygulanmaktadır. Ücretin çalışma süresinin uzunluğuna göre hesaplanması halinde zamana göre ücret söz konusu olur.

- **Verime Göre Ücret -Ücret ekleri (Akord Ücret / Teşvikler)**

İşgörenin verimine göre ödenen, teşvik edici ücret sistemleri, ekonomik yaşamda verimliliği artırma çabalarıyla paralel bir süreç izleyerek geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Verimliliğe göre ücret sisteminin en basiti ve eskisi akord denilen parça başı ücret sistemidir. İşgörenin verim derecesini belirleyip buna göre ücretleri düzenlerken, ücretin (maddi bakımdan teşvik edici) rolünü güçlendirmek amacıyla çeşitli prim sistemleri geliştirilmiştir. Daha sonraları primli ücret sistemleri de yeterli görülmeyerek özellikle parça başı ücret sisteminin uygulanmadığı işletmelerde 'kâra katılım' esasına göre düzenleme yoluna gidilmiştir. Kâra iştirak sisteminin uygulama düzeyini artırmak amacıyla; 'işletme yönetimine ve kararlarına işgörenlerin katılması' sistemi geliştirilmiştir. En son gelişmelerde ise 'İş Değerlendirilmesi' sistemiyle ücret sistemlerine daha nesnel ve bilimsel bir nitelik verilmeye çalışılmıştır⁸¹.

- **Karma Ücret**

Genellikle işgörene yeterince iş verilmemesi, hammadde ve malzeme eksikliği gibi nedenlerle akort sistemde işgörene ödenecek ücretin, zamana göre ödenecek ücretten daha düşük olabilir. Buna göre işgören, akort sistemi ile çalışmakta fakat kendisine asgari bir saat ücreti garanti edilmektedir. İşgören saat ücreti ile çalışmakta fakat önceden saptanan miktarın üzerinde ürettiği her parça için

⁸⁰ Fevzi Demir, **Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, İş güvencesiyle Yasasıyla Yeniden Düzenlenmiş 2. Baskı, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 2002, s.60.

⁸¹ Sabahaddin Zaim, **Çalışma Ekonomisi**, 10. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1997, s.263.

ayrıca bir pirim almaktadır. Bu anlamda işgörene bir asgari ücret garanti edilmektedir⁸². Türk İş Hukukunda da akort ücret uygulanan işletmelerde işgörenlerin bundan zarar görmelerini önlemek amacıyla karma sistem uygulamasını öngören birtakım kararlara yer verilmiştir. Gerçekten iş kanuna göre, 'ücretin paça başına veya iş tutarı üzerinden ödenmesi kararlaştırıldığı halde yönetici tarafından işgörene yapabileceği sayı ve tutardan az iş verildiği takdirde aradaki ücret farkı zaman esasına göre ödenerek işgörenin eksik aldığı ücret karşılanmak' zorundadır. Aksi halde işgörenin 'haklı sebeple hizmet sözleşmesini feshederek' kıdem tazminatı talep hakkı doğmaktadır. Bunun gibi, işin günlük çalışma sürelerini aşması halinde de zamana göre ücrette olduğu gibi akort ücrette de ayrıca fazla çalışma ücreti ödenecektir⁸³.

• Zamana Göre Ücret Sistemlerinin Yararları

Basit oluşu nedeniyle uygulamada işletmecilere sağladığı kolaylık ve işgören tarafından kolay anlaşılması ve aldatılma endişesinin olmaması, çalışabildiği ölçüde işgörene düzenli bir geliri garanti etmesi, işgöreni hızlı ve yıpratıcı mesaiye zorlayan manevi baskının nispeten az oluşu, ürün ve hizmetin kalitesine daha fazla önem verebilme olanağının sağlanması⁸⁴. Bu ödeme şekline göre, başarı düzeylerinin 'performansların' tasarruf edilen standart zaman-filen çalışılan saat esası ile değerlendirilmesi, işletmeye işgörenler ve bölümler arasında bazı karşılaştırmalar yapma olanağı tanımaktadır⁸⁵.

• Zaman Esasına Göre Ücret Sistemlerinin Sakıncaları

Vasatın üstünde çalışan işgörenlerin mağdur alması, aynı işte çalışan işgörenlerin, üretim-hizmet kalitesine bakılmaksızın, aynı ücreti almaları, işgücü maliyetlerini yükseltmektedir. Bu tür sakıncalarının çok olduğu hallerde verime göre ücret sistemleri tercih edilmektedir. İşgörenin saat başına veya diğer zaman üniteleri başına isabet eden kazancı aynı düzeyi koruyarak devam etmektedir. Maliyet hesaplarının içindeki işçilik masrafları çalışılan süre ile uygun olarak azalıp çoğalır. Dolayısıyla bu sistemde bütün riski yönetici taşımaktadır. Çünkü zaman ücretlerinde işgören, veriminin artmasına karşı bir ilgi duymaz. Gerçekten de işgören verimli

⁸² Fevzi Demir, a.g.e., 60.

⁸³ Fevzi Demir, a.g.e., 60.

⁸⁴ Sabahaddin Zaim, a.g.e., s.264.

⁸⁵ Kaas H.K. Von, **Making Wage Incentives Work**, American Managament association Vail-Ballou Press, Inc., New York, 1972, p. 14.

çalışsa da çalışmasa da belirli bir ücrete hak kazanır. İşçilik maliyetlerinin yükselmesi onu ilgilendiren bir sorun değildir⁸⁶.

1.7.1.2. Dolaylı Ücret Ödeme Sistemleri

Dolaylı ücretler parasal olarak ödenen ücret dışındaki tüm kolaylıkları, ödülleri kapsamaktadır. Her ne kadar parasal olarak işgörenin eline geçmese de, zaman, zaman önemli bir rekabet önceliği yaratmaktadır. Şöyle ki; ücret düzeyleri aynı olan iki işletmeden biri diğerine kıyasla daha çok sosyal yardımda bulunuyorsa o işletme daha nitelikli işgöreni işe çekebilmektedir. Dolaylı ücretlemenin birçok türü vardır. Bunlar işletmeden işletmeye değişmektedir. En yaygın olanları şunlardır:

- Yakacak yardımı;
- Çocuk ve çalışmayan eş yardımı
- Ücretli mazeret izinleri
- Sağlık ve hayat sigortası
- İşgörenin çocuklarına eğitim bursu
- Ücretsiz yeme-içme-giyinme-ulaşım yardımları
- Lojman gibi her türlü maddi yardım ve kolaylıklar
- İlkokul öncesi çocukların kreş, anaokulu harcamaları
- İzinli günlerde ücret ödemesi
- Çocukların eğitimi ile ilgili sigortalar
- Emeklilik planları
- Tasarruf sandıkları
- İşsizlik sigortası veya yardımı.

Listeyi daha da uzatmak mümkündür. Ancak, son zamanlarda özellikle konut ve ulaşım yardımı yapan kuruluşlar iş arayan adaylar arasında önemli bir tercih nedeni yaratmaktadırlar. Şunu da unutmamak gerekir ki; diğer ücretlerin hesaplanmasında olduğu gibi dolaylı ücretlerin de maliyet-kazanç analizlerinin

⁸⁶ Suat Keskinoglu, **Genel İşletme Ekonomisi Dersleri**, Cilt .I., İstanbul, 1961, s.181.

yapılması gerekmektedir. Teşvik edici ücret sistemlerinde olduğu gibi dolaylı ücretlemeden de amaç daha çok güdülenme ve verimliliktir⁸⁷.

1.7.1.3. Başarı Temeline Göre Ücret Sistemleri

Bu sistemleri de birinci başarı temeline (Liyakata), ikinci Teşvik edicilere bağlı sistemler Olarak iki başlık altında toplamak mümkündür.

• Başarı (Liyakata) temeline göre ücret sistemi

Bu Sistem, işgörenin başarısını yapılan işin kalitesi ve sürekliliği gibi Kriterler açısından değerlendirmektir. İşgörenlerin teme ücretleri, devresel değerlendirmelere göre saptanmakta ve ayarlanan ücret bazı, bir sonraki dönemdeki değerlemeye kadar geçerli sayılmaktadır. Ancak bu tür değerlemeler işgörenleri tedirgin edebilir. Çünkü devresel değerlendirmelerde (genellikle üç ayda bir yapılan) ücretler aratabildiği gibi düşmesi de mümkündür⁸⁸.

• Teşvik Edici Ücret Ödeme Sistemleri

Yöneticilerin çoğu performans ile teşvik arasında bağlantı olduğunu farkındadırlar. Eşitlik ve beklenti kurumları performansa dayalı ücret sistemlerinin verimliliği artırdığını göstermektedir. Yöneticilerin bu durumu bilmelerine karşın nasıl bir teşvik ve ödül sistemini kuracakları konusunda sorunları vardır. Teşvik ve ödül yönetimi konusuna katkı veren teşvik edici (performansa dayalı) ücret sistemleridir. Teşvik edici ücret sistemlerini; Bireysel, grupsal,örgütsel düzeyde olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. Teşvik edici ücret sistemlerinde işgörene işletmeye katkısı oranda ücret ödenir. Bu sistemlerin temel varsayımı ücretlerin işyerindeki başarımla ilişkili olması gerektiği görüşüdür. Sendikasız işgörenlerin büyük bir çoğunluğu bu sisteme göre ücretlendirilmektedir.⁸⁹

• Başarı Esasına Göre Ücret Sistemlerinin Yararları

Belirtilen koşullar uygulandığı takdirde verime dayanan ücret sistemleri şu yararları sağlar:

- Üretim ve hizmetin verimliliğini artırır. Normal bir üretim ve hizmet seviyesini koruyabilmek için fazla denetime gereksinim kalmaz ve denetim süreci daha çok kaliteyi geliştirici ve üretimi artırıcı diğer alanlara aktarılabilir. İşgörenin zaman kaybını azaltılır ve makinaların verimi artırılır. İşgören maliyetinin daha kolay

⁸⁷ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, a.g.e., s.355-356.

⁸⁸ Lütfullah Tenker, *İşletme İktisadi*, Cilt I., Bilgi Basımevi, Ankara, 1969, s.237.

⁸⁹ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, a.g.e., s.352.

hesaplanmasına ve modern bütçe denetim ve maliyet standartları sistemlerinin uygulamasına olanak tanınır.

• Başarı Esasına Göre Ücret Sistemlerinin Sakıncaları

Anılan yararlarına rağmen iyi uygulanmazsa bu sistemlerin şu sakıncaları olabilmektedir: İşgören, ücret sisteminin etkisiyle, verimini artırmak için güvenlik tedbirlerine gereği kadar uymaz, hele işletmede güvenlik tedbirleri yeterince alınmamışsa iş kazaları olasılığı artar. Ücret kademeleri sağlıklı bir şekilde belirlenmemişse veya bir arada alışan işgörenlerin nitelik ve kapasitelerinin çok farklı oluşu nedeniyle ücret gelirleri de çok farklı olursa, işgörenler arasında hoşnutsuzluk, kıskançlık hisleri doğar.

• Kişiyne Yönelik Teşvik Edici Ücret Sistemleri (Bireysel)

Bireysel ücretler her birey için ayrı, ayrı hesaplanan ücretlerdir⁹⁰. Bireysel ücretin belirlenmesi, ve örgüt içi ücret eşitliği hazırlanmış ücret sınıflarından yararlanarak oluşturulabilir. Bireysel ücret bu sınıflar içinde yer alacak ve işgören işe ilk alındığında belirlenecektir. Daha sonra her yıl, genellikle başarı değerlemesi sonuçlarına göre yeniden gözden geçirilecektir. Burada en büyük sorun, bir ücret sınıfı aralığı içinde, aynı iş için ödenecek farklı ücretlerin varlığı, bunlardan hangisinin işgörene ödeneceğidir. Birey aldığı ücreti benzer işlerde çalışanların ücreti ile karşılaştırır. Bu durum ise genç işgörenler için ücret güdüleme sağlayamamaktadır. Bireye ödenecek ücret, uygulanan ücret sistemine bağlı olarak değişmektedir.

Çok çeşitli bireysel özendirici ücret sistemleri vardır. Bunlardan en çok bilinenler; parça başı ücret sistemleri, primli ücret sistemleri ile komisyonlardır. Amaçlar ve kurallar aynı kalmakla beraber, her işletme kendisine özgü bazı amaçlarla işleri düzenlemiş, geliştirmiştir. Ücretlerde eşitlik ve en az ücret dışında, işgören gereksinmelerine önem verilmesini gerekli kılar. Ücret sistemlerinin kurulma ve yürütülmesinde işgörenin katılmaması ve sistemin kendileri dışında hazırlanmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum işgöreni tepkiye sevk ederek, üretimi hizmeti kısıtlamalarına, teknolojik buluşlarını gizlemelerine sebep olacaktır. Sakıncayı önlemek için çare, teşvik sistemini yöneten muhasebe bölümü insan kaynakları sorumlusunun işbirliğidir. İşletmede onbeş, yirmi yıl gibi hizmet sürelerini tamamlayan işgörene, işletmeyi temsilen verilecek rozet, plaket gibi sembollerin

⁹⁰ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1997, s.202.

işgöreni işletmeye bağlama yönünden anlam taşıyacağını geçmiş hizmetlerinin takdir edilmesi dolayısıyla tatminlerinin artabileceği belirtilmiştir.

Gerek yönetici, gerekse nitelikli olmayan işgöreni başarıma amaçlarından uzaklaştıran önemli bir neden, güvenlik ihtiyaçlarının tam anlamıyla karşılanmamış olmasıdır. Nitekim informel gruplara katılmanın önde gelen bir nedeni de budur. İşgörenin verimliliğini yükseltmenin yolu, işlerini sevmelerine ve işten uzaklaştırılma gibi endişelerinden kurtarılmalarına bağlıdır. İşgörenlerin işletmede güven ve huzur bulmasının sağlanması, üst yönetime ait bir sorumluluktur⁹¹.

• İkramiye

İkramiye, yöneticinin işgörene, yaptıkları işten duyduğu memnuniyeti veya işgören-yönetici bağlılığını belirtmek için ya da bazı özel nedenlerle (yılbaşı, bayram, işletmenin kuruluş yıldönümü, evlenme, doğum gibi) nedenlerle verdiği ek bir ücrettir⁹². İkramiyeler de bir iş veya toplu iş sözleşmesi ile getirilmiş ya da yönetimce tek taraflı olarak kararlaştırılmış olabilir. Yönetimce tek taraflı olarak sunulan ikramiye bir işletme uygulamasına dönüşürse işgörenin iş sözleşmesinde belirtilecek ikramiyeyi talep hakkı doğmaktadır. Yasa, toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesi veya işletme uygulaması gereği ödenme zorunluluğu bulunmadıkça, yönetici işgörene ikramiye ödeyip ödememekte, belirli koşul veya ölçülere göre vermekte serbesttir. Ancak, yönetici eşit işlem yapma borcu gereği aynı durumda bulunan işgörenler arasında bir ayırım yapamaz, bunların bir kısmına ikramiye ödeyip diğerlerine ödemekten kaçınamaz. İş Hukukumuzda 6772 sayılı yasanın kapsamına girsin veya girmesin tüm işgörenlere ödenebilecek ikramiye sayısı en çok dördü geçmeyecektir. Bununla beraber, Yargıtay hizmeti özendirme amacıyla toplu iş sözleşmeleri ile ve bir komisyon kararıyla sadece "olağanüstü çalışması belirgin" işgörenlere yasal sınırların dışında bir "özendirme ikramiyesi" verilebileceğini kararlaştırmıştır⁹³. İş sözleşmeleri sona eren işgörenlere çalıştıkları süre ile orantılı olarak hak ettikleri ikramiyenin ödenmesi gerekir. İkramiyenin ödenme tarihinden işgörenin işletmede çalışmaması, işgörene hak ettiği ikramiyenin ödenmesi gereğinin ortadan kaldırmaz⁹⁴.

⁹¹ Bıntuğ AYTEK, *İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik*, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:77, Ankara, 1974, s.164.

⁹² Bıntuğ AYTEK, a.g.e., s.115.

⁹³ Sarper SÜZEK, a.g.e., s.299.

⁹⁴ Çelik NURİ, *İşverenin Hizmet Akdini Fesih Hakkının Sözleşmelerle Sınırlandırılması*, Ankara, 1997, s.117-118.

• Primli Sistemler, Komisyonlar / Provizyonlar

Belirli bir saat ücreti ödendikten sonra standardın üzerine çıkan işgörene prim verilir. Bu prim genellikle işgücü giderlerinin %50'sini aşmaz. Sık kullanılan bir sistem değildir. Parça başına ücret sisteminin işgöreni teşvik özelliğini geliştirmek için, primli ücret sistemleri geliştirilmiştir. Ortalamadan fazla çalışan veya ortalamanın üstünde performans gösteren kaliteli işgöreni teşvik ve ödüllendirebilmek için prim verilmesi yöntemi geliştirilmiştir. Prim verilmesinin diğer sebepleri şöyle özetlenebilir:

• Komisyonlar

Genellikle satış elemanlarına uygulanır. Satılan malın belirli bir yüzdesi satıcıya verilir. Satış elemanlarına, zaman-zaman düşük bir maaş verilip standardın üzerine çıktıklarında belirli bir prim de verilebilir. Bireysel teşvikler bazı iş kollarında (Otel plajı, diskosu, gece özel eğlence programları, güzellik kürleri gi.i) ve bazı işlerde (üretim ve satış-bar-disko) daha sık kullanım alanı bulmaktadır. Komisyon ücreti, yöneticiye sağladığı ararın değeri üzerinde işgörene belirli bir yüzdeye göre ödenen paradır. Komisyon ücreti temel ücret olarak saptanabildiği gibi, temel ücrete ek bir ücret olarak da ödenebilir. Bireysel teşvik sistemleri aşağıdaki koşullarda etkili olmaktadır:

- Görev sevildiğinde,
- Görev sıkıcı olmadığında,
- Standartlar sağlıklı bir biçimde saptandığında,
- İşin kalitesinin önemli olmadığı durumlarda,
- Yönetici ve işgören tarafından kabul edilebilir olduğunda.

Birçok işletme başarılı olabilmek için işgöreni arasındaki işbirliğine gereksinim duyar (Otel işletmelerinde olduğu gibi). Bu işbirliğini güçlendirmek amacıyla tüm işgörenlerin başarılarına dayalı ücret sistemleri oluştururlar (kazanım durumunda tüm işgörenlere ve yöneticilere ödenen primler gibi). Belirli bir amacı gerçekleştiren örgüt üyelerine kendilerine ödenen temel ücretin belirli bir yüzdesi prim olarak ödenir. Kazançtan hisse dağıtan ücret planları buna tipik bir örnektir.

• Kardan Pay Alma / Kazanç Paylaşımı Ücret Sistemleri

İşletmenin ücretli işgörenlerin, normal ücretlerinden ayrı olarak, düzenli olarak işletme kârından bir pay alması demektir. Bu pay, her işgörenin işletmede gördüğü işe, çalıştığı yıl süresine ve başarı derecesine göre ayrı ayrı hesaplanarak ödenir. Diğer bir deyişle, bir işletmenin yıl sonunda elde ettiği net kârları, sadece sermayedarlara dağıtmak, işverene ayrılmakla yetinmeyip, bir kısmını yıl içinde işletmenin iyi çalışmış işgörenleriyle bir ödül olarak paylaşmasıdır. Kar payının işgörelere dağıtımı dört şekilde yapılmaktadır: Üç ayda, altı ayda veya yılda bir defa kar payının parayla ödenmesi, kâr paylarının ödenmeyip, işletmenin kurduğı özel bir fonda biriktirilmesi, hisse senedi (Copartnership) dağıtılması şeklinde olabilmektedir. İşgörelerin Kardan Pay Alma Sisteminin Yararları Bu sistemin uygulamasından şu yararlar beklenmektedir: İşgören ve yönetici arasında bir ortaklık duygusu uyandırmak, grup primi şeklinde verimi arttırıcı ve teşvik edici bir etki yapmak, işgörelerin ekonomik güvenliklerini arttırmak, işgörelere karşı adil olmak, işgörelere karşı belirli sözler verilmeden, onlara ücret seviyesinin üzerinde düzenli bir gelir temin etmek. Daha nitelikli işgöreleri işletmeye çekmek ve işgücü devrini azaltmak, İşgörelerin yeni yatırım fonlarına katılımlarını sağlamak. Bu sistemle işletmede iyi bir işbirliği, işgücü devrinin azalması, verim ve kalitenin artışı, ortakların memnuniyeti beklenmektedir.

Sistem iyi uygulanmadığı takdirde şu sakıncaları ortaya çıkabilmektedir:

İşgören kar payına alışmakta, kârın azaldığı veya işletmenin zarar ettiği yıllarda hatayı yöneticinin kötü idaresinde bulmakta, yöneticiyi denetlemek isteyip, iyi ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır, Bu sistemin uygulandığı işletmeler kendi kabuğına çekilmekte, işgören-yönetici kendi kendine anlaşımakta sendikaların işlevi azalmaktadır. İşletme yönetiminde muhasebe ve maliyet muhasebesi sistemleri gelişmemişse, muhasebenin çıkardığı bilanço aldatıcı olabilmekte ve işgören aldatıldığı duygusuna kapılırsa başarı kazanılamaz, Kar oluştuktan sonra dürüst bir dağıtım sistemi oluşturulamaz ve işgörelere karşı güven telkin edilemezse işgörelenin sisteme karşı güveni azalır. Modern işletme ve maliyet teknikleriyle bu sakıncaların ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır.

• İşgörelerin İşletme Yönetimine / Kararlara Katılması (Skanlon Planı)

Yönetici ve işgörelin işletme işlerine katılımı ve işletmenin kazancının paylaşılması üzerinde durur. Plan, ABD'de çeşitli iş kollarındaki küçük ve orta

ölçekli işletmelerde kullanılmaktadır. Yaratıcısı olan Josef Scanlon'un soyadını taşıyan bu plan grup özendirici sistemlerin sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır. Planın temel varsayımı işletme faaliyetlerinin verimliliğinin ancak tüm işgörenlerin işbirliği ile artacağı ve bu işbirliğinin de birtakım özendirici ücret sistemleri ile artırabileceği yönündedir. Planın işleyişi şöyledir ⁹⁵:

- Her bölüm bir gözetici, bir sendika temsilcisi ve bir işgören temsilcisinden oluşan üretim komiteleri kurar,
- Komite işgören tarafından yapılan önerileri değerlendirir. Eğer herhangi bir öneri kabul edilir ve uygulamada önemli kazançlar sağlanırsa bu kazanç yalnız öneri sahibine değil diğer çalışanlara da eşit biçimde dağıtılır,
- Planın bir ücret formülü vardır. Öneriler sonucu artan üretim ve bunun sonucu elde edilen kazanç prim olarak eşit biçimde tüm işgörene ödenir. Böylelikle yönetim kendi kazancını artırırken işgörenin de ücretlerini artırmış olur.

Bu planı kullanan bazı işletmeler işgören tarafından daha az dirençle karşılaştıklarını, daha yüksek katılım sağladıklarını ve işletmenin daha verimli olduğunu bildirmektedirler. Kârı kontrol edebilme isteği sendikalarda işletme yönetimine katılım arzusunun kamçılamış ve sonuçta, işgörenin işletmenin yönetimine katılma sistemi 'Co-Determinaton' ortaya çıkmıştır. Türkiye'de "İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakleri Hakkında" ki kanunla bu sistem kabul edilmiş ve 1966 ağustos ayından itibaren uygulanmasına başlanmıştır. Bu sistemde işletme yönetim kurullarına uygun oranlarda işgören ve sendika üyeleri de katılmakta, böylece işgörenler işletmenin yönetiminde, dolayısıyla kâr, ücret vb. istihdam koşullarının düzenlenmesinde söz sahibi olmaktadır.

⁹⁵ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, a.g.e., s.354.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1. Ücretin Tanımı ve Önemi

Ekonomi alanında ücret; emeğin fiyatı olarak belirlenirken, sosyal siyaset alanında; işgörenin geçim aracı olarak görülmüştür⁹⁶.

4857 Sayılı İş Kanununa göre ücret (wage-salarie); İşverenin ücret ödeme borcu, işgörenin iş görme borcunun karşılığı olan asil bir borçtur. Kanunda "genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar" olarak tanımlanmıştır (İş K. m. 32/1). İşgörenin ücretinin Türk parası ile ödeneceği hükme bağlanmıştır (İş K.md.3/2).

Ücret geliri: Gündelik, haftalık gibi ifadelerle ele alınan ücret geliri, iş süresi ile ücret haddinin çarpılmasından elde edilen miktardır.

Bir başka tanımda ise; "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağ" olarak tanımlanmıştır. İşgörenin düşünsel ve bedensel çalışmaları karşılığı elde ettikleri toplamı olarak tanımlanmıştır. Ancak, bu tanım yeterli bir tanım değildir. Zira, iş karşılığı olmayan ve "sosyal ücret" olarak adlandırılan ödemeler de ücret kavramına dahildir. Bunların bir kısmı (çocuk parası, yakacak yardımı...gibi) sözleşmeden, bir kısmı da (hafta tatili ücreti, yıllık izin ücreti gibi) kanundan kaynaklanmaktadır⁹⁷.

Ücret düzeyi: Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırdır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için de bunun bir standartla karşılaştırılması gerekmektedir. Gelir Vergisi kanununa göre ücret; üretim maliyetinin hesaplanmasında ve işletmenin kâr veya zararının ortaya konulmasında etkileyici bir üretim faktörü olan emeğe ödenen bedele ücret denir. Kısaca, emeğin verimi karşılığında ödenen bedeldir⁹⁸.

⁹⁶ Demet Gürüz "Sendikaların İşletmelerin Personel Politikalarına Etkileri" D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmış Doktora Tezi, İzmir 1984 S.103.

⁹⁷ Müjdat Şakar, *İş Hukuku Uygulaması*, 2. Baskı, Bataş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.105.

⁹⁸ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, Fakülteler Kütapevi, 4. Baskı, İzmir, 2001, s.324.

Ücretleme; doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlama amacıyla işgörenin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir.

İşgören: Bir örgütte mal ve hizmet üretiminde görev alan ve örgütün en tepesindeki yöneticiden en alt kademedeki çalışanına kadar tüm örgüt üyelerine işgören denilmektedir⁹⁹. Ücret şu öğelerden oluşmaktadır¹⁰⁰: Ana Ücret: işgörenin yapmakta olduğu işin genel kriterlere göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir. Burada değerlendirme kriterleri şunlardır¹⁰¹: Bilgi, deneyim, sorumluluk, işgüçlüğü, iş koşullarıdır.

Fazla çalışma saati ücreti; İşgörenin yasal olarak belirlenen gönlü çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık veren ücrettir. Primler: İşgörenin yapması gerekenden daha fazla çalışma yapması veya üretimde bulunması durumunda özendirme olarak ödenen ücrettir. Hafta tatili ücreti; İş kanunu kapsamına giren işletmelerde çalışanların hafta tatillerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir. Ücrete; işgören yemek giderleri, tazminatlar, sosyal güvenlik ödemeleri, hayat, sağlık, kaza sigortaları, maaş ve ücret olarak yapılan diğer ödemelerde eklenmektedir.

Genel tatil ücreti; İş kanunu kapsamına giren işletmelerde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

Yıllık izin ücretleri; İş kanun kapsamına giren işletmelerde çalışanların yıllık izin kullanmaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir. Ödüller: (Kararlara katılım, işte serbestlik, daha fazla sorumluluk, daha ilginç iş, kişisel gelişim olanağı, işin çeşitliliği, odasının dekorasyonunu seçme hakkı, özel park yeri, kartvizit, sekreter, unvan) İşgörenin yapmakta olduğu işin nesnel esaslara göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir. Burada değerlendirme kriterleri şunlardır:¹⁰² Bilgi (eğitim), deneyim, sorumluluk ve yetki, işgüçlüğü, iş koşulları gibi kriterlere göre, işgörenin her türlü gereksinimi karşılayacak miktar ücret olacaktır.

İşgücü piyasası ve ücret: Bir işverenin işgörenine ödediği piyasa ücreti, tüketicinin, bu işgörenin marjinal verimliliğine ödemek zorunda olduğu değere

⁹⁹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Betaş, 5. Baskı, İstanbul, 2003, s.65.

¹⁰⁰ Meryem Akoğlu Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara 1999, s.33.

¹⁰¹ O.Glenn Stahl, **Public Personnel Administration**. 6th. Edition, (New York:Harper and Row Publishers, 1971), s.79-94.

¹⁰² O.Glenn Stahl, **Public Personnel Administration**, 6th, Edition, (New York: Harper and Row Publisher, 1971), s.79-94.

(fiyata) eşittir¹⁰³. Bir bakıma işgücü piyasasındaki ücret: Mal ve hizmet piyasasında tüketicilerin mal ve hizmetlere ödedikleri fiyatlardan türetilen, türev bir fiyattır. Bir işverenin, uzun dönemde tüketicilerin bu işgörenin performansına ödemek arzusunda olduğu tutardan, daha fazlasını ödemesi beklenemez¹⁰⁴. Ücret, mal ve hizmet üretiminde kullanılan veya bu üretime yardımcı olan emeğin parasal tutarıdır. Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında İşveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan parasal ödenen tutarlardır. Ancak, bu tanıma göre; yolluklar, çocuk ve aile zamları, ölüm-doğum ve evlenme yardımları, aynı yardımlar ücret sayılmayacaktır¹⁰⁵.

Görüldüğü gibi ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen, hemen tüm yönlerini etkilemektedir. Çünkü ücretler, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir faktör olarak, gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak ve gerekse ulusal gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılışı biçimini, o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem taşımaktadır.¹⁰⁶ İşgücüne sahip olarak emeğini sunanların alacağı pay da ücret olmaktadır¹⁰⁷.

Ücret Sistemleri: Ücretin hesaplanma ve ödenme biçimlerindeki farklılıklar çeşitli ücret sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Hesaplanma biçimine göre ücret sistemlerini bireysel ücretler ve grup ücretleri olarak ayırmak mümkündür. Ödenme biçimine göre ayni ve nakdi ödemeler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Ayni ödemeler malla yapılan ödemeler günümüzde kullanım alanı azalmıştır, daha çok ücret dışı ödemelerde uygulanmaktadır. Nakdi ödemeler parasal ödemelerdir. Para ile yapılan ödemeler çeşitli ücret sistemlerinin doğmasına yol açmıştır. Ücret sistemlerini öncelikle doğrudan ve özendirici ücret istemleri olarak ikiye ayırmak mümkündür¹⁰⁸.

¹⁰³ L MİSES, "Full Employment and Monetary Policy". op.cit.,ss.76-81.

¹⁰⁴ L.MİSES, "Unemployment and the Height of KWage Rates", opt.cit.69-73.

¹⁰⁵ Sosyal Sigortalar Kanunu, (506 s.k.), md.77; 1964.

¹⁰⁶ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara,1995, s.246.

¹⁰⁷ Demet Gürüz "Sendikaların İşletmelerin Personel Politikalarına Etkileri", D.E.Ü Sosyal Bilimler Enst., Basılmış, Doktora Tezi, İzmir 1984 S.103.

¹⁰⁸ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, H.Ü.I.İ.B.F.Yay.No:18 Ankara, 1994, s.336-344.

2.2. Ücret Yönetimi

Otel işletmelerinde uygulanacak ücret düzeyi, genel olarak; işgücü arz ve talep düzeyleri, tarafların pazarlık gücü, devletin ücret düzeylerine müdahaleleri ve bu konudaki bağlayıcı kararları, aynı iş kolunda ya da benzer ve rakip işletmelerde geçerli ücret hadleri işgörenlerin niteliği ve verimliliği ve hayat pahalılığı gibi faktörler tarafından belirlenmektedir.

İşletmelerde etkin bir ücret yönetimi başlıca şu yararları sağlar¹⁰⁹:

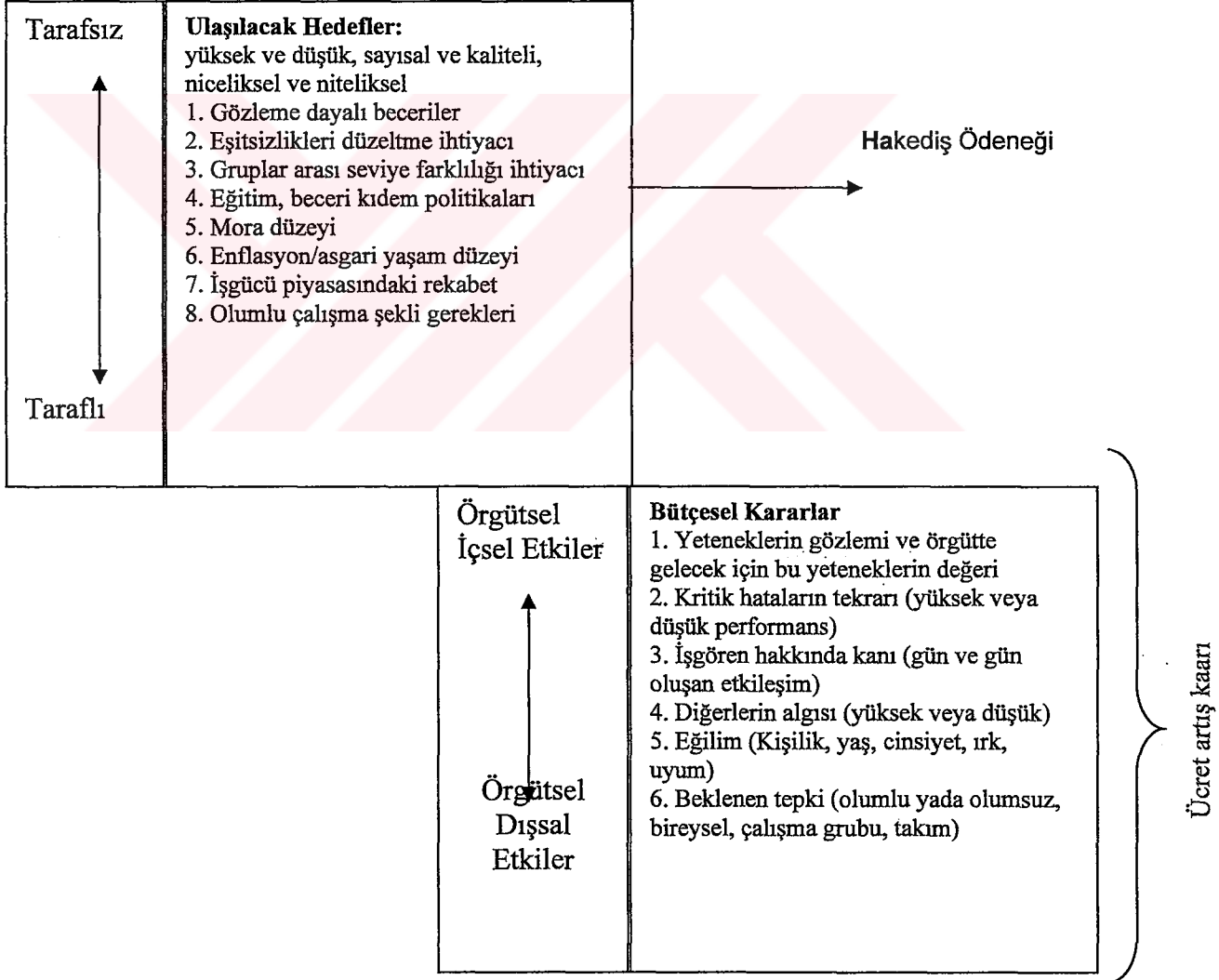
- Nitelikli işgöreni işletmeye çekme: İyi bir ücret yönetimi işletmenin genel ücret düzeyini piyasa koşullarına uygun hale getirir .Bu durum, belirli nitelikleri sahip aday işgörenin rahatlıkla işletmeye çekilmesine yardımcı olur.
- Mevcut işgöreni elde tutma: İşletmede uygulanan ücret politikası çalışan işgörenin işletmede kalıp kalmama kararını önemli ölçüde etkiler. Şayet, işletme, işgörenine piyasa düzeyinin altında ücret veriyorsa yani maaş ve ücretler iyi yönetilmiyorsa, o işletmede çalışan işgören bir süre sonra yeni işler armaya başlayacaktır. İşgörenin işletmeden ayrılması, işgören bulma, seçme, işe alıştırma, eğitim gibi masrafların boşa gitmesi anlamına gelecektir.
- Ödemede eşitlik yaratma: Maaş ve ücret yönetiminin bir amacı da, işgörene yapılan ödemelerde iç ve dış eşitlik sağlamaktır. İç eşitlik deyince işletme içi ücret adaleti akla gelmektedir. İşletme içinde aynı işi yapan kişiler aynı ücreti almalıdır. Aynı işlere farklı ücretlerin verildiği bir işletmede ücret adaletinden söz edilemez. Ödemelerde dış eşitlik ise, işgörenin, diğer işletmelerde benzer işleri yapan işgörene yakın veya eşdeğerde ücreti alması anlamına gelir.
- Beklenen davranışı ödüllendirme: Ücretin bir diğer yönü de işgöreni iteklendirmesidir. Çağdaş anlamda bir ücret yönetiminin, başarılı işgöreni çeşitli biçimlerde ödüllendirmesi gerekir. Verimli çalışma, deneyim, bağlılık, yaratıcılık gibi faktörlerin ücret sistemde dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir Bu tür bir uygulama sözü edilen olumlu etkenlerin tekrarına yol açar. Böylece istenen davranış ödüller yoluyla pekiştirilmiş olur.
- Maliyetler kontrol altında tutma: Sistematik bir ücrete programı işletmenin aşırı ve eksik ödeme yapmasını engeller. Böylece işletme kabul edilebilir bir giderle yeni işgören bulma ve çalışan işgöreni işletmede tutma olanağı bulur.

¹⁰⁹ Homas M.Hestwood, "Ensuring The Effectiveness of Compensation Programs", Compensation Review (First Quarter),1997, p.14.

- İş süreçleri ve terfi hatları uygun bir biçimde oluşturulabilmektedir.
- Yasal yükümlülöklere uyma: İnsan Kaynakları Bölümü, diğör işlevlerinde olduğu gibi ücret konusunda da bir takım yasal düzenlemelere uymak zorundadır. Ücret yönetim, işğörene verilen ücretlerin yasalara uygunluğunu gerçekleştirir. Sendika ile ilişkilerde yönetim ücret programının esasını açıklayabilir. Çünkü program sistemi iş analizine ve ücrete ilişkin bilimsel verilere dayandırılmıştır.

Turizm otel işletmelerinde de ücret, bu faktörlerin yanı sıra işin nitelikleri, güçlüğü, gerektirdiği eğitim ve deneyimler, iş ortamının özellikleri ve benzeri konular göz önünde tutularak doyum sağlayıcı, dengeli ve adil bir biçimde belirlenebilmektedir (Örnek; Tablo 2.1).

Tablo 2.1. Ücret Ödeme Kararları Etkileyen Olası Değişkenler Performansa Dayalı Nitelikli Algılar



Kaynak: Wendel L. French, Human Resources Management, Second Edition, Houghton mifflin Company Boston, 1990, p.444.

Ücret Yönetimi bölümlerinin işletmelerde yaptıkları başlıca işler arasında, ücretleme kararlarının alınması, devletle uyum sağlanması, iş değerlemesinin ayrıntıları, ücret araştırmalara, işgörenlerin derecelendirilmesi, yaşam pahalığının uyum sağlanması, işgörenlerin durumlarının iyileştirilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, başarı değerlemesi, ödüllendirme, özendirme, sosyal yardımlar vb. sayılabilir. İşte sayılan tüm bu işlerin kapsadığı alan işletmelerin ücret programları olup, bu programların işletmelerde uygulanması işi ise ücret yönetim ve yöneticisinin ilgilendirmektedir¹¹⁰.

Ücret düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırdır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için de bunun bir standartla karşılaştırılması gerekir. İşletmelerde uygulanacak ücret düzeyi, genel olarak; işgören arz ve talep düzeyleri, tarafların pazarlık gücü, devletin ücret düzeyine müdahaleleri ve bu konudaki bağlayıcı kararlar, aynı iş kolunda veya benzer ve rakip işletmelerde geçerli ücret hadleri, işgörenin niteliği ve verimliliği ve hayat pahası gibi faktörler tarafından belirlenir.

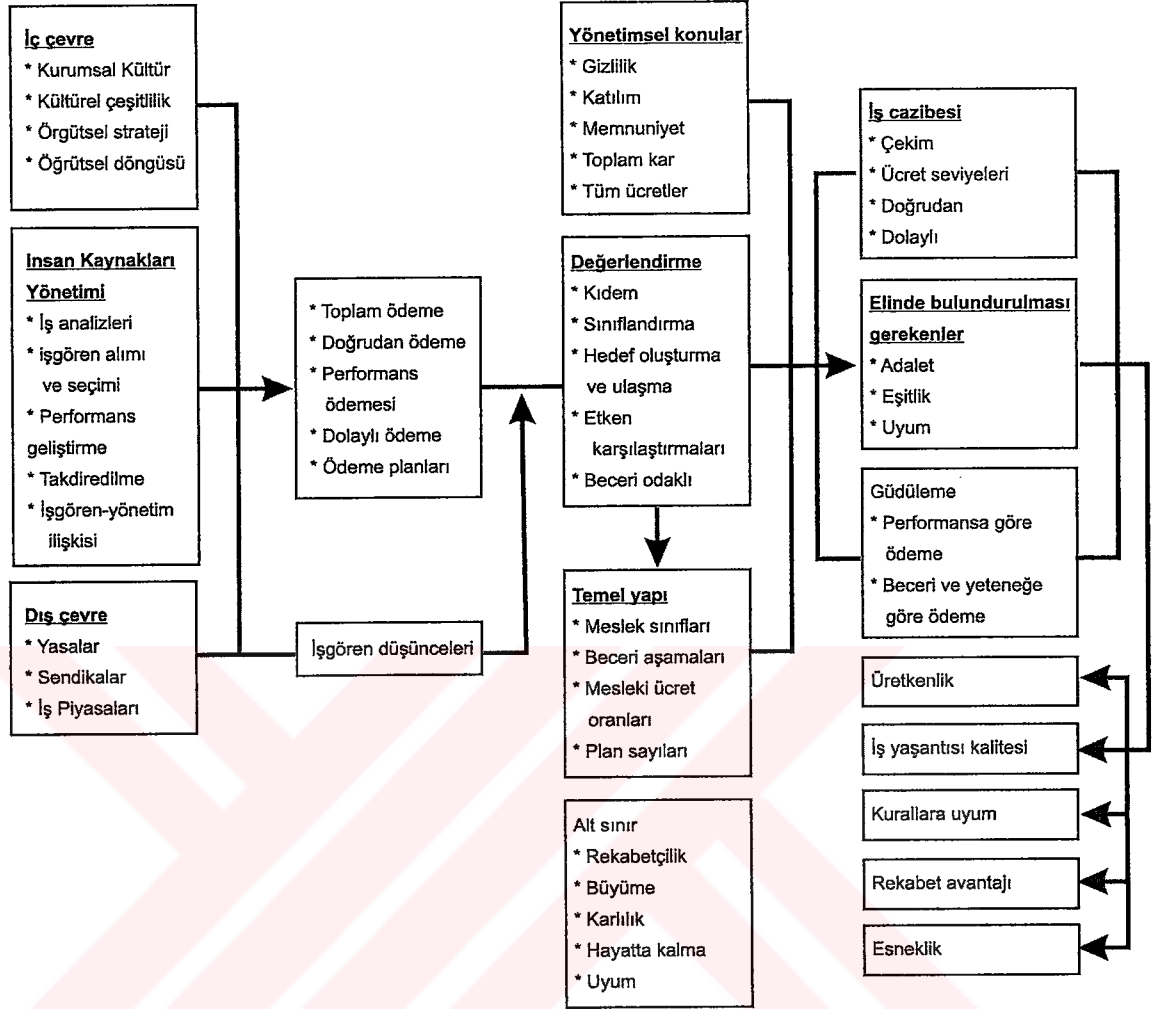
Otel işletmelerinde de ücret, bu faktörlerin yanı sıra işin nitelikleri, güçlüğü, gerektirdiği eğitim ve deneyimleri, iş ortamının özellikleri ve benzer konular göz önünde tutularak tatmin edeci, dengeli ve adil bir biçimde belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için işletmede iş analizi ve iş gören değerlemesi çalışmaları yapılmakta olup ücret düzeyinin kurulmasında bu çalışmaların sonuçları göz önünde bulundurulmaktadır.¹¹¹ Ücret yönetiminde asıl amaç, çalışanlara yaptıkları işe uygun bir karşılık ödenmesi sağlamaktır. Yapılacak işler ile bu işlerin karşılığında ödenecek ücretler arasındaki dengenin kurulabilmesi, başarılı bir uygulamanın önemli koşuludur.¹¹² İşgörenlerin İşletmeye yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında, işgörene işletme içinde bir statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Ücret yönetimi bu yönleriyle karmaşık bir görev olması yanında, hem işletme hem de işgücü açısından büyük önem taşımaktadır (Örneğ. Şekil 2.1.).

¹¹⁰ William B.Wolf, **The Managment of Personnel**, Wadsworth Publishing Comp., Inc., San Francisco, 1961, pp.1184-185.

¹¹¹ İsmet S.Barutçugil "Turizm İşletmeciliği" Uludağ Üniversitesi, 1982. s.136.

¹¹² Şükrü Erilaçin, **İşletme Ekonomisi**, S. 195, İzmir, 1972, s. 195.

Şekil 2.1.: Ücret Ödemeleri Kapsamında İşletmenin Yönetsel İç ve Dış Çevre İlişkileri



Kaynak: Ramdal S.Schuler, Vanda Z.Huber, University of Washington "Personal and Human Resources Management, 5th Edition, New York, West Publishing Company, New York, L.Angles, S.Fransisco, 1993, p.371.

Toplam kalite açısından ücretleme sisteminin çalışanların toplam kaliteye katılımları açısından taşıdığı önem açıktır. Tüm diğer parasal olmayan ve çalışanları güdülemeyi, başarılarını takdir ederek duyurmayı ve ödüllendirmeyi hedefleyen sistemlerin başarılı sonuçlar vermesi açısından üstlendiği kritik rol de genel kabul görmektedir. Ancak, işgörenlerin daha iyi çalışmaları için ödüllendirilmesi gerektiği ve işletmenin başarısının bireysel çabalarla ortaya çıktığı kanısı yerine, toplam kalite yöntemine uygun yeni bir anlayışa gereksinim duyulmaktadır. Bu yeni anlayışın temelinde de insanların maddi ödül veya cezalar ile motive olmayacağı ve işletmenin başarısının kişilerin ne kadar iyi çalıştığı değil ne ölçüde işbirliği yaptığı yer almalıdır.

Ücretlendirme ile ilişkili tüm yönetsel sistemlerin ekip çalışmasını, takım çalışma performansını ve en önemlisi toplam kalitenin müşteri tatmini sağlama ve sürekli iyileştirme ilkelerini baz alacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise söz konusu sistemlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi sürecine çalışanların da katılmalarının sağlanması ve gelişmelerin tüm çalışanlara açıklıkla iletilmesidir.

Otel işletmelerinde diğer işletmelerde olduğu gibi ücretlendirme işlevinden sorumlu olanlar genellikle insan kaynakları yöneticisi/ücret yöneticisi, bölüm müdürleri, muhasebe müdürleri ve tepe yöneticiler ile çalışan işgörenin kendisidir. 500 kişilik işletmelere kadar bu işlevin insan kaynaklı yöneticisi tarafından yerine getirildiği görülmektedir. 500'den fazla işgören çalıştıran otel işletmelerinde ise zaman, zaman ücret yöneticisi, iş değerlendirme, sosyal yardımlar, ücret araştırmaları gibi uzmanlara başvurulduğu bilinmektedir. Ücret konusunda son kararı işletmenin tepe yöneticisi/ve veya yöneticileri vermektedir. Ancak onlara çeşitli ücretlendirme sistemi alternatifleri veya politikalarını, ücret yöneticisi bağlı bulunduğu insan kaynakları yöneticisi kanalı ile sunmak, gerekli bilgi ve önerilerde bulunmak durumundadır. Türkiye'de yapılan bir araştırmada ücret düzeyinin çoğunlukla genel müdür tarafından (%66) saptandığı görülmüştür. İşletmelerin %28'inde ise işgörenden sorumlu genel müdür yardımcısı tarafından saptanmaktadır. Aynı araştırmaya göre; ücret yönetiminden daha çok genel müdür, genel müdür yardımcısı ve yönetim kurullarının sorumlu oldukları görülmektedir. Hatta ücret yöneticisi kimdir denildiğinde, çoğunlukla genel müdür veya genel müdür yardımcılarının isimleri verilmektedir¹¹³

2.2.1. Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler

İşletme yönetiminde politikaların belirlenmesinde, ilkeler, kullanılan başlıca etmenlerdir. Buna karşılık işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde ise belirlenen politikalar doğrudan etkilidirler. İlkeler ve politikalar, işletmenin her bölümünün işlevlerinin düzenlenmesinde etkinlikleri olan önemli etmenlerdir. Bu nedenle işletmenin ücret yönetiminin de kendine özgü ilke ve politikalarının bulunması doğaldır, İşletmenin ücret yönetiminin başlıca ilkelerini şöyle sıralamak mümkündür¹¹⁴:

¹¹³ Ceyhun Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, a.g.e., s.329-330.

¹¹⁴ Sinan Artan, a.g.e., s.85.

- Diğer Bölüm Yönetimleriyle İlişkilerin Kurulması,
- Yönetim ilkeleri,
- Örgütün Niteliği,
- İşgörenlerin tepkisi,
- Toplumun ilgisi,
- Yerel (Bölgesel) Koşullar.

2.2.2. Ücret Yönetiminde Dikkat Edilmesi Gereken Konular

Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce kurumda uyulan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirlenleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilir. Bu konuda yapılması gereken çalışmalar şu şekilde sıralanabilir¹¹⁵:

Ücret yönetimin önemli bir konu olduğu anlık düşünceler değil, uzun, vadeli bir planlama işi olduğuna inanılmalıdır. Ücret yönetimi için bu konuda uzmanlaşmış kişi, kurum ve yayınlardan yararlanılmalıdır. Kişileri işe almada sağlıklı bir örgüt Tablosu oluşturulmalı ve konumlar netleştirilmelidir. Kurumdaki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmelidir. Bu aralıklar belirli zamanlarda revize edilmelidir. Bunun için ücret aralıklarının döviz cinsinden değerleri bulunarak buna göre takip edilmesi yoluna gidilebilir. Yılda bir veya iki kez yapılan ücret artışlarında enflasyon ve benzeri veriler yanında kişinin işe başlangıç sırasında veya bir önceki dönemde döviz cinsinden kazancının korunması yoluna gidilebilir. Ücret artışları gelişigüzel olmalıdır. Bir mantığa ve sisteme dayanmalıdır. Ücret artışı kişiye özeldir. Mümkün olduğunca işgören ile konuşulmalıdır. Çok sayıda işverenin yer aldığı ve birebir konuşmanın mümkün olmadığı durumlarda bu konu yazılı veya diğer şekillerde çok iyi açıklanmalıdır. Tercihen hiyerarşik kademeler düzeyinde en aşağıdaki elemana kadar konu birebir konuşulmalıdır.

Ücret artışlarında genellikle her kurumda yerleşmiş gelenekler mevcuttur. İşe başlayan kişi bu geleneği, bu alışkanlığı bilmeyebilir. Alışması konusunda yardımcı olunmalıdır. Ücret artışlarında adaletli olmak kendisine yönetici diyen herkesin birinci dereceden görevi olmalıdır. Aynı düzeyde ve eşit koşullara sahip iki çalışanın

¹¹⁵ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, s.353-354.

cretleri arasındaki farklılığın nedeni, gerekçelerine öncelikle yöneticilerin inanmaları gerekmektedir.

cret artışı, çalışanlar ile yönetim arasında bir çekişme konusu haline getirilmemelidir. Bazı kurumların ücret artışı dönemlerinde son derece sıkıntılı olduğu, yöneticilerin bu aylarda özellikle sıkıntılı oldukları adeta stres yaydıkları gözlenir. Oysaki bu dönem karşılıklı anlayışın en üst düzeye çıkarılması gereken bir dönemdir. cret artışı kurumun ekonomik durumu ve verebilecekleri ile çalışanın başarıları ve beklentilerinin keşiştiği noktada yer almalıdır. Kısacası kişiler hak ettiklerini almalıdırlar.

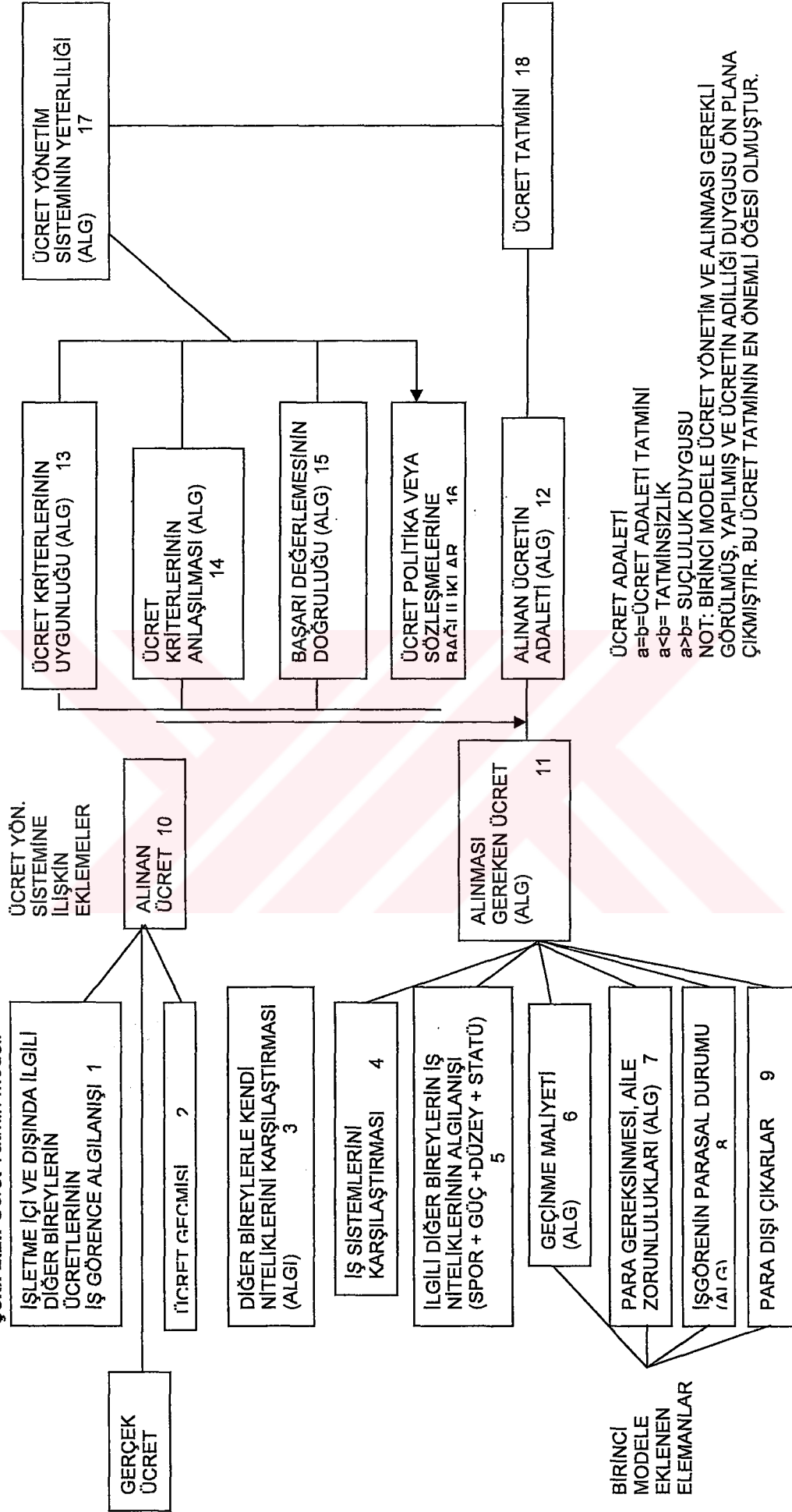
Aylık cret ve maaşların sıkıntı oluşturduğu çoğu işletmede, yapılacak gözlemler gösterecektir ki, çoğu zaman asıl olan ücret konusundaki sorun değildir. Çoğunlukla sorun olan bunun sunuluşunda, yani yöntemdeki hatalardır. Örneğin, düşük bir ücret zammı uygulandığı halde çalışanları ile sorun yaşamayan bir kurum olabildiği gibi, beklenti düzeyinde ücret artışı yapıldığı halde sorun yaşayan işletmeler olabilmektedir.

2.2.3. cret Düzeyi ve Adaleti

cret düzeyinin saptanmasında en önemli konu, ücret adaletidir. Ücretin adil olup olmadığı bilimsel yöntemlerle saptanmayan, biçimsel bir yapıya sahip öznel değerlemelerdir. Adil sayılabilecek bir ücret düzeyi, uygulanması zamanın sosyal yapısına bağlıdır. Bu nedenle kesin bir ücret adaleti kavramı üzerinde bileşilememektedir. Ancak bu alanda öncelikli yapılması gereken, iş türlerini belirli yöntem ve ölçeklere göre sınıflandırmaktır. Üretimin verimli olabilmesi için en önemli unsur; işgörende ücretin verimi ile orantılı değerlendirildiğini, yaptığı işle aldığı ücret arasında eşişlik olduğu düşüncesini yaratabilmektedir¹¹⁶ (rnek: şekil 2.2.).

¹¹⁶ Saime Oral, *Otel işletmeciliği ve Otel işletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999, s.181.

Şekil 2.2.: Ücret Tatmin Modeli



Kaynak: Ücret Tatmini Model-2 (Lowler/Porter)

Otel işletmelerinde farklı bölüm ve farklı işlerde çalışanların ücretlerinin saptanabilmesi için, bu işlerin aralarındaki ilişkileri ortaya koyan, iş değerlemesi denilen incelemelere başvurulmaktadır. Bu işlem işin değeri ile ödenecek ücret arasında ücret adaletini sağlanması amacıyla yapılmaktadır. Kuşkusuz, ödenen ücretin işgörenin, işletmede ortaya çıkan verim içindeki katkısına uygun olmalıdır. Bu katkı, belirli bir biçimde zihinsel ve bedensel güç harcaması ile oluşmaktadır. Genel olarak işin güçlüğü arttıkça yeteneğin işlevi de çoğalmaktadır. İşin zorluk derecesi ile verim arasındaki ilişkinin önemi açıktır. Bu durumda ücret düzeyinin saptanmasında iki ögenin önemli bir rolü olmaktadır:

- İşin gerektirdiği fiziksel ve bedensel yetenekler (işin güçlük derecesi)
- Gerçek iş düzeyi (işin süresi, niceliği, işin kalitesi)

Bir işin güçlük derecesi, iş türleri arasında sınıflandırmaya, bir işin diğer bir işten daha az veya çok değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Ancak, bir işe ödenen ücretin düzeyi, iş gücünün yalnızca belirli işte kullanılmasına değil, verimine de bağlıdır. Çalışanların aynı koşullar altında çalışmalarına karşın ortaya koydukları değerler farklı nitelikte olabilmektedir. Bunun için öncelikle işgücü kıyaslamasını sağlayan normal verimin (normal bir işgörenin normal bir iş hızıyla normal koşullar altında, bir zaman birimi içinde ortaya koyduğu niceliktir) saptanması gerekir. Çalışanlar arası verim farkı, ücret politikası ile düzenlenmektedir. Ücretle verimlilik arasındaki uyumun yanı sıra; bazı sosyal düşünceler de etkili olabilir. Sosyal eşitlik sağlanması, yasalarla düzenleniyorsa da, işletmeler, ücreti git gide, saptayacakları politikalarda göz önünde tutulması gereken bir veri olarak görmektedirler. Bu da, ücretle verimlilik ilişkisine biraz aykırı düşmektedir. Şöyle ki¹¹⁷:

- Ücretin yaşa göre değerlendirilip, ödenmesi aynı işte çalışan ve aynı verim düzeyini tutturun işgörenler arasında özellikle genç işgörenler arasında verim düşüklüklerine yol açmaktadır.. Eğer işletmeye bağlılık, kıdem değerlendirilmek istenirse bunu ücretten ayrı ve verime bağlı olmadan değerlendirmek gerekmektedir.
- Ücretin medeni duruma göre ödenmesi yine verim azalmasına neden olmaktadır. Zaten bu yasalar gereği çocuk zammı, vergi oranı azalması ile sağlandığından ek önlemler alamaya gerek yoktur.

¹¹⁷ Ceyhun Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, 4. Baskı, İzmir, 2001, s.327

- Ücretli dinlenme de, bir verim alınmamasına karşın ücret ödenmesi anlamına gelmektedir. Ancak bu koşul sosyal bir zorunluluk olduğundan, ücretli dinlenmeyenlerin yanında aylık ücretin veya maaşın belirli bir kısmı da, dinlenme parası olarak verilmektedir.

- Normal çalışma saatleri ve günleri dışında çalışanlara, örneğin; gece, Pazar ve bayram günleri çalışanlarında fazla çalışma ücreti ile farklı ücret ödenmektedir. Bilindiği gibi, genellikle çalışma süresinin uzaması, elde edilen verim düzeyinin azalmasına yol açmaktadır. Bu da ilkelere aykırı düşmektedir. Bu tür ödemeler verim bağlı olmaksızın düşünülmektedir. Çünkü çalışanlara dinlenmelerinden vazgeçerek görevde bulunmaları karşılığı ödenen bir çeşit tazminat olmaktadır.

- Tüm bu faktörler nedeniyle ücret düzeyinin saptanması ve ölçülmesinde ekonomik veriler yanında sosyal verilerin de yer alması, verim ücretini, sosyal ücret durumuna dönüştürmektedir. Bu nedenle, tarafların anlaşması sonucu ortaya çıkan kesin ücret düzeyi bir bakıma ücret adaletini yansıtmaktadır.

2.2.4. Ücret Öğeleri

İşgörenler gerek bedensel gerekse zihinsel olarak katkıda bulundukları otel işletmelerinden adil bir ücret beklemektedirler. İşgörenlere ödenen ücretler doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan olan ücret sistemleri çalışanın temel ücreti ve performansından oluşmaktadır. Dolaylı ücret sistemi de işletmenin işgörene tanıdığı sosyal yardımları kapsamaktadır. Bu tür yardımlar işgörenin işletmeyi tercih etmesinde önemli rol oynamakta ve rekabetçi avantaj sağlamaktadır. Yakacak yardımı, giyecek ve erzak yardımı, hayat sigortası, sağlık sigortası, izin olanakları, taşınma masraflarının karşılanması, özel emeklilik fonları, lojman sağlanması, eğitim olanakları, araç, cep telefonu, kira yardımı sağlanması vb. bunlardan bazılarıdır. Bunların dışında, maddi olmayan, fakat işgören açısından büyük önem arz eden ödüllendirmeler de bulunmaktadır. Bunlar; iş güvenliği, hatırlanma, övgüler, sosyal ödüllendirmeler, bireysel sorumluluk, aileyi de için alan yaklaşım olarak sıralanmaktadır (Örnek: Tablo: 2.2).

Tablo 2.2: 2002 Yılı Çıplak Ücret ve Yan Ödemelerin Karşılaştırılması (%)

İşkolu	Tüm İşgören	Sendikalı İşgören (%)
Ağaç	41,2	58,8
Cam	34,9	65,1
Çimento (ÇMİS)	34,6	65,4
Deri	46,0	54,0
İlaç	41,4	58,6
İnşaat (INTES)	57,6	42,4
Kağıt	36,0	64,0
Kimya (KİPLAS)	37,0	63,0
Metal (MESS)	34,1	65,9
Yerel Yön. (MİKSEN)	37,7	62,3
Şeker	40,7	59,3
Tekstil	35,3	64,7
Toprak	35,3	64,7
Turizm	41,2	58,8
ORTALAMA	37,4	62,6

Kaynak: www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbjic&id=927, Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti, 19 Haziran 2004.

Tablodaki 14 işkolunda, toplam işgücü maliyeti içinde ortalama olarak “Çıplak Ücret”in % 37.4 ve “Yan Ödemeler”, % 62.6 olduğu gözlenmektedir. Bu itibarla, 2001 yılında anılan işkollarında yan ödemelerin tutarı çıplak ücretten fazladır. Turizm endüstrisinde de durum farklı olmayıp çıplak ücretin %41.2’si olduğu görülmektedir.

Ödenen ücretin işgörenin, işletmede ortaya çıkan verim içindeki katkısına uygun olmalıdır. Bu katkı, belirli bir biçimde zihinsel ve bedensel güç harcaması ile oluşur. Genel olarak işin güçlüğü arttıkça yeteneğin işlevi de çoğalır. İşin zorluk derecesi ile verim arasındaki ilişkinin önemi açıktır. Bu durumda ücret düzeyinin saptanmasında iki ögenin önemli bir rolü vardır:

- İşin gerektirdiği fiziksel ve bedensel yetenekler (işin güçlük derecesi)
- Gerçek iş düzeyi (işin süresi, niceliği, işin kalitesi)

Bir işin güçlük derecesi, iş türleri arasında sınıflandırmaya, bir işin diğer bir işten daha az veya çok değerlendirilmesine yardımcı olur. Ancak, bir işe ödenen ücretin düzeyi, iş gücünün yalnızca belirli işte kullanılmasına değil, verimine de bağlıdır. Çalışanların aynı koşullar altında çalışmalarına karşın ortaya koydukları değerler farklı nitelikte olabilir. Bunun için öncelikle işgücü kıyaslamasını sağlayan normal verimin (normal bir işgörenin normal bir iş hızıyla normal koşullar altında, bir zaman birimi içinde ortaya koyduğu niceliktir) saptanması gerekmektedir. Çalışanlar arası verim farkı, ücret politikası ile düzenlenmektedir.

Ücretle verimlilik arasındaki uyumun yanı sıra bazı sosyal düşünceler de etkili olabilmektedir. Sosyal eşitlik sağlanması, yasalarla düzenleniyorsa da, işletmeler, ücrete git gide yaklaşan ücrete etkilerini, saptayacakları politikalarda göz önünde tutulması gereken bir veri olarak görmektedirler. Bu da, ücretle verimlilik ilişkisine biraz aykırı düşmektedir. Şöyle ki¹¹⁸:

- İşletmenin ve işgörenin hangi alanda başarılı oldukları, ilerlemek için ne yapmalarının gerektiği ve ödüllerin, iyiyi nasıl daha iyi yapabileceği ve ilerlemeyi sağlamada nasıl yardımcı olabileceği;

- İşletmenin ve çalışanlarının gelecekte başarılı olmak için nelere gereksinim duyduğu ve ödüllendirme sisteminin değişikliği gerçekleştirmede nasıl yardımcı olabileceği,

- Kimin performansının en fazla söz konusu olduğu- kilit elemanlardan oluşan küçük bir kadronun mu yoksa örgütün her düzeydeki kişilerin mi?

- Bireysel performansı ödüllendirme ve daha verimli bir ekip çalışması geliştirmeye uğraş verme arasındaki denge, bir taraftan, ekip çalışmasını kesintiye uğratabilecek denli iç yarışmaya neden olacak şekilde bireysel performansı tanımlamaktan kaçınmak gerekliken, öte yandan, zayıf bireysel performansın ekip içinde gizlenebileceği durumu da gözardı etmemek gerekmektedir.

- İşletmenin performansına karşı çalışma birimi,- Örgütün yalnızca daha uzak gelecekteki performansını gözetken ödeme sistemleri, bireysel performans üzerinde daha az etkili olur; ancak, ilgi odağı tümüyle yerelse, bu durum örgütün bir bütün olarak gelişmesine engel olabilir;

Uzun vadeye karşı kısa vade-yakın geçmişte gösterilen performansı yansıtmayan ödeme sistemleri, etkililiğini ve güvenilirliğini yitirir ve çok yakın gelecekte odaklanan hedefler en fazla etkiyi gösterir. Ancak sitem, örgütün, çalışanlarını ve onların becerilerini uzun vadede geliştirmeye gereksinimi olduğunu kabul etmelidir.

2.2.5. İşgörenler İçin Ücretin Önemi

İşgörenin İşletmeye yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret onun yaşamını devam ettirmesinin yanında, işgörene işletme içinde bir statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Ücret yönetimi bu yönleriyle karmaşık bir görev olması yanında, hem işletme hem de işgücü açısından büyük önem taşımaktadır.

¹¹⁸ Ceyhun Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, 4. Baskı, İzmir, 2001, s.327.

İşgören açısından ücret hem maddi, hem de sosyal yönü bulunan bir kavramdır. İşgöreni en çok ilgilendiren ücretin ekonomik yönüdür. Ücret, işgören ve onun bağımlılarının (ailesi veya geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubu) hemen, hemen tüm gereksinimlerin karşılamada temel araç olma özelliğini taşımaktadır. Birey kendi çabası ile elde edeceği ekonomik kaynakları; yiyecek, barınma, tatil vb. gereksinimlerinin karşılanmasında ve diğer hizmetlerden yararlanmasında kullanmaktadır.

Ücret, işgörenin otel işletmesinde çalışması karşılığında aldığı en temel ödüllerden birini oluşturmaktadır. Ücret işgören için bir yaşam kaynağı niteliğindedir. Ücret sayesinde otel işletmesinde çalışan işgörenler fizyolojik, güvenlik, sosyal ve psikolojik, tatmin ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Ücret bu yönü ile bir sosyal statü aracı konumundadır.¹¹⁹ Ücretin işgören için anlamı yalnızca aldığı parasal ödülde değil, ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, önemli olmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında ücret işgörene bir takım 'mesajlar' göndermektedir. Bu mesajlar yalnızca maddi tatmini değil, aynı zamanda işe yaptığı katkılar nedeniyle de işletmede ne düzeyde tanındığı, yönetici tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında işletmenin tutumu gibi konuları da içermektedir.

Ücret işgören tarafından şu dört temel konuda önem kazanmaktadır¹²⁰

Güdüleri Tatmin; Ücret, işgörenin güvensizlikten kurtulma, yeteneklerine inanma, kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesine ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktadır.

Geri Bildirim: Ücret; işgörene işinde ilerleme, örgüte yaptığı katkılarının değerlendirilmesi, diğer çalışanlar arasındaki başarısı, hiyerarşik yapıdaki yeri gibi konularda geri bildirim sağlamaktadır.

Denetim: Ücret işgörenin kendi amaçları için başkalarını, yönetici ve iş arkadaşlarını, etkileme derecesini göstermektedir (Performansa dayalı ödeme sisteminde olduğu gibi).

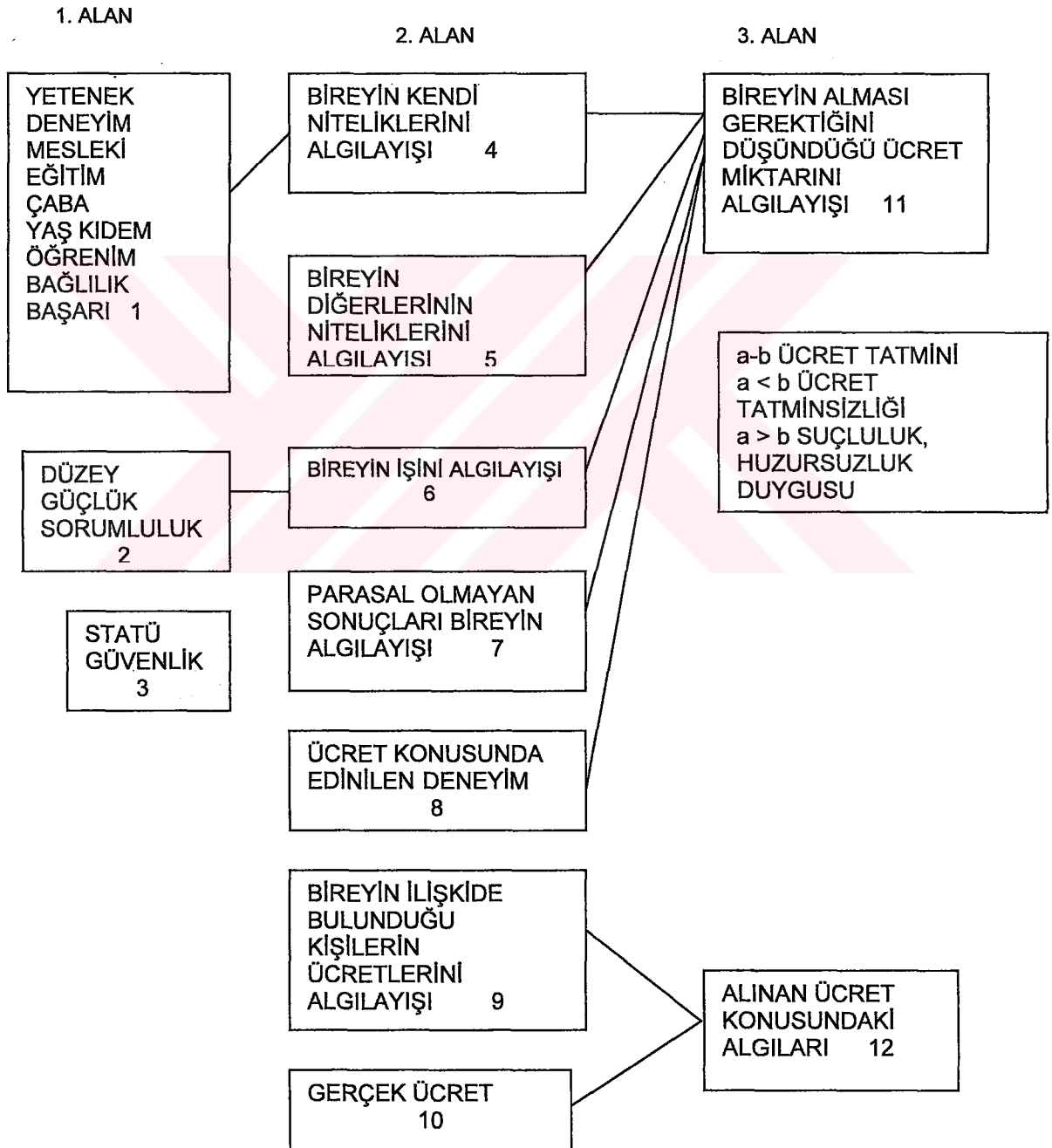
Harcama: Ücret; işgörenin satın alabileceği mal ve hizmetleri temsil ettiği için anlamlı olmaktadır. Sonuçta ücret bireysel varlık, zenginlik olarak algılanmaktadır.

¹¹⁹ Ramazan Ceylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000, s.203.

¹²⁰ David Goss, **Principles of Human Resource Management**, London, routledge, 1994, s.83-84.

Ücretin anlamı işgörene göre farklılık gösterebilmektedir. Bir otel işletmesi işgöreni için ücret; satın alma gücü anlamına gelirken, bir diğer işgören tarafından güdülerini tatmin aracı olarak görülebilmektedir. Ayrıca işgörenin ücret hakkındaki düşünceleri zamanla da değişebilmektedir. İşe yeni başlayan bir genç işgören için ücret satın alma gücü anlamında iken, zamanla işte deneyim kazandıkça işletme içindeki yerini belirleme açısından bir geribildirim aracı niteliğine dönüşebilmektedir (Örnek: Şekil 2.3.).

Şekil 2.3: Ücret Tatminini Belirleyen Öğeler

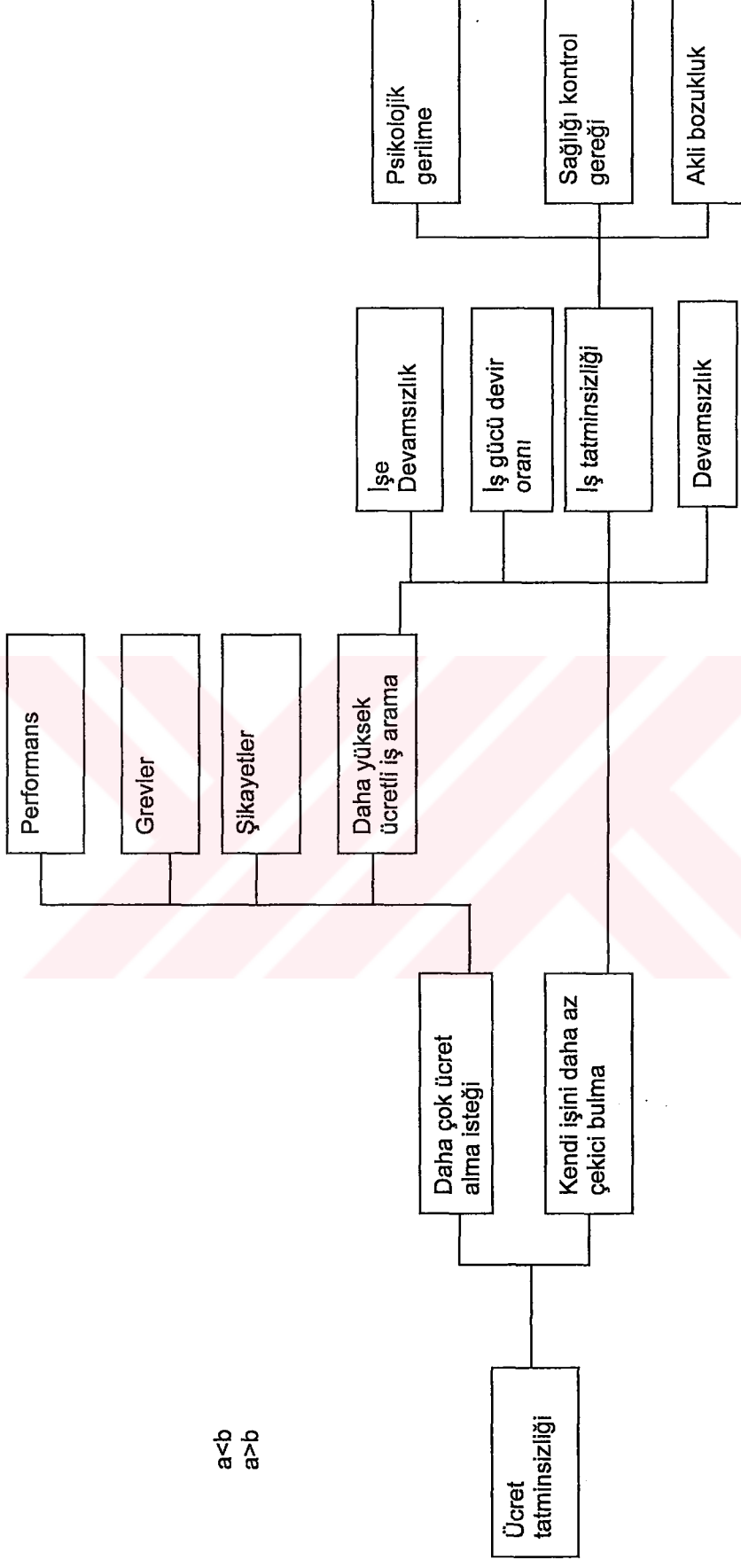


Kaynak: Ücret Tatminini Belirleyen Öğeler (Lawler Modeli-1)

Diğer yandan ücret, işgörenin örgüt ve sosyal yaşantıdaki statüsünü belirleyen bir faktör niteliği de taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, güvenlik duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel gereksinimler ile yapılan ücret ödemeleri arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireyler, paraya, onun değişim gücünün 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 ücret olmadan yeterli değildir. Bireyin ücreti arttığında, çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğinde ise, bu bireyde başarı veya başarılı olma duygusunu geliştirmektedir. Ancak düşük ücret işgörenin işe ilgisini ve başarılı olma güdüsünü azaltıp işten soğutacaktır (Örnek, Şekil: 2.4.).



Şekil: 2. 4.: Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları



$a < b$
 $a > b$

ÜCRET TATMİNİ MUTLULUK
 FAZLA ÖDENDİĞİ DUYGUSU
 SUÇLULUK
 HUZURSUZLUK DUYGUSU

SONUÇLARIN AZALTILMASI
 GİRDİLERİN ÇOĞALTILMASI (NİTELİK VEYA KALİTE YÜKSELMESİ)
 KARŞILAŞTIRILAN KİŞİLERİN DEĞİŞTİRİLMESİ
 BAŞKALARININ GİRDİ VE SONUÇLARINA İLİŞKİN ALGILARDA DEĞİŞİKLİK

Kaynak: Lowler, Porter

İşgöreni tatmin eden objektif bir ödeme sistemi, devletin, sendikaların minimum isteklerini karşılayabilmeli, işgörenin eğitim, yetenek ve deneyimi ile uyumlu olmalı, işletmenin ödeme gücüne uymalı, güvenceli olmalı, etkin ve verimli bir çalışma için işgörenleri güdeleyebilmeli ve işgörenler tarafından anlaşılır ve kabul edilebilir olmalıdır. Turizm otel işletmeleri işgörenlerine yaptıkları ücret ödemelerinde “eşitlik-adil-ücret” kavramlarına dikkat etmelidirler. Eşitlik üç yönden ele alınmalıdır¹²¹:

İşletme Dışı Eşitlik: Diğer işletmelerde benzer işlerde çalışanların aldığı ücretle eşitlik (eşit ücret düzeyi),

İşletme İçi Eşitlik: Aynı işletmede farklı işlerde çalışanlar arasındaki eşitlik (ücret yapısı),

Benzer İşler Arasında Eşitlik: Aynı işletmede aynı işi yapanlar arasında eşitlik (bireysel Ücret).

Ücret düzeyi, işletmenin işgören çekme ve işletmede tutma konusunda diğer işletmelerle rekabet edebilmesine olanak tanımaktadır. Bununla yanı sıra maliyet kontrolü de sağlamaktadır. Ücret yapısı, aynı işletme içerisindeki farklı işleri karşılaştırmayı mümkün kılmaktadır. Bu amaçla iş analizleri, iş tanımları ve iş değerlemeleri kullanılmaktadır. Bireysel ücretlerdeki eşitliği sağlama araçları olarak başarı ve kıdem kullanılmaktadır.

2.2.6. İşletmeler İçin Ücretin Önemi

Otel İşletmeciliğinde nitelikli ve niteliksiz çok sayıda işgörene gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle, işçilik maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli bir pay tutmaktadır. Bu pay halen %30-%40 dolaylarındadır. Ücretin; işletme için bir maliyet faktörü, işgören için bir gelir unsuru olması, taraflar arasındaki çıkar çelişkisinin ve ortaya çıkan sorunların en önemli nedenini oluşturmaktadır. İşgören, ücretinin mümkün olan en yüksek düzeyde olmasını, yönetici ise ücretin üretim değerindeki katkı ve verimlilik ölçütü içinde olması beklentisini taşır. Gerçekte, ücret dengesi, adil ücret ve ücret adaleti tarafların beklentilerine cevap oluşturacak temel ilkelerdir. Bu ilkeler dış pazara açılma, dünya pazarlarında rekabet etmek durumunda olan Türk otel işletmecileri için büyük önem taşımaktadır. Ücret dengesi, sektörler arası ve bir

¹²¹ William F. Flueck, **Personnel, A Diagnostic approach**, (3rd ed.), (re.by George T. Milkovich), Plano, Texas:Business Publications, 1982) s. 450-452.

sektördeki işletmeler arası ücret farklılıklarının minimum düzeyde olmasını ifade etmektedir ¹²².

Turizm işletmelerinde insan kaynaklarının toplam giderler içinde en büyük payı oluşturma nedenleri şöyle sıralanabilir: Açık işlere nitelikli eleman alınmayışı, işgören seçiminin iyi yapılmayışı, işgücü planlaması yapılmaksızın işgören seçimi, işgören eğitimi ve rehberliğinin yetersizliği, işgücü programlamasının yapılmaması, iş-üretim standartlarının belirlenmemesi, işletmede fiziksel ve ergonomik koşulların yetersizliği, işgören gider kontrol sisteminin oluşturulmamasıdır.

Otel işletmeleri işgörenlerin ücretlerini, ne kadar zaman iş gördüklerini, ödeme şekillerini, işgörenlerin hangi bölümde çalıştıklarını vb. bilgileri içeren bordrolar hazırlamaktadırlar. Otel İşletmeleri her işgöreni için ayrı ücret bordroları düzenlenmektedir. Bu ücret bordrolarına 'bordo zarfı' denmektedir. Ücret bordrosunda; işgörenin adı, soyadı, çalıştığı bölüm, görevi ve otel İşletmesinin adı adresi, bordronun hangi döneme ait olduğu gibi bilgiler yer almaktadır. Ücret bordrolarında işgörenin 1 ay içinde çalıştığı süre, aldığı rapor, izin günleri de belirtilmektedir. Ayrıca işgörenin o ay içinde işletmeden aldığı avans ve avansın miktarı da göstermektedir. İşgörenin çalıştığı süre ve yaptığı işin niteliklerine göre maaş almaktadır (Örnek Tablo: 2.3., 2.4).

¹²² Saime Oral, *Otel işletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir, 1999, s.169.

Tablo 2.3: X Otelinin Puantaj Cetveli Örneği (Kasım 2003, Golf Bakım İşgören: Aylık)

	ADI SOYADI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	27	29	30	31	Ç.GÜN	OFF	
1	FATİH ŞEN	X													X	X										X	X	X					23.4.2003	3	
2	HALİT KUMRAL	X													X	X										0	0	X					"	1	
3	İSMAIL AKTAŞ	0													0											X	X	X					"	3	
4	HASAN DOĞAN	X													X	X										X	X	X					"	3	
5	NAFİZ CANSU	X													X	X										X	X	X					"	3	
6	HASAN KÖSE	X													X	X										X	X	X					"	3	
7	MEHMET ÇELİK	X													X	X										X	X	X					"	3	
8	ÖZLEM KOCA	X													X	X										0	X	X					"	3	
9	HEDİYE BİÇER	X													X	X										X	X	X					"	2	
10	SEVİM AĞAÇ	X													X	X										X	X	X					"	2	
11	SUNAY YAMAN	X													X	X										X	X	0					"	1	
12	BİRGÜL BİÇER	X													X	X										X	0	X					"	1	
13	HALİL SAMRACI	X													0											0	0	X					"	3	
14	UMUT BAŞ	X													X	X										X	X	0					"	3	
15	RAMAZAN YAMAN	X													X	X										X	X	X					"	3	
16	RIZA AYDIN	0													0											X	X	X					"	3	
17	NURİ EREN	X													X	X										X	X	X					"	3	
18	TEVFEK YAŞLICA	0													0											X	X	X					"	1	
19	RAMAZAN TURAN	X													X	X										0	X	X					"	3	
20	HASAN AYNALI	0													0											0	0	X					"	3	
21	HALİL KUŞ	0													0											X	X	X					"	3	
22	BAYRAM ALKİŞ	0													0											X	X	X					"	3	
23	ALİ KUŞ	x													X											X	X	X					"	3	
24																																			
25																																			

X= ÇALIŞTI 0=OFF A=İŞE GELMEDİ Ü=ÜCRETSİZ İZİN V=VİZİTE İ=ÜCRETLİ İZİN S=SENELİK İZİN R=RAPOR Ç:ÇIKIŞ

DEPARTMAN MÜDÜRÜ ONAY:.....

Tablo 2.4: X Oteli 2004 Mart Ayı Puantaj Cetveli Örneği

[illegible]

HAZIRLAYAN:.....

Bordroda kesintilere de yer verilmektedir. İşgörenin brüt maaşından SSK, işsizlik, gelir vergisi ve damga pulu vergileri çıkarıldığında geri kalan ücret net ücrettir. Net ücret işgörenin eline geçecek gerçek ücret tutarını göstermektedir.

NET MAAŞ=Brüt Maaş-(SSK Primi+İşsizlik Primi+Damga Vergisi)-Gelir Vergisi

Ücret bordrosu düzenlenmesi iş kanununa göre zorunluluktur. İşgörenin çalıştığı bölümün sorumlusu işgörenin fazla mesai cetvelini tutarak (puantaj sistemi) günlük olarak insan kaynakları müdürlüğüne göndermektedir. İnsan kaynakları müdürü aylık olarak tuttuğu verileri muhasebe müdürlüğüne gönderdikten sonra, burada toplanan fazla mesai puantajları işgörenlerin maaşına eklenerek aylık olarak hesaplanmaktadır. Kanuna göre otele saatlik veya günlük yevmiyenin %50'si fazla mesai olarak verilmektedir. Yani saati iki milyon lira olan biri ayda 10 saat fazla mesai yaptığında, aylığına 20 milyon Türk Liralık bir yansıması olmaktadır (Örnek: Tablo 2.5).



Tablo 2.5: X Otelinin Aylık İşgören Hesap Pusulası Örneği

Sicil No	Adı	İşe Giriş Tarihi	Görevi	SSK Sicil No	Cins	Medeni Hali	Çocuk Sayısı	Ücret Nevi	Birim Ücret
CA-1102	Adalet Soyadı	22.09.2000	Pers. Clerk	0701199738170	Kadın	Bekar	00	Aylık	560.000.000.00

Kazançlar	Günler	Saatler	Tutarlar	Kesintiler	Tutarlar
Normal Çalışma	23	172.5	626.755.688	Sigorta Günü	30
Hafta Tatili	4	30.0	109.00.989	Sigorta Matrahı	899.258.261
Genel Tatil	3	22.5	81.750.742	Geir Vergi Matrahı	764.369.436
Normal Istihkak	30	225.0	817.507.419	Genel İndirim	45.000.000
Tatil Mesaisi	3	22.5	81.750.742	Özel İndirim	
				Göçmen İndirimi	
				Sakat İndirimi	
				Diğer İndirim	
				Toplam İndirim	45.000.000
				Vergiye Tabi Matrah	719.369.436
				Kümülatif Matrah	5.848.344.215
Ek Kazançlar Toplamı	3	22.5	81.750.742	Kümülatif Vergi	919.668.843
				Damga Matrahı	899.258.161
				S.S.K. Primi	125.896.143
				Bu ayki Vergi	143.873.887
				Damga Vergisi	5.395.549
				İşsizlik Sig.Primi	8.992.582
				İlk Gelir Vergisi	
				Yasal Kesinti Toplamı	284.158.161

Kazanç Toplamı	Kesinti Toplamı	Net Istihkak	Yuvar. Farkı	Net Ödenecek
899.258.161	284.158.161	615.100.000	-	615.100.000

Kasım /2003 ayına ait yukarıda açıklaması yazılı toplam tutardan kesintiler çıktıktan sonra geriye kalan 615.100.000 TL.yi nakten ve tamamen ödendiğine, alacağım kalmadığını bildirir, işverenin ilgili ayla ilgili ücret ödeme sorumluluğunu yerine getirdiğini bildirir, işbu hesap örneğinin tarafımdan teslim alındığını bildiririm.

İŞGÖREN
(İmza)

İŞVEREN
(İmza)

Ödeme Tarihi

Maaş Bordrosundaki Kesintiler: Her ay işgören ücretinden işsizlik sigortası, damga pulu, gelir vergisi ve işsizlik sigortası kesilmektedir. Kesinti oranları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca belirlenmektedir. Ücret bordrosunda yer alan kesintiler ve yüzde oranları şöyledir:

Sigorta => %14,

SSK İşveren Payı=> %19,5,

SSK İşgören Payı=>%2 olarak belirlenmektedir.

İşveren İşsizlik Payı =>%1,

Damga vergisi =>%00,6,

Gelir vergisi,=> %15'tir. (Genelde) Ancak, işletmenin mali durumuna göre bu oran %20, % 25'lere kadar yükselebilmektedir.

Gelir Vergisi=>Brüt Ücret- (SSK+İşsizlik Vergisi+Özel İndirim günlük sabit 5000.000.TL X 0,15) olarak hesaplanmaktadır. Yukarıdaki işgören ücret bordrosundan anlaşılacağı gibi, işgörenin yakacak, izin, giyim, çocuk yardımı gibi işletmeye bağlı olarak verilen miktarlarda bulunan ek yardım da yapılmaktadır. Örnek otel işletmesi ücret bordrosunda; işgörene doğum, ölüm ve evlilik gibi durumlarda 20 milyon Türk Lirası ek ödeme yapılmaktadır. Genelde otel işletmelerinde ikramiyeler 4 ayda bir, tam maaş üzerinden verilmektedir. İşgören için her iki senede bir puan artışı olmaktadır. Örneğin muhasebe bölümündeki işgörenlerin puanları düşük fakat maaşları sabittir (Tablo: 2.3).

İşgörenlere doğrudan ödenen sosyal yardımlardan ve çalışanlar hesabına yatırılan kanuni ödemelerden oluşan sosyal ödemelerin, 2002 yılındaki bölünüşü tablo 2.6'da sunulmaktadır.

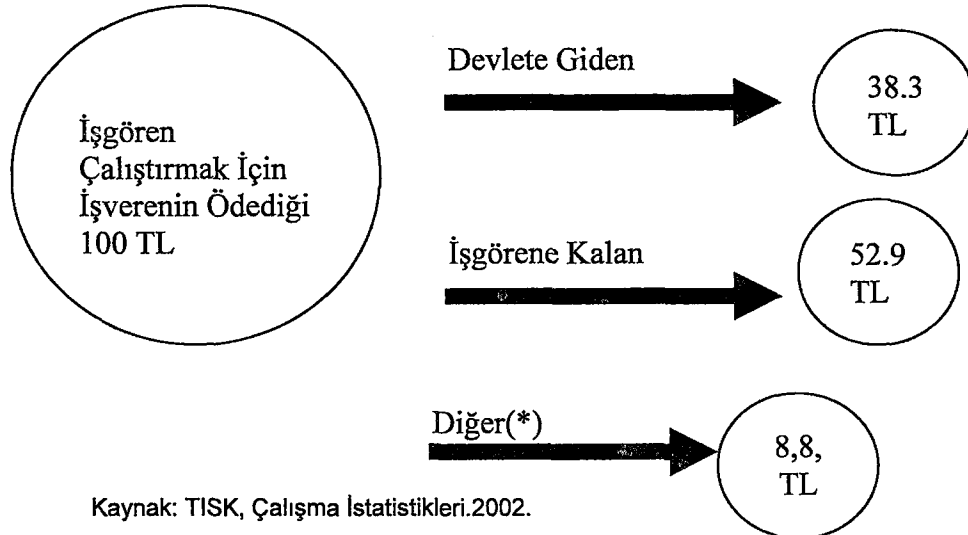
Tablo 2.6.: 2002 yılında Türkiye'de Sosyal Ödemelerin Bölünüşü

Sosyal Ödemeler	%
SSK İşveren Primleri	42,1
Kıdem Tazminatı	18,9
Yemek	12
Ulaştırma	7,1
İşsizlik Sigortası İşveren Primleri	4,6
İş Elbisesi, Korunma Malzemeleri vb.	4,0
Yakacak	3,4
İhbar Tazminatı	2,4
İzin ve Bayram Harçlıkları	2,6
Aile, Çocuk ve Öğrenim Yardımları	1,1
Doğum, Ölüm, Evlenme Yardımları	0,3
Sağlık Hizmetleri, Kreş, Spor Giderleri ve Spor Tesisleri Yapma Yükümlülüğü	0,7
Özel Sigorta Kuruluşlarına Yapılan Ödemeler	0,4
Diğer	1,4
TOPLAM	100

Kaynak: www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbjic&id=927, Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyetleri, 19 Haziran 2004.

Tablo 2.6 incelenmesinden en yüksek harcamanın SSK işveren primleri (% 42.1) için yapıldığı, bunu kıdem tazminatı (% 18.9), yemek (% 12), ulaştırma (% 7.1) giderlerinin izlediği anlaşılmaktadır. İşgörenin gelirine yansımayan 47 liranın 38 lirası devletin el koyduğu istihdam vergilerine ayrılmıştır. 2002 Yılında işgören çalıştırmak için işletmecinin ödediği her 100 liradan 53 lirası işgörene, 47 lirası devlete istihdam vergisi olarak gitmiştir

Şekil 2.5.: 2002 Yılında İşgücü Maliyetinin İşgören Geliri Açısından Dağılımı



Kaynak: TISK, Çalışma İstatistikleri.2002.

Tablo 2.7'nin incelemesinden işletmelerin işgören adına ödediği gelir vergisi ile işsizlik sigortası dahil, SSK'ya ödediği işçi-işveren primleri işgücü maliyeti içinde yer almaktadır. Rakip ekonomiler, işsizliği önlemek için istihdam vergilerini azaltırken, krizle işsizliğin arttığı Türkiye'de söz konusu yükler giderek yükseldiği görülmektedir. 2002 yılında net ücret/işgücü maliyeti oranında, İşsizlik Sigortası Fonu'na ödenen işçi ve işveren paylarından birer puanlık indirim, kıdem ve ihbar tazminatları ödemelerindeki nispi azalış ve Çıracılık Fonu yerine Bütçe'ye ödeme yapılması nedenleriyle 1 puanlık artış meydana gelmiştir.

Bu sonuçlar, Ekonomik Krizin etkisini sürdürdüğü ve işletmelerin ayakta kalma mücadelesine devam ettiği 2002 yılı şartlarında, işçi ve işveren taraflarının tercihlerini istihdam artışı yönünde kullandıklarını göstermektedir. 2000 yılı haziran ayından sonra tasarrufa teşvik vergisi kaldırılmış ve yerine işsizlik sigortası konulmuştur. Her otel İşletmesi kendi ücret politikalarına göre işgörenine ek ödemelerde bulunabilmektedir.

Tablo 2.7.: 2003 Yılında Çalışılan Saatler Esasına Göre İşgücü Maliyetinin İşçi Geliri ve Devlete Yapılan Ödemeler Açısından Dağılımı

	TL/SAAT	%
1. Çıplak Ücret (Fiilen Çalışan Normal Süreler Karşılığı)	945,939	38,1
2. Hafta Tatili ve Genel Tatil Ücretleri	637,429	8,2
3. İzin Ücretleri	237,675	3,1
4. İkramiye, prim vb.	1,287,717	16,7
5. Sosyal Yardımlar (Çalışana intikal edenler) (a)	694,940	9,0
BRÜT GİYDİRİLMİŞ ÜCRET (1-5)	5,803,700	75,1
6. İşverence Ödenen Sosyal Güvenlik Primleri (b)	1,087,413	14,1
7. İşsizlik Sigortası Fonu İşveren Payı	116,805	1,5
8. diğer	38,531	0,5
İŞVERENCE DEVLETE YAPILAN ÖDEMELER (6-9)	91,242,749	16,1
10. Kıdem Tazminatı	480,124	6,2
11. İhbar Tazminatı	61,993	0,8
12. İş Elbisesi, Korunma Malzemeleri	102,158	1,3
13. Diğer	36,355	0,5
İŞGÜCÜ İLE İLGİLİ DİĞER HARCAMAAR (10-13)	680,630	8,8
TOPLAM İŞGÜCÜ MALİYETİ (1-13) (c)	7,727,079	100,0
BRÜT ÜCRETEN DEVLETE YAPILAN KESİNTİLER	1,717,230	22,2
- SSK Primi İşçi Payı	819,518	10,6
- İşsizlik Sigortası Fonu İşçi Payı	58,037	0,8
- Gelir Vergisi	804,853	10,4
- Damga Vergisi	34,822	0,4
NET GİYDİRİLMİŞ ÜCRET (d)	4,086,470	52,9

Kaynak: TİSK, 2003 yılı Çalışma İstatistikleri ve İşgücü Maliyeti Araştırması

Sosyal sigorta işgören ve işveren prim oranları tablodan da anlaşıldığı gibi yüksektir. Devletin, sosyal güvenliğin finansmanına prim ödeyerek sistemli bir biçimde katılması sağlanarak bu yük sosyal devlet anlayışı ile azaltılabilir. İşgörenin ödediği gelir vergisi azaltılmalıdır. Bakanlar kurulu, özel indirim tutarını asgari ücret düzeyine yükseltme yetkisine sahiptir, bu yetki kullanılmalıdır¹²³.

OECD'nin saptamalarına göre, Türkiye dünyanın en katı çalışma hukukuna sahiptir. Bu katılık, işletmelerin küresel üretim, yatırım ve ticaret sisteminin talep ettiği koşullara uyumuna engel olmakta, işletmeciyi üretim gerekleri ne olursa olsun, işletmeyi kapatma riskine rağmen çalışanı "standart" koşullarda istihdam etmek ya da işten çıkarmak gibi iki seçenekle yüz yüze bırakmaktadır. Verimlilik farkı açısından, en yüksek verimlilik düzeyindeki Lüksemburg ile % 390'lık uçurum söz konusudur. Yunanistan, İspanya ve Portekiz'de ücret düzeyi Türkiye'nin altında; buna karşılık verimlilik düzeyi Türkiye'nin %200-101 üzerindedir (Tablo: 2.8).

Tablo 2.8.: 2003 yılında Seçilmiş OECD Ülkelerinde İşçi ve İşverenin Sosyal Güvenlik Primlerinin Ortalama İşgücü Maliyetine Oranı (%)

Ülke	İşçi	İşveren	Toplam
Türkiye	12	18	30
Yeni Zelanda	0	0	0
Avustralya	0	0	0
Kanada	6	6	12
ABD	7	7	14
Japonya	9	9	18
Kore	6	8	14
İngiltere	7	9	16
İsviçre	10	10	20
Danimarka	11	0	12
Lüksemburg	12	12	24
Polonya	21	17	38
Hollanda	19	14	39

Kaynak: OECD, Taxing Wages 2003

Tablo.2.8 incelendiğinde OECD'nin verilerine göre Ülkemiz, OECD Ülkeleri içinde, istihdam vergilerinin ağırlığı bakımından önceki 2003 yılında ilk yer almaktadır. İşletmenin işgören adına ödediği vergi, SSK primi ve işsizlik sigortası primi hariç tutularak yapılan uluslararası karşılaştırma da ülkemizde reel sektörün rekabetteki dezavantajlı konumunu ortaya koymaktadır.

¹²³ Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu 2001 Çalışma İstatistikleri ve İşgücü maliyeti, Yayın No. 227, Ekim 2002, s.16.

Ücret bir maliyet unsuru olduğu için bütçelenmesi ve planlanması gerekmektedir. Ücret planlayıcısının en önemli sorumluluğu maliyet içindeki ücret payının denetim olmaktadır. Ücret maliyetini denetlemek için şu anki ve geleceğe yönelik ücret maliyetin belirlenmesi gerekmektedir. Ücret bütçelerine göre işletmeler istihdam oranları, nitelikleri, terfi vb. ücret politikası temelini oluşturmaktadırlar. Ücret programı oluşmasının her aşamasında, işgörenlerin gereksinimleri ve verimlilik seviyeleri göz önünde bulundurulmaktadır. Ücret ve maaş programının maliyeti, işletmenin bu iş için ayırdığı kaynakları aşmayacak şekilde düzenlenmelidir. İşletmeler ücret programını uygularken maliyetleri denetleyip verimlilikle ilgili hedeflere ulaşmaya çalışmamaktadırlar¹²⁴.

Otel İşletmesi yönetimi açısından ücret; oldukça önemli miktarlara varan bir gider kalemi oluşturmaktadır¹²⁵.

Gelir Vergisi=>Brüt Ücret- (SSK+İşsizlik Vergisi+Özel İndirim günlük sabit 5000.000.TL X 0,15) olarak hesaplanır. 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu'na dayanarak ve brüt ücret esas alınmak suretiyle işgören ve yönetimden ayrı, ayrı kesinti yapılır ve bu kesinti izleyen ayın sonuna kadar " Aylık Sigorta Primleri Bildirgesi" ile sigortaya bildirilir ve ödenir. Bu primler işgörene sağlanan değişik riskleri sigorta eder ki, bu risk ve primleri şöyledir:

Sigortanın Adı	Prim Oranları (%)		
	İşgören payı	İşgören payı	Toplam
- Emeklilik, yaşlılık, ölüm	9	11	20
- Hastalık	5	6	11
- Analık	-	1	1
- İş kazaları ve meslek hastalıkları	-	1,5-7	1,5-7
	14	19,5-25	22,5-39

Esas ücret (brüt ücret) hesaplanırken, işgörenin aylık ücretiyle prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkakı (hafta, genel tatil ve bayram ücretleri, fazla mesai ücretleri gibi) dikkate alınır. Erzak ve giyim yardımı gibi sosyal yardımlarla, bunların parasal olarak verilenleri, çocuk ve aile zamları, doğum, evlenme, ölüm yardımları priminin hesaplanmasında temel ücrete ilave edilmez. Sigorta priminin hesaplanmasında alt ve üst sınırlar söz konusudur ki, alt sınırı asgari ücret oluşturur.

¹²⁴ Erol Eren ve Diğerleri, **Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri**, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitapçığı, Nevşehir, 2001.

¹²⁵ Ramazan Ceylan, a.g.e., s.203.

Üst sınır ise; en üst derecedeki devlet memurunun ücret göstergesi olan 6400 sayısının, ücret katsayısı ile çarpımının 30 da 1'i düzeyindedir ve bu günlüktür. Aylık tutarı bulmak için çıkan rakam küsurlu ise tamamlanır ve tekrar 30'la çarpılır. Eğer bir ikramiye aylıktan ayrı ödeniyor ve aylıkta zaten üst sınırdan kesintiye uğruyorsa, ikramiyeden hiç sigorta kesintisi yapılmaz. Sigortalının ücreti asgari ücretten az ise, aradaki farka karşılık gelen primi yönetimce ödenmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıkları priminin tamamı yönetimce ödenmektedir. Bu sigorta kollarında işin tehlike sınıfına göre, sigorta primi %1,5 den, %7'ye kadar yükselmektedir. İşgörenin çalışmadığı (izinli, dinlenmede olduğu) günler için iş kazası ve meslek hastalığı primi de kesilmez.

Sağlık ve işgören Sağlığı: İşe alınan her işgören, işyeri doktorunca verilecek uygunluk onayından sonra işe başlatılmaktadır. Doktor bulunmayan otel işletmelerinde 1475/79- sıraya göre sağlık raporları alınması zorunludur. Sağlık denetimleri yılda bir kez/ düzenli sağlık denetimi şeklinde yapılmaktadır. Düzenli sağlık denetimleri işyeri doktora sertifikası olan doktora yaptırılmalıdır. Yılda bir kez mutfakta ve üretimde bulunan işgörenlerin akciğer filmleri çektirilmelidir.

Bu denetim işe girişte de gerekmektedir. Mutfakta çalışan işgörenler için, üç ayda bir portör raporları istenmektedir. (el, tırnak, idrar, dışkı, kan tahlilleri ve bulaşıcı hastalık taşıyıp taşımadıklarını tespit eden rapor şeklindedir) İşletmede düzenli sağlık denetim tablosu oluşturulmalıdır. Bu tabloda: Sağlık denetim raporu, yılda bir işyeri doktorası tarafından, sağlık denetimi 6 ayda bir işyeri doktoru tarafından, göğüs grafisi yılda bir sağlık kuruluşu, göğüs grafisi altı ayda bir (tozlu işlerde) sağlık kuruluşu tarafından, portör raporu (gıda/mutfak) üç ayda bir sağlık kuruluşu tarafından yapılması zorunludur¹²⁶.

2.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetim Biçimlerinin Ücret Sistemine Etkisi

Yönetimin çalışanlara ilişkin görüşü onun ücret politikalarında etkili olmaktadır. Diğer yandan bu olgu; yönetimin çeşitli dönemlerde insana verdiği değere paralel bir gelişim göstermiştir. Örneğin, geleneksel görüş içinde çalışan kişinin yalnızca ücret ve benzeri maddi kazançlarla yönlendirilebileceği görüşü günümüzdeki yönetim anlayışı içinde çok farklılaşmıştır. Yönetimi tarihsel gelişimi içindeki "insan" çalışana bakış açısı ile yakından ilgilidir.

¹²⁶ www.hrdergi.com **İşçi Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Bir Liste**, Nisan-2003.

Otel işletmeleri, yetenekli işgörenlerini elde tutmak, yani 'işletmeye bağlılık ilkesi' oluşturmak için ücret sistemlerine, eğitime, çalışma ortamlarından, çalışma saatlerine, sosyal imkanlardan sorumluluk alanlarının genişlemesine kadar çeşitli yöntemleri denemektedirler. Türkiye'de işletmelerde,ekonomi alanında ücret; emeğin fiyatı olarak belirlenirken, sosyal siyaset alanında; işgörenin geçim aracı olarak görülmüştür¹²⁷.

İnsan kaynakları bölümlerinin zamanlarının önemli kısmının ücretlendirme ve yan ödeme uygulamalarıyla geçtiği görülmektedir. İnsan kaynakları bölümlerinin ücretlendirmeye harcadıkları zamanın; uluslararası ortalaması % 7 iken, Türkiye'de bu ortalama % 17 ye yükselmektedir¹²⁸. Bu yüksek oran yönetimce daha verimli idari süreçler kurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. 2000'li yıllar için İşgörene bakış açısı; işgörenlerin işletme karlılığında doğrudan etkili olduğu şeklindedir. Büyük örgütle işgöreni önemsemelidir. İşgücü içindeki oranı gittikçe artmakta olan bilgi işgörenleri geçmişin emir ve komuta yöntemleriyle idare edilmeye yatkın değildirler.

Bilgi ve hizmet işletmelerinde sermayenin, emeğin (insanın) yerine ikame edilemeyeceğinden, özellikle bu sektörlerde verimlilik artışının teknolojiye çok nitelikli insan faktörü ile sağlanacağından bahsedilmektedir¹²⁹. Küresel Gelişmeler, ekonomik sistemde, kuruluş yeri, yapısında ve yönetici tipinde köklü değişimlere yol açarken, yönetim anlayışı ve işletme yapısının aynı kalması düşünülemezdi. Geleneksel işletmenin iç yapısı ve dış çevre ilişkileri yeni boyutlar kazanmış ve klasik işletme tipleri değişmiştir¹³⁰.

2.3.1. Gelecekte İnsan Kaynakları Yönetiminde Önem Kazanacak Konular

Gelecekte insan kaynakları yönetiminde önem kazanacak uygulamaların şunlar olacağı tahmin edilmektedir¹³¹:

¹²⁷ Araştırma Görevlisi Demet Güröz "Sendikaların İşletmelerin Personel Politikalarına Etkileri" D.E.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü. –Doktora Tezi, İzmir 1984 s.103.

¹²⁸ Kariyer Dünyası, Avrupa'nın En Büyük İnsan Kaynakları Araştırması, yıl:2, Sayı:1, Ekim 1998, s.6.

¹²⁹ Peter F.Drucker, Gelecek için Yönetim 1990'lar ve Sonrası, Çeviren,:Fikret Üçcan. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1992.

¹³⁰ Sinan Artan,a.g.e., s.181.189.

¹³¹ Jeffrey Pfeffer, Rekabette Üstünlüğün Sırrı, İnsan, Çeviren; Sinem Gül, Sabah Kitapçılık, New York,1994.

- İş güvencesi
- İşe almada seçicilik
- Yüksek ücret
- Teşvik primi
- İşgörenin kuruma ortaklığı
- Bilgi paylaşımı
- Katılım ve yetkilendirme
- Ekipler ve işlerin yeniden tasarlanması
- Eğitim ve beceri geliştirimi
- Çapraz kullanım ve çapraz eğitim
- Simgesel eşitlik
- Ücretlerin yakınlaştırılması
- Şirket içinde yükselme
- uzun vadeli bakış açısı
- uygulamaların ölçülmesi bütünlük felsefesi

Tablo 2.9.: İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Konuları

ZAMAN	TEMEL KONU	ÇALIŞANLARA BAKIŞ AÇISI	İLGİLENDİĞİ KONULAR
1900'lerden önce	Üretim Teknolojileri	İhtiyaçlara ilgisizlik	Disiplin sistemleri
1900-1910	Çalışan Sağlığı	Çalışanların güvenli koşullara ve fırsatlara ihtiyacı vardır.	Güvenlik programları, İngilizce sınıfları, sağlık programları
1910-1920	İş Etkinliği	Yüksek verimlilik ile yüksek kazanç elde etme imkanı	Zaman-hareket çalışmaları
1920-1930	Bireysel Farklılıklar	Çalışanların bireysel farklılıkları göz önüne alınmaya başlandı.	Psikolojik testler, çalışanlara yönelik danışmanlık
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanların düşünman gibi görülmesi	Çalışan, iletişim programları, sendikalaşmaya muhalif teknikler
	Verimlilik	Grup Performansı	Grupların koşullarının iyileştirilmesi
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanların ekonomik açıdan korunması gerekmektedir.	Çalışan emeklilik planları, sağlık planları, yan ödemeler
1950-1960	İnsan ilişkileri	Çalışan gözetiminin saygılı bir şekilde yapılması	Formen eğitimleri (Rol oynama vb.)
1960-1970	Katılım	Çalışanların işle ilgili kararlara katılmaya ihtiyacı vardır	Katılımcı Yönetim Teknikleri
	İstihdam Yasaları	Çalışanların katılımının genişletilmesi ihtiyacı	Olumlu Faaliyetler, Eşit Fırsatlar
1970-1980	Çalışma hayatının kalitesi ve işlerin kişileri zorlaması	Çalışanlara kendilerini zorlayan geliştiren ve yetenekleriyle uygun işlere ihtiyaçları vardır	İş zenginleştirme, bütünleşmiş iş takımları
1980-1990	İşten çıkartma	Çalışanların işe ihtiyacı vardır.	Küçülme, çalışanlarına iş bulma ve yeniden eğitime
1990-2000	Verimlilik, Kalite, Adaptasyon	Çalışanların iş ve iş dışı hayatlarını dengelemeye ve yardıma ihtiyaçları vardır.	İş, eğitim, toplam kalite, etik, çeşitlilik, işyeri koşulları ve globalleşme ihtiyaçlarının birbiri ile ilişkilendirilmesi.

Kaynak: Carrol ve Schuler, 1983; p.8.

2.3.2. Düşük Ücretli İşler

Dünyadaki birçok ekonomide aşağıda yer alan nedenlerden dolayı turizm sektöründeki ücretler diğer sektörler göre daha düşüktür¹³².

- Fazla yetenek ya da nitelik gerektirmeyen çok sayıda iş alanı vardır. Sektördeki çok sayıda iş, işveren tarafından fazla yetenek gerektirmeyen ya da az yetenek gerektiren işler olarak nitelendirilmektedir.
- Sektörde çok sayıda geçici eleman çalışmakta ve işgücü devir oranı da oldukça yüksek olmaktadır. Turizm sektöründe çalışan iş gücünün, turistik işletmeler arasında hareketliliği de oldukça yüksektir. Çalışma koşullarının zorluğu, ücretin düşüklüğü ve diğer işletmelerden gelen cazip teklifler bu oranı yükseltmektedir. Bu durum özellikle turistik kapasitenin hızla arttığı dönemlerde, nitelikli iş gücünün kıt olduğu dönemlerde oldukça hızlanır. Sonuç olarak, hızlı personel devrinin ortaya çıkardığı kalite düşüklüğü, müşteriye sunulan hizmetlerin de kalitesini düşürür.
- İşgörenlerin Çalışanların örgütlenme ve toplu pazarlık gücü zayıftır işgücünün geçici olması ve zayıf örgütlenme sonucu asgari ücret düzenlemelerinin olduğu yerlerde bile işverenler elemanlarını herhangi birim tazminat vermeden işten çıkarabilmektedir.
- Turizm alternatiflerin çok az olduğu ya da hiç olmadığı ekonomilerde endüstrideki istihdama bağlı olarak sıfır ya da çok düşük fırsat maliyeti vardır, çünkü rekabet edebilecek iş olanakları yoktur ve turizm emek alımında tekelleri bir endüstri gibi davranmakta ve bu nedenle de ücretler düşük kalmaktadır.

2.3.3. Yüksek Ücretler

Özellikle uluslararası iş alanlarında uygulanmaktadır. Örneğin, yetenekli pilotlar, aşıcılar, otel müdürleri uluslararası alanda yüksek ücretlere talep edilebilmektedirler. Özellikle pilotlar sendikalaşmışlardır. Uluslararası Seyahat Acentaları Birliği (IATA) bilet satış işlemlerini yapan ve biletlemeyi bilen işgörenler de uluslararası alanda yüksek ücretler kazanabilmektedirler. Ayrıca turizmde gelişmiş bölgeler ile gelişmekte ya da az gelişmiş bölgelerde istihdam edilen işgücünün özelliği ve ödenen ücret düzeyi arasında farklılıklar kendisini gösterebilmektedir. Gelişmekte olan ya da az gelişmiş bir bölgede ya da ülkede işsizlik oranının yüksek olması nedeniyle düşük ücret ödemenin bir gerekçesi olarak

¹³² Bull, A., *The Economics of Travel and Tourism*, Longman, Second Edition, Melborn, 1995, p.157.

niteliksiz işgücünün istihdam edilmesi yöntemine başvurulmaktadır. Gelişmiş ülkelerde ise, turizm işletmeleri, işsiz oranının düşük ve nitelikli insan kaynakları sayısının yüksek olması nedeniyle yüksek ücretle işgören istihdam etmesi söz konusu olmaktadır.

2.3.4. İstihdam Türleri

İstihdam, Akademisyenler ve uygulamacılar tarafından yapılan ve üretim ile olan ilişkisi açısından iki gruba ayrılabilir¹³³.

Doğrudan (Direkt) istihdam, dolaylı (endirekt) istihdam.

Bu ayrımı otel işletmeleri için şöyle açıklayabiliriz. Doğrudan istihdam, üretilen ürün ve hizmetlerin maliyetine doğrudan yüklenebilen işçiliktir. Örneğin, aşçıbaşı, garsonların çalışmasıdır. Dolaylı işçilik ise, bu tanımın dışında kalan ve üretime yardımcı olan işçiliktir. Örneğin, büro görevlisi daktilograf, muhasebeci gibi çalışanlardır. Otel işletmelerinde, giderleri doğrudan ve dolaylı olarak kesin çizgilerle ikiye ayırmak güçtür¹³⁴. Bu görüşten hareket ederek, otel işletmelerinde iş gruplarını üçe ayırabiliriz¹³⁵.

- Üretken olmayan iş grupları; sayıları iş yoğunluğu ile ilgili değişmeyen iş gruplarıdır. Örneğin, bölüm müdürleri, yardımcıları, büro görevlileri gibi.
- Üretimle ilgili iş grupları; sayıları iş yoğunluğu ile yarı değişken iş gruplarıdır. Örneğin, kat bakım çalışanı, oda memurları gibi.
- Direkt üretim grupları, iş yükleri, doğrudan doğruya hizmet edilen müşteri sayısı ile değişen çalışma grubudur. Örneğin, garsonlar, kat hizmetlileri, valeler gibi. Bu iş grupları, otel işletmelerinin büyüklüğüne ve örgüt yapısına göre farklı miktarlardan oluşmaktadır.

¹³³ Ertuğrul Çetiner, **Kanaklama Yönetim Muhasebesi**, Ankara, 1989, s.77.

¹³⁴ American Hotel and Motel Association, **Uniform System of Accounts and Expense Dictionary for Motels-Motor Hotels-**, Seventh Printing, (New York;1973), s.21; John W.Stokes, **Food Service in Industry and Institutions**, (Iowa; WM.C.Bowkn Company Publishers, 1974), s.207.

¹³⁵ 'Hilton International Co.Harris; Kerr; Forster Co., **Manual for Performance Standards and Payrol Control System**, (Hilton International CO., 1972), s.2.

2.4. Ulusal ve Uluslararası Ücret Koşulları

2.4.1. Dünyada Ücret Koşulları

Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Avustralya ve Yeni Zelanda'da seyahat, konaklama ve acentacılıktaki ortalama ücret diğer sektörlerdeki ortalama ulusal ücretlerden %5 ile %35 oranında daha düşüktür¹³⁶. Buna rağmen kuşkusuz, dolaylı ve uyarılmış harcamalarla yaratılan ikincil istihdamın ücretleri daha yüksektir. Kuzey Amerika ve Avrupa'da da birçok işte, ücretlere eklenen bahşışler, normal bir uygulama olarak görölmektedir. Sektördeki işverenler, işgörenin temel alanlardaki eğitimi için para harcamak zorunda kalmaktadır. Çünkü, bu ölkelerde sektördeki bazı işgörenler, turistlere nasıl davranacağını bilmek bir tarafa, okuma-yazma yeteneğinden bile yoksundur. Diğer taraftan, iş gücünün çok yetersiz olduğu Karaibler gibi ölkelerde, turizm alanında ve rekabet halindeki endüstrilerdeki ücretlerin artırılması zorlanarak, turizmin gelişmesi sağlanmıştır.

Türkiye'de işsizlik böylesine artarken, Avrupa Birliğı ölkelerinde işsizlik giderek azalmaktadır. Birkaç yıl önce bu ölkelerde işsizlik oranı yüzde 11 iken, bu oran bugün yüzde 7.6'ya düşmüştür. Bu nedenle, Avrupa Birliğı ölkelerinde işletmeciler paralarını devlet borç vermek yerine yatırımda kullanmaktadırlar. Faizcilik yerine yatırımcılık yapan işletmeciler, dünya piyasalarında rekabet gücüne erişebilmek amacıyla araştırma-geliştirme etkinliklerine kaynak ayırmakta, üretkenliğı ve istihdamı da artırmaktadır. Avrupa Birliğı ölkelerinde ücretlerin satın alma gücü yüksektir. İşyerlerinde işgücü sağlığı ve iş güvenliğı önlemleri alınmıştır. İşgörenlerin yönetime katılmalarına yönelik düzenlemeler yaygın kullanılmaktadır. Avrupa Birliğı ölkelerinde sendikal hak ve özgürlükler genişler.

Avrupa Birliğı ölkelerinde işsiz kalan kişi, kendisinin ve ailesinin asgari giderlerini karşılayacak bir işsizlik ödeneğı almaktadır. İşsizlik ödeneğinin bitmesinin ardından, biraz daha az olan bir devlet yardımı uygulaması da yaygın haldedir. Avrupa sosyal modelinde işsizlik açlık demek değildir. Avrupa Birliğı ölkelerinde kaçak işgören çalıştırma sınırlı ve azdır. İşgörenler devletin koruyuculuğı altındadır. Avrupa Birliğı ölkelerinde çalışma süresi kısadır ve daha da kısaltılmaktadır, böylece yeni iş olanakları yaratılmaktadır. Örneğın Fransa'da 2001 yılı ortalarında yayınlanan bir rapora göre 20 ve daha fazla sayıda işgören çalıştıran kuruluşlardaki işgörenlerin yüzde 62'si haftada yalnızca 35 saat çalışmaktadır. Çalışma süresinde

¹³⁶ 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Arthur Andersen&Sabah Gazetesi, Sabah Yayıncılık: İstanbul (2000).

azalma, ücrette bir indirim olmasının gerçekleştirilmiştir. Bu sayede 265 bin yeni iş olanağı da yaratılmıştır¹³⁷.

Avrupa'da işgücüne katılma oranı Almanya'da %72.3, Hollanda'da 76.3, Fransa'da 68.6, İtalya'da 62.1'dir. Anılan ülkelerde de işsizlik vardır. Türkiye'de ise işgücünün yüzde 48.3'ün, yüzde 10'u işsizdir. Türkiye'de çalışabilir nüfusun yarıdan fazlası üretime, hizmete katılmamaktadır. Bu durumda işsizlik gerçekte %29'lar oranındadır. Bu oran Türkiye'de 21 milyon 147 bin kişiye istihdam sağlanabildiğini göstermektedir. Devlet İstatistik Enstitüsünün verilerine göre 2002 yılında Türkiye'de 2.2. milyon açık işsiz vardır.

Avrupa'daki kültürel zenginlik, yeni yatırımlar ve birlik içinde serbest dolaşım gibi teşvik kararları, Avrupa Birliği'ni (AB), pazarın % 53'üyle dünyanın en büyük turizm bölgesi yapmaktadır. Avrupa Birliği Gayrı Safi Ulusal Gelirinin % 5.5'i turizmden elde edilmektedir. Turizm ile ilgili etkinliklerde 9 milyon kişi istihdam edilmektedir. Bu rakam toplam AB istihdamının % 6'sını temsil etmektedir¹³⁸.

Dünyada turizm sektöründe çalışan kadınların % 47'si konaklama sektöründe istihdam edilmektedir. Bu oran; ABD'de % 49, Kanada'da % 21, Norveç'te % 9, İngiltere'de % 28'dir¹³⁹. Türkiye'de ise, TİSK'in yaptığı bir araştırma sonucuna göre % 17,4 'tür¹⁴⁰. Oysa daha önceki yıllarda sektördeki kadın çalışan oranı %19'a ulaşmıştı¹⁴¹. Bu durum son yıllarda konaklama sektöründe yaşanan krizlere bağlı olarak işletmelerin işgücü sayısında yaptıkları sürekli azaltmalara bağlanabilir.

2.4.2. Türkiye'de Ücret Koşulları

Nitelikli işgören temini, otel işletmeleri için çok önemli bir sorundur. Otel işletmelerinin bazıları, özellikle de kıyı otelleri sezonluk çalışmaktadırlar. Diğer yandan, otel işletmeleri nitelikli işgören istihdam etmeyi sadece gider olarak değerlendirmekte, kaliteli çalışanların işletmeye sağlayacağı yararlar, gözardı edilmektedir. Bu ve benzeri nedenlerle nitelikli işgören otel işletmelerinde uzun süreler çalışmamakta, hatta başka endüstrilere geçmektedir.

¹³⁷ **Kaynak:** Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, a.g.e.,s.6

¹³⁸ **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, Arthur Andersen&Sabah Gazetesi, Sabah Yayıncılık: İstanbul (2000).

¹³⁹ Kozak Meryem Akoğlu, **Türkiye'de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma**, Turizm Akademik, Gazi Üniversitesi Vakfı, sayı 1, 2001, s.12.

¹⁴⁰ www.turizm gazetes i .com, Turizm Gazetesi, 2004.

¹⁴¹ DİE,1994 Turizm Bakanlığı,1993.

Otel işletmelerinde nitelikli, bilgi ve beceriyle donanımlı işgörenlerin yetersizliği etkinlik verimlilik kaybına neden olmaktadır.¹⁴² İşletmelerde ücret artışını etkileyen faktörlerden ikinci sırada %82.6'lık oranla bireysel performans gelmektedir. Türkiye'de yaygın bir uygulamayla pek çok alanda ücret artışlarında öncelikli faktör olarak, kıdem ele alınmaktadır. Türkiye'deki işletmelerinin %57.7'sinde kıdem farkı, ücret artışını etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak önemini hala korumaktadır. Kişisel ilişkilerin ücret artışlarındaki rolünün düşük olarak bildirilmesi ise insan kaynakları bölümlerinin nesnel kriterlere dayanan çalışmasının bir sonucu olarak kabul edilebilir¹⁴³.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın Bakanlar Kurulu tarafından onaylanan 2002 yılı programına göre, aktif işgücü içinde işsizlerin oranı 1995 yılında yüzde 7.5'tir. Bu oran 1996 yılında yüzde 6.5'e gerilemiş, 2000 yılında yüzde 6.6 olmuştur. 2002 yılında yeniden yüzde 7.5'e yükselmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı verilerine göre, anılan yılda Türkiye'deki işsiz sayısı 1 milyon 668 bin kişidir. Programa göre, 2000 yılında kayıtlı işgücüne, işe ara verilmesi, işyeri kapanması ve 1475 sayılı İş Yasası'nın 13 ve 16.maddeleri uyarınca kayıtlı işgücü içinde işten çıkarılanların sayısı 185 bin olarak görülmektedir.

¹⁴² Özgen, Hüseyin ve Doğan, Selen.(2000). "Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları" <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI'nisan98/kobi.htm>. 02.10.2001.

¹⁴³ Arthurandersen. (2001b) "Ücretler ve Ek Kazançlar" http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ucet_yjnet.asp, 09.06.2001.

Tablo 2.10. : 2001 Yılı Sonunda Çalışanların Kıdem Yılları İtibarıyla Bölüşümü

İşkolu (Industry)	0-1	1	2	3	4	5	6-10	11-15	16-20	21-25	26+	Çalışanlar toplamı Employees
Ağaç (Wood)	11,3	12,3	16,1	6,9	4,2	8,2	25,0	12,0	3,7	0,4	0,0	100
Cam (Glasswork)	2,6	3,4	1,7	2,1	6,2	11,0	21,0	25,8	19,6	6,0	0,6	100
Çimento (ÇMİS) (Cement)	4,0	4,9	7,3	8,0	9,0	6,8	16,6	20,8	14,4	7,2	1,0	100
Deri(Leather)	8,9	8,4	8,1	7,4	6,0	12,9	33,0	10,7	2,0	2,4	0,2	100
İlaç (Harmaceuticals)	12,0	15,9	11,0	12,47	9,0	6,7	15,3	12,0	3,7	1,5	0,5	100
İnşaat(İNTEŞ)(Construction)	21,0	11,5	12,0	10,1	9,7	8,9	1,7	7,2	3,6	1,5	0,8	100
Kağıt (Paper)	4,9	4,7	7,3	5,9	10,9	10,4	23,4	13,1	17,2	2,0	0,1	100
Kimya (KİPLAS)(Chemicals)	3,0	3,6	5,0	6,0	4,4	5,5	19,9	16,1	20,6	11,7	4,3	100
Metal (MESS) (Metal)	7,1	11,8	7,0	8,5	11,1	7,6	19,3	18,6	6,7	1,7	0,6	100
Yerel Yön. (MİKSEN) Local Administration	2,2	1,3	1,0	3,0	12,8	9,5	27,1	18,4	17,7	4,9	2,1	100
Şeker (Sugar)	2,0	3,7	3,0	6,4	6,2	9,7	22,3	15,3	13,9	13,2	4,2	100
Tekstil (Textile)	11,7	10,5	10,9	7,6	9,2	8,0	21,3	13,4	6,4	1,0	0,0	100
Toprak (Clay)	6,5	10,8	9,8	8,5	15,4	13,9	20,3	10,1	3,2	1,0	0,3	100
Turizm (Tuorism)	15,3	14,9	5,6	6,6	7,2	8,9	22,4	15,2	4,0	0,0	0,0	100
	7,2	9,0	6,9	7,5	9,7	8,3	20,3	16,5	9,4	4,0	1,2	100

Kaynak: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, a.g.e., 2002, s.9.

Tablo 2.10'da görüldüğü kadarıyla ortalama kıdem yılı 8.6'dır. Tablodaki işletmelerde çalışan işgörenin yıllara göre kıdemleri incelendiğinde 14 işkolunun oluşturduğu genel toplam içinde 6-10 yıl kıdemli işgörenin %20.3 ile en yüksek, 26 ve daha kıdemli olanların ise %1.2 ile en düşük düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır. Turizm endüstrisinde ise; 6-10 yıl kıdemli işgören ortalamasının biraz üzerinde % 22.4, en yüksek 26 yıl ve daha kıdemli olanlar ise % 0.0 ile hemen, hemen yoktur.

Türkiye'deki temel sorunlardan biri de işsizlik ve işgücüne katılma oranının düşüklüğüdür. Devlet İstatistik Enstitüsü (DİÜ) hane halkı işgücü anketi temel göstergelerine göre 2003 yılında işsiz sayısı bir önceki yıla göre yüzde 1.2 (29 bin kişi) artarak yüzde 10.5'e yükselmiştir. İşsizlik oranı kentlerde yüzde 15, eğitimli işgörenler arasında yüzde 27.8 oranındadır. Türkiye'de üniversite mezunu her üç kişiden biri işsiz durumundadır. Buna karşın çalışma çağındaki nüfusun sadece %48.3'ü çalışmak istemektedir. Bu nüfusun da yüzde 10.5'i iş aramakta, ama iş bulamamaktadır.

Türkiye'de, konaklama sektörünün istihdam yapısı ile ilgili çalışmalar ise, ancak 1989 yılından itibaren sektör gündeminde yer almaya başlamıştır. Bu amaçla, Uluslararası Çalışma Örgütü ve Turizm Bakanlığı her yedi yılda bir düzenli aralıklarla işgücü araştırmaları yapmaya başlamış ve bu araştırmalarda sektör çalışanlarının durumları farklı açılardan araştırılarak, gelecek için projeksiyonlar yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarından kadının sektör içindeki sayısal gelişimi ve yoğunlaştığı çalışma alanlarına ait gelişmeler de izlenebilmektedir.

1993 yılında yapılan işgücü araştırmalarının sonuçlarına göre, konaklama sektöründe çalışan kadınların % 9'u üst düzey (Otel Müdürü), % 24 'ü orta düzey (Bölüm Müdürü) % 16'sı da alt düzey (Bölüm Şefi) yönetici olarak çalışmaktadır. Bu oranlar diğer sektörlerdeki kadın yöneticilerin %1 ve %3'lük oranları ile karşılaştırıldığında önemli bir gelişme olarak kabul edilebilir. Kadın yöneticilere yönelik yapılan bir araştırma sonuçları ise; kadınların yoğunlaştıkları otel bölümlerinin % 59 kat hizmetleri bölümü olduğu belirlenmiştir¹⁴⁴. Konaklama sektörü emek-yoğun olma özeliğinin yanında, bu alanda üretilen hizmetlerin kadınlar tarafından daha kolay yapılabilir olması yönüyle kadın-yoğun olma özelliği göstermektedir.

¹⁴⁴ Kozak Meryem Akoğlan, a.g.e., s.13.

Gayrı safi milli hasılanın büyüme hızı; 2002 yılında yüzde 7.9, 2003 yılında yüzde 5.9 gerçekleşirken, 2004 yılında da yüzde 5 olarak gerçekleşeceği beklenmektedir. Kişi başına düşen ulusal gelirimiz ise %7.7 oranında azalmıştır.

2003 yılı fiyatlarıyla kişi başına GSMH, önceki yıla göre yüzde 89.3 oranında artarak 241 milyon 241 bin 76 lira olurken, dolar bazında yüzde 6.1'lik artışla 2 bin 928 dolar olmuştur.

OECD verilerine göre Türkiye'nin dünya rekabet gücü liginde gerileyen durumu, işgücü maliyetindeki hızlı artışla açıklanmaktadır. OECD verileri, 1995-1999 döneminde Türkiye'nin dünya piyasalarında rekabet eden 28 ülke içinde birim işgücü maliyeti artışı en yüksek 6. ülke olduğu ortaya koymaktadır.

Söz konusu dönemde birim işgücü maliyeti Türkiye'de %19 oranında yükselirken, Avrupa Birliği'nde ortalama olarak % 6.9 oranında düşmüştür.

Dolayısıyla bu durum, sistemin ekonomiyi desteklemediğini, aksine işsizlik ve enflasyon baskısı kurduğunu da göstermektedir¹⁴⁵. Türkiye, OECD verilerine göre 2003 yılında ücret büyüklüğünde sıralamaya bile girememiştir.

Türkiye'de emek verimliliği de rakiplerin çok gerisinde kalmaktadır. Türkiye'deki ücret verimliliğinin Macaristan ve Polonya'dan da düşük olduğu görülmektedir.

¹⁴⁵ İşveren, TISK, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, **Ücret Verimlilik Dengesizliği**, Mart, 2001, s.22

Tablo 2.11: OECD Ülkelerinde Brüt Giydirilmiş Ücret ve İşgücü Verimlilik Düzeyleri 2003 Yılı İstatistikleri

OECD ÜLKELERİNDE BRÜT GİYDİRİLMİŞ ÜCRET DÜZEYLERİ, 2003			OECD ÜLKELERİNDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ DÜZEYLERİ, 2003		
Satınalma Gücü Paritesine Göre, ABD Doları			Satınalma Gücü Paritesine Göre, ABD Doları		
ÜLKELER	\$/YIL (SGP)	TÜRKİYE=100	ÜLKELER	4/SAAT (SGP)	TÜRKİYE=100
ALMANYA	34.975	245	FRANSA	37.45	374
ABD	32.188	225	İTALYA	37.96	380
HOLLANDA	34.975	228	İRLANDA	41.31	413
İNGİLTERE	29.861	209	ABD	38.91	389
JAPONYA	29.211	204	ALMANYA	32.02	320
İTALYA	26.833	188	DANİMARKA	34.40	344
İRLANDA	25.079	175	İSPANYA	30.15	301
KORE	29.575	207	HOLLANDA	32.73	327
FRANSA	23.281	163	JAPONYA	27.14	271
İSPANYA	20.794	145	YUNANİSTAN	27.33	273
YUNANİSTAN	16.076	112	KORE	16.80	168
ÇEK CUMH.	13.801	97	MEKSİKA	9.32	93
PORTEKİZ	42.425	87	MACARİSTAN	17.18	172
MEKSİKA	8.968	63	POLONYA	14.14	141
MACARİSTAN	9.965	63	TÜRKİYE	10.00	100
Kaynak: OECD, Taxing Wages 2003 Edition			Kaynak: IMD, World Competitiveness Report, 2003		

Kaynak: İşveren, İşletme Yönetimi, Verimlilik ve Rekabet Gücü, Mart 2001, s.26.

OECD ülkelerinin çoğunda aile ve çocuk için vergi yardımları uygulandığından, aileyi vergi desteklerinin hesaba katıldığı OECD verilen incelendiğinde, en üst sırada bulunan Türkiye’de ortalama işçilik maliyetinin % 42’sinin istihdam vergilerine ayrıldığı görülmektedir. Bu oran OECD genelinde ortalama % 24, ABD’de % 17.6, İrlanda’da % 9’dur. İstihdam vergilerinin 2002’de Macaristan, ABD, Kore, Lüksemburg ve İrlanda’da azaltıldığı dikkati çekmektedir (tablo 2.11).

2003 yılı yaz dönemi turizm sezonu, Irak savaşının bitmesi ile, Türk turizmcilerine rahat bir nefes aldırılmıştır. Sezon açılırken belirsizlik korkusuyla işgören almakta isteksiz davranan otel işletmeleri, mayıs sonu ile haziran ayları başlarında bu gereksinimlerini hızla gidermeye çalışmışlardır. Sezon başında yapılan araştırmalara göre, 18 zincir otele bağlı 30 otelde, çeşitli bölümlerde

çalıştırılmak üzere yaklaşık 2.300 işgörene gereksinim duydukları açıklamıştır¹⁴⁶. Turizm ekonominin en hassas endüstrilerinden biridir. Hem iç hem de dış siyasal ve ekonomik faktörlerden hızlı etkilenmektedir.

Bu yönüyle sektörle ilgili beklentiler, çok hızla karamsar bir tablo çizbildiği gibi, kısa sürede olumluya da dönüşebilmektedir. Yatırımcı ve girişimcilerin Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına sundukları yeni otel projeleri ile 10 bini aşan yeni istihdam yaratacağı tahmin edilmektedir¹⁴⁷. İşletmelerin işgören adına ödediği gelir vergisi ile işsizlik sigortası dahil, SSK'ya ödediği işçi-işveren primleri işgücü maliyeti içinde yer almaktadır.

Otel işletmelerinin işgören alımı araştırmalarında, 2003 yaz sezonunun belirlenen ücret politikalarında ilk sırada otel işletmelerinin "demirbaşları" gözûyle bakılan ve sık, sık değiştirilmeyen aşçıbaşı, teknik müdür, yiyecek-içecek müdürü, müdür yardımcısı, pazarlama müdürü, ön büro müdürü ve animasyon şeflerinin ücretleri ilk sırada yer almaktadır. Anılan bölümlerde ücret miktarı bir milyar liradan başlayıp, 2,5 milyar liraya kadar çıkmaktadır. Bu sırayı, ücretleri 750 ile 900 milyon lira arasında değişen satın alam müdürü, rezervasyon memuru ve restaurant şefi izlemektedir. Barmen, animatör, garson ve güvenlik işgörenlerinin ücretleri 300-350 milyon lira olarak belirlenmektedir. Otel işletmelerinde sezonluk işe alınan stajyerlere asgari ücret düzeyine yakın olan, ortalama 250 milyon liralık maaş verilmektedir. Türkiye Otel İşletmelerinde 2003 yılı ortalama Ücretleri (TL):

Otel genel müdürü	2,5-3 milyar TL
Yiyecek-içecek müdürü	2,5-3 milyar TL
Aşçıbaşı	2,5-3 milyar TL
Animasyon şefi	2-2.5 milyar TL
Bölüm müdürleri:	
Müdür yardımcısı	1.5-2 milyar TL
Aşçıbaşı yardımcısı (Maitre d'Hotel)	1.5-2 milyar TL
Satış pazarlama müdürü	1.5-2 milyar TL
Önbüro müdürü	1.5-2 milyar TL

¹⁴⁶ Ekonomist, "18 Otel Zinciri 2300 turizm Elemanı Arıyor", Yıl:13, Sayı:2003/18, s.22, Mayıs, İstanbul, 2003.

¹⁴⁷ www.turizmdebusabah.com Ekonomist, Ekin Yazım Araştırma Birimi, 2004.

Kat hizmetleri müdürü	1.5-2 milyar TL
Teknik müdür	1.5-2 milyar TL
Rezervasyon Şefi	1-1.5 milyar TL
Soğuk Usta	750-900 milyon
Sıcak Usta	750-900 milyon
Steward	750-900 milyon
Bulaşıkthane sorumlusu	750-900 milyon
Satınalma müdürü	750-900 milyon TL
Rezervasyon memuru	750-900 milyon TL
Önbüro Şefi	750-900 milyon
Garson	700-750 milyon
Bar kaptan	700-750 milyon
Barmen	350-500 milyon TL
Garson	300-350 milyon TL
Güvenlik elemanı	250-350 milyon TL
Bellkaptan	400-500 milyon TL
Bellboy	250-300 milyon TL
Kat görevlisi	250-300 milyon TL
Komi	250-300 milyon TL
Stajyer	250-300 milyon TL
Çamaşırhane görevlisi	250-300 milyon TL
Animatör	350-500 milyon TL

Otel işletmelerinde DJ ve VJ'ler genellikle dönemsel anlaşmalarla işe alınmaktadır. Altı-yedi aylık dönemler için kendilerine 10 milyar TL'si civarında ödeme yapılmaktadır. Otel işletmelerinde turizm stajyerleri iki gruba ayrılmaktadırlar. Lise öğrencisi stajyerlere; asgari ücretin %60'ı, yaklaşık 186 milyon Türk Liralık bir ücret ödenmekte olup, bu ücrete sigorta primleri de dahil edilmektedir. Üniversite öğrencisi stajyerler; bu stajyerlere yasal olarak standart bir ücret ödeme zorunluluğu

yoktur. Stajyer öğrenci ve otel işletmesinin karşılıklı anlaşmalarına göre ücret ödenmekte olup, ücret kapsamında yemek+yatacak yer teminini de yer almaktadır.

2.5. Otel İşletmelerinde Ücret Sistemleri

Ücret Sistemi: İşletmelerde ücretin hesaplanış ve ödeniş tarzı ücret sistemlerini oluşturmaktadır.

Ücret Sistemi: Bir işletmede işe yeni başlayan en yeni işgörenden, kıdemli işgörene kadar herkese kedisinin ve ailesinin yaşam standartlarını yükseltme olanağı veren ve bu şekilde çalışanları özendiren bir ücret politikasıdır¹⁴⁸. Parasal gelir, işgören-işveren ilişkilerinin asıl unsurunu oluşturmaktadır. Çalışanın kendisini ve ailesini uygun şekilde geçindirmesine yeterli miktar da ücret alması, kendisi ile aynı işleri yapan diğer kişilerin gelirleri ile kendi gelirlerinin karşılaştırılmasından hoşnut olması, olumlu endüstri ilişkilerinin ön koşuludur¹⁴⁹.

Diğer işletme türlerinde olduğu gibi, otel işletmelerinde de işgörenden mümkün olan en yüksek verimi alabilmek için, çeşitli ücret sistemleri uygulanmaktadır. Ancak otel işletmelerinde yaygın olan ücret sistemlerini;

- Değişmez (sabit, maktu) ücret sistemi
- Yüzdeli ücret sistemi

2.5.1. Değişmez (maktu) Ücret Sistemi

Otel işletmelerinde, konuk ile doğrudan karşı karşıya olmayan işgören için uygulanan ücret sistemidir. Bu işgörenlerin kimlerden oluştuğu, kişisel olarak veya toplu iş sözleşmelerinde belirlenmektedir. Ayrıca iş kanunu ve toplu iş sözleşmelerinin gösterdiği esaslar içinde diğer hakları da içermektedir. Ödeme şekli, günlük, haftalık veya aylık olabilmektedir. Genelde temel ücretle birlikte, eklerinden oluşmaktadır. Ekleri; fazla mesai, ücret ve prim, doğum-ölüm yardımları, yol ve yiyecek yardımları gibi parasal yardımlar, erzak olarak verilen yiyecek maddeleri, giyim eşyası gibi sosyal yardımlar olabilmektedir.

2.5.2. Yüzde Yöntemine Göre Ücret Sistemleri

Niteliği; bu sistemde işgörenlere ödenecek ücret, hizmet bedeline eklenen servis ücretlerinden temin edilen tutarlardan oluşmaktadır. Yönetici bu ücretin ödenmesinde aracı ve sorumlu olmaktadır. Yönetici belirli bir ücreti işgörene garanti

¹⁴⁸ Guy J Macci, *Ücret Yönetimi*, Çeviren, İsmail Çakaloğlu, Olsaç Matbaacılık, 1976.

¹⁴⁹ Adnan Gülerman, *Toplu İş Sözleşmesi ve Ekonomik İlişkiler*, Cilt .18, Sayı:8, Mayıs, 1990, s.23.

etmekte, konuklardan toplanan servis ücretleri, bu garanti ücretin altında ise aradaki fark yönetici kasasından ödenmektedir¹⁵⁰. Bu sistem, İş Kanunu'nun 47'ci ve 48'nci maddelerine göre Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan ve 21.12.1983 tarih ve 18258 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "Yüzdelerden Toplanan Paraların İşgörenlere Dağıtılması Hakkındaki Yönetmelik" hükümlerine göre gerçekleştirilmektedir. Yönetici; yüzdelerden toplanan paraların kendisi tarafından alındığını, eksiksiz olarak işgörene dağıtıldığını belgelemekle yükümlüdür. Elde edilen yüzdelerin, noter onaylı deftere günlük olarak işlenmesi zorunludur. Günlük onaylar gösterildikten sonra, her ayın 15'nde veya ücret ödeme gününde yüzde dağıtımına esas olan gelir toplamı sıfırlandıktan sonra işletme yöneticileri ve sendika temsilcileri tarafından imzalanması gerekmektedir.

İşletmeci veya yönetici vekili, yüzdelerden toplanan paraların kendisi tarafından alındığını, eksiksiz olarak işgörenlere dağıtıldığını belgelemekle yükümlüdür. Hesap pusulalarına yüzde eklenmesi suretiyle müşterilerden alınan paraları, işletmeci ilgili Bölge Çalışma Müdürlüğü tarafından sayfaları mühürlenmiş ve numaralanmış, son sayfasına tasdik açıklaması konulmuş bulunan bir deftere günü gününe işlemekle görevlidir. Yüzde yöntemi uygulayan işletmeler, o yerdeki belediyelerce soğuk damga ile damgalanmış ve cilt ve sayfa numaraları birbirini takip eden en az üç kopyalı hesap pusulası kullanmak ve müşterilerinin her ödemesinde bunlardan bir kopyasını servis yapan işgörene bırakmak zorundadır.

Yüzde yöntemi otel işletmelerinin özelliğinden doğan bir ücret sistemidir. Değişmez ücret ile ilgili tanımlarda, işgörenin ücretini ödeyenler ilke olarak, işletmeciler, yöneticiler ya da onlar adına hareket eden kişilerdir. Ancak otel işletmelerinde bunun bir ayrıcalığı vardır. Bu farklılıkta, ücreti işletmeci değil, konuk ödemektedir.

2.5.3. Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

İşgören ve müşteri ilişkilerinin arttığı yerde, otel işletmelerine özgü hizmet ücret sorunu (%’de) ortaya çıkmaktadır¹⁵¹. Hizmet ücretinin tarihi XV. Yüzyıla kadar gitmektedir. O zamanlar han ve restoran sahiplerine müşteriler, hizmetlerinin karşılığı olan ücretten başka, bir de bahşiş verirlerdi. Kısa bir zaman sonra otel ve restoran sahipleri, yanlarında çalışanlara sadece sosyal ücret ve bunun yanında, bahşişten bir miktar vermeye başladılar. Bu şekilde bahşiş bir işgören ücreti niteliğini

¹⁵⁰ Hasan Kaval, **Konaklama İşletmeleri Muhasebesi**, Gazi Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, Yaklaşım Yayınları, Ankara 1994, s.128.

¹⁵¹ Olalı Hasan, **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, E.Ü. İTBF, İzmir, 1969, s.562.

kazanmıştır. Yüzde sistemi ve uygulanışı; fiyata eklenecek servis ücretinin oranı hakkında yasal bir düzenleme bulunmadığı için işletmeler tarafından serbestçe tespit edilebilme olanağı bulunmaktadır. Genelde, uygulanan oran yüzde onbeştir. Bu sistemde çalışanlar temelde, yüzdeli işgören, değişmez ücretli işgören olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yüzdeli işgören, yüzdeden direkt pay alan işgören, genellikle serviste çalışmaktadır. Yani müşteriye doğrudan hizmet eden, ilişkileri yüz yüze olan çalışandır. Bunların dışında kalan çalışan, örneğin; muhasebe, anbar memuru, aşçı vb. ise maktu ücretli işgörendir. Bunların değişmez bir ücreti olmakla birlikte, ek olarak toplanan yüzdelerden, dolaylı ve yüzdeli çalışanlara göre daha az bir oranda pay almaktadırlar.

Yüzdeye esas gelirler, konaklama, yiyecek-içecek, ek ücretle girilen yan üniteler, plaj ve yüzme havuzu gelirleri, animasyon, disko, spor aktiviteleri, çamaşırhane gelirlerinden oluşmaktadır. Kira gelirleri, faaliyet dışı gelirler, market gelirleri, cezai ödemeler, kur farkından doğan kârlar yüzde toplamına dahil edilmezler. Yönetmelik gereği, yüzdeli işgören kendi içinde 5 gruba ayrılmakta, her grubun alt ve üst sınır puanları bulunmaktadır. İşletmeye yeni alınan işgörenlerin, meslekte aynı grupta geçirdikleri başarılı hizmet yılları da, bu esaslara göre değerlendirilir. Ancak bu şekilde bulunacak puanlar, o grubun üst sınırını geçemez. Hizmet süreleri ile başarı durumları, işletmede kurulacak değerlendirme kurulları tarafından saptanmaktadır. Değerlendirme kurulu, yönetici veya temsilcisinin başkanlığında sendika temsilcisi ve ilgili bölüm amirinden oluşmaktadır. Servis çalışanın yüzdeden alacağı pay, haftalık veya aylık olarak alınan esas ücrete ilaveten, yaptıkları işin karşılığında cetvelde görülen puanların; İşgören sayısı 50'ye kadar olan işletmelerde %20'si, İşgören sayısı 51-100 arası olan işletmelerde %25'i İşgören sayısı 100'den fazla olan işletmelerde %30'u oranında puana karşılık gelen yüzde ücreti tutarındadır.

Yüzdeden toplanan paraların diğer işgörelere dağıtılması hakkında 18525 sayılı yönetmelik gereği, yüzdeye tabi hizmetlerden toplanan paralar (tipler hariç), işgörenlerin fiilen çalıştıkları işler esas alınarak dağıtımı yapılmaktadır. Hafta tatili, ulusal bayram, genel tatil günlerinde çalışma ve normal günlerde fazla çalışma normal çalışılan gün sayısına eklenmekte ve yüzde hasılatından dağıtılmaktadır. Ancak bu günlere ilişkin olarak ödenecek zamlar (ek primler) varsa toplu iş sözleşmesi, yoksa İş Kanunu'ndaki esaslara göre; yüzde gelirine ilişilmeksizin yüzde payı üzerinden hesaplanarak yönetici kasasından ödenmektedir.

- Yönetmelik gereği, düğün, çay, ziyafet toplantı gibi ek işler için yalnızca süresince istihdam edilmek üzere dışarıdan servis elemanı alındığı takdirde, servis karşılığı alınan yüzde toplamından öncelikle bu işgörenlerin ücretleri ödenecektir. Ödemeden sonra, geri kalan yüzde toplamı işyerinde çalışan işgörenler dağıtılmak üzere, yüzde toplamına eklenecektir.

Yüzde sisteminin uygulanışı şu ilkeleri kapsamaktadır:

- Bu tür ödemeler, genellikle otel, motel, lokanta, gazino vb. konaklama, yiyecek-içecek işletmelerinde uygulanmaktadır.

- İşgörenin ücreti, servis adı altında, konuğun tükettiği ürün ya da hizmetin bedeline belirli bir yüzde oranı eklenerek, yine konuk tarafından ödenmektedir.

- Ancak ödenen bu yüzde, genellikle hizmeti sunan işgörene ~~g~~lğibi verilen bir ücret değildir. Diğer işgörenlerin de çalışmaları ile meydana getirdikleri toplam tutarı, belirli ödeme devrelerinde ve önceden belirlenmiş oranlar şeklinde işgörelere dağıtılmaktadır.

- Yönetici, toplanan yüzdeleri vergiler ve sosyal sigorta kesintileri hariç hiçbir kesinti yapmadan doğrudan işgörelere ödemek zorundadır.

Örnek: Toplanan yüzde ücretlerinin, işgörelere dağıtımından önce, her bir işgörenin çalıştığı süre ve puanlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Çalışılan sürenin gün esasına göre tespiti daha kolay olmakla birlikte, varsa fazla mesai, hafta ve genel tatil günlerinde tam gün yerine, belirli bir saat çalışılması nedeniyle gün esasına göre tespit edilen sürenin saate çevrilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örneğimiz saat esaslı üzerinden geliştirilmiştir. Dağıtımlarda kullanılan bazı deyimler ise şöyledir:

Çalışanın aylık Puanı	=	Filen Çalıştığı Süre X Puanı
Aylık Toplam Puan (Adet)	=	Çalışanların aylık puanları toplamı veya (çalışanların her birinin puanı)X (Çalıştığı Saat)
Sabit Çarpan	=	1 puana düşen yüzde hasılatı veya <u>Dağıtılacak toplam yüzde hasılatı</u> Aylık Toplam Puan (Adet)

Bu anlayışla sıradan bahşış sisteminden, yüzde sistemine geçilmiştir. Yüzdeye katılanlardaki farkları önlemek için çeşitli hesap sistemleri geliştirilmiştir. Bunlardan üç tanesi günümüzde de uygulanmaktadır. Bu sistemle;

2.5.3.1. Servis Sistemi

Hizmeti gören işgören, yüzdelerin sahibidir. Bu sistem düzenli iş hacmi olan ve genel olarak geçici işgörenin kullanıldığı yerlerde uygulanmaktadır.

2.5.3.2. Ödemeli Garson veya Üç Garson Sistemi

Daha az rastlanan bir sistemdir. Bu sistemde müşteriye hizmette bulunan garsonlar üçer, üçer gruplanmaktadır. Bunlardan biri yüzdeleri toplamakta, sonra belli bir ilkeye göre diğer iki arkadaşıyla bölüşmektedir.

2.5.3.3. Tronc Sistemi

En yaygın kullanılan sistemdir. Bu sistemde yüzdelerin tamamı bir kasaya (Tronc) toplanmakta ve sonra paylaşım yine belli bir anahtara göre bu kasadan yapılmaktadır. Dağıtımdan yararlanan “yüzdeye hak kazanmış işgören sınıfı”dır. Bu nedenle ancak lobi, restoran, resepsiyon, kat ve banyo vb. gibi otel bölümlerindeki konuklarla yüz yüze hizmette bulunan işgörenler yararlanabilmektedirler. Yüzdelerin hizmetli kategorileri arasındaki paylaşımı çeşitli şekillerde olabilmektedir. Genellikle uygulanan sisteme göre, hizmetlilerin değişmez ücretlilerin toplamı ile yüzde toplamı arasındaki oran, bir temel oluşturmaktadır¹⁵².

Bazen de değişmez ücretle bir ilişki kurulmadan yüzde toplamı bir puana göre dağıtılabilmektedir. İşgörenlerin hizmet derecelerine, niteliklerine göre verilen puanlar toplamı, onun yüzde toplamı içindeki payını belirlemektedir. Ekonomik yaklaşıma göre yüzde, bir kişinin veya bir grubun hizmet ücreti olarak görülmektedir. Ne olursa olsun yüzde bir “ek ücret”tir. Ödenmiş şekliyle yüzde fiyata dahildir. İşgören için de ücretinin bir kısmıdır. Bu kısım otel işletmecisi veya onun uygulayıcısı tarafından konuktan alınacaktır. Tronc Sistemi işgörenin çıkarları ile otelin çıkarlarını dengeleyen adil bir sistemdir. Çünkü bu sistem aracılığı ile, işgörenin kazancı otelin kazancı ile paralel olarak değişmektedir. Bu nedenle; işgören otel işletmesinin verimliliği ile yakından ilgilenmektedir. Konukların tekrar gelmeleri ve daha uzun süre kalmalarını temin amacı ile, anlayışlı, kibar, dürüst ve hizmete her an hazır bir davranış göstermek zorundadır.

¹⁵² Olalı Hasan, a.g.e., s. 562.

Konaklama işletmesinin daha kârlı çalışması için çaba göstermek düşünmek ve kendi çıkarları için de gerekli olacaktır. Konuk memnun olsun olmasın, yüzde ödemek zorundadır. Ancak memnun olmazsa bir daha otele gelmeyecektir. Memnun ayrılırsa tekrar geleceği veya başkalarını da göndereceği için normal yüzde yanında bahşiş şansı da artacaktır. İşte yüzdeler ve bahşiş; işgöreni dürüst, kibar olmaya ve daha iyi hizmet sunmaya teşvik eden önemli bir faktör olmaktadır. Tronc sisteminin temel ilkeleri şunlardır:

- İşgörenin ücreti, servis adı altında konuğun otel işletmesinde yaptığı harcamaya belirli bir yüzde oranında eklenen ve müşteriden alınan bir ödemedir.
- Konuktan ahan bu ek bedel önceden saptanan dağıtım kurallarına ve oranlarına göre, hizmete fiilen katılan işgörene aktarılır.
- İşletmeci veya temsilcisi, toplanan yüzdeleri vergi ve sosyal sigorta primleri hariç hiçbir kesinti yapmadan tamamını işgörene ödemek zorundadır.
- İşgörene yüzdelerden düşen pay, sözleşmede saptanmış bulunan asgari ücret (garanti ücret) seviyesinin altında kaldığında fark işletmeci veya vekili tarafından tamamlanır.

Otel işletmesindeki insan kaynakları müdürü düzenli zaman aralıkları ile bir ücret araştırması yaparak ve diğer otellerin işgörenine özellikle gözetmen ve yönetici konumundakilere ne kadar ücret ödediklerini belirlemelidir. Örgütteki aynı düzey işgörenin gereğine uygun ücret alıp almadığını ve ücretlerin, örneğin enflasyonist bir ekonomide gerçekçi olarak ölçülüp ölçülmediğini belirlemelidir. Eğer insan kaynakları bölümü, gözetmen düzeyindeki işgören için yıllık ya da yarı yıllık bir ücret artışı programı uygulamayı başaramazsa, bu çalışanı elinden kaçırabilir. Öte yandan çalışanın ücretlerindeki artışın kararlaştırılması anlaşmalarla belirlenmektedir.

Konaklama işletmelerinde, insan kaynakları müdürünün sektördeki sendikalı işgören grubunun kazançlarını iyi bilmesi gerekmektedir. Çünkü yenilenen her anlaşma, sadece ücretleri değil, iş saatlerini, iş koşullarını, ek avantajları kapsayan yeni sistemler getirebilmektedir. Bununla birlikte, çoğu otel işletmelerinde çalışan işgören sendikalı değildir.

Bu nedenle işletmeler, sendikasız işgörenin hak ve ücretlerin sendikalıların düzeyinde belirleyip düzenlemelidirler. Diğer yandan bir otel içindeki özendirici programlar geliştirilirse işletme için çok yararlı olabilmektedir. Ücretlerin yükselişi karşısında, fiyat artışları bir kar marjını sürdürmede yetersiz kalmaktadır. Bu

nedenle verim artırıcı programların hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir. Örneğin, Los Angeles'taki Century Plaza Oteli bu tür bir uygulama getirmiştir. Kat hizmetlilerinin temizlenmesi gereken oda sayısında artış sağlanması amacı ile bir puanlama sistemi getirilmiş ve her ay ucuz yiyecek ve nakit para ile ödüllendirme uygulaması başlatılmıştır¹⁵³. Tronk sistemini bir örnekle açıklamak gerekirse:

Otel işletmesinde tronk sistemi ile çalışan işgören sayısının 60 kişi olup ve bunların dört servise aşağıdaki şekilde dağıldığı görülmektedir. Lobide 5 kişi, resepsiyonda 6 kişi, kat hizmetlerinde 20 kişi, Yiyecek-İçecek bölümünde 29 kişi. Tronk sistemine dahil olan işgörenin belirli standartlara göre saptanmış puanları vardır. Bu puanlar iş hukukunda ve toplu sözleşmelerde belirlenmektedir. Her puanla, o puana dahil işgören adedi çarpılarak belirli hizmetlerde çalışan kişilerin toplam puanları bulunmaktadır. Her grupta çalışan ve başka unvanlara sahip olan kişilerin puanları da farklı olmaktadır.

Örneğin, lobi bölümünde çalışanların puanı 5, resepsiyon bölümünde çalışanların 15, kat hizmetleri bölümünde çalışanların 10, yiyecek-içecek bölümündekilerin 20 puanı olduğunu varsayıp, kabul edelim. İşgören sayısı ve puanlar çarpımı otelde tronk sistemi ile çalışan işgörenin toplam puanının verecektir.

Örnek:

İşgören Sayısı		Puan	Toplam Puan		
5	x	5	=	25	
6	x	15	=	90	
20	x	10	=	200	
29	x	20	=	580	
Toplam				895	

Toplanan yüzdeler 1.500.000.000 TL. olsun Yüzdeler toplamı ile puanlar toplamı birbirine oranlanarak her puanın parasal değeri hesaplanır.

Örnek: $\frac{1.500.000.000}{895} = 1.675.977$ TL. Her puanın parasal değeridir.

Bir puanın değeri, her bir işgörenin puanı ile çarpılmakta ve işgörene ödenecek ücret bulunmaktadır. Örneğin bir lobi işgöreni için ödenecek tutar:

¹⁵³ Ülker Çavdar, "Kuşadası'ndaki Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletmelerdeki Yeri ve Önemi Etkileyen Faktörler", Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1991, s.49.

$1.675.977 \times 5 = 8.379.885$ TL. tutarında olacaktır.

Yüzde yönteminin uygulanmasıyla ilgili diğer hükümler şunlardır:

- Hafta tatili ücreti yüzdelerden toplanan paralardan işletme kasasından ödenir.
- İzin ücreti, yüzdelerden toplanan paralardan değil, işletme kasasından ödenir.
- İş yasasında, yüzde yöntemine göre çalışan işgörenlerin fazla çalışma yaptıkları takdirde, fazla çalışma ücretlerinin nasıl hesaplanacağı konusunda açıklık mevcut değildir. Bu nedenle, otel işletmelerinde uygulamalarda yanlışlık yapılmaktadır. İşletmeler arasında birlik ve beraberliği sağlamak ve konuya açıklık getirmek amacıyla, buna göre, yüzde ödenecek işgörenin fazla çalışma ücreti garanti ücret üzerinden hesaplanır. Garanti ücret ile garanti ücret üzerinden hesaplanmış fazla çalışma ücreti, yüzde toplamından fazla ise, işletmenin ayrıca bir ödeme yapmasına gerek yoktur. Aradaki fark az ise aradaki fark işletme kasasından ödenecektir.

2.5.3.4. Tipler-Bahşişler

Sözü edilen ücret düzeylerinin tek başına ele alınması yanıltıcı olacaktır. Otel işletmesinde geleneksel 'tip-bahşiş' sisteminin bazen ikinci bir maaş gibi işlev gördüğü gözlenmektedir. Otellerde bulunan 'tip box' bahşiş kutusuna ayda giren bahşişin ciddi bir tutar oluşturduğu bilinmektedir. Toplam tipler işletmelerde uygulanan sistemle ilgili olarak artış gösterebilmektedir. Bahşiş kutusundaki rakamın büyüklüğü işletmenin uyguladığı 'herşey dahil' veya tam pansiyon gecelemlere göre de değişebilmektedir.

Otelcilikte tip için belirlenmiş kesin kurallar bulunmamaktadır. Tip'in dağılımı otelden otele, müdürden müdüre değişiklik göstermektedir. Özellikle 'Her Şey Dahil' sistemiyle hizmet veren tesislerde dağıtım yetkisi çoğu kez bölüm müdürlerinin elindedir. Tam veya yarım pansiyon sistemiyle hizmet veren otellerin bazılarında puan sistemi uygulanmaktadır. Puan sistemine göre, çalışanlara toplanan tip'ler, % 2 ile % 10 arasında değişen oranlarda dağıtılmaktadır. Örneğin, bir kominin toplanan tipteki payı % 2 olurken, restoran müdürünün % 10 olabilmektedir. Tip'ler genellikle haftalık olarak toplanıp dağıtılmaktadır. Dört hafta içinde alınan toplam tip'ler, bazen aylık ücreti bile geçebilmektedir.

Ayrıca, sezonun hareketliliği de önemli bir etken olmaktadır. Bu noktada kesin bir rakam verilememekle birlikte bahşiş kutusuna giren para miktarının ayda 2 ile 8 milyar lira arasında değiştiği gözlenmektedir. Buna göre örneğin ortalama aylık ücretleri 250 milyon lira olarak belirlenen bir stajyerin eline geçen ücretin alt sınırı bahşiş kutusuna atılan paranın paylaşılmasıyla 400 milyon liraya kadar çıkabilmektedir. Otel işletmelerinde işgören ücret miktarları işletmenin mali yapısına, iş hacmine ve kıyı ya da kent oteli oluşuna göre değişmekle birlikte, Türkiye’de aynı düzeydeki yönetici ve çalışanlar arasında eşit düzey ücret standartları yakalanmış durumdadır. Örneğin Otel Genel Müdürleri, Yiyecek-İçecek Müdürü ve Aşçıbaşı ücretleri birbirine yakındır. Zor bulunan ve belirli nitelik isteyen meslekler oldukları için otel işletmelerinde en yüksek ücret onlara ödenmektedir. Otel genel müdürleri sözleşmelerinde belirtilmişse değişmez ücretlerine ek olarak, yıl sonlarında kârdan pay alabilmektedirler. Aynı seviyedeki bölüm müdürleri; kat hizmetleri müdürü, önbüro müdürü, satın alma müdürlerine de benzer ücretler ödendiği görülmektedir.

2.5.4. Ek Ödemeler

- İkramiye: Genel müdürlere işletmenin mali yapısına göre 2 ya da 1 aylık ücret tutarında yılda bir kez ödenmektedir.
- Yakacak ~~yand~~ bir ton kömür parasını karşılayacak şekilde ödenmektedir (mali yapılarına göre).
- Eğitim ve okul yardımı; okulların açılacağı zaman okul çağı çocuğu olan tüm işgörenlere kriz dönemin öncesinde ödenmekteydi. Ancak bu uygulamanın krizle birlikte kaldırıldığı bilinmektedir.
- Özel Sağlık Sigortası; üst yönetim ve aşçıbaşına (Genel müdür, eşi ve iki çocuğu) ödenmektedir.
- Bayram parası dini bayramlarda tüm işgörenler 1 maaş karşılığı ücret ödenmekteydi, krizle birlikte bu uygulamanın da sonlandırıldığı görülmektedir.
- Yiyecek ve giyim ~~yand~~ işgörenlere verilmekteydi. Son zamanlarda bu uygulamalarda kısıtlamalara gidildiği görülmektedir.

2.5.5. Fazla Çalışma (Mesai) Ücreti

İşgörenin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında, normal çalışmasına ek olarak yaptığı bir çalışma şeklidir. Ülkenin genel yararları, ya da işin niteliği veya üretimin artırılması gibi nedenlerle yasada yazılı günlük çalışma

süresinin dışında fazla çalışma yapılabilir¹⁵⁴ Bir başka tanıma göre ise; Tanımlanmış işin, tanımlanmış performans düzeyleri içinde, kontrol altında olmayan değişkenler nedeniyle işin zamanında yapılamayan kısmının, uygun bir ek süre içinde yapılmasıdır¹⁵⁵. Sözleşmenin yapılması; İşletmelerde, işgörenlerle 1475/9 yasa ve maddesi gereği belirli süresi bir yıldan az belirli süreli hizmet sözleşmesi yapılmaktadır. Part-time çalışmalarda da süresine bakılmaksızın- eksik gösterimin SSK'ya açıklanması gereği nedeniyle hizmet sözleşmesinin yazılı yapılması zorunludur¹⁵⁶ (Örnek: Tablo 2.12).

Tablo 2.12: Otel İşgöreni Aylık Fazla Çalışma Kartı Örneği

İşgörenin adı ve soyadı:					Servisi:				
TARİH	FAZLA MESAI		SAAT	İMZALAR			MUHASEBE		
	den	kadar	Yekûn	İşçinin	Servis Şefi	Müdür	Tahakkuk		İmza
							Lira	Kr	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									

Kanuna göre "haftalık kırk beş saati aşan" çalışmalar "fazla çalışma" (fazla mesai) sayılmaktadır (İş K. Md. 41/1). Bu anlamda işgörenlerin cumartesi günleri çalıştırılıp çalıştırılmamalarına göre, haftalık 45 saatlik iş süresinin iş günlerine "eşit

¹⁵⁴ İş Kanunu, Md.35.

¹⁵⁵ Yücel Atış, Prometheus Danışmanlık Genel Müdürü, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetimi, Fazla Mesai ve Verimlilik Yönetimi Zirvesi, Temmuz, 2003.

¹⁵⁶ Mehmet Ali Metinyurt, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Müfettişi, HR Dergi-Eski Sayılar-Hizmet Akdi/Tesisi/Sona Ermesi, Mart, 2003.

ölçüde” dağıtılmasıyla bulunun 7.5 saat ile 9 saat arasında değişen günlük çalışma süreleri ile aksinin kararlaştırıldığı hallerde farklı sürelerle dağıtılan günlük çalışma süreleri toplamının haftalık 45 saati aşan çalışmaları “fazla çalışma” kavramının içine girecektir. Bu anlamda “fazla çalışma” halinde ücret “%50 yükseltilerek” ödenirken, “fazla sürelerle çalışma” halinde ücret “%25 yükseltilerek” ödenmektedir. Yargıtay da bir kararında, haftalık çalışma süresinin “toplu iş sözleşmesinde öngörülen süreleri aşması halinde”, bu çalışmaların sözleşmede öngörüldüğü oranlarda denmesi gereken “fazla çalışma” olarak kabulü gerektiği sonucuna varmıştır¹⁵⁷.

Buna göre, “işgören isterse bu çalışmalar karşılığı zamlı ücret yerine fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı, fazla sürelerle çalıştığı her saat karşılığında bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir. İşgören hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında, çalışma süreleri içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanır” (İş K. md.41/4,5). Gerçi maddede “serbest zamanın” İşgörenin istediği zamanda mı, yoksa işverenin istediği zamanda mı kullanılacağı yolunda açık bir hüküm yoktur. Ancak serbest, zamanın amacına uygun olarak kullanılması; bu konuda İşgörenin isteği göz önünde tutulurken, otel işletmelerinde işlerin aksamaması gerektiği önem kazanmaktadır.

Fazla çalışma politikalarını her otel işletmesi kendisi belirlemektedir. Planlı işlerin dışında gelişen işlerde, tahmin edilemeyen değişimlerde gerçekten acil durumlarda ve kriz dönemlerinde fazla mesainin yapıldığı görülmektedir. Fazla mesainin yönetiminde en önemli görevler İnsan Kaynakları, bir üst düzey yönetici, tepe yönetim, işgören, ekip arkadaşları ve sendikaya düşmektedir. Fazla mesai sorunun çözülmesinde sistemlerden çok insanların bakış açısı da önemlidir. Otel işletmelerinde hafta sonu kavramı yoktur. 6 işgünü çalışılmakta ve 7. İşgünü hafta tatili yapılmaktadır. Fazla çalışma karşılığı hafta sonu izni yüksek turizm sezonunda yoğun çalışma temposu nedeniyle hafta içinde kışın ise hafta sonunda kullanılabilir (Örnek; Tablo: 2.13.-2.14).

¹⁵⁷ Fevzi Demir, **Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, 4857 Sayılı İş Kanunu ile Yeniden Düzenlenmiş 3. Baskı, İzmir, 2003, s.99-100.

Tablo 2.13: Otel İşgöreni Fazla Mesai Talepnamesi Örneği

...../...../200...

den

...../...../200...

Bölüm: _____

Sayfa: _____

[illegible]

Departman Şefi

Departman Müdürü

Genel Müdür

Adı, Soyadı, İmzası

Onay

Adı, Soyadı, İmzası

2.5.5.1. Günlük ve Haftalık Çalışma Ücreti

Kanunda belirtilen azami süre, 45 saatlik “haftalık iş süresidir”. Bu süre, “aksi kararlaştırılmamışsa” işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine “eşit ölçüde” bölünerek uygulanır (İş K. Md.63/1). Bu anlamda haftada altı işgünü çalışılan işlerde günde 7.5 saati geçmemek üzere; cumartesi günlerini kısmen veya “eşit ölçüde” bölünerek uygulanmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan çalışma süresine de “günlük iş süresi” denilmektedir. Böylece, cumartesi günü işyerinin kapatılması ve öteki çalışma günlerinde günde 9 saat çalışılması halinde, haftalık iş süresinin beş işgününde tamamlanması ve pazar günüyle birlikte iki günün dinlenmeye ayrılması mümkündür (genellikle bankalarda yapıldığı gibi).

Cumartesi günü kısmen çalışılan işyerlerinde ise, cumartesi günü işyerinde uygulanan çalışma süresi 45 saatten çıkarıldıktan sonra, arta kalan sürenin beşe bölünerek diğer günlere dağıtılması suretiyle günlük iş süresi bulunur. Örneğin, cumartesi günleri 5 saat çalışılan işyerlerinde diğer günlerin iş süresi 8 saat olur. doğal olarak, bir işyerinde çalışanların tümüne aynı iş süresini uygulama zorunluluğu bulunmamaktadır. İşgörenlerin çalışma yerlerine ve işlerine göre farklı iş süreleri belirlenebileceği gibi, işin başlangıç ve bitiş saatleri de değişik şekilde düzenlenebilir. Bu anlamda, günde 7.5 saatlik iş süresi ile üç vardiya halinde çalışan işgörelere karşılık, aynı otelin büro işgöreleri cumartesi günü kısmen veya tamamen tatil yaparak günde 8 veya 9 saat çalışabilir¹⁵⁸.

¹⁵⁸ Fevzi Demir, a.g.e., s.97.

Tablo 2.15.: Haftalık Otel İşgöreni Çalışma Planı Örneği

İSİM	GÖREVİ	24 Kas.	25 Kas.	26 Kas.	27 Kas.	28 Kas.	29 Kas.	30 Kas.	
YAVUZ KOÇ	HEADWAITER	A	A	A	A	A	A	A	
NURETTİN YILMAZ	CAPTAIN	A	A	A	A	A	OFF	A	LANCORA
HAYATİ SAĞ	CAPTAIN	A	A	A	A	A	A	OFF	
HALİL GÜZEL	WAITER	A	A	A	A	A	A	A	
AHMET KAYA	WAITER	A	A	A	A	A	A	A	
FATİH BAŞAT	WAITER	A	A	A	A	A	A	OFF	
FATMA AÇIKGÖZ	WAITER	A	A	A	A	A	A	A	
AZİZ HANCI	WAITER	A	A	A	A	A	A	A	
ÜMİT KAYGUSUZ	WAITER	A	A	A	A	A	OFF	A	LANCORA
ABDULLAH YILDIRIM	WAITER	A	A	A	A	A	A	OFF	
UĞUR ÖZBEK	WAITER	A	A	A	A	A	A	A	
M. ALİ CENGİZ	WAITER	A	A	A	A	A			
MUSTAFA ESKİLER	WAITER	A	A	A	A	A	A	A	
HİDİR KARA									
GÖKHAN GÜRİŞİK	BUSBOY	E	E	E	E				
ÜMİT KARAKARTAL	BUSBOY	E	E	E	E				
MUSTAFA S. ATEŞ	BUSBOY	E	E	E	E				
SİNAN ÖNAL	BUSBOY	A							
SEYİT SARI	"	A							
AHMET K. MACAR	"	A							

Bakım Müdürü
Adı Soyadı
İmza

2.5.5.2. Gece Çalışma Ücreti

İşgörenlerin gece çalışmaları 7.5 saati geçemediğinden (İş K. Md. 69/3), bu saatlerde kendilerine de fazla çalışma yaptırılamayacaktır. Bununla birlikte, İşgörenin çalışma süresinin gündüze rastlayan bölümü daha çok ise, işin “gündüz çalışması” sayılması nedeniyle fazla çalışmalar gece döneminde de yaptırılabilir (Fazla Çalışma Tüzüğü, md. 3/a,b). Postalar halinde gece ve gündüz nöbetleşe işgören çalıştırılan işlerde ise, postaların en geç bir iş haftası sonunda değiştirilmeleri gerekir.

Bu işlem, bir iş haftası gece çalışan işgörenlerin ondan sonra gelen ikinci iş haftasında gündüz çalıştırılmaları suretiyle ve postalar birbirlerinin yerini alacak şekilde düzenlenir (Postalar Tüzüğü, md. 7/2). Ancak, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, işin niteliğini, işgören sağlığı ve iş güvenliğini göz önünde tutarak gece ve gündüz postalarında on beşer günlük nöbetleşmeye izin verilebilmektedir. (Postalar Tüzüğü, md. 7/2). Her posta değişiminde, işgörenler 11 saat dinlendirilmeden çalıştırılmaz (İş K. Md. 69/8).

Ayrıca, işgörelere, haftanın bir gününde 24 saatten az olmamak üzere nöbetleşme yoluyla hafta tatili (Postalar Tüzüğü, md. 10) ve işin “ortalama bir zamanında” ara dinlenmesi zorunludur. İşin niteliği gereği bütün işgörelere aynı saatte ara dinlenmesi verilmesine olanak bulunmuyorsa, arka arkaya gruplar halinde de verilebilir (Postalar Tüzüğü, md. 9). Gece çalışması nedeniyle sağlığının bozulduğunu belgeleyen işgörelere, işveren “mümkünse” gündüz postasında durumuna uygun bir iş verir (İş K. Md. 69/5).

Tablo 2.16: Otel İşgöreni Aylık Devam Çizelgesi
Bölüm: _____

Ay: _____

S.	Adı ve Soyadı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																
11																																
12																																
13																																
14																																
15																																
16																																
17																																
18																																
19																																
20																																
21																																
22																																
23																																
24																																
25																																
26																																
27																																
28																																
29																																
30																																
31																																
32																																
33																																
34																																
35																																
36																																
37																																
38																																
39																																
X:Çalışta		0:Off		A:İşe Gelmedi		Ü:Ücretsiz İzin		İ:Ücretli İzin		Y:Yıllık İzin		R:Rapor		Dept. Müdür Onayı:																		

2.5.5.3. Hafta Tatili Ücreti

İşgörenin ücretli hafta tatiline hak kazanabilmesi için, hafta tatilinden önceki altı iş gününde kararlaştırılan günlük iş sürelerine uygun olarak çalışmış ve haftalık 45 saatlik iş süresini tamamlamış olması gerekir. İşgörene hafta içinde bir gün hafta tatili veriliyorsa, bu gibi durumlarda işgörenin pazar günü de dahil olmak üzere günlük iş sürelerine uygun olarak haftalık iş süresini tamamlamış olması gerekir (İş K. md.46/1). Hafta tatilinden önceki altı iş gününün hesabında;

- Çalışılmadığı halde kanunen çalışılma süresinden sayılan haller (süreler) (İş K. md.66).
- Ücreti ödensin veya ödenmesin, ulusal ve dini bayramlar ile yılbaşı gibi kanundan veya sözleşmelerden kaynaklanan tatil günleri,
- Evlenmelerde ve ana, baba, eş, kardeş veya çocukların ölümünde üç güne kadar işveren tarafından verilmesi gereken izinler,

Bir haftalık süre içinde kalmak üzere işverenin isteğine bağlı olarak verilen (sünnet, çocuğunu okula kaydettirme, askerlik yoklaması gibi) diğer mazeret izinleri, doktor raporuyla verilen hastalık ve dinlenme izinleri, çalışılmış gibi sayılacaktır. Hafta tatili ücreti asıl (çıplak) ücret üzerinden hesaplanmaktadır. Fazla çalışma ücreti ile pirim gibi diğer ücret ekleri ve sosyal yardımlar, hafta tatili ücretinin hesabında göz önünde tutulmaz (İş K. md.50).

Bunun gibi hafta tatili olan "pazar günleri çalışılması gereken işlerde" çalıştığı için, hafta içi günlerden birinde tatil yapan İşgörene de "pazar günü çalışması normal iş günü sayılarak sadece bir gündelik ücret ödenir". İş Kanunu uygulamasında cumartesi günü de iş günü sayılır ve bugün için ayrıca tatil ücreti ödenmez. Ancak işgörenin "zorlayıcı nedenlerle işe gidemediği günler (İş K. md.24/III) bekleme süresi olan bir haftaya kadar işgörenlere ödenen yarım ücret (İş K. md.40), hafta tatili günü için de ödenir (İş K.md.46/5). Uygulamada en çok karşılaşılan uyuşmazlık konularından biri, işgörenlerin hafta tatili gününde (pazar veya diğer günlerde) çalıştırılmak istenmesinden kaynaklanmaktadır.

Hemen belirtelim ki, işveren hafta tatilinde çalışma talebini kabul etmeyen İşgöreni, "haklı nedenle" (İş K.md.25/II,h) tazminatsız olarak işten çıkaramaz. Kanunun hükmü "emredici" nitelikte olduğu için, aksinin sözleşmelerle dahi kararlaştırılması mümkün değildir. Bir başka deyişle, işveren işgörenine hafta tatili

vermek mecburiyetindedir. Aksi halde buna aykırı hareket eden işverenler para cezasına çarptırılır (Haft. Tat. K. md.10).

Bununla birlikte, gerek cezaların yetersiz kalması gerekse işgörenlerin ihtiyaçları nedeniyle kanuna aykırı da olsa hafta tatili çalışmalarının ülkemizde yaygın bir uygulama alanı bulduğu bilinen bir gerçektir. İşte işverenin işgöreni normal haftalık iş süresini tamamladıktan sonra hafta tatili günü de çalıştırdığı bu gibi hallerde İşgörene hafta tatili ücreti dışında %50 artırımlı ücret ödemek zorundadır. Bir başka deyişle, İşgörenin kendisine bir iş karşılığı olmaksızın ödenen bir gündelik hafta tatili ücretine ek olarak ödenmesi gereken %50 artırımlı bir buçuk gündelikle birlikte, toplam iki buçuk gündelik tutarında ücret ödenmesi gerekmektedir. Yargıtay, haftalık iş süresini aşan bu çalışmaları “fazla çalışma” kabul ettiğinden, ücretinin de %50 artırımlı ödenmesini kararlaştırmıştır.

Hafta içinde bir gün izin verildiğinin veya ücretinin ödendiğinin kanıtlama güçlüğü işverene yükleyen yargıtay; işgören, hafta tatilinden önceki kanuni 45 saatlik haftalık iş süresini tamamlamadığı takdirde, hafta tatili günü çalışmış olmasından dolayı kendisine ancak normal ücretinin ödenebileceğini, ek ücret isteyemeyeceğini kararlaştırmıştır. Bunun gibi hafta içinde kendisine 24 saatlik bir dinlenme süresi verilen vardiya usulü çalışan bir İşgörenin, cumartesi günü saat 24.00’de vardiyaya girip pazar günü saat 8.00’de çıkmasını hafta tatili çalışması saymadığından zamlı ücret ödemesini kabul etmemiştir.

Buna karşılık hafta içinde bir gün hafta tatili kullanılmış olsa bile, hizmet sözleşmesi veya toplu iş sözleşmeleriyle ayrıca “pazar günü” çalışmalarının zamlı ödeneceği taraflarca kararlaştırılabilmektedir. Nitekim Yargıtay, kendilerine “hafta içinde bir gün tatil” verilmiş olsa bile, toplu iş sözleşmesinde “pazar günü çalışan işgörelere o günün ücretinin %150 zamlı olarak ödeneceği” kararlaştırılmış ise, vardiya sistemi gereği pazar günü çalışan işgörelere “o güne ait ücretlerinin %150 zamlı ödenmesi gerektiğini” hükme bağlamıştır.

2.5.5.4. Bayram ve Yılbaşı Ücreti

Ulusal bayram ve genel tatil günlerinden birinin çalışılmayan cumartesi gününe rastlaması halinde de “bunun tamamen bir takvim rastlantısı olduğu” kabul edilmiş; ayrıca bir ücret ödenmesine gerek görülmemiştir. Ancak, ulusal bayram ve genel tatil gününe rastlayan hafta tatili veya çalışılmayan cumartesi günü işletmede “çalışan işgörene”, haftalık 45 saatlik normal iş süresinin üstünde yapılan bu çalışması “fazla çalışma” sayılarak %50 artırımlı ödenmek zorundadır. Bir başka

deyişle, hafta tatili (pazar) çalışmalarında olduğu gibi, işgören rastlantılı bu günlerde çalışması karşılığı bir günlük tatil ücretine ek olarak birbuçuk günlük “hafta tatilinde çalışma ücreti” ile birlikte toplam ikibuçuk günlük ücrete hak kazanır. Hafta tatili ücretinde olduğu gibi, “ulusal bayram ile genel tatil ücretinin” belirlenmesinde, hazırlama, tamamlama ve temizlik işleri de dahil işgörenlerin fazla çalışma ücretleri, primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar hesaba katılmaz (İş K. md.50). Yargıtay da, ulusal bayram ve genel tatil günü ücretinin “çıplak ücret” üzerinden hesaplanacağını belirtmiştir (Örnek: Tablo 2.17).



Tablo 2.17: Ücret Bordrosu Bayram Mesaisi (Mutfak İşğöreni)

İŞYERİ ÜNVANI : İŞYERİ SSK NO : PERSONEL SSK NO:	ADI SOYADI : SİCİL NO : BİRİM ÜCRET:	SİG %: SENDİKA SKT K.: SIRA NO:	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">KAZANÇLAR</th> <th style="text-align: left;">MATRAH ve İNDİRİMLER</th> </tr> <tr> <td>Normal Çalışma:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Genel Tatil :</td> <td>Damga Vergisi Matrahı :</td> </tr> <tr> <td>Ücretli İzin :</td> <td>Sigorta Günü, Matrahı :</td> </tr> <tr> <td>Çocuk Parası :</td> <td>İşsizlik Matrahı :</td> </tr> <tr> <td>Aile Parası :</td> <td>Aylık İndirim :</td> </tr> <tr> <td>Raporlu Gün :</td> <td>Özel Sigorta :</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Askerlik Borçlanması :</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Özel İnd. :</td> </tr> <tr> <td>Fazla Mesai :</td> <td>Sakatlık İndirimi :</td> </tr> <tr> <td>Bayram Çal :</td> <td>Aylık Vergi Matrahı :</td> </tr> <tr> <td>Bayram İkr. :</td> <td>Kümülatif Vergi Matrahı :</td> </tr> <tr> <td>Yol Parası :</td> <td>Vergi İadesi Matrahı :</td> </tr> <tr> <td>Yakacak Yrd :</td> <td>İşçilik Maliveti :</td> </tr> </table> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">YASAL KESİNTİLER</th> </tr> <tr> <td>Damga Vergisi :</td> </tr> <tr> <td>Sigorta Primi :</td> </tr> <tr> <td>İşsizlik İşğören :</td> </tr> <tr> <td>Gelir Vergisi :</td> </tr> <tr> <td>Sendika Aidatı :</td> </tr> <tr> <td>Bordronun Ait Olduğu Ay-yıl</td> </tr> <tr> <td>KURUM İSVEREN KATKILARI</td> </tr> <tr> <td>Sigorta İşveren :</td> </tr> <tr> <td>İşsizlik İşveren :</td> </tr> <tr> <td>Aylık Konut :</td> </tr> </table> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>1.000.000</td> <td>500.000</td> <td>250.000</td> <td>100.000</td> <td>50.000</td> <td>20.000</td> <td>10.000</td> <td>5.000</td> <td>1.000</td> <td>500</td> <td>100</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	KAZANÇLAR	MATRAH ve İNDİRİMLER	Normal Çalışma:		Genel Tatil :	Damga Vergisi Matrahı :	Ücretli İzin :	Sigorta Günü, Matrahı :	Çocuk Parası :	İşsizlik Matrahı :	Aile Parası :	Aylık İndirim :	Raporlu Gün :	Özel Sigorta :		Askerlik Borçlanması :		Özel İnd. :	Fazla Mesai :	Sakatlık İndirimi :	Bayram Çal :	Aylık Vergi Matrahı :	Bayram İkr. :	Kümülatif Vergi Matrahı :	Yol Parası :	Vergi İadesi Matrahı :	Yakacak Yrd :	İşçilik Maliveti :	YASAL KESİNTİLER	Damga Vergisi :	Sigorta Primi :	İşsizlik İşğören :	Gelir Vergisi :	Sendika Aidatı :	Bordronun Ait Olduğu Ay-yıl	KURUM İSVEREN KATKILARI	Sigorta İşveren :	İşsizlik İşveren :	Aylık Konut :	1.000.000	500.000	250.000	100.000	50.000	20.000	10.000	5.000	1.000	500	100	1												
KAZANÇLAR	MATRAH ve İNDİRİMLER																																																																	
Normal Çalışma:																																																																		
Genel Tatil :	Damga Vergisi Matrahı :																																																																	
Ücretli İzin :	Sigorta Günü, Matrahı :																																																																	
Çocuk Parası :	İşsizlik Matrahı :																																																																	
Aile Parası :	Aylık İndirim :																																																																	
Raporlu Gün :	Özel Sigorta :																																																																	
	Askerlik Borçlanması :																																																																	
	Özel İnd. :																																																																	
Fazla Mesai :	Sakatlık İndirimi :																																																																	
Bayram Çal :	Aylık Vergi Matrahı :																																																																	
Bayram İkr. :	Kümülatif Vergi Matrahı :																																																																	
Yol Parası :	Vergi İadesi Matrahı :																																																																	
Yakacak Yrd :	İşçilik Maliveti :																																																																	
YASAL KESİNTİLER																																																																		
Damga Vergisi :																																																																		
Sigorta Primi :																																																																		
İşsizlik İşğören :																																																																		
Gelir Vergisi :																																																																		
Sendika Aidatı :																																																																		
Bordronun Ait Olduğu Ay-yıl																																																																		
KURUM İSVEREN KATKILARI																																																																		
Sigorta İşveren :																																																																		
İşsizlik İşveren :																																																																		
Aylık Konut :																																																																		
1.000.000	500.000	250.000	100.000	50.000	20.000	10.000	5.000	1.000	500	100	1																																																							
			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">ÖZEL KESİNTİLER</th> </tr> <tr> <td>Ücret avans :</td> </tr> <tr> <td>Bayram avans :</td> </tr> </table> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: left;">KÜMÜLATİF BİRİKİMLER</th> </tr> <tr> <td></td> </tr> <tr> <td>KAZANÇLAR TOPLAMI</td> </tr> <tr> <td>KESİNTİLER TOPLAMI</td> </tr> <tr> <td>GEÇEN AYDAN DEVİR</td> <td>YENİ AYA DEVREDEN</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">NET ÖDENEN</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Ödeme Tarihi:</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Adıma Tahakkuk Eden Miktarı Nakden ve Tamamen Aldım.</td> </tr> <tr> <td colspan="2">İmza :</td> </tr> </table>	ÖZEL KESİNTİLER	Ücret avans :	Bayram avans :	KÜMÜLATİF BİRİKİMLER		KAZANÇLAR TOPLAMI	KESİNTİLER TOPLAMI	GEÇEN AYDAN DEVİR	YENİ AYA DEVREDEN			NET ÖDENEN				Ödeme Tarihi:		Adıma Tahakkuk Eden Miktarı Nakden ve Tamamen Aldım.		İmza :																																											
ÖZEL KESİNTİLER																																																																		
Ücret avans :																																																																		
Bayram avans :																																																																		
KÜMÜLATİF BİRİKİMLER																																																																		
KAZANÇLAR TOPLAMI																																																																		
KESİNTİLER TOPLAMI																																																																		
GEÇEN AYDAN DEVİR	YENİ AYA DEVREDEN																																																																	
NET ÖDENEN																																																																		
Ödeme Tarihi:																																																																		
Adıma Tahakkuk Eden Miktarı Nakden ve Tamamen Aldım.																																																																		
İmza :																																																																		

Ulusal bayram ve genel tatil günlerinde işgörenin işyerinde çalışma zorunluluğu yoktur. Bunun için, ulusal bayram ve genel tatil günlerinde işletmede çalışacağına ilişkin bir hükmün sözleşmeye kararlaştırmış olması koşuldur. Buna karşılık, hizmet sözleşmesinde yer alan bu konudaki bir hükme, toplu iş sözleşmesinde de yer verilmemesi nedeniyle itibar edilmemiştir. Bu nedenle sözleşmelerde kararlaştırılmadığı veya işgörenin onayı alınmadığı sürece, işverenin bayram ve yılbaşı günlerinde işyerinde işgörenleri çalışmaya zorlayamayacağı; bugünlerde işe gelmediği için işgörenleri “haklı sebeple” (İş K. md.25/II,g,h) tazminatsız olarak işten çıkaramayacağı kuşkusuzdur.

Buna karşılık toplu iş sözleşmesinde ulusal bayram ve dini bayram günlerinin “birinci günü dışında işverence 48 saat önceden duyurulmak şartıyla işyerinde çalışma yapılacağına” kararlaştırılmış olması ve işverence de “böyle bir duyuruda bulunulmuş olmasına rağmen” işgörenin dini bayramın diğer günlerinde “ardı ardına iki gün işe gelmemesi” haklı sebeple fesih hakkını doğurduğundan (İş K.md.25/II,g), işveren tarafından yapılan tazminatsız fesih kanuna uygun bulunmuştur.

2.5.5.5. Yıllık İzin Ücreti

İşgörenin yıllık izin ücreti de, diğer tatil ücretlerinin hesabında olduğu gibi, temel (çıplak) ücret üzerinden hesaplanacaktır. Bir başka deyişle, izin süresi içinde işgörene ödenecek ücrete esas olan günlük ücretin hesabında fazla çalışma, prim, ikramiye, sosyal yardımlar ile benzeri ödemeler göz önünde bulundurulamaz. Ücret şeklinin komisyon ücreti, kâra katılma, yüzde esaslarına göre olması hallerinde, işgörenin yıllık izin ücreti, son bir yıllık süre içinde kazandığı ücretin fiili olarak çalıştığı günlere bölünmesi suretiyle bulunacak ortalama üzerinden hesaplanacaktır. Yüzde usulünün uygulandığı yerlerde bu ücret, yüzdelerden toplanan para dışında işveren tarafından ödenir. yıllık izin süresine rastlayan ve buna eklenen hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil günleri ücretleri ayrıca hesaplanır (İş K. md. 50,57; Yön. Md.20).

2.6. Konaklama İşletmelerinde Ücretlendirme Sistemlerini Etkileyen Çevresel Faktörler

2.6.1. İşletmenin İç Çevre Faktörleri

Konaklama işletme yöneticilerinin kısmen denetim altında tutabilecekleri, işletmenin iç çevre faktörlerini kapsamaktadır. Bilindiği gibi, işletmeler, örgütün büyüklüğü, amaçları, politikaları, insan kaynakları nitelikleri, işletmelerin farklı örgüt

yapısı, yönetim tarzları, müşteri profili, hizmet türü, gibi faktörler işletme içi dinamiklerde etkili olmaktadır¹⁵⁹.

2.6.1.1. İşletmenin Ölçeği ve Hedefleri

Konaklama işletmesinin kapasitesi kuşkusuz oda sayısı ve sunduğu ek olanaklar ile ilgilidir. Ölçek bakımından yapılan bir sınıflamaya göre oteller; büyük, orta ve küçük oteller olarak sınıflandırılmaktadırlar. Buna göre 100 ve daha fazla odalı oteller büyük, 60- 100 odalı oteller orta, 60'tan az odalı oteller ise küçük otel olarak kabul edilmektedir. Dünya genelinde ise Kopenhag'daki (Danimarka) 98 odalı Sheraton Plaza Oteli gibi küçük sayılabilecek bir otelden, mega otel olarak adlandırılan 1876 odalı Marriot (ABD) otellerine kadar çok değişik boyutlarda oteller vardır. Küçük oteller genellikle bir kulüp atmosferine sahiptir ve en büyük yararları müşteri ile işgören arasında iyi iletişim kurularak samimi bir ortam yaratabilmeleridir. Bu da küçük oteller için bir pazarlama avantajı olarak kabul edilebilir. Büyük oteller ise her ne kadar yüksek kalitede ve çok çeşitli hizmet sunsalar da müşteri sayılarının fazlalığı nedeni ile böyle bir ortam yaratamamaktadırlar. Ancak pazarlama kaynakları ve pazarlamadaki etkinlik açısından kuşkusuz büyük oteller önemli yararlar sağlarlar¹⁶⁰.

Otel İşletmelerinde görev tanımı hazırlandıktan sonra, kendilerine uygun hedefler geliştirmektedirler. Hedefler bir işletmenin ulaşmak istediği başarı düzeyini ortaya koymaktadırlar. Otel işletmelerinin İnsan kaynakları ile ilgili hedefleri şu şekilde olabilmektedir:¹⁶¹:

- İşgörene hakkettiği işi vermek,
- Hakkettiği ücreti vermek,
- Sosyal güvenliğini sağlamak,
- İş güvenliğini sağlamak,
- Uygun bir çalışma ortamı sağlamak,
- Morali Yükseltmek,

¹⁵⁹ www.hrdergi.com İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanım Zirvesi, Ocak,2004.

¹⁶⁰ Orhan İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara,1996, s.83.

¹⁶¹ Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999, s.178.

Bir işletmenin daima bir dizi hedefi vardır. Bunlar genellikle; insan kaynaklarının kalitesini artırmak, içi ve dış müşteriyi memnun etmek, karlılık, satış hacmi, pazar payının geliştirilmesi, risk dağıtımı ve yenilik yaratmaktır. Hedefler mümkün olduğu kadar öznel ve ölçülebilir olmalıdır. Örneğin Yunanistan'lı konuklarla yapılan rezervasyonlardaki satış hacminin % 20 artırılması şeklinde hedef belirlenebilmektedir. Genel olarak otel işletmelerinde hedefler, doluluk oranında bir artış sağlama, yiyecek-içecek gelirlerini artırma, termal tedavi ünitesinin kapsamını genişletme şeklinde olabilmektedir.

Bu hedefler belirlendikçe, önemli olan bunların görev tanımına uyumunun test edilmesidir. Bir defa temel hedefler belirlendikçe, bir dizi alt pazarlama hedefleri de belirlenebilmektedir. Bu hedefler hiyerarşik bir sıra içinde daha önemli olandan, daha az önemli olana kadar sıralanmalıdır. Ayrıca temel hedefler her işgören için, açık bir şekilde tanımlanmalı özel hedeflere çevrilmelidir. Örneğin, her satış yöneticisi için belirli bir satış kotası verilmekte ve her satış kotası kendi içinde bölünerek satış görevlilerine dağıtılabilmektedir. Hedefler, stratejiler ve taktikler işletmeye belirli bir yön çizmekte ve işletme kararları ve hareketleri için rehberlik etmektedir. Bu elemanların bir arada kullanılması aynı zamanda yaratıcı bir süreçtir. Çeşitli girdiler değişik düşünceler yaratmaktadır. Örneğin, hedefler stratejik seçeneklerin yapılabilirliği test edilmekte, gözden geçirilmekte ve değiştirilebilmektedir.

Otel işletmelerinin kapladığı fiziksel alanın genişlemesi, büyüklüğüne bağlı olarak işgören ve bölüm sayısının artmasına neden olmaktadır. Otel işletmelerinde müşteriye sunulan hizmetin kalitesi, büyük ölçüde bu hizmeti sunan işgörenin ödüllendirilmesine de bağlıdır. Uygulamada, otel işletmelerinde çalışanları teşvik etmek amacıyla, değişmez ücrete ek olarak servis yüzdesi ve gelir yüzdesi gibi ücret sistemleri geliştirilmiştir¹⁶². Bu amaçla, otel işletmelerinde her bölümün kârlılığı bağımsız olarak belirlenebilmektedir. Böylece, kârlı çalışan bölümlerdeki işgörenlerin çalışma etkinlikleri ödüllendirilirken, performans düşüklüğü gösteren bölümlerde verimliliği artırıcı yeni önlemler alınabilmektedir. Ücret yönetimi konusunda otel işletmelerinde uygulanan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir.

¹⁶² Zekeriya Sümerkan, "Otel İşletmelerinde Ücretler", (Teksir), Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Balıkesir, 1988, s.2-3.

Genellikle örgüt tarzı belirgin, görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilmektedir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilmektedir. Aynı sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ülkedeki enflasyon durumu ve belli ölçütler, ücret aralıklarının belirlenmesinde kullanılabilmektedir¹⁶³.

Konaklama işletmelerinde, yönetimin en önemli işlevlerinde birisi de adil bir ücret sistemi kurmaktır. Ancak konaklama sektöründe işgörenlere verilen ücretlerin diğer sektör çalışanlarına verilen ücretle karşılaştırıldığında daha düşük olduğu görülmektedir¹⁶⁴. Diğer sektörlerin sunduğu yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşulları turizm sektöründe çalışanlar için daha çekici gelmekte, işletmenin var olan işgücünü olumsuz etkilemektedir¹⁶⁵. Bu durumda çalışanların diğer sektörlerle geçmesi kaçınılmaz olmaktadır. Ücretler üzerindeki vergi ve sosyal güvenlik kesintilerinin yüksek olması da işletmenin ücret maliyetlerini etkilemektedir. Diğer yandan, işletmenin örgütsel iklimi ve normal iletişim sisteminin varlığı işgören üzerinde olumlu bir etkidir. Konaklama işletmelerinde, ücret sistemi uygulamaları işletmenin büyüklüğüne, yönetim şekline ve hizmet niteliğine göre değişmektedir.

2.6.1.2. İstihdam Özellikleri

Konaklama endüstrisinde çalışan işgören sayısı ile tamamlanması beklenen iş saati arasında farklılık vardır. Gerçekte birçok işletmede çalışan kişilerin bir kısmı yarı zamanlı ve geçici işgörenlerden oluşmaktadır. Bu işgörenler işletme yönetimi tarafından geçici zaman dilimlerinde, artan talebe bağlı olarak ekstra işgörene gereksinim olduğunda, işe alınmaktadırlar. Geçici ve yarı zamanlı işgücü kullanımı iki faktör tarafından yönlendirilmektedir. Bu faktörlerden birincisi, işletmelerin yüksek tutarlardaki işgücü maliyetlerini düşürme hedefleridir. İkincisi işletmelerin vardiyalı çalışma düzenine gereksinim duymalarıdır.

Değişmez kapasiteyle çalışan birçok işletme için yarı zamanlı ve geçici iş gücü kullanımı, işletmeye yönetimi için, doğrudan işgören giderlerinin bir kısmını değişmez maliyetlerden değişken maliyetlere çevirmesini sağlamaktadır. Turizm işletmeleri 24 saat çalışmayı ya da normal iş saatleri dışında çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum farklı vardiyalar (shiftler) ve/veya ekstra yarı zamanlı

¹⁶³ İlhami Fındıkçı, "Ücret Yönetimi", http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ucret_yjnet.asp, 24.09.2001.

¹⁶⁴ Orhan İçöz, Metin Kozak, 'Turizm Ekonomisi',

¹⁶⁵ James GuthrieP., "Alternative Pay Practices And Employee Turnover: An Organization Economics Perspective" Group&Organization Managament, 25, 4 (December), 2000, s.419-439.

çalışma sürelerini uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu tarzda istihdam edilen işgörenlerin bir çoğu ek iş yapanlar, ya da işgücünden sayılmayan öğrencilerden oluşmaktadır. Turizmin bu şekildeki istihdamla ülke ekonomisine yapmış olduğu gerçek katkıyı belirlemek son derece güç olmaktadır. Çünkü bu tarz istihdam edilen işgörenlerin büyük bir kısmı resmi kayıtlarda yer almamaktadır.

Ücreti bir buz dağına benzetmek mümkündür. Bilindiği gibi buzdağlarına (aysberg) su üzerinde görülen kısma fazla büyük değildir. Oysa, su altında kalan kısmı çok büyük alanı kapsamaktadır. Bir bakıma ücret de böyledir. İlk bakışta maaş ve ücret tespitinin yol açacağı sorunlar buz dağının su altında kalan kısmı kadar büyük ve önemli olabilmektedir. Çünkü ücret yalnızca işgörenin yaşam koşullarını ve işletmelerin karlılığını etkilemekle kalmaz, ulusal gelirin önemli bir kalemini oluşturduğu için devleti ve toplumu da yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle devlet zaman, zaman genel ücret belirlemelerine müdahale etmek zorunda kalmaktadır.

Otel işletmelerinin işgören nitelikleri:

- Otel işletmelerinde çalışanlar üretim sırasında olduğu gibi, mal ve hizmetin sunumu safhasında da önemli bir konuma sahiptir¹⁶⁶.
- Otellerde mal ve hizmetin oluşturulması ve sunulmasında personel arasında tam bir işbirliği olması gerekir. Çünkü; mal ve hizmetin oluşturulması çeşitli safhalardan meydana gelmektedir. Bunlardan bir tanesinin olmaması kaliteyi etkileyecektir. Bu nedenle otel işletmelerinde toplam kalite üretim yöntemi gittikçe daha fazla anlaşılmakta ve önem kazanmaktadır¹⁶⁷.
- Otellerde işgörenin çalışma alanı ile müşterilerin kullanımına ayrılan mekanlar genellikle aynıdır¹⁶⁸.
- Müşteri –işgören ilişkisinde iki temel rol vardır; Bu roller, hizmet edilen ve hizmet eden rolüdür. Turist, hizmet edilen, işgören ise hizmet eden rolündedir. İşgören bu rolün psiko-sosyal baskısı altındadır¹⁶⁹.
- Otel işletmelerinde işgörenin çok büyük kısmı, her an müşteri ile yüz yüzedir.

¹⁶⁶ TANER (1989), a.g.e., s.117.

¹⁶⁷ KOZAK Metin, **Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması**, Verimlilik Dergisi, Sayı 1995/3, Ankara 1995. s.113.

¹⁶⁸ SEZGİN O.M., **Uygulamalı – Açıklamalı Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Ankara 1994 s.10.

¹⁶⁹ DOĞAN H.Z., ÇAVDAR Ü., **Turizm İşletmelerinde İş görenlerin Turistlere Yönelik Tutumlarının İş Davranışlarına Etkisi**. 3. Ergonomi Kongresi. MPM Yayını, Ankara S.170.

• Otelde işgörenin moral durumu ile müşteri ücret arasında doğrusal bir ilişki vardır. İşgörenin psikolojik durumu hizmetin sunumunda müşteriye yansımaktadır(Görünüm, davranış veya ses tonu şeklinde olabilir)¹⁷⁰.

• İşgörenin görünümü, fiziksel durumu, mal ve hizmetin sunumunda tamamlayıcı bir özelliğe sahiptir¹⁷¹.

• Otel işgöreninin ortak tutumları; cana yakınlık, nezaket, rahat tavırlılık, güler yüzlülük, dikkat gibi genellikle işgörenin psikolojik yapısının belirlediği tutum ifadeleri, otel işgöreninin ortak özellikleri olarak istenmektedir¹⁷².

• Otel işletmelerinde üretim, emek- yoğun ağırlıklıdır.

• Otel işletmeleri günün 24 saatinde, haftanın 7 gününde, yılın 365 gününde faaliyet halindedir. İşgörenlerin genellikle çalışma zamanını belirleme olanağı yoktur.

• Otel işletmelerinde sunulan ürünün kalitesini önemli ölçüde iş görenin kalitesi belirler¹⁷³.

• Otel işletmelerinde emek yoğun olduğu için, işletmenin toplam maliyetlerinde, işçilik maliyeti %40-50 civarında payı tutar¹⁷⁴ (Örnek: Tablo 2.18).

Tablo 2.18.: Türkiye'de Yatak ve Oda Başına Düşen İnsan Kaynakları Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen Personel Sayısı	Yatak Başına Düşen Personel Sayısı
Otel 5 Yıldız	1,18	0,59
Otel 4 Yıldız	0,76	0,38
Otel 3 Yıldız	0,72	0,36
Otel 4 Yıldız	0,56	0,28
Otel 3 Yıldız	0,50	0,20
Özel Belgeli Otel	1,48	0,74
Tatil Köyleri	0,74	0,37
Motel 1. Sınıf	0,74	0,37
Motel 2.Sınıf	0,94	0,47
Pansiyon ve Oberj	0,40	0,20
Toplam Ortalama	0,70	0,35

Kaynak: S.Oral, Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği, İzmir 1994, s.124.

¹⁷⁰ ÖZGEN, TANER (1993), a.g.e., s.65.

¹⁷¹ KOZAK, a.g.e., s.8.

¹⁷² OLALI, KORZAY, YAVUZER, a.g.e., s.11.

¹⁷³ KAHRAMAN Nusret, **Toplam Kalite Yönetiminin Turizm Sektöründe Önemi**, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 1996/2, Ankara 1996. S.179.

¹⁷⁴ ORAL, a.g.e., s.133.

Otel İşletmelerinde Ücret Tatmininin İnsan Kaynakları Açısından Önemi

Otel işletmeleri ile ilgili yapılan araştırmalarda insan kaynakları sorunlarının otellerin en temel sorunlarından biri olarak belirlendiği görülmektedir.¹⁷⁵

Bir otomobil fabrikasında binlerce iş gören otomobil üretmekte ve üretilen otomobillerin satışı ve pazarlaması çok az sayıda insan tarafından yapılmaktadır. Tüketicilerle yüz yüze görüşen insan sayısı çok azdır. Oysa otel işletmelerinde çalışanlar;

Örneğin.: 300 kişi çalışıyorsa bunların¹⁷⁶

300.3,7	=	11.10 İdari İşgören
300.26,8	=	80.40 Kat Hizmetleri
300.10,3	=	30.90 Ön büro İşgören
300.34,1	=	102.30 Mutfak ve Restoran
300.19,3	=	57.90 Servis İşgören
300.5,8	=	17.40 Bakım ve onarım işgören olacaklardır.
Toplam	=	300

Burada görüldüğü üzere İdari işgörenin çok az bir kısmı, çamaşırhane depo gibi bölümlerde çalışanlar hariç olmak üzere, işgörenin tamamına yakını müşterilerle yüz yüze satış yapmaktadır.

Otel gelirlerinin;
% 42.4 ü oda,
%36.4 ü yiyecek,
%12.1 i içecek,
%9 u diğer faaliyetlerden kaynaklanmaktadır.

Otel işletmelerinde ücret yetersizliğinin ortaya çıkardığı birçok sorun ve işgören tatminsizliği belirleyen göstergeler; resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yığılması, işletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması, müşteri şikayetlerinin artması, işgören şikayetlerinin artması, yiyecek – içecek üretim birimlerinde savurganlığın artması, restoran malzemelerinde kırılmaların artması, donatım ve araç-gerecin kötü kullanımı eğilimlerinin çoğalması, iş kazalarında artışlar, yiyecek – içecek kalitelerinde bozulmalar, hizmette önemli aksamalar ve

¹⁷⁵ KÜSKÜ Fatma, Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Sorunlar İle Verimlilik ve Etkinliği Azaltıcı Genel Sorunları" I.Ulusal Kongresi Kuşadası 1990. s.167.

¹⁷⁶ ORAL, a.g.e., s.123.

gecikmeler, toplam satış ve kârlarda düşmeler, işgörende işe devamsızlığın artması, işgücü devir hızının yükselmesi gibi olumsuz yansımalarıdır.

Günümüz işgücü/çalışan profili de, yönetim biliminin gelişme gösterdiği 1970'li yıllardan oldukça farklıdır. Anılan yıllardaki işgücü çok daha homojen ve kişiler arası farklılıklar azdı. Diğerlerinden farklı olan işgörenler de gruba uyum sağlamak veya onların bu farklılığına aldırış edilmemekteydi. Erkekler çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturmaktaydı. İnsanlar genellikle doğdukları yerde iş bulabilmekteydi. Tek bir işletme ve işverene bağlılıkla otoriteye itaat söz konusu idi. En deneyimli işgörenler aynı zamanda en akıllı olanlardı¹⁷⁷. İşgörenler çok fazla eğitilmiş değillerdi. 2000'li yılların işgören profili ise oldukça farklıdır. Çalışanların yaş ortalaması ve eğitim seviyesi yükselmekte, kadın çalışanların sayısı artmaktadır. Çalışanların istekleri daha kişisel hale gelmektedir. Günümüzde ve geçmişteki çalışanlar arasındaki farklar ana başlıklar halinde şöyledir: Günümüzde işgörenler geçmişteki çalışanlardan farklı düşünmekte, farklı davranmaktadır. Çünkü farklı değerlere, farklı deneyimlere, farklı gereksinim ve arzulara sahiptirler. İşgörenin profili yaş, cinsiyet, kültür, eğitim ve değerler olmak üzere birçok açıdan değişmiştir. Günümüz işgücü homojen olmadığından, pek çok değer bir karışımı olarak ifade edilebilir. Bazı çalışanlar aile ve ev yaşantılarını, bazıları kariyerlerini, bazıları firmalarına bağlılıklarını, bazıları mesleklerine ve kendilerine bağlılıklarını ön planda tutmaktadır. Dünyadaki genel trende bakıldığında çalışan yaş ortalamasının yükseldiği görülmektedir. Bu da pek çok uygulamada farklılıklar yaratacaktır.

Diğer yandan, otel işletmelerinde uzun yıllar çalışan işgören için yükselme kısmen 'terfi' kolay olmakla birlikte, unvan alma sınırlı olmaktadır (Örnek. Tablo 2.19.).

¹⁷⁷ David Jamieson & Julie O'mara, *Managing Workforce 2000 Gaining The Diversity Advantage*, Jossey- Bass: California, 1991, s.14.

Tablo 2.19.: Otel İşletmelerinde Görevler ve Terfi olanakları

Unvan	Departman	İş Tanımı	Terfi Olanağı
Müdür Yard.	Önbüro	Genel Müdüre ve Daimi Müdüre görevlerinde yardımcı olur. Onların verdiği belirli görevleri yapar.	Daimi Müdür
Kat Hizmetleri Müdür Yardımcısı	Housekeeping	Kat hizmetlileri ve temizlik işçilerinin işlerini denetler.	Housekeeping Müdürü
Önbüro Müdürü	Önbüro	Rezervasyon, kayıt ve iletişim konularında otel ile müşteri arasında iletişim görevini yürütür.	Müdür Yard.
Restoran Müdürü	Gıda Servisi	Yemek ve ziyafet salonlarında servisi yönetir.	Yiyecek-İçecek Müdürü
Satış Müdürü	Satış	Toplantı, ziyafet ve resepsiyonlar için salonları satar.	Daimi Müdür
Satınalma Şefi	Yiyecek İçecek	Otel için yiyecek içecek satın alır veya alımı denetler.	Restoran Müdürü
Housekeeping Müdürü	Housekeeping	Bütün kat hizmetleri çalışanlarını yönetir; kat hizmetleri malzemelerinin alımından ve stokların yenilenmesinden 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 Müdür yerine vekalet eder. Genel olarak, Genel Müdürün verdiği görevleri yapar.	Genel Müdür

Kaynak: TUGEV, (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı), Turizmde Seçme Makaleler: 31, Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirme, Mart, 1999, İstanbul, s.5.

Şöyle ki; yaş ortalamasının yükselmesi, işgörenleri güdüleme yöntemlerinin değişmesi anlamına gelmektedir. Genç çalışanları güdeleyecek yöntemlerle 50'li yaşların üstündeki insanları yöneltme yöntemleri farklı olacaktır. Yaş ortalaması yüksek olanlar yer değişikliği konusunda pek esnek olmayacaklardır. Genç insanlar daha fazla sayıda yaş ortalaması yüksek kişileri yöneteceklerdir. Bu da çatışmalara neden olacaktır. Yaş ortalaması yüksek olan çalışanlar sağlık yardımı, emeklilik planları, ödüllendirme sistemleri, ücret artışı gibi konularla çok daha ilgili olacaklardır. Özellikle de otel işletmelerinde değişik kültür ve disiplinlerden gelen (yabancı uyruklu otel temsilcisi, turizm eğitimi almış öğrenci, aşçı, filoloji mezunu resepsiyonist, animatör, DJ gibi.) insanlar bir arada çalışmaya başlamışlardır. Türkiye'de henüz yaygın olmamakla birlikte, yurtdışında yaygın olan hasta ve fiziksel rahatsızlığı bulunan veya özürli olan çalışanların sayısı giderek artmaktadır.

Kadınlar, "Kadın işleri olarak görülen" işlerin dışında da yoğunlaşmaktadır¹⁷⁸. Türkiye'deki demografik gelişmelere baktığımızda karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır¹⁷⁹: Nüfusun yaşlanması sorunu Türkiye için tamamen yeni bir demografik olgudur. Bu da sağlık sistemi, sosyal güvenlik sistemi, emeklilik fonları, yaşlılık sigortası gibi pek çok konuda yenilikler yapılmasını gerektirmektedir. Emeklilik yaş hadlerinde yapılan son düzenlemeyle birlikte önümüzdeki yıllarda işletmelerde çalışanların yaş ortalaması artacaktır. Genç nüfusun sayıca önce sabitleşmesi ve zamanla azalma eğilimine girmesi önümüzdeki yıllarda üniversite öğretime aday yaştaki gençlerin sayısını azalacaktır. Türkiye'de beyaz yakalı işler için gereken insan kaynakları sermayesi henüz yeterli değildir.

Büyük otel işletmelerinin çoğunluğunun genel müdürleri yabancı ya da yurt dışında eğitim görmüş kişilerdir. Türkiye'de çalışan nüfusun medyan eğitim seviyesi ilkökuldür. ABD'de lisedir. Doğal olarak bu kesim, değişen dünyada nitelikli istihdam için gereken bilgi ve beceri donanımından yoksundur.

Gelişmiş ülkeler için tipik oran olan %60-65'lik aktif kadın nüfusu oranına 2025'e kadar ulaşılmasa da %40-45'lik bir oran tutacaktır. İşletmelerde değişen değerler ve değişen çalışan profili insan kaynakları yöneticileri açısından çok önemlidir. Günümüzde iş dünyasında dört nesil bir arada bulunmaktadır. Bebek

¹⁷⁸ A. uygu (Şakar) ÇAKIROKKALI, **Rekabetçi Avantaj Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**, DEÜ, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, danışman, Semra AYTUĞ, 2003, s.53.

¹⁷⁹ Capital ve TÜSİEAD Yayını, 1999; s.12-117.

Patlaması olarak bilinen kuşak yani İkinci Dünya Savaşı'ndan sonda doğan ve 45-55 yaş aralığında yer alan grup.

Generasyon X yani 25-35 arasında değişen grup ve bu iki grubun birleştiği yerde duran ve her ikisinin de özelliklerini taşıyan grup ve 1976-1994 yılları arasında doğan Y nesli adı verilen grup. Ebetteki insan kaynakları açısından bu grupları güdülemek oldukça farklı olacaktır¹⁸⁰: Bebek patlaması grubunun özellikleri; bu grup için para çok önemlidir. Sosyal kişilikte ve yüksek okul mezunudur. Takımlar ve gruplar halinde çalışmayı öğrenmiştir. Genellikle işten işe, gruplar halinde anlaştıkları için bir müdürü takip ederek geçmektedirler. Öğrenecekleri çok şey kalamayana kadar bir iş yerinde kalırlar. İşletmelerin organizasyona değil kişiye bağlı olan bu grubu ellerinde tutabilmeleri İK politikalarıyla yakından ilgilidir. İşe nerede başladılarsa oradan emekli olmaktadır.

X Nesli; bu nesil, teknoloji bilginleri olarak tanımlanmaktadır. Daha çok bireysel olarak bilgisayar karşısında öğrenmektedirler. İşletmeler bu işgörenlere takım içerisinde bireysel başarı imkanı tanımalıdırlar. Amaçları işi yaparken aynı zamanda eğlenmektir. Bir işte ortalama çalışma süreleri 5 yıldır. Çünkü bu nesiller için çok iş değiştirmiş birisi olarak görünmek işletmeler açısından güvensizlik kaynağıdır.

Y Nesli: İş dünyasına henüz yeni girmiş bir nesil olup, her iki nesilden de oldukça farklıdır. Gerekli olan her türlü bilgiye internetten ulaşabilmektedir. Her şeyin hızla değiştiği bir ortamda büyüdüklerinden değişime uyum becerileri çok yüksektir. İşe rahat kıyafetler giyerek, istedikleri saatte gelmek, istedikleri saatte çıkmak; hatta mümkünse işi hiç gelmeyip, saate bağlı olmadan evden çalışmak istemektedirler. Aynı zamanda daha çok okumakta, daha geç evlenmekte, özel yaşamına ve ailesine daha fazla önem vermektedirler. İş-özel yaşam dengesi onlar için çok önemlidir; işleri birinci öncelikli değildir¹⁸¹. İşte kendilerini geliştiremediklerini düşündükleri anda işi bırakabilmektedirler.

X neslini motive etmek için kullanılan bazı stratejileri bir ödül olarak değil, kendi doğal hakkı olarak da görmektedir¹⁸². Örneğin bu nesilden astları olan bir yönetici için, çok yoğun geçen bir günün ardından ertesi gün işe geç gelebileceklerini söylemenin bir güdüleme veya ödüllendirme aracı olacağını düşünmek olacaktır.- Çünkü bunun zaten en doğal hakları olduğunu

¹⁸⁰ Akar, 2002, <http://www.insankaynaklari.com>

¹⁸¹ Akar, 2002, <http://www.insankaynaklari.com>

¹⁸² Akar, a.g.e., <http://www.insankaynaklari.com>

düşüneceklerdir. Yöneticilerin veya işletmelerinin onları ne kadar düşündüğünü değil! Bunun ana sebebi ise, yaşamlarının bugüne kadar hiç olmadığı kadar yoğun olmasıdır. Onları motive etmenin anahtarı, yaşamlarındaki stres seviyesini düşürüp morallerini yükseltmekten geçmektedir. Para da onlar için önemli bir güdüleme aracıdır Y-nesil, diğer nesillere göre çok daha hızlı sorumluluk almak isteyecek, dolayısıyla yöneticilerin yönlendirme/mentorluk becerileri daha fazla önem kazanacaktır. Yönlendirmeye ihtiyaç duydukları halde, bağımsız hareket edebilecekleri, belli oranlarda inisiyatif kullanabilecekleri bir çalışma ortamına ihtiyaç duydukları da dikkate alınmalıdır¹⁸³.

Milenyum nesli; Önümüzdeki on-onbeş yıl içinde iş hayatına giriş yapacak olan yeni "Milenyum Nesli" talep ve beklentileri, Y nesillerine kıyasla çok daha yüksek, çok daha farklı olacaktır. Bu nedenle kurumların yeni nesil taleplere stratejik olarak uyum sağlama ve değişen beklentilere adapte olabilme yetkinliklerini geliştirebilmesi, önümüzdeki yıllardaki başarı standartlarında önemli rol oynayacaktır¹⁸⁴. Günümüzde işgörenlerin değerleri farklı nesillerin bir arada çalışması nedeniyle birbirinden oldukça farklı olabilmektedir. Bu farklılık özellikle bağlılık, otoriteye uyum, iş güvenliği ve parasal konularda ortaya çıkmaktadır.

2.6.1.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

İş değerlendirme; Bir işletme içindeki, ücret sisteminin bilimsel esaslara göre düzenlenip belirlenmesini, ücret hadlerinin, işgörenin değil, işin özelliklerine göre değerlendirilmesidir¹⁸⁵. İş değerlendirme; işletmede yapılan her işin, bir diğerine kıyaslanarak zorluk derecesine göre belirlenmesi işlevidir¹⁸⁶ (Örnek: Tablo 2.20).

¹⁸³ Akar, a.g.e. <http://www.insankaynaklari.com>

¹⁸⁴ Akar, a.g.e. <http://www.insankaynaklari.com>

¹⁸⁵ Sabahattin Zaim, a.g.e., s.277.

¹⁸⁶ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınevi, Ankara 2001, s.110.

Tablo 2.20: Otel İşgöreni Sicil Kartı Örneği

.....X..... OTELİ SİCİL KARTI

Sicil Kartı No	Vergi karnesi No.	Sosyal Sigorta No.	İŞİ	Çalıştığı bölüm	Ücret	tarih
Adı, Soyadı :						
Adresi:						
Önemli bir olayda Kiminle temas edileceği :						
Doğum tarihi ve yeri:						
Cinsiyeti :						
Medeni durumu :						
İşe başlama tarihi :				İşten ayrılış tarihi:		
.....						
İşten ayrılış nedeni :						
Bölüm Şefi İmza				Otel Müdürü İmza		

Tablo 2.21: Otel İşgöreni Sicil Kartı Örneği

..... OTELİ SİCİL KARTI

Sicil Kartı No	Vergi karnesi No.	Sosyal Sigorta No.	İŞİ	Çalıştığı bölüm	Ücret	tarih
Adı, Soyadı :						
En son çalıştığı yer :						
Sözleşme özeti :						
İşgörenin İmzası						
Aldığı cezalar :						
Aldığı ödüller:						
Terfi :						

Son zamanlarda tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla gelişen bu sistem; iş değerlendirmesi, örgüt içinde farklı bir işin, aynı işletme içindeki diğer işlere göre değerini belirleme çalışmasıdır. İlk aşamasını iş analizleri oluşturur. Elde edilecek verilere göre grup halindeki veya farklı bir işin iş tanımları elde edilir. İşlerin belirlenen göreceli değerlerine göre onlara verilecek en düşük ve en yüksek ücretler belirlenir.

Bir işletmede iş değerlendirme sisteminin uygulanabilmesi için daha önceden, o işletmede, "iş analizleri"nin, yani usul etüdleri ile iş ölçümünü veya unsurlarına ayırarak ifade edilirse yöntem, hareket ve zaman etütlerinin yapılmış olması yararlı olmaktadır¹⁸⁷. İşgören başarı değerlendirmesinde işgörenin iş başarısı; iş değerlendirmede ise, yapılan işin bir diğer işe göre nispi önemi araştırılmaktadır¹⁸⁸.

İş değerlendirme yöntemleri; iş değerlendirme amacıyla farklı yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlere aşağıda yer verilmektedir:

- İşleri sıralama sistemi: (Job Ranking Method). İşleri, en önemsizinden, en önemlisine doğru sıralayan ve bunu bir rakamla ifade etmeyen basit bir sistemdir.
- İşlerin sınıflandırılması sistemi: (Grade Description Method). İşlerin önceden tespit edilen bir sıraya göre, önemleri göz önünde tutularak sınıflandırılması sistemidir.
- Faktörlerin karşılaştırması sistemi: (Factor Comparison Method). Her iş için tespit edilen unsurların birbiriyle karşılaştırılması sonucu işin değerinin belirlenmesi sistemidir.
- Puanlama sistemi (Point Method): En yaygın olan ve ülkemizde de uygulanan bir sistemdir.
- Ücretlendirme: Wage Method

İşgören başarı değerlemesi-performans değerlendirme; işletmelerde çalışanların; kişiliklerini, özelliklerini, işletmedeki etkinlik ve verimliliklerini ve iş hayatındaki gelişmeleri ortaya koyma çabalarıdır¹⁸⁹. İşletmelerin işgören

¹⁸⁷ Sabahattin Zaim, a.g.e., s.278.

¹⁸⁸ Nazmi Kozak, A.Celil Çakıcı, Meryem Akoğlu Kozak, Murat Azaltun, Alptekin Sökmen, Mehmet Sarıışık, **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002, s.262.

¹⁸⁹ Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2000, s.31.

değerlemesi yapmalarının belirli amaçları vardır. İşgören değerlemesi aşağıdaki açılardan önemlidir¹⁹⁰.

- İşin gereklerine uygun işgöreni seçmek,
- İşgörenlerin ücret ve maaş ayarlamalarında uygun değerlendirme yapmak,
- İşgörenin terfi ettirilmesi, işletme içi iş değiştirme ya da işten çıkarılmalarında sağlıklı karar vermek,
- İşgören planlamasına temel oluşturmak,
- İşgörenin eğitim gereksinimlerini tespit etmek,
- İşgörenin çalışmalarında ortaya koyduğu çabaların işgörene bildirilmesi.

Son zamanlarda işletmelerde yaygın uygulama alanı bulan ve işgören ücret tatminini de kapsayan Toplam Kalite Yöntemi'nin hizmet endüstrilerinde başarıyla uygulanabilmesi için geliştirilen öneriler arasında iş analizlerinin önemine de sıkça değinilmiştir. Bunlar¹⁹¹;

- İşgörenden beklenenlerin açıkça kendilerine iletilmesi,
- İşgörene konuklarla iletişim yeteneği, teknik beceri, problem çözme ve benzeri çok yönlü beceriler kazandırmak üzere kapsamlı eğitim verilmesi,
- İşe almada işin gerektirdiği beceri ve uzmanlıkların gözetilmesi,
- Takım çalışmasına her zaman yer verilmesi (özellikle problem çözmede),
- Her işgörenin çalıştığı üretim ve hizmet sürecinde tatmin edici bir sonuç almak üzere sorumluluk üstlenmesi,
- Bireylerin işleriyle ilgili karar verebilmek üzere yetkilendirilmesi,
- İşgörene işiyle ilgili her tür kolaylığın sağlanması
- Tepe yönetiminin sürekli olarak kaliteye olan tüm bağlılığını ve işgöreni de bu doğrultuda güdülemesi,
- Yönetim sürekli iyileştirmeyi esas alan bir kültür oluşturması ve bunu işgörene aşılması, uygulamada bir model oluşturması.

¹⁹⁰ Dündar Denizer ve Diğerleri, **Otel İşletmeciliği Kavramlar ve Uygulamalar**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1998, s. 211.

¹⁹¹ Witt C.A. ve A.P. Muhlemann, **The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines**, Tourism Management, No:6, Cilt 15, 1994 s. 422.

Puan Sistemi ve Uygulama aşamaları; sıralama ve sınıflandırma yöntemlerinden daha sistematik olduğundan, daha sık kullanılan bir yöntemdir. Yöntemin esası, bir işi oluşturan unsurların değerinin sayısal olarak ifade edilmesidir. İş oluşturan faktörler; beceri, zihinsel ve bedensel çaba, çalışma koşulları, sorumluluk vb. olabilir. İş tanımlarına ve işgörenle yapılan görüşmelere iş için gerekli çeşitli faktörlerin derecelerine puan verilir. Puan sistemlerinin çoğunluğu her bir iş için 3-10 faktörü değerlemektedir.

Seçilen faktörler birbiri üzerine çakışmamalı, işler arasındaki gerçek ayrıcalıkları gösterebilmelidir. Hem yönetim, hem de işgörenler tarafında anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. İşlerdeki tüm faktörler eşit önemde olmadıklarından, her faktöre önemine göre ağırlıklı puanlar verilir. Bu ağırlıklar birkaç değerleyicinin görüşünün toplanmasıyla oluşturulur¹⁹².

Örneğin: bir Ön Büro işi için şöyle ağırlıklar verilebilir:

Eğitim	: %20
Deneyim	: %25
Dil	: %35
Sorumluluk	: %15
Çalışma Koşulları	: %5.

Ağırlıklar kararlaştırıldıktan sonra bir puan çizelgesi hazırlanır. Puan çizelgesinde deneyimin gösterilmesi için şöyle bir puanlama yapılabilir.

1. derece, 3 aya kadar olan deneyim (üç ay dahil).	25 Puan
2. derece, 3-6ay	50 Puan
3. derece, 6 ay-bir yıl	75 Puan
4. derece, 1-3 yıl	150 Puan
5. derece, 3-5 yıl	125 Puan
6. derece, 5 yıldan fazla	150 Puan

¹⁹² Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1997, s.195.

Kullanılan ifadelerin tümü iş tanımlarından iş değerlemeye kadar açık, ölçülebilir ve kendi içinde tutarlı olmalıdır. Puan sistemi açısından ele alındığında, iş tanımları her bir faktör ve derece açısından incelenir ve karşılaştırılır. Puanlar toplanarak bir puan tablosu oluşturulur. Belirli sayıya kadar olan toplamlara belirli dereceler verilir. Örneğin, 125-150 puan arası 5. Derece gibi. Puan sisteminde önce bir işletmede işler analiz edilir.

Bu analiz sonucuna göre işler tanımlanır. Bu tanımlara göre her işi oluşturan özelliklerin puanları saptanır. Sonuçta piyasadaki ücret analizlerine ve puan durumlarına göre ücret miktarları belirlenir. Son olarak, V. Beş yıllık kalkınma planında konuya şöyle yer verilmiştir. “ücretlerde adaletin sağlanması yanında, işgücünün verimliliğinin ve bu niteliğinin geliştirilmesi ve üretimi geliştirici rekabet koşullarının yaratılması açısından da, iş değerlendirilmesine önem verilecek ve üretimin arttığı ölçüde çalışanların primlendirilmeleri esas alınacaktır.” Ayrıca, beşinci beş yıllık plan dönemindeki sektörel gelişmelerle ilgili çalışmada şu tedbirler ileri sürülmüştür: “Her işkolu için ayrı, ayrı iş değerlendirme sistemleri tespit edilecektir, tespit edilen iş değerlendirme sistemleri, işkolu ve işyerindeki değişiklikler ile teknolojik gelişmeler göz önünde bulundurularak belirli aralıklarla, gözden geçirilecek ve revizyona tabi tutulacaktır.”

2.6.1.4. İşgücü Maliyetleri

Turizm işletmelerinde işçilik maliyetleri çok yüksektir ve denetlenmeleri oldukça güçtür. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan yüksek işgücü devir hızı olgusu, sektöre olan güvenin sarılmasına, işgörenin işletmeye bağlanmasına engel oluşturmaktadır¹⁹³. Otel işletmelerinde, istihdamdaki yoğunluk işletmenin toplam maliyetlerinde işçilik maliyetlerinin %35-%40 dolaylarında pay tutmasına neden olmaktadır¹⁹⁴. Örneğin otel işletmelerinde ve restoranlarda işçilik maliyetleri toplam gelirlerin yaklaşık %37'sini oluşturmaktadır. Bu orana ek olarak %9.4 oranında da işgören yemekleri, sosyal güvenlik giderleri vb. “ücret dışı” maliyet unsurları bulunduğu saptanmıştır .

¹⁹³ Metin Kozak, **Konaklama Hizmet Endüstrisinde İstihdam Edilen Personelin Verimliliği Üzerine Bir İnceleme**, II.Verimlilik Kongresi Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları, 540, Ekim, Ankara, 1994, s.368.

¹⁹⁴ Saim ORAL, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1997, s.249.

Turizm işletmelerinde yapılan üretimin her aşamasının içerdği işgücü maliyeti; örneğin bir pencereyi temizleme, bir tören salonunu hazırlama, yada bir porsiyon bifteği hazırlama maliyetlerinde de fark edileceği gibi göresel ve çok boyutludur.¹⁹⁵ İşgörene ödenen maaş ve ücretler ; fazla çalışma, izin ücretleri, ikramiye, sosyal yardımlar gibi ödemeleri içeren bir kavramdır. İşçilik maliyetlerinin satış gelirlerine oranı, işçilik giderlerinin açıklamasında kullanılan yüzdeyi vermektedir. Örneğin;

$$\text{İşçilik maliyeti (40 Milyar)} = \frac{\text{İşçilik Maliyet Yüzdesi (\%40)}}{\text{Satış Gelirleri (100 Milyar)}}$$

İşçilik maliyet yüzdesi, maliyetin boyutu ile ilgili bir fikir vermekle birlikte tek başına bir anlam ifade etmez. Bu oranın geçmiş dönemler, benzer turizm işletmeleri, endüstri ortalamaları ve bütçe oranları ile karşılaştırılması ve ona göre yorumlanması gerekmektedir. Örneğin; gelir tablosunun karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi ile işgücü giderlerinin de karşılaştırılması yapılabilir. İşçilik maliyet yüzdesinin düşük olması arzu edilir ancak oran düştükçe servis kalitesinin düşme ihtimali de yüksek olacaktır.

Turizm işletmelerinde işçilik maliyet yüzdesinin yüksek olmasının sebepleri şunlardır: İşgören seçiminde yapılan hatalar, İşgören planlaması yapılmaksızın fazla işgören çalıştırılması, işgören eğitiminin ve rehberliğinin yapılmayışı, işgören programlamasının yapılmaması, iş yükü dengesinin sağlanmaması, işgören maliyetleri kontrol sisteminin oluşturulmaması, uygun ücret sisteminin kullanılmaması, iş tasarımının yapılmamasıdır.

2.6.2. İşletmenin Dış Çevre Faktörleri

Otel İşletmesi yöneticisinin ücret sistemi oluşturma kararlarını; hükümet kararları, rakiplerin durumu, işgücü piyasaları, sendikalar, pay sahipleri, teknolojik gelişmeler, küreselleşme gibi dış çevre faktörleri etkileyebilmektedir. Yöneticilerin dış çevre faktörlerini kontrol altında tutabilmeleri iç faktörler kadar kolay olmamaktadır. Günümüzde işletmeler çevrelerine karşı bir yaşam savaşı vermekte ve aynı zamanda da çevreleri ile aktif uyumun bir sonucu olarak çeşitli düzeylerde çevrelerini etkileyerek değiştirmektedirler. İşletmelerin çevreleriyle olan ilişkilerinin

¹⁹⁵ Usal, Kurgun, a.g.e., 2001. s. 192-195.

etkileşim bakımından iki yönlü olduğu görülmektedir. Güçlü ve ölçek bakımından büyük işletmeler çevresel faktörleri kendi lehlerine çevirebilirken, yeterli büyüklüğe ve örgütsel güce sahip olmayan işletmeler dış çevre faktörlerinden olumsuz etkilenmektedirler¹⁹⁶.

2.6.2.1. Yasalar

Devlet çeşitli yollarla ücretleri denetlemektedir. İşletmeler, çalıştırdıkları işgörene uyguladıkları ücretleme sisteminde devletin belirli yasal kurallarına uymak zorundadırlar. Örneğin, devletin iş yasaları çerçevesinde belirlediği asgari ücretten daha düşük bir ücret uygulayamazlar.

Bu önlemler devlet tarafından çalışanların korunması ve insanlık onuruna yaraşır bir ücret verilmesinin sağlanması için alınmaktadır. Devlet, bir yandan fiyat artışlarını denetim altında tutmaya çalışırken, öte yandan, ekonomik gücü zayıf alanlardan 'en az geçim indirimi' adıyla gelirlerinin bir kısmını vergi dışı bırakmakta, ya da 'en az ücret düzeyini' saptayarak işletmelerin belirli bir düzeyden daha aşağı ücret ödemelerin yasaklamaktadır¹⁹⁷.

Asgari ücret ülkemizdeki yasalara göre, "işgörenlere normal bir çalışma karşılığı olarak ödenen ve işgörenin asgari gıda, giyim, sağlık, aydınlatma, taşıt, kültürel ve eğlence gibi zorunlu gereksinimler, günün fiyatları üzerinden karşılamaya yetecek miktarda olan ücrettir¹⁹⁸". Yasalara göre, işletmeler işgörenlere saptanan en düşük düzeydeki ücret düzeyinin altında bir ödeme yapamazlar. Ancak bu düzeyin saptanması sosyal ve insancıl açıdan çok geçerli olmasına karşın, en düşük düzeydeki ücretin hangi ölçütlere göre saptanacağını belirlemek pek kolay olmamaktadır. Bunun dışında, devlet yüksek enflasyonu düşürmek amacıyla fiyatlarla birlikte ücretleri de dondurabilmektedir. Böyle bir durumda işletme yönetimi de işgörenlerin ücretlerini artıramamaktadırlar. Kısaca İşletme yöneticileri yasalar çerçevesinde devletin ücretlere yaptığı sınırlamalara göre davranmak zorundadırlar¹⁹⁹.

İş Hukukunun, ücreti hizmet sözleşmesinin temel unsuru olarak benimsediği ve ücretlerin kamu denetimi ya da kendi kendine yardım teknikleri yoluyla güvence

¹⁹⁶ Ahmet Aktaş, **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaa Fatih Ofset, San.Tic.Ltd.Ştd. Antalya, 2002, s.86.

¹⁹⁷ Zeyyat Sabuncuğlu, **İnsan Kaynakları Yönetim**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.214.

¹⁹⁸ Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1995, s.185.

¹⁹⁹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 1997, s.348.

altına alınışını incelediği görülmektedir²⁰⁰. Türk Kamu Hukuku açısından ele alındığında ücret; Anayasa, İş Hukuku, Sosyal Güvenlik Hukuku ve Vergi Hukuku açısından incelenmektedir. 1982 Anayasası T.C Anayasasının 55. Maddesi ücretle ilgili konuları hüküm altına almaktadır. Bu maddeye göre; “devlet çalışanların, yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan faydalanmaları için gerekli tedbirleri alır” denilmektedir. Öte yandan “asgari ücretin tespitinde ülkenin ekonomik ve sosyal durumu göz önünde bulundurulur” şeklinde, asgari ücretle ilgili konuda karar alınmaktadır.

İş Hukuku, yürürlükte olan 1475 sayılı İş Kanunu’nu 26. Maddesinde “Genel anlamda ücret, bir kimseye, bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden meblağı kapsar” hükmü yer almaktadır. İş hukukunda 26-60 maddeleri kapsayan üçüncü kısım ücretlerle ilgili çeşitli konuları düzenlemektedir. Sosyal Güvenlik Hukuku; ücret kavramı, sosyal güvenlik hukukunda özellikle sigortalılar ile işverenlerin ödeyecekleri sosyal sigorta primleri (miktar, süre hesabı gibi) ile ilgili hususları, sigortalının kazancı açısından yaklaşarak düzenleyen hükümler yer almaktadır.

Vergi Hukuku; Ücret kavramı, vergi hukukunda daha çok bir gelir çeşidi olarak ele alınmakta ve ücretin vergilendirilmesi ile ilgili kararlara yer verilmektedir. Ücretler vergi hukukunun temel aldığı gelirler içinde yer almaktadır. Nitekim Gelir Vergisi Kanunu’nun m.2/bent.3 ücretleri gelire giren kazanç ve gelirler içinde saymıştır. Böylece vergi hukukunun özellikle gelir vergisi sisteminin ücrete vergilendirilecek bir kazanç ya da vergiyi doğuran bir olay biçiminde yaklaştığı görülmektedir²⁰¹.

Ücretle ilgili çeşitli konuları düzenleyen ulusal hukukun yanı sıra, diğer ülkelerle yapılan bazı anlaşma, sözleşme veya öneri kararlar da bulunmaktadır. Ücretle ilgili uluslararası sözleşmelerden biri, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesidir. Birleşmiş Milletler Genel Kurulunun 10 Aralık 1948 tarih ve 217 sayılı kararıyla kabul edilmiştir. Beyannamenin 23. Maddesi ücret konusuna yer vermektedir. Buna göre; md.:23 “Herkesin hiçbir fark gözetilmeksizin, eşit çalışma karşılığında eşit ücrete hakkı vardır.” ve “çalışan herkesin kendisine ve ailesine insanlık onuruna uygun bir yaşayış sağlayan ve gerekirse her türlü sosyal korunma

²⁰⁰ Nüket AYAZ, Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi, (Belediye ve Genel Hizmetler İşkolu’nda Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul, 1993, s.31.

²⁰¹ Tankut CENTEL, İş Hukukunda Ücret, Türkiye Denizciler Sendikası, Eğitim Dizisi, No.9, s.83.

araçlarıyla da tamamlanan adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır²⁰²” şeklindeki hükümlerle, ücrette eşitlik ve adaletin sağlanmasının amaçlandığı görülmektedir.

Avrupa Sosyal Haklar Sözleşmesi; 18 Ekim 1961 tarihinde kabul edilen Avrupa Sosyal Haklar Sözleşmesi’nin 4. Maddesinde “Adil bir ücret hakkının fiilen kullanılmasını sağlamak bakımından sözleşme tarafları şu konularda anlaşmışlardır; İşgörenin kendilerine olduğu kadar ailelerine de uygun bir hayat seviyesi temin etmeye yetecek bir ücret hakkı tanımak, bazı özel durumlar hariç, ek iş saatleri için işgörelere yükseltilmiş ücret nispeti kabul etmek, eşit değerde bir iş için erkek ve kadın işgörelere eşit bir ücret hakkı tanımak.” gibi hükümlerle adil ücret hakkı tanımıştır²⁰³. Türkiye, Avrupa Sosyal Haklar Sözleşmesi’ni imzalamıştır.

AET Anlaşması; bu anlaşmada ücret konusu özellikle üye ülkeler arasındaki farklılıkların giderilmesi yönünden ele alınmaktadır. 48. Md.nin 2. fıkrasında “serbest dolaşım ücret bakımından üye devletlere mensup işgörelar arasında tabiiyetiyle ilgili her türlü farklı uygulamaları kaldırılmasını gerektirir” işgörelere ödenecek ücretlerde eşitliğin sağlanması öngörülmüştür.

Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO) Belgeleri; Çalışma hayatına ilişkin “Uluslar arası çalışma Standartları”nı oluşturan ve Birleşmiş Milletlerin bir uzmanlık kuruluşu olarak görev yapan bir kuruluştur. Türkiye 9 Temmuz 1932’de üye olmuştur. ILO’nun günümüzde 150’den fazla üyesi bulunmaktadır. Temel görevlerinden biri, kabul ettiği sözleşme ve tavsiye kararlar ile uluslar arası çalışma ilke ve standartlarını tespit etmektedir. ILO’nun oluşturduğu sözleşmelerden altısı doğrudan ücretlerle ilgilidir:

26 Sayılı Sözleşme; 1928 tarih ve 26 sayılı “Asgari Ücret Tespit Usulleri İhdasına İlişkin Sözleşme”, Türkiye tarafından 25.6.1973 gün ve 1969 Sayılı Kanun ile (R.G.3.7.1973. No;14583) onaylanmıştır. 95 Sayılı Sözleşme;Ücretleri koruyucu hükümleri kapsayan 1949 tarih ve 95 sayılı sözleşme, Türkiye tarafından 24.10.1960 gün ve 109 sayılı kanun (R.G.28.10.1960,No:10641) onaylanmıştır. 99 Sayılı Sözleşme; Tarım işlerinde asgari ücreti belirleme ve uygulama şekillerine ilişkindir.

100 Sayılı Sözleşme; “Eşit değerde iş için kadın işgörelar arasında ücret eşitliği hakkındaki sözleşme 19.6.1951’de kabul edilerek 23.5.1953’de yürürlüğe girmiştir. Türkiye 13.12.1966’da (R:G.22.12.1969,No:12484) onaylamıştır. 109 Sayılı Sözleşme; 1958 tarih ve 109 Sayılı “deniz işkolunda Ücretlere ve Çalışma Süreleri

²⁰² Adnan GÜLERMAN, *Milletlerarası Sosyal Politika, Bildiriler, Sözleşmeler*, İzmir 1988, s.84.

²⁰³ Nüket AYAZ, a.g.e., s.33.

Hakkında Sözleşme”dir. 1131 Sayılı Sözleşme; “Gelişmekte Olan Ülkelerde Asgari Ücretlerin Belirlenmesi Hakkında Sözleşme”, gelişmekte olan ülkelerin koşullarını dikkate alarak, asgari ücretle ilgili hususları açıklamaktadır.

2.6.2.2. Sendikalar ve Sosyal Güvenlik

Küreselleşme gelişmekte olan ülkelerde sendikaların faaliyetlerini ciddi biçimde zayıflatmıştır. Çünkü sendikaların özellikle küresel örgütler ve ulusötesi şirketlerle pazarlık güçleri yetmemektedir. Sendikal faaliyetlerde bulunan çoğu işgörenler, işlerini kaybetmekle yüz yüze kalmakta ya da üyelik aidatları karşılığında etkin sendikal hizmet alamadığı için sendikaya üye olmamaktadır.

Sendikalar ve sendikal örgütlenme çağdaş demokrasinin temel koşullarının başında gelmektedir. Çalışanlar, yönetimle ilişkilerinde artık bireysel davranış yerine ortak davranışı seçerek güçlerini birleştirmeye ve artırmaya yönelmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi; işletme çalışanlarının sendikaları ile yakından ilgilenmek, karşılaşılan sorunları çözümlmek ve sendikal amaçlarla örgütsel amaçlar arasında optimum dengeyi sağlamak zorundadır²⁰⁴. Endüstrinin Türkiye’ye geç girişinin doğal bir sonucu olarak sendikalaşma olgusu da ülkemizde geç başlamıştır. Buna paralel olarak turizm sektöründe de sendikaların ortaya çıkması hayli gecikmiştir. İlk olarak 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı iş yasası ile ülkemizde işçi-işveren arası ilişkiler düzenlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra 1947 yılında işçilerin ve işverenlerin sendikalaşmasına olanak veren bir yasa düzenlenmiş fakat gerçek anlamda bir endüstriyel ilişkiler düzenine ancak 1963 yılında 274 sayılı Sendikalar Yasası ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Yasası ile geçilmiştir.

Turizm sektöründe sendikal yapılanmayı 1980 öncesi ve sonrası olarak iki ayrı dönemde incelemekte yarar vardır. 1980 öncesi uygulamada 274-275 sayılı yasaların sağladığı ortam içinde sendikacılık daha rahat bir gelişme ortamı bulmuş iken 1980 sonrasında çıkarılan 2821 ve 2822 sayılı yasaların kısıtlayıcı yaklaşımı nedeni ile sendikalaşmanın gelişmesi ve yaygınlaşması yavaş bir biçimde gerçekleşmiştir. İşgörenler, yöneticileriyle toplu pazarlıkta bulunmak amacıyla bir sendika çatısı altında örgütlenirlerse, örgütlenmeyen işgörenlerden genellikle daha fazla ücret ayrıcalığı elde ederler. Güçlü bir örgüt tarafından kazanılacak ekonomik çıkarlar, büyük ve güçlü işgören sendikalarının birçoğu tarafından ulaşılmış sonuçlarla kesin olarak kanıtlanmıştır. Ücretleri verimlilikteki artışlardan daha fazla

²⁰⁴ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995, s.363.

yukarı doğru zorlamanın işsizliğe ya da yüksek fiyatlara ve enflasyona neden olduğu konusundaki tartışmalara karşın, yine de ücret bordrolarında kalanlar için gerçek bir kazanç, daha kuvvetli pazarlık gücünün bir sonucu olarak elde edilir. Kısaca pazarlık gücü, ücret haddini etkileyen önemli bir etmen olarak kabul edilmektedir.

Sendikalar özendirici ödeme planlarına genel olarak temkinli yaklaşmaktadırlar. Bu arada, sendikalar bireysel özendirici ödeme planlarına karşı olumsuz tavır almaktadırlar. Sendikalar kar paylaşımı, kazanç paylaşımı ve hisse sahibi olma gibi planları ve örgüt çapındaki istemleri destekleme eğilimindedirler. Sendika bir işgörenin özendirici ücret sistemi içerisinde yer alması toplu pazarlık görüşmelerinde ele alınmaktadır. Toplu sözleşmelerdeki hükümler genelde ücret sistemlerin veya diğer özendirici ödeme planlarının ayrıntılarını düzenlemeye gitmezler. Sözleşmeler genelde yalnızca bu ödeme planlarının temel hükümlerini yani kök ücretleri veya işgörenler için sözleşme ile garanti altına alanın en az ücretleri belirlemektedir. Sendikalar, yöneticilerin özendirici ödeme planlarının işgörenlerin aleyhine kullanabilecekleri bir etken olarak gördüklerinden genelde bu planlara temkinli yaklaşmaktadırlar. Bugüne kadar ki uygulamalarda sendikaların bireysel özendirici ödeme planlarına karşı olumsuz tavır aldıkları görülmektedir. Buna neden olarak, bu sistemlerin çalışanları karşı karşıya getirdiği ve gruplar arasında istenmeyen çatışmalara yol açtıklarını göstermektedirler.

Diğer yandan, sendikalar üyelerine ekstra kazançlar getireceğinden, kar paylaşımı, kazanç paylaşımı, hisse sahibi olma planları gibi örgüt çapındaki sistemleri destekleme eğilim taşımaktadırlar. Performansa ve verime dayalı özendirici ücret sistemlerinin işgörenleri güdülenmesi verimlilik ve karlılık üzerindeki olumlu etkileri sonuçta işgörelere yansıtılacak ve yeni sözleşme döneminde sendikaların yönetimlerden ücret artışları ve yeni koşullar üzerinde anlaşma konusunda tavizler elde etmeleri mümkün olabilecektir. Daha uygun ekonomik konjonktürde görüşmeler yapmak hem yönetim hem de sendika açısından şüphesiz arzu edilen bir durumdur²⁰⁵.

İşkolu Sendikaları: Yeni yasa temel örgütlenme biçimi olarak işkolu sendikalarını benimsemiştir. Yasanın 3. Maddesinde, sendikaların işkolu sendikacılığı ilkesine göre kurulabilecekleri, 2. Maddede içi değişik işkollarındaki sendikaların bir araya gelmesiyle üst kuruluşlar olan konfederasyonların

²⁰⁵ Gungör Turan, **Özendirici Ücret Sistemleri ve Sendikalar**, Uluslar arası Türkmen Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aşabat-Türkmenistan, Ekonomik ve Teknik Standard Dergisi, Sayı:470, Şubat, 2001, s.60.

oluşturulabileceği kabul edilmiştir. Görüldüğü gibi yasa güçlü sendikacılık ilkesine katkıda bulunmak amacıyla işyeri sendikalarıyla yerel ve bölgesel amaçlı sendikaların kurulmasını yasaklamıştır. İşkolu sendikaları, bir iş kolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak üzere kurulabilmektedirler. Ancak bu sendikalar gerekli gördükleri yerlerde yerel şubeler açılabilirler.

Ülkemizde herhangi bir sendikanın bir iş yerinde toplu iş sözleşmesi yapabilmesi için işgören sendikasının yetkili olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle toplu iş sözleşmesine taraf olacak bir işgörenin iş kollarındaki işgören sayısının belli bir yüzdesini (%10 gibi) üyeliğe kabul etmiş olması ve işyerinde de üyelerin işgören sayısının yarısında fazla olması gerekmektedir. Yetkili işgören sendikasının tespiti, tarafların ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına başvurusu üzerine yapılabilecektir. Bu işlem sonucunda işgören tarafı toplu iş sözleşmesi yapmak için işgören belgesini almaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Temmuz, 1997 verilerine göre; 25 nolu iş kolu olarak adlandırılmaktadır.

Turizm endüstrisinde faaliyette bulunan sendikalar ise şunlardır:

- TOLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta, Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası),
- OLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası),
- KORKONK-İŞ (Turizm Konaklama ve Eğlence Sanayi İşçileri Sendikası)
- MÜZİKK-SEN (Müzik ve Sahne Sanatçıları Sendikası)

Konaklama ve eğlence yerlerine ait sendikalaşma oranı %31.84 'tür. Diğer iş kollarıyla karşılaştırıldığında bu oranın oldukça düşük olduğu görülmektedir. 28 iş koluyla karşılaştırıldığında konaklama ve eğlence yerlerindeki sendikalaşma oranı, oransal itibarı ile 24'cü sırada yer almaktadır²⁰⁶. Turizm sektöründe sendikalaşma oranının düşük olmasının yanında, sigortası işgören çalıştıran, geç sigorta yapan, tam sigortalı göstermemek, kıdem tazminatı vermemek için sık zaman aralıklarıyla çalışanlarına girdi-çıkı yaptıran çok sayıda işletme bulunmaktadır. OLEYİS Sendikası tarafından yapılan araştırmanın diğer bir sonucu ise; bu sendikanın örgütlü olduğu işyerlerinde böyle durumların söz konusu olmaması, tamamıyla sendikalaşmanın getirdiği olumlu bir sonuç olarak görülmekte ve sigortasız işgören

²⁰⁶ Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999, s.289-290.

çalıştırılmasına karşı en etkili mücadelenin sendikalaşmayı desteklemek olduğu vurgulanmaktadır²⁰⁷.

Türkiye’de turizm endüstrisinde sendikacılığın günümüzdeki durumu; turizm sektöründe son yıllara gelinceye kadar küçük ölçekli işletmelerin yaygın olması ve bu endüstrisinde işyeri değiştirmelerine (Labormobility) çok sık rastlanması nedeni ile sendikalaşma olgusu pek yaygınlaşmamıştır²⁰⁸. Ülkemizde sendikalaşma düşüncesi bir çok sektörde işverenler tarafından pek olumlu karşılanmamaktadır. Özellikle turizm endüstrisinde ve bu sektör içinde faaliyet gösteren otel, restaurant ve eğlence yerleri bağlamında ele alındığında endüstri, işveren ve yöneticilerinin sendikalaşma olgusuna genellikle olumsuz yaklaştığını söylemek mümkündür.

• Sosyal Güvenlik

Ülkemizde 4773 sayılı İş Güvencesi yasası, 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yeni düzenlemelerle Yeni İş Kanunu uygulamaları çalışma hayatında iş barışının korunmasında önemli bir rol oynayacaktır.

Sosyal Güvenlik Sistemi; gelirleri ne olursa olsun, işgörenlere belirli sayıdaki sosyal riskler karşısında ekonomik güvence sağlama görevine sahip kurum ya da kurumlar topluluğudur²⁰⁹. Dünya Çalışma Örgütü’ne (ILO) göre; günümüzde kabul edilen normlar açısından sosyal güvenlik; kamu yardımları aracılığıyla hastalık, analık, çalışma gücü kaybı, maluliyet, ölüm, işsizlik ve yaşlılık nedenleri ile kazancın önemli ölçüde azalması veya kesilmesi ile ortaya çıkan ekonomik ve sosyal tehlikelere karşı bireylerin koruma altına alınmasını, çocuklarla birlikte aile yaşamının desteklenmesini ve sağlık korumasını kapsamaktadır²¹⁰.

Geniş anlamda temel amacı, bireylere ve ailelere ekonomik ve sosyal riskler nedeniyle yaşam seviyelere veya standartlarında belirli bir çizginin altına düşülmeyeceği garantisi veren sosyal güvenlik yalnızca ihtiyaç ortaya çıktığı zaman onu karşılama hedefini kapsamaz, tehlikeleri meydana geldikleri anda önleme ve eğer önlenemeyen tehlikelerle karşılaşılırsa bireylere ve ailelere en iyi ayarlamaları yapabilmelerin sağlayacak hizmetleri sunma faaliyetlerini de içermektedir. Uluslararası sosyal güvenlik hukukunun ortaya çıkışını hazırlayan ve herkese daha iyi çalışma koşulları, daha fazla ekonomik ve sosyal güvenlik sağlamak için tüm

²⁰⁷ OLEYİS, “Turizm Çalışanı Profili”, Temmuz 1997, sayı:17, s.32.

²⁰⁸ Recep Yıldırğan, **Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu Personel İlihtisi ve Sendikalar**, Yüksek Lisans Tezi, 1996, s.36.

²⁰⁹ Kenan Tuncomağ, **Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Sigortalar**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1990, s.5.

²¹⁰ ILO, **Introduction To Social Security**, 3.B, Geneva, 1984, s.2-3.

uluslararası tam işbirliği kurulmasını açıklayan 12 Ağustos 1941 tarihli ilk önemli belge olan ABD Başkanı Roosevelt ile İngiltere Başbakanı Churchill tarafından açıklanmış bulunan ve savaş sonrası koşulları belirleyen Atlantik Paktı (Atlantiç Charter) ile sosyal güvenlik terimi ilk defa uluslar arası çerçevede kullanılmaya başlanmıştır²¹¹.

Philedelphia Bildirgesi; 10 Mayıs, 1944 tarihinde toplanan 26. Uluslararası Çalışma Konferansı, tüm hükümetlere en az geçim olanaklarını güvence altına alacak bir sosyal güvenlik sisteminin kabulünü öneren bir karar almıştır. 1946 yılında teşkilatın anayasasına konulan belge, amaçlarını açıklarken bunlar arasında, korunmaya muhtaç herkes için asgari bir gelir sağlama üzere sosyal güvenlik tedbirlerinin alınacağı hükme bağlanmıştır. Emeğin bir ürün olmadığı, nerede olursa olsun sefaletin dünya refahını tehdit eden bir unsur olduğu, siz ve dernek kurma özgürlüğünün sürekli ilerlemenin bir koşulu olduğu belirtilmiştir²¹².

İnsan Hakları Evrensel Bildirisi; Birleşmiş Milletler Genel Kurulu Tarafından 10 Aralık 1948 tarihinde kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Bildirgesinin 22. Maddesinde; Her Kişinin, toplumun üyesi olarak, sosyal güvenlik hakkına sahip olduğu belirtilmiş, bildirinin 25. Maddesinde de; her kişinin gerek kendisi gerekse ailesi için yiyecek, mesken, tıbbi yardım ve gerekli sosyal hizmetler dahil olmak üzere, sağlık ve refahını sağlayacak bir yaşama düzeyine ve işsizlik, hastalık, sakatlık, dulluk, yaşlılık hallerinde veya geçim olanaklarında iradesi dışında yoksunluk yaratacak diğer bütün durumlarda sosyal güvenlik hakkı olduğu ve analık, çocukluk özel bir özen ve yardım görmek hakkına sahiptir. Bütün çocuklar, ister aile içinde veya dışında doğsunlar, her türlü sosyal yardımların yararlanma hakkına sahiptirler, şeklindedir. Açıkça anlaşılabacağı gibi sosyal güvenlik bir insan hakkıdır²¹³. ILO Sözleşmesi; Bu sözleşme ile 1944 tarihli Philedelphia Bildirgesinde yer alan öneriler gerçekleştirilmiştir. Sosyal güvenliğin asgari esaslarını belirleyen bu sözleşme, sosyal sigortalar ile sosyal yardımların oluşmaktadır. Sözleşme yabancılara da yaşamlarını sürdürebilecekleri asgari bir güvence sağlanmasını öngörmüştür. Ayrıca her ülkeyi uygulayacakları sosyal güvenlik sisteminin idari ve mali örgütünü seçme konusunda serbest bırakmaktadır. Sözleşmede dokuz riske yer verilmiştir. Bunlar:

²¹¹ Özgür Hakan Çavuş, **Sosyal Sigortalar Kurumu Tarafından Yapılan Denetim**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir, 2003, s.10.

²¹² Nuri Çelik, **İş Hukuku Dersleri**, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul, 1994, s.35.

²¹³ Ali Güzel, A. Rıza Okur, **Sosyal Güvenlik Hukuku**, Beta Yayınları, 8. Bası, İstanbul, 2002. s.38-39.

- Hastalık halinde sağlık yardımı,
- Hastalık halinde tazminat,
- İşsizlik,
- Yaşlılık,
- İş kazası ve meslek hastalığı,
- Analık,
- Sakatlık,
- Ölüm,
- Ailevi yüklerdir.

Türkiye 102 sayılı sözleşmeyi 29.7.1991 tarih ve 1451 sayılı Kanunla onaylamış Bakanlar Kurulu da 1.4.1974 tarih ve 777964 tarihli Kararname ile kabul etmiştir²¹⁴. Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi; Birleşmiş Milletler Genel kurulu tarafından 1996 yılında kabul edilen bu sözleşme, İnsan Hakları Bildirisinin ekonomik ve toplumsal haklara yönelik ilkelerinin daha da genişletilmesini ve bunların uygulanması bakımından bazı hukuksal güvenceler altına alınmasını öngörmektedir. Sözleşmenin 9. Maddesi; sözleşmeyi onaylamış olan devletlerin herkese, sosyal sigortalarla birlikte sosyal güvenli hakkının tanınmasını öngörmektedir²¹⁵.

Avrupa Birliği Andlaşması; 14 Mart 1972 tarih ve 574/72 sayılı Tüzük, Avrupa Birliği üyesi ülkelerin sosyal güvenlik sistemleri arasında ortak ilkeler belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar arasında ayırım yapılmaması, başka ülkelerde geçen hizmet sürelerinin birleştirilmesi, başka ülkede ikamet edilse bile yardımların ödenmesine devam edilmesi, bağımlı ve bağımsız çalışanların aile bireylerinin de sosyal korumadan ayarlanması, gibi konuları içermektedir²¹⁶.

Sonuç olarak başarılı bir sosyal güvenlik sistemi iki temele dayanmaktadır: Birincisi, küreselleşme ve ekonomik yeniden yapılanmaya bağlı nimet-külfet ilişkisinin daha adil dağılımının sağlanmasıdır. İkincisi ise, çalışanları reform sürecine desteğinin artırılmasıdır. Küreselleşme ise, bir yanda devletlerin sosyal

²¹⁴ A. Can Tuncay, **Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri**, Beta yayınları, 10. Bası, İstanbul, 2002, s.2.

²¹⁵ Cahit Talas, **Toplumsal Politika**, İmge Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 1997, s.27.

²¹⁶ Tankut Centel, **"Avrupa Sosyal Şartı ve Türk Sosyal Hukuk Düzeni"**, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, 15. Yıl Armağanı, İstanbul, 1991, s.93.

güvenliği tanınması yolundaki talepleri arttırmakta, diğer yandan devletin bu rolü etkin bir biçimde sosyal uyumu da tehlikeye düşürmektedir.

Küreselleşme sürecine bağlı olarak geleneksel istihdam yapısında meydana gelen değişme ve standart dışı istihdam biçimlerinin değişimi, kayıtdışı istihdamı artırmaktadır. Bu artış da sosyal güvenliğin kapsamını olumsuz yönde etkileyerek sosyal koruma talebini de artırmaktadır. Bu yapı içinde de sosyal güvenlik alanında kısmi bir özelleştirme gerekliliği (bireysel emeklilik gibi) bir seçenek olarak gündeme gelmektedir. Böylece, zorunlu sosyal güvenlik sistemleri yerine, isteğe bağlı, bireysel farklılıkları ve tercihleri dikkate alan sosyal güvenlik rejimlerinin oluşturulması talepleri de artmaktadır²¹⁷.

2.6.2.3. Teknolojik Değişimler ve Küreselleşme

Çağımızda, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki hızlı ve sürekli gelişmeler işletmeleri derinden etkilemektedir. Bu gelişmelere uyum sağlama çabası bizi yüksek performans araştırmalarına yönlendirmektedir. Darwin, “çok kuvvetli ya da çok zeki olanların değil, sadece bu değişikliklere en iyi uyum sağlayanların ayakta kalabileceğine” işaret etmiştir.

Otel İşletmelerinde kullanılan ana teknoloji otel yönetim sistemidir (Property Management System). Bu sistem, otel içerisinde farklı sistemler arasında iletişim gerektiği, raporların, bilgilerin işlendiği ve yönetime geri gönderildiği etkinlik merkezidir. Kullanılan diğer sistemler; nokta satış sistemleri (point of sale) ve merkezi rezervasyondur (Central Reservation). Otel odalarında kullanılan anlaşılması kolay olan sistemler enerji yönetimi ve kilitleme sistemleridir. Satışlar ve yiyecek-içecek sistemlerinin, doluluk oranların tahmin etme ve bir toplantıya veya bankete katılan konukları ücretleme için genel rezervasyon sistemi içinde ele alınması gerekir. Uluslararası otel işletmeleri genellikle teknoloji transferi yoluyla çeşitli ülkelerde etkinlikte bulunurlar ve riski yüksek olan gelişmekte olan ülkelerde veya az gelişmiş ülkelerde yatırıma ortak olmadan etkinliklerini yürütürler. Uluslararası otel işletmeleri; etkin iletişim ağı, otel yönetim sistemleri, uluslararası merkezi rezervasyon sistemleri, kredi kolaylıkları, teknolojik üstünlükler v.b. yararlar sağlamaktadırlar. Uluslararası pazarlara hizmet etmek ve sunulan bu hizmetlerden yararlanmak isteyen birçok yerel nitelikteki otel işletmesi bu işletmelerle çeşitli anlaşmalar yapmaktadır.

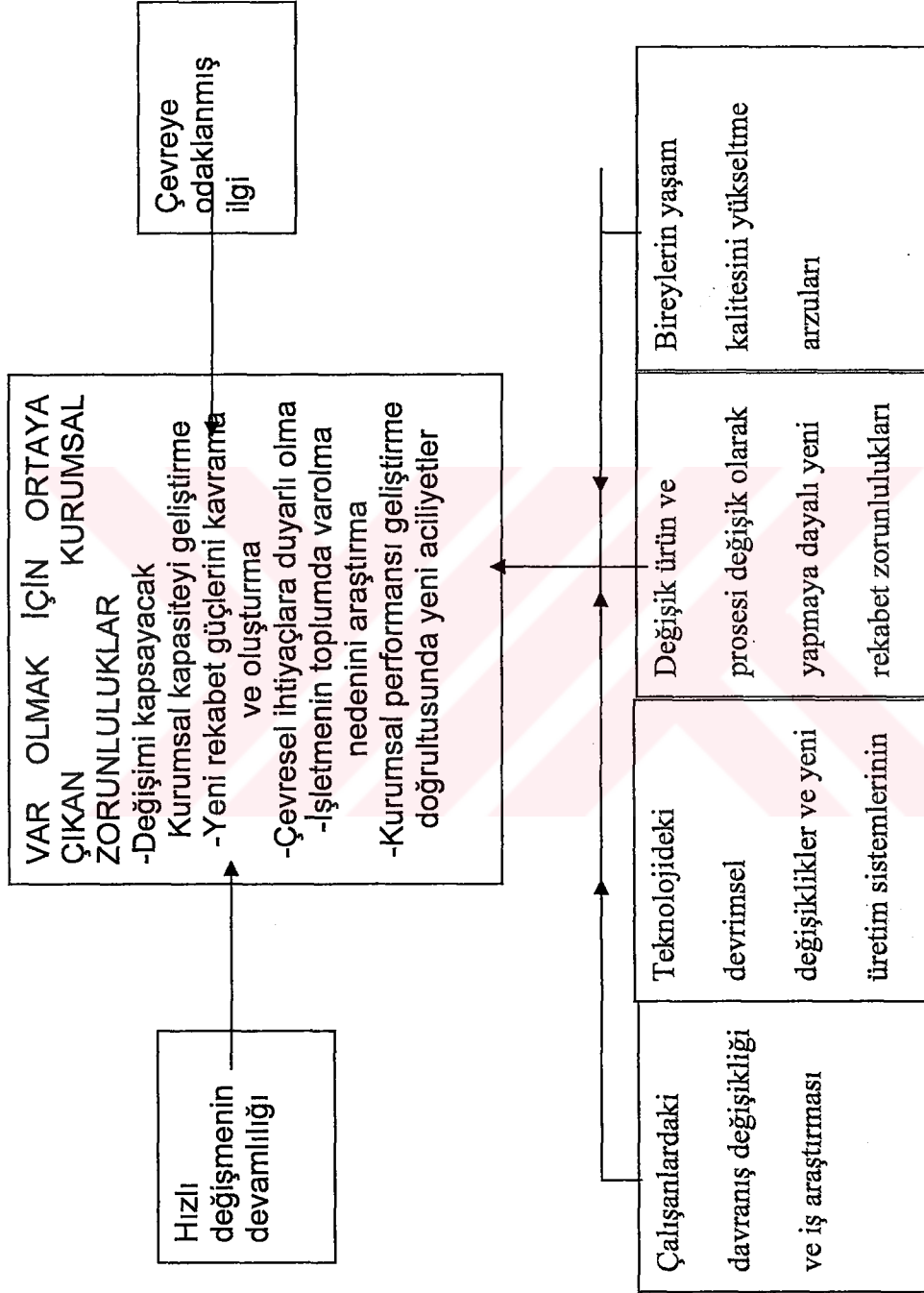
²¹⁷ H.Ejder Temiz, *Küreselleşmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri*, DEÜSBE, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2003, s.199, 274-275.

Uluslararası otel işletmeleri etkinliklerini genişletmek için; doğrudan yatırım, yönetim sözleşmeleri, franchise (imtiyaz anlaşması), ortak girişim (joint venture), teknik hizmet anlaşmaları veya pazarlama anlaşmaları yapmaktadırlar²¹⁸ (Örnek; Şekil: 2.6).



²¹⁸ Turizmde Seçme Makaleler, 31,TUGEV, (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı), No: 48, Türkiye'de Faaliyette Bulunan Uluslar arası Otel İşletmelerinde Teknoloji Transferi Değerlendirmesi, Orhan AKOVA, Mart, İstanbul, 1999, s. 15.

Şekil 2.6.: Çevresel Değişim Ve Ortaya Çıkan Zorunluluklar



Kaynak: İşveren, İşletme Yönetimi, Verimlilik ve Rekabet Gücü, Mart 2001, s.20.

- **Küreselleşme**

Küreselleşme sürecinin arttığı 1980'li ve 1990'lı yıllarda gelişmekte olan ülkelerin hemen, hemen 2'3'ünde reel ücretler düşerken, nitelikli-niteliksiz işgücü arasındaki ücret eşitsizliğinin arttığı görülmektedir²¹⁹.

Dünyada artan liberal ekonomik sistemin yaygınlaşmasına bağlı olarak, özel sektörde ortalama reel ücretlerde ve reel asgari ücretlerde düşüşe neden olmuştur. Bu durum kazanç eşitsizliklerinde de artmasına neden olmuştur²²⁰.

Bu anlamda, gelişmekte olan ülkeler bakımından artan uluslararası rekabete uyum sağlayabilmek için maliyetleri azaltmada ücretler temel değişken faktör olarak ele alınmıştır. Artan rekabet sadece istihdam düzeyini değil, aynı zamanda ücretleri de olumsuz yönde etkilemiştir.

Bu durum gelişmiş ülkelerde de benzer olumsuzlukları gündeme getirmiştir. Küreselleşme süreci ile birlikte niteliksiz işgücü talebinde yaşanan düşüşün ortaya çıkardığı kutuplaşma, ücret gelirlerini niteliksiz işgücü aleyhine bozmakta, iş güvencesine sahip olan nitelikli işgücünün ücretlerini arttırırken iş güvencesinden yoksun niteliksiz işgücünün ücretlerini sürekli düşürmektedir. İşgücü piyasasında yaşanan değişim işletme içinde, iş kolları arasında ve bölgeler arasında ücret farklılıklarına neden olmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde gelişmekte olan ülkelere göre ücretlerde nispeten daha az bir düşüşün yaşanması, her şeyden önce bu ülkelerde yaşamın düzenli ekonomik büyümeye ve bu ekonomik büyümenin getirilerinin adil bir biçimde paylaşılmasına dayanmaktadır.

Küreselleşme paralelinde hakim liberal ekonomi sisteminde esnek üretim sistemleri ve buna bağlı olarak farklı ücret sistemleri ortaya çıkmıştır. Uluslararası, ulusötesi güçlü işletmeler oluşmuştur. Bu şirketler eskinin üretim sistemi yerine, her an değişen talebe ve yeni teknolojiye uyum sağlama yeteneğindeki esnek üretim sistemleri geliştirmişlerdir. Bu gelişim süreci beraberinde nitelikli, yeni teknolojiye çabuk uyum sağlayabilen, verimliliği yüksek işgücü talebini artırmıştır. Buna paralel olarak niteliksiz işgücü ya işsiz kalmış, ya da çok düşük ücretle çalışmak zorunda kalmıştır.

²¹⁹ Stewatr, Berry, a.g.e., s.56.

²²⁰ Frances Stewatr, Albert Berry, "Globalization, Liberalization and Inequality: Real Causes," Challenge, Vol.43, No.1, January/Februruy 2000, s.58-59.

Diğer yandan gelişmekte olan ülkelerde daha ikili bir yapı vardır. Ücret dilimleri arasındaki fark oldukça yüksektir. Sendikalar konusunda değinileceği üzere sendikal faaliyetler de zayıfladığı için, gelişmekte olan ülkelerde işgücünün örgütlenmiş, sosyal politikalarda etkileyici güce sahip olması ve siyaset çevrelerinin koruyucu bir tavır takınması önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır²²¹.

2.6.2.4. Kayıt Dışı Ekonomi

Küreselleşme süreciyle birlikte gelişmiş ülkelerde istihdamın hizmetler sektöründe yoğunlaşması, iş ilişkisinin esnekleştiren standart dışı istihdam biçimlerinin ortaya çıkmasına neden olurken, özellikle gelişmekte olan ülkelerde kayıt dışı istihdamın artmasında da etkili olmuştur. Diğer taraftan evli kadınların çalışma hayatına daha çok katılması gibi işgücü piyasasındaki demografik değişiklikler standart dışı istihdam ilişkisini artmasının bir diğer önemli nedeni olarak ifade edilebilmektedir. Standart istihdam ilişkisi, belirli bir işletmeye ve yönetime belirsiz süreli hizmet sözleşmesiyle bağlı olarak, tam gün çalışma ve belirli bir sosyal ve yasal güvenceleri içinde barındırmaktadır²²². Oysa, standart dışı istihdam olarak nitelendirilen yeni istihdam ilişkisi; belirsiz süreli ve tam gün dışında, işletmenin çatısı altında olmaksızın ve birden çok yönetici ya da işletmeye bağımlı olarak gerçekleştirilmektedir²²³. Değişken çalışma saatleri ve istihdam güvencesizliği de standart dışı istihdamın temel özelliklerindendir.

Gelişmekte olan ülkelerde istihdam, standart dışı istihdam yazılı hizmet sözleşmesine dayalı ve yasal sosyal güvenlik kapsamından yoksun olma, yani “korunmasız istihdam” şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşletmeler hızla değişen duruma uyum sağlayabilmek için standart dışı istihdam biçimlerine yönelmektedirler. Bu anlamda, küreselleşme süreci gelişmekte olan ülkelerde standart dışı istihdam ilişkisini artırmaktadır. Ancak, gelişmekte olan ülkelerde dikkati çeken bir başka durum da, işgücü piyasasındaki değişimlerin standart dışı istihdam biçimlerinin artışı yanında, kayıt dışı istihdamı da yaygınlaştırmasıdır. Gelişmekte olan ülkeler küreselleşme sürecine uyum sağlayabilmek için kamu sektörünü ve ulusal sanayiye daraltmak yoluna gitmektedirler. Bu durumun doğal sonucu olarak geçici istihdam, bağımsız çalışma ve kayıt dışı istihdamda artış yaşanmaktadır.

²²¹ Dani Rodrik, **Has Globalization Gone Too Far**, Institute For International Economics, Washington, 1997, Unctad, Labor Market, s.24-25.

²²² Zeki Erdut, **İşgücü**, s.61

²²³ Simon Pomfred, **“Part-Time Employment, Work, Markets and Social Justice Across Time, Discipline and Place**, Ed. By KELLY Di, ARIANZ 2001 The 15th ARIANZ Conference, Wkolloogong 2001, s. 214.

Küreselleşme sürecinde, işgücü maliyetlerini asgari düzeylerde tutabilmenin en önemli araçlarından biri de kadın işgücünün piyasaya katılımının artırılmasıdır. Kadınların işgücüne katılımlarındaki artış sadece kayıtlı sektörlerde değil, aynı zamanda hem ücretli, hem de ücretsiz olarak kayıt dışı sektörde de yoğunlaşmaktadır. İşgücüne katılan sayısındaki bu artış “istihdamın kadınlaşması” olarak nitelendirilmektedir²²⁴.

OECD ülkelerinde kadınların işgücüne katılımı 1990 yılında ortalama 56.4’ten 1999 yılında yüzde 59.5’e yükselmiştir²²⁵. Kuşkusuz, bu durum özellikle kadınların eğitim düzeyinin yükselmesi ile ekonomik ve sosyal bağımsızlık tercihlerinin artması ile de ilişkilendirilebilir. Diğer taraftan özellikle İskandinav ülkelerinde kadınların işgücüne katılımının devlet tarafından da teşvik edildiği ve bu yönde sosyal düzenlemelerinin varlığı da bilinmektedir. Bu nedenle, İskandinav ülkelerinde kadınların istihdam oranları erkeklerle karşılaştırıldığında yüzde 90 gibi oldukça yüksek bir düzeyde gerçekleşmektedir²²⁶. Oysa bu oran İtalya, İspanya ve Yunanistan’da oldukça düşük düzeylerde dir.

Gelişmekte olan ülkelerin çoğunda olduğu gibi, Türkiye’de de işsizliğin son dönemlerde yüksek oranlarda ve süreklilik göstermesi işgücü piyasasının işleyişine bağlanmaktadır. Bu anlamda, işgücü piyasasının katılığı, 1980 sonrası dönemde uygulanan yeni liberal politikaların yüksek oranda ve hızlı istihdam olanağı yaratması bakımından tek engel olarak görülmektedir. Reel ücretlerin katılığı yüksek oranlarda yaşanan işsizliğin nedeni olarak gösterilmiştir. Ancak, iş güvencesinin, işsizlik sigortasının (2001 yılına kadar) olmaması, asgari ücretin ortalama ücret düzeyinin oldukça altında olması ve küreselleşme sürecinde ücretlerde yaşanan düşüşe rağmen istihdamın artmaması, esasen Türkiye’de işgücü piyasasının oldukça esnek olduğunun bir göstergesidir²²⁷. 2001 yılında yaşanan kriz sürecinde Türkiye ekonomisi yüzde 9 oranında küçülürken, reel ücretlerde buna paralel düşmüştür. Küreselleşme sürecinde Türkiye’de ücretlerde meydana gelen dalgalanmaların sosyo-ekonomik yapının farklılığında kaynaklandığı bilinmektedir.

²²⁴ Valentine Moghatan, “Gender and Globalization,” Journal of World –System Research, Vol.5, No.2, Summer1999, s.370-371.

²²⁵ OECD, Outlook, s.67.

²²⁶ Ann Shola Orloff, **Women’s employment and Welfare Regimes: Globalization, Export Orientation and Social policy in Europe and North America**, UNSISD, Social Policy and Development Programme Paper, Number 12, June 2002, s.9; OECD, Economic Outlook 2002, s, Paris 2002, s.67.

²²⁷ Hasan Ejder Temiz, **Küreselleşmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri**, T.C Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Danışman, Prof.Dr.Zeki Erdut, s.244.

Ücretteki dalgalanmalar toplumun her kesinde ve her sektörde olduğu gibi turizmde de benzer etkiler yaratmaktadır. Bu anlamda, kadınların erkeklere, gençlerin orta yaştakilere, eğitimsizlerin eğitimlilere, deneyimsizlerin deneyimlilere ve sendika üyesi olmayanların sendika üyesi olanlara göre ücret dalgalanmalarından olumsuz yönde daha fazla etkilendikleri ve bu kesimlerin genelde düşük ücret aldıkları bilinmektedir.

Rekabetin küreselleşmesi gelişmekte olan ülkeleri ve bu bağlamda Türkiye'yi ucuz işgücü ile rekabet etmeye zorlamaktadır. Hızla gelişmekte olan bir ekonomiye sahip ülkemizin, karşı karşıya bulunduğu önemli sorunlarından biri olan işsizliktir. Bu sorun, devlet-işletme-işgören taraflarının uyum ve işbirliği ile çözülebilecektir. Geçerliliğini yitirmiş, uyulması mümkün olmayan ve yanlışlığına inanılan kuralların değiştirilmesi, toplum yararına yeniden düzenlenmesi gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bireylerin birbirleri ve toplum ile ilişkilerini sağlıklı bir zemine oturtabilmek, dolayısıyla hukuku üstün kılabilmek mümkün değildir²²⁸.

2.6.2.5. Ekonomik ve Sosyal Faktörler

Ücret artışlarını etkileyen faktörlerin başında %94 ağırlıkla enflasyonun etkisi olduğu tespit edilmiştir²²⁹. Sosyo-ekonomik yapıyı belirleyen faktörler, hukuki sistemin çizdiği çerçeve içinde gerek yapısal, gerekse ekonomik açıdan zaman, zaman birbirleriyle uzlaşarak, zaman zamanda birbirleriyle çatışarak tarafların ve devletin dolaylı veya doğrudan müdahaleleri ile bir bütün teşkil etmektedir. Bu bütünü meydana getiren parçalar ve özellikle ücretlerin oluşumunda doğrudan ya da dolaylı etkili olanları aşağıda açıklanmaktadır. Genel olarak ekonominin tanımı şu şekilde yapılabilir: Milli gelirin artışını ve bunun toplumun bireyleri arasında bölüşümünü belirten koşulları inceleyen bir bilimdir.

Her ne kadar bugün demokratik ülkelerde tarafların serbest olarak toplu sözleşme yapmaları, serbest piyasa ekonomisinin vazgeçemeyeceği önemli bir unsur olmakta ise de, bu esasın devletin ekonomi politikası ve hedefleri için ücret politikası üzerindeki tasarrufundan asla vazgeçeceği anlamına gelmemektedir. Çünkü bu tür bir politika, ne serbest piyasa ekonomisi esasına ne de sosyal hukuk devleti anlayışına uygundur.

²²⁸ Şinasi Aydemir, *Türkiye'de Kayıtdışı Ekonomi*, HUD, Maliye Hesap Uzmanları Demeği, Ankara, 2001, S.40.

²²⁹ Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitapevi, Ankara 2002, s.53.

Sosyal hukuk devleti anlayışında; gelir ve giderlerin adil dağılımını dikkate almak, sosyal olmayan gelişmeleri engelleyici önlemler almak devletin temel görevidir.

Ülke ekonomisinin genel durumu, kalkınma hızı, refah seviyesindeki gelişmeler planlarda yer alan ve hedeflenen gelişme seviyesi ile gerçekleşen gelişme oranı arasındaki ilişkiler gibi makro düzeydeki faktörler ücretlerin oluşmasında rol oynamaktadır.

Otele İşletmelerinin sermaye maliyeti, verimlilik gibi faktörler de ücretlerin oluşumunu etkilemektedir. Günümüzde “eşit işe eşit ücret” ilkesi yerine “eşit verime eşit ücret” ilkesinin ağırlık kazandığı dikkate alınırsa verimlilik kavramının taşıdığı önem daha kolay anlaşılabilir. Meslek yapılarındaki değişimler, bilgi teknolojisi ve verimlilik kavramlarının değişmesi ile birlikte hizmet işletmeleri için verimliliğin önemini artırmıştır²³⁰. Enflasyon olarak tanımlanabilecek fiyatlardaki artış veya hayat pahalılığı hemen, hemen bütün ülkelerde etkili olmaktadır. Bu probleme kalıcı çözümler getirilememesi, enflasyonla mücadelenin önemini daha fazla artırmıştır. Çünkü, enflasyonu etkili olduğu ekonomide ücretleri etkileyen en önemli faktörlerden birisi olmaktadır. Özellikle böyle bir ortamda geçinme endekslerinin ücretlerin oluşumunda etkisi olmaktadır. İşletmelerin kapasiteleri, işletme veya sektörün karlılık durumu, kullanılan ücret sistemleri gibi konularda ücretlerin oluşumunda etkili olmaktadır. Sonuç olarak; işgücü piyasası ve ücret konusuyla ilgili bütün analizlerde ücret politikasının iktisadi denge için büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Yanlış ücret politikaları bu dengeyi bozabilecektir. Doğru bir ücret politikası ise, şayet diğer iktisat politikası tedbirleri dengesiz bir biçimde etki ediyorsa, o zaman bu dengeyi garanti edemeyebilir²³¹.

2.6.2.6. Fiziksel Çevre Koşulları

Sürdürülebilir kalkınmanın; çevrenin korunması, ekonomik gelişme ve sosyal gelişme olmak üzere üç boyutu vardır. Sürdürülebilir kalkınmanın, gelecek nesillerin gereksinimlerinin de dikkate alınarak çevre, ekonomik ve sosyal amaçların, dengeli bir biçimde bütünleştirilmesini gerektirmektedir²³². Çevrenin korunması, sosyal ve ekonomik boyutlar kadar önemlidir ve bu üç boyuttan birinin eksik olması

²³⁰ Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999, s.35.

²³¹ Saime Oral, a.g.e., s.66.

²³² European Commission Staff Working Paper, *Sustainable Industrial Development*, 1999.

durumunda sürdürülebilir kalkınmaya ulaşılması mümkün değildir²³³. Çevresel sürdürülebilirlik temel olarak dört kriter ile tanımlanabilmektedir. Yenilenebilir kaynaklar etkin olarak kullanılmalı ve doğal kaynakların kullanımları uzun dönemde doğal yenilenme oranlarını aşmamalıdır. Yenilenemeyen kaynaklar etkin olarak kullanılmalı ve yenilenebilir kaynaklar ile ikame olanakları değerlendirilmelidir. Zararlı ve kirletici maddelerin çevreye salınımı taşıma kapasitesini aşmamalı, insan sağlığını ve çevreyi korumak için gerekli kritik düzeylerin altında tutulmalıdır. Son olarak, insan faaliyetlerinin ve eko sistemin geriye dönülemez zararlı etkileri önlenmelidir²³⁴ (Örnek: Tablo 2.22).

Otel işletmelerinin en önemli kaynaklarından biri de doğal çevredir. Günümüzde bilinçli turistik tüketici; doğayla bütünleşmiş, temiz havalı, mavi bayraklı temiz plajlı, arıtma sistemi olan çevreyi kirletmeyen bulundukları fiziksel çevreye duyarlı ve saygılı işletmeleri tercih etmektedirler.



²³³ Hilmi Yüksel, **Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Bütünleştirilmesi: ISO 14000 Yaklaşımı**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Tez Danışmanı; Prof.Dr.Muammer Doğan, İzmir,2002, s.53

²³⁴ OECD, **Environmental Strategy For The First Decade of the 21st Century**, 2001.

Tablo 2.22: ISO 14000 Çevre Yönetimi Sistemi Standartlar Serisinin Kapsamı

Çevre Yönetim Sistemi	
ISO 140001 –	Çevre Yönetimi – Çevre Yönetim Sistemleri – Özellikler ve Kullanma Kılavuzu
ISO 14004 –	Çevre Yönetimi – Çevre Yönetim Sistemleri – Prensipler, Sistemler ve Destekleyici Teknikler için Genel Kılavuz
Çevre Denetimi	
ISO 14010 –	Çevre Yönetimi – Çevre denetim Kılavuzu Genel Prensipler
ISO 14011 –	Çevre Yönetimi – Çevre Denetim Kılavuzu Denetim Usulü – Çevre Yönetim Sistemlerinin Denetimi
ISO 14012 –	Çevre Yönetimi – Çevre Denetimi İçin Kılavuz – Çevre Denetçilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler
Çevre Performans Değerlendirme	
ISO/DIS 14031 –	Çevre Yönetimi – Çevre Performansını Değerlendirme – Kılavuz
ISO/TR 14032 –	Çevre Yönetimi – Çevre Performansını Değerlendirme – ISO 14031 Kullanımı ile İlişkin Örnek Çalışmalar
II. Ürünlere ve Hizmetlere Yönelik Standartlar	
ISO 14020 –	Çevre Etiketleme – Çevre ile İlgili Etiketlemenin Temel Prensipleri
ISO/DIS 14021 –	Çevreyle İlgili Etiketleme – Çevreyle İlgili İddiaların Özbeyanı – Terimler ve Tarifler
ISO/FDIS 14024 –	Çevre Etiketleme – I. Tip Çevre Etiketleme – İlkeler ve Usuller
Hayat Boyu Değerlendirme	
ISO 14040 –	Çevre Yönetimi – Hayat Boyu Değerlendirme – Prensipler ve Çevre
ISO 14041 –	Çevre Yönetimi – Hayat Boyu Değerlendirme – Amaç ve Alan Tanımı ve Envanter Analizi
ISO/CD 14042 –	Çevre Yönetimi – Hayat Boyu Değerlendirme – Hayat Boyu Etki Değerlendirme
ISO/DIS 14043 –	Çevre Yönetimi – Hayat Boyu Değerlendirme – Prensipler ve Yorumlama
ISO/TR 14048 –	Çevre Yönetimi Hayat Boyu Değerlendirme – Hayat Boyu Değerlendirme Veri Belgelendirme Düzeni
ISO/TR 14049 –	Çevre Yönetimi – Hayat Boyu Değerlendirme – ISO 14041 Uygulanmasına İlişkin Örnekler
Genel Uygulamalar	
ISO 14050 –	Çevre Yönetimi – Sözlük
Kılavuz 64 –	Ürün Standartlarında Çevre Boyutlarının Dahil Edilmesinde Kılavuz
ISO 14061 –	Ürün Standardı Geliştirme

Kaynak: www.iso.ch, 2002.

Sürekli gelişim süreci ile, otel işletmeleri, ekonomik konularla çevre boyutlarının değerlendirilmesini birlikte dikkate alacak ve böylece doğal kaynakların daha etkin olarak kullanımı sağlanacaktır. Ayrıca, sürdürülebilir kalkınma, çevre etkilerinin önlenmesi üzerinde odaklanmaktadır. Ürünlerin ve süreçlerin gözden geçirilmesinde, yaşam boyu yaklaşımın değerlendirilmesi, çevre ve insanlar üzerinde oluşabilecek etkileri azaltabilecektir²³⁵. Ülke genelinde sürdürülebilir kalkınma; müşterilerin, devletin ve diğer ilgili tarafların katılımı ile

²³⁵ W.C., Culley, *Environmental and Quality Systems Integration*, CRC Press LCC, USA, 1998, pp.29-30.

başarılabilmektedir. Gelecek nesillerin gereksinimlerini karşılama olanaklarını tehlikeye atmadan günümüz gereksinimlerinin karşılanması ancak tüm ilgili tarafların katılımı ile mümkün olacaktır²³⁶.

2.6.2.7. Dış Kaynak Kullanımı Danışmanlığı

Dünya'da 21. yüzyılda insan kaynakları yöneticilerinin rolü ve vizyonu değişmektedir. İnsan Kaynakları Yöneticileri, işletmelerin kısa, orta ve uzun vadedeki stratejilerinin tanımlanmasında, planlanmasında ve uygulanmasında artık daha etkin bir rol ve sorumluluk almaktadırlar.

Bunu da uygulamalı ve bazı işlevsel işleri doğru ve etkin şekilde dış kaynak kullanımı yaparak elde etmektedirler. Dış kaynak kullanımı (outsourcing), insan kaynakları yöneticileri açısından sadece maliyetleri düşürmek için tercih edilen bir yol değil aynı zamanda iş mükemmelliğini başarmada, sunulan ürün ve hizmetlerde kaliteyi yükseltmede, önemli bir yönetim olmaktadır.

Özellikle, Irak'ta savaşın hüküm sürdüğü ve buna bağlı olarak Türkiye'de işletmelerin kârlılıklarının azaldığı, rekabetin fiyata çok yansıdığı, maliyetlerin çok daha önem kazandığı bir dönemde işletmelerde insan kaynakları bölümleri çok daha stratejik bir konuma yükselmektedir. İnsan kaynakları bölümlerinin bu belirsiz ve değişen koşullar altında başarılı olabilmeleri ise; güçlü bir liderlik, dikkatli iş uygulamaları, operasyonel verimlilik gerektirmektedir. Bu ortamda insan kaynaklarında dış Kaynak kullanımı (outsourcing) her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır. Bu uygulama otel işletmelerinde henüz yaygın olmamakla birlikte, bazı bölümlerdeki işler için tercih edilmektedir.

Otel işletmelerinin dış kaynak kullanarak işgücü temin ettiği en önemli birimleri; %95 Dış kaynak temini ile güvenlik ardından gelmektedir. Çamaşırhane, otel işletmeleri bu uygulamalara genelde çok sıkıştıkları zaman başvurumaktadırlar.

2.6.2.8. Rakipler ve Pazar Koşulları

Diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de hem uluslararası, hem ulusal, bölgesel ve benzer işletmeler arasında yoğun ve kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. Bu durum, otel işletmelerini rekabet önceliği yaratacak politikalar üretmeye yöneltmiştir. Bu amaçla özellikle kaliteli hizmet sunumu ve müşteri memnuniyetine odaklanmışlardır.

²³⁶ The International Institute For Sustainable Development: **Global Green Standarts, Iso 14000 and Sustainable Development**, Canada, 1996; pp. 7-9 .

Ancak zamanla kalite ve müşteri memnuniyeti her işletme tarafından sunulan veya sunulması gereken bir etken haline gelmiş ve rekabet avantajı oluşturmadaki etkisi azalmıştır. Bu noktada, otel işletmeleri için kolayca denetlenebilir iç müşteri, diye tanımlanan işgörenler önem kazanmıştır. İşletme için işgören memnuniyeti; İşgören ile iyi iletişim, onların işletmeyi benimsemeleri, bağlılıklarının devamı geliştirilecek iyi bir ücret sistemi ve çeşitli teşviklerle mümkün olabilecektir. Günümüzde, işletmeler için kaliteli ve deneyimli işgünün varlığı, önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir.

Rekabet koşullarının her geçen gün biraz daha katılaşması, otel işletmelerini ücret ve işgören kalitesi konularına daha fazla önem vermeye yöneltmiştir. Diğer yandan işgörenin ve sunduğu hizmetin kaliteli olup olmadığına karar verenler de dış müşteriler 'turistik tüketiciler' olmaktadır²³⁷. Bu nedenle hizmetin kalitesi ile ilgili düşünceleri, diğer bir deyişle müşterilerin hizmet kalitesini nasıl algıladıkları konusu önem taşımaktadır. Özellikle 1980'li yıllarda toplam kalite yönetimi felsefesinin gelişmesiyle birlikte otel işletmelerin büyük çoğunluğu algılanan hizmet kalitesi üzerinde odaklanma ve sundukları hizmetin kalitesini geliştirmek için müşteri istek ve gereksinimlerine önem verme yoluna gitmişlerdir²³⁸ (örnek; tablo.2.10).

Dünyadaki yeni ekonomik koşullarda, reel ücret artışı; ancak üretim ve verimlilikte meydana gelen daha hızlı bir artışla ve rakip işletmeler ve ekonomiler karşısında aldıkları önlemler dikkate alınarak mümkün olabilmektedir. Reel ücret artışının kaynağı, hukuki kurallar, politik kararlar, geliri üreten gerçek unsur olan işletmenin iç ve dış piyasalardaki rekabet gücüdür.

Ücretin oluşumuna etki edecek her türlü kararlarda, kararların üretim ve hizmet sunumunda neden olacağı sonuçlar kamu yönetimince ve işgören sendikalarınca göz önüne alınmalıdır. Ekonomi ve işletmeciliğin evrensel, akılcı kurallarının ücretin oluşum ve değişiminde temel rolü oynaması ilkesi yanında, esneklik ve merkezi sistem ilkeleri de ulusal ücret politikasının ana yapı taşlarını oluşturmaktadır. Avrupa Sanayi İşveren Konfederasyonları Birliği (UNICE) 'ne göre Türk Çalışma Hukuku, Avrupa'nın en katı çalışma hukukudur²³⁹.

²³⁷ T. Powers, **Marketing Hospitality**. İkinci Baskı, John Willey & Sons, Inc.: New York, NY. 1997, s.179.

²³⁸ A. Paraskevas, "Exploring Hotel Internal Service Chains: A Theoretical Approach" **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13 (5), 2001, pp.251-258.

²³⁹ İşveren, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, **Ücret Verimlilik Dengesizliği**, Cilt.XXXIX, sayı 6, Mart, 2001, s.27.

- **Pazar Konumu**

Otel işletmelerinde üretilen ürün ve hizmetlerin daha fazla homojen olmaya başlaması ve piyasaların doyuma ulaşmasının, hizmet üretimi yapan işletmelerin kendilerini diğer işletmelerden farklılaştırmasını daha da zorlaştırmıştır²⁴⁰. Bu nedenlerle, sadece müşteri sorunları ile ilgili teknik çözümler sunulmasının rekabetçi olmak, pazar paylarını korumak ve hatta artırmak için artık yeterli olmadığı, bunların yanı sıra sunulan hizmetlere yeni ve çeşitli değerler katmak, bu yolla müşteri bağlılığı yaratmanın, rekabet için bir zorunluluk haline geldiği bilinmektedir. Son yıllarda müşteri eğilimlerinde görülen diğer bir trend ise, otel işletmesi yönetimlerinin işgörenlerine yaklaşımları, ücret ve sosyal hakları politikaları müşterilerin işletmeleri seçerken dikkat ettikleri konular arasında yer almaktadır. Otel işletmeleri müşteri bağlılığını sağlamayı hedeflemektedirler. Müşterilerin bağlılık gösterebilmeleri için aldıkları hizmetin, rakip işletmelerin sunmasını bekledikleri hizmetten daha iyi olması gerektiğini ve müşterilerin bu şekilde işletmeye bağlılık duyacağı ve bağlı kalamaya devam edebileceği belirtilmektedir²⁴¹.

Otel işletmeleri için işgücü devir oranı hala büyük bir sorun teşkil etmektedir. Nitelikli işgörenleri elde tutabilmeleri hala bir sorun olmaya devam etmektedir. Sektörde nitelikli işgören kolayca kendine daha iyi maddi ve sosyal koşul öneren rakip işletmelere kayabilmektedir. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi boyutları konusunda; fiziki görünüm, nezaket, iletişim, anlayış, doğru ve hızlı hizmet sunumu, sorun çözme, rezervasyonda doğruluk gibi unsurlar üzerinde durulmaktadır²⁴².

Otel işletmesi müşterileri, hizmetin üretim sürecine bazen kısa, bazen uzun bir süre katılmaktadırlar. Bu durum, işlemin gerçekleştirilmesi için müşteri ile işletme arasında ilişki kurulması olanağı vermektedir²⁴³. Bununla beraber, müşterilerin hizmet işletmeleri ile daha fazla kişiselleştirilmiş ve yakın ilişki kurma isteği²⁴⁴ ve hizmet işletmeleri ve müşterileri arasında sürekli tekrarlanan ilişki, ilişki

²⁴⁰ Martin Wetzels, Ruyter, Ko.De., Birgelen, van. Marcel . Marketing Service Relationships: **The role of commitment**, Journal of Business&Industrial Marketing, Vol. 13, No.4/5, 1998, pp.406.

²⁴¹ Jay Kandampully, " **Service Quality to Service Loyalty: A Relationship Which Goes Beyond Customer Services,**" **Total Quality Management**, August, Vol.9, No.6, 1998; pp.431-444.

²⁴² P.Akan, Dimensions of Service Quality: **A Study in İstanbul. Managing Service Quality**, 5 (6), 1995, pp.41.

²⁴³ Christian.Grönroos. Relationship Marketing: **The Strategy Continuum**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.23, No.4, 1995, pp.252.

²⁴⁴ A., L. L. Berry Parsuraman and Zeithaml. **Refinement and Reassessment of the Servqual Scale.** Journal of Retailing, 67(4), 1991, pp.43.

pazarlamasının hizmet işletmelerinde uygulanmasını hem kolaylaştırmakta hem de güçleştirmektedir²⁴⁵.

İşletmenin hedeflediği bölgesel, ulusal ve uluslararası pazarlardaki konumunu ifade eder. Müşteride, ürün- hizmet marka bağımlılığı ve iyi bir işletme imajı yaratabilen işletmeler bu anlamda şanslı sayılmaktadırlar. Günümüzde bilgi ve iletişim, ekonomik ve teknolojik alanlarındaki hızlı gelişmeler işletmelerin iç ve dış çevrelerinde önemli değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişimlerin bazıları şunlardır²⁴⁶: Pazarların uluslararası bir nitelik kazanması, ürünlerin yaşam sürelerinin kısalması, üretime dayalı örgütlerden teknik ve pazarlamaya dayanan örgütlere yönelmesi ve pazarlamanın öneminin artması, komuta ve kurmay organları arasındaki ilişkilerin nitelik ve nicelik açısından farklı bir dengeye kavuşması, örgüt ve bireylerin çoklu üyelikler oluşturması, makinaların yalnızca üretimi gerçekleştiren araçlar olmaktan çıkarak, karar alma sürecinde de kullanılmaya başlanmaları ile birlikte işin niteliğinin değişmesidir.

Turizm Endüstrisindeki niceliksel ve niteliksel gelişmeler, turizm pazarındaki yeni eğilimler ve dünya genelindeki güncel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan yeni turistik ürünler, otel işletmelerinin hızla gelişmesine neden olmaktadır. Bu durum, otel işletmesi yöneticilerinin ve çalışanlarının bu gelişmeleri yakından izlemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, yönetim her değişimin etkilerini ve sonuçlarını iyi hesaplamalıdır.

Otel işletmesinde bir yöneticinin en önemli görevi, çalışanlar ve müşteriler arasında iyi bir iletişim kurmak, iyi bir ücret sistemiyle işgöreni kendi işlerine yöneltmek, işletmeyi faaliyet hedeflerine ulaştırmaktır. Bu durum işletmelerin; dışta rekabetçi, içte adil, iş ortamından kaynaklanan içsel ve dışsal ödüllendirmelere önem veren ücret sistemleri ve politikaları geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

²⁴⁵ Leonard L. Berry, **Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives**, Journal of the Academy of Marketing Science, 1995, pp.236-245.

²⁴⁶ Ender Yöner, **Örgüt-Çevre-Yönetim İlişkilerinde Değişimin Yönü ve Bir Araştırma Denemesi**, (Basılmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü, Bursa, 1984, s.3.

2.6.2.9. Sektörün Nitelikli İşgücü Talebi

Turizm işletmelerinde işgören ücretlerinin toplam giderler içindeki payı %35'tir. Bu da bize, ücretlerin toplam giderler içindeki payının ne denli önemli olduğunu göstermeye yetmektedir. İşgören ücretlerinin toplam giderler içinde en büyük payı oluşturma nedenleri şöyle sıralanabilir: Açık işlere nitelikli işgören alınmayışı, İşgören seçiminin iyi yapılmayışıdır.

İnsan kaynakları arz ve talebi konusunda doğru bir projeksiyon yapılması, daha iyi bir planlama ile, işgücünün iş aramak veya bulmak için başka yerlere göçmesi, hareket etmesi ihtiyacını azaltacaktır. İşgücünün göçmesi, turizm işgörenleri için mevsimsel talep ve yapısal arz arasındaki dengesizliğin bir sonucudur. Gelişmekte olan ülkeler, sıklıkla, turizm sektöründeki üst düzey yönetim kadroları için yabancı müdürler getirilmektedirler, çünkü kendi ülkelerde istenen yönetim özelliklerine sahip yeterli işgücü kaynağı mevcut değildir. Gelişmiş ülkelerde bile, profesyonel ve üst yönetim kadroların doldurmak güç olabilmektedir. Çünkü diğer sektörler de bu konuda turizm işletmeleriyle rekabet halindedir ve bu işgücü havuzundan insanları kendilerine çekmektedirler²⁴⁷.

Otel işletmesinde konaklayan konunun yaşadığı deneyim, büyük ölçüde, bu otelde çalışan işgörenle kurdukları ilişkilerle belirlenmektedir. Böylece işgören tüketim noktasında, turizm ürününün hem yaratıcısı, hem de sunucusu konumundadır. Otel işörenin; konuklara kaliteli hizmet sunmasını belirleyen temel bilgi ve becerilerle donatılmış olması gerekmektedir. Konunun önemi nedeniyle pek çok hükümet, turizmde insan kaynakları yetiştirilmesinde aktif katkıda bulunmakta ve yöneticilerin işgörenlerde aradıkları bilgi ve beceri gereksinimlerinin giderilmesine yardımcı olmaktadır. Eğitim-öğretim kurumları bu kapsamda, meslek ve yapılacak işleri beceriler açısından incelemekte, beceri standartlarını programlarına dahil etmekte ve gerekirse sertifikasyon yöntemine başvurumaktadırlar. Bu amaçla eğitim-öğretim kurumları iki grupta sınıflandırılabilir.

Mesleki programlar ve akademik eğitim programları. Bunların yanı sıra resmi ve özel turizm eğitimi sertifikasyon kursları ile yönetici eğitim programları sektör, eğitim kurumu işbirliğine dayalı programlar geliştirilmektedir. Örneğin önbüro işgöreni için gelişen merkezi rezervasyon CRS (Central Reservation Systems)

²⁴⁷ Turizmde Seçme Makaleler, 31,TUGEV, (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı), No: 48, Turizmde İstihdam ve Kariyer Olanakları, Mart, İstanbul, 1999, s. 3.

teknolojiyi izleyebilme, Fidelyo, Amadeus gibi bilgisayar paket programları kursları, sertifikasyona örnek verilebilir.

Turizm bir hizmet etkinliği olduğundan ve büyük ölçüde, sektörde çalışan insanlara bağlı olduğundan; otel işletmelerindeki varolan ve gelecekteki kadroları doldurmak için kaç kişiye ihtiyaç olduğunu ve bu kadrolara alınacak kişilerin hangi özellik, beceri ve bilgilere sahip olması gerektiğini bilmek turizmin gelişmesinde büyük önem taşımaktadır. Kadro sayısına ek olarak, insan kaynaklarını geliştirme çabası ev sahibi toplumun ve ülkenin sosyo-kültürel yapısına duyarlı olmalıdır.

Turizm ülke ve bölge açısından kalkınmada öncelikli bir sektördür ve insan kaynakları planlaması hem emek arz-talep dengesinin kurulması hem de kaliteli turizm ürünlerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesi açısından önemlidir. 1996 yılında Dünya Turizm Kuruluğu sponsorluğuunda imzalanan “Madrid İnsan Kaynakları Geliştirme Deklarasyonu”, turizm sektöründe kalifiye insan kaynaklarına acilen ihtiyaç olduğunun altını çizmiştir. Otel işletmeleri insan kaynaklarının değerlendirilmesinde, yönetim, ve diğer kademeler de dahil her bölümde kadrolar için bilgiler derlenmelidir. Toplanması gereken bilgiler arasında iş analizleri, işgören sayısı ve ayrıca, yaş, eğitim düzeyi, ikamet yeri ve ulusal köken gibi işgücü demografik bilgileri sayılabilir. Mevcut çekirdek kadro, işgören sayısı, işgören nitelikleri, yüksek işgücü devir oranları, eğitimsizlik gibi sorunlu konular belirlenir ve tanımlanır.

Asya – Pasifik ülkelerinde seyahat ve turizm endüstrisi insan kaynakları alanında yapılan araştırmalar, yöneticilerin yarıdan fazlasının kısmen bu endüstrinin hızlı büyümesinden, nitelikli, yarı nitelikli işgörenler ve yönetici bulmakta orta düzeyde veya ciddi sorunlarla karılaştıkları gözlenmiştir. Bu yöneticiler, profesyonel kadroları doldurmanın da ciddi bir problem olduğunu bildirmişlerdir. Diğer yandan niteliksiz işgücü bulmada herhangi bir problemle karşılaşmadıkları görülmüştür²⁴⁸. Dünyada eğitim düzeyi arttıkça istek ve beklentiler de artmaktadır. Nitelikli işgörenin kariyer beklentileri, daha yüksek ücret, daha fazla ek ödeme ve teşvik, iyi koşullarda çalışma gibi fazla olmaktadır. İşgörenler artık daha fazla ücretli, ancak kötü yaşam kalitesi getiren işleri reddetmektedir. İnsan kaynaklarının gelişmesi sonucu, bir beceri ve hizmet standartları sisteminin, bu kariyer ve yaşam tarzı isteklerine yanıt verebilecek olmasıdır.

²⁴⁸ American Express Foundation&dünya Seyahat ve Turizm Konseyi, 1993, S.8, American Express Foundation& Pasifik Asya Seyahat Birliği, 1994, s.7.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI ÜCRETLENDİRME SİSTEMLERİNE YÖNELİK İZMİR İLİ ARAŞTIRMASI

Giriş

Araştırmanın konusu her ne kadar konaklama işletmeleri olsa dahi, insan kaynakları ücretlendirme sistemleri, İzmir ili çerçevesiyle dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Çünkü çalışmanın gelişen sürecinde konaklama işletmeleriyle ilgili kısıtlamalar oluşmuştur.

Üç bölümden oluşan tezin önceki iki bölümde çalışmanın kuramsal alt yapısına ilişkin bilgiler aktarılmıştı. Tezin uygulama kısmını içeren bu bölümde, öncelikle araştırmanın amacından ve kapsamından söz edilecektir. Araştırma modeli geliştirilecek, öngörüler ortaya konacak, araştırma yöntemi ve araçları tartışılacak ve bunlar test edilecektir. Daha sonra bulgular değerlendirilecektir.

Bu kapsamda araştırmada izlenen yöntem ve araştırmaya konu olan dört ve beş yıldızlı otel işgörenlerine yönelik anket formundaki sorular yer almaktadır.

Diğer yandan verilerin toplanması ve analizinde izlenen yöntemler ve araştırmanın hipotezleri de bu bölümde açıklanmıştır. Anketler sonucunda işgören yanıtlarından elde edilen araştırma bulguları ve bunların birbiriyle ilişkileri tablolar halinde bu bölüm sonunda sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında İzmir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde insan kaynaklarının ücret sistemleri; işletmelerin ölçekleri, kurumsallaşmış kimlikleri, profesyonel yönetim biçimleri nedeniyle iş analizi, kariyer planlaması ve ücretlendirme gibi konularda sistemli çalıştıkları düşüncesidir. Araştırma kapsamındaki işletmelerinin, kurumsal bir ücret sistemi geliştirdikleri ve bu ücret sisteminin işgörenin; sosyal ödemeler, örgütsel ve yönetsel güdüleme, ücret adaleti, terfi, ek ödemeler, maddi güdülemeler, işgören odaklı yönetim gibi beklentilerini karşılayacağı varsayımından hareket edilmiştir.

3.1.1 Araştırmanın Önemi

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları ücretlendirme sistemleri çok sayıda nitelikli ve niteliksiz işgören istihdamı, işgören maliyetlerin yüksekliği nedeniyle önemlidir. Otel işletmeleri için önemli bir maliyet unsuru olan işgören

cretleri, işletmede verimliliğini de etkilediği için dikkatli bir planlanma ve uygulama gerektirmektedir. Bu sebeple otel işletmeleri kendi örgütsel yapılarına ve işgücü niteliklerine uygun bir ücret sistemi oluşturmalı ve bunu geliştirmelidirler.

Otel işletmelerinde cretlendirme işgörenlerin genel giderlerini karşılaması ve yaşamlarını devam ettirmeleri açısından önem taşımaktadır. işgörenleri maddi yönden işe yöneltme ve hizmet verimliliğini artırmak hedeflenmektedir. cret sistemlerinin başarılı sonuçlar vermesi, işletme yapısına uygun ücret sistemlerinin geliştirilmesine bağlı olduğu için ücret yöneticileri oldukça zor bir görev üstlenmişlerdir.

cret programı sorumluları farklı işletmelerden uyarlanan sistemler yerine, otel işletmesinin kendi örgüt yapısını, işgören niteliklerini, dikkate alan bir sistem oluşturmalı ve geliştirmelidirler. Dolayısıyla cret sisteminin; işletme ile ilişkili tüm yönetsel sistemlerin ekip çalışmasını, uyumlu çalışmasını ve en önemlisi i müşteri sayılan işgörenin tatmini ve sürekli iyileştirme ilkelerini temel alacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise söz konusu sistemlerin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi sürecine çalışanların da katılmalarının sağlanması ve gelişmelerin tüm çalışanlara açıklıkla iletilmesidir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Genel Beklentiler

Çalışmada amaç, İzmir ilindeki kent ve tatil otellerindeki ücret sistemlerini araştırarak, bu sistemin temelde hangi faktörlerden etkilendiğini, sorunlarının neler olduğunu belirlemek ve çözüm nerileri sunmaktır.

Bu bölümde; ankete yanıt veren deneklerin demografik özellikleri ile, beşli likert ölçeğinde hazırlanmış bağımsız değişkenlere bakış açıları arasındaki anlamlı farklar olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede öncelikle hipotezler oluşturulmuş, ardından bu varsayımlar test edilmiştir. Bu hipotezlerden önemli görülen ve araştırmanın sonuçlarına ışık tutacaklarına inanılanlar şunlardır;

H_0 : Dört ve beş yıldıızlı otel işletmesinin kurumsal yapısı ve yönetim tarzı ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldıızlı otel işletmesinin kurumsal yapısı ve yönetim tarzı ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Dört ve beş yıldıızlı otel işletmesinin kurumsal yapısı ve yönetim tarzı ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin kurumsal yapısı ve yönetim tarzı ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki ücret sistemi ile, işgören memnuniyeti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki ücret sistemi ile, işgören memnuniyeti arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin faaliyetlerini etkileyen dış çevre faktörleri ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin faaliyetlerini etkileyen dış çevre faktörleri ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki insan kaynakları yaklaşımı, maddi ve sosyal güdüleme ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki insan kaynakları yaklaşımı, maddi ve sosyal güdüleme ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin türü ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin türü ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

H_0 : Otel işletmelerinde görev yapılan bölüm ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde görev yapılan bölüm ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapılan bölüm ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapılan bölüm ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

H_0 : Otel işletmelerinde görev yapılan bölüm ile, ek ödemeler ve maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işletmelerinde görev yapılan bölüm ile, ek ödemeler ve maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, ek ödemeler ve ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin statüsü ile, ek ödemeler ve ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin vardiya düzeni ile, ek ödemeler ve ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin vardiya düzeni ile, ek ödemeler ve ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ücret dilimi ile, ek ödemeler ve adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, ek ödemeler ve adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Çalışılan yıl ile, ek ödemeler ve ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışılan yıl ile, ek ödemeler ve ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin yaş dilimi ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin yaş dilimi ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

H_0 : Günlük çalışma süresi ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Günlük çalışma süresi ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Bu çalışmada bağımsız örnek T testi, birbirinden farklı iki grubun sorulara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı istatistiksel farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için kullanılacak iken, birbirinden farklı ikiden fazla grubun sorulara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı istatistik farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için de farklılık analizi (anova) uygulanacaktır.

3.2. Araştırma Evreni

Araştırma yöntemi olarak kısaca 'survey' adi ile de tanımlanmakta olan benzer denekler örnekleme kullanılmıştır.

Bu yöntem, söz konusu özellikleri taşıyan kitlenin tamamına (araştırılmak istenen evrenin tamamı) değil, aralarından benzer özelliklere göre seçilmiş olan deneklere uygulanmaktadır²⁴⁹. Örnekleme, adı verilen bu sistem bir bütünün daha küçük bir parçası ile temsil edilmesi esasına dayanmaktadır. Araştırmalarda kullanılmak üzere evrenin bir parçasının seçilmesinin nedeni budur²⁵⁰. Evrenin bir alt kümesidir ve tüm evrenin içinden seçilmiş elemanları kapsamaktadır. Araştırmacı örneği inceleyerek evren hakkında genellenebilir sonuçlar çıkarabilir²⁵¹. Evren: (Popülasyon ya da ana kitle): Araştırmacının incelemek istediği insan grubunun tümünü, olayları veya ilgi alanını kapsamaktadır.

Çalışma, olasılığa dayalı örnekleme bazında alan örnekleme kapsamında ele alınmıştır. Alan örneklemesinin seçiliş amacı, verilere daha hızlı ve kolay ulaşmaktır.

Önyargı ve endişeye yol açabilecek sorular için gerekli açıklamalar araştırmacı tarafından anında yapılabilmektedir. Ayrıca, araştırmacı çalışması hakkında bilgi vererek katılımcıyı güdeleyebilmektedir. Anket yöntemi görüşme yöntemine göre çok daha az zaman almakta ve maliyeti daha düşük olmaktadır. Ayrıca anketi yaptıracak kişi için anketi doldurtmak, bir görüşmeyi yürütmekten çok daha kolay olmaktadır. Bu nedenle daha az beceri gerekmektedir.

3.2.1. Araştırma Evreni ve İzmir İli Uygulaması

Anket çalışmasına 5.02.2003 tarihinde başlanmış olup, 10.09.2003

tarihinde sonlandırılmıştır. Anket çalışmalarına kış sezonunda başlanmasının sebebi, ankete İzmir ili kent merkezindeki dört ve beş yıldızlı otellerden daha yüksek katılım oranı beklentisidir. İzmir kent merkezi otelleri hedef kitlelerinin özelliği "iş seyahatlerine çıkanlar" nedeniyle anılan dönemde doluluk oranları ve işgören sayılarında artış gözlenmektedir. Irak savaşı sonrası sezonun geç açılması nedeniyle Çeşme'deki tatil (kıyı) otellerindeki anket çalışmalarına haziran ayının on beşinde başlanmıştır.

²⁴⁹ Alparslan Usal, Zeynep Kuşluvan, Davranış Bilimleri, Sosyal Psikoloji, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, 2.Baskı, 1998.s.28.

²⁵⁰ İbrahim Başaran, s.90.

²⁵¹ Uma Sekaran, s.225-226.

İzmir ili kent merkezinde üç adet beş, yedi adet dört yıldızlı Turizm İşletmesi Belgeli otel bulunmaktadır. Bu otellerin toplam oda kapasitesi 1566, yatak kapasitesi ise 362 adettir. Çeşme ilçesinde ise dört adet beş, 3 adet dört yıldızlı Turizm İşletmesi Belgeli otel bulunmakta olup beş yıldızlı otellerin toplam oda kapasitesi, 1276, yatak kapasitesi ise 2184 adettir. Dört yıldızlı otellerin toplam oda kapasitesi, 450, yatak kapasitesi ise 962 adettir. İzmir kent merkezi ve Çeşme ilçesinde toplam 7 adet beş yıldızlı, 10 adet dört yıldızlı Turizm İşletmesi Belgeli otellerde toplam 3292 oda, 6308 yatak kapasitesi mevcuttur. Beş yıldızlı otellerin toplam oda kapasitesi 2153, yatak kapasitesi ise 4037 adettir. Dört yıldızlı otellerin toplam oda kapasitesi, 1139, yatak kapasitesi ise 2271 adettir.

Konaklama sektöründe tesis tür ve sınıflarına göre belirlenen katsayılarla yatak sayısının çarpılması bize toplam işgücü sayısını vermektedir. Kısacası bu hesaplama yöntemi, işgören sayısı / yatak oranı temeline dayanmaktadır. Türkiye'deki Turizm İşletmesi Belgeli 5 yıldızlı otellerde oda başına düşen işgören sayısı 1.18, yatak başına düşen işgören sayısı ise 0.59 kişidir. Bu oranlar dört yıldızlı otellerde değişmekte olup, oda başına 0.70, yatak başına ise 0.38 kişidir²⁵². Bu durumda İzmir ili ve Çeşme ilçesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki yaklaşık işgören sayısını şöyle bulmak mümkündür:

İzmir İli Kent merkezindeki 5 yıldızlı otellerde çalışan işgören sayıları:

Oda başı işgören sayısı : 877 X 1.18 = 1035

Yatak başı işgören sayısı : 1853 X 0.59 = 1093

İzmir İli Kent merkezindeki 4 yıldızlı otellerde çalışan işgören sayıları:

Oda başı işgören sayısı : 689 X 0.76 = 524

Yatak başı işgören sayısı : 1309 X 0.38 = 497

Çeşme ilçesi 5 yıldızlı otellerde çalışan işgören sayıları:

Oda başı işgören sayısı : 1276 X 1.18 = 1506

Yatak başı işgören sayısı : 2184 X 0.59 = 1289

Çeşme ilçesi 4 yıldızlı otellerde çalışan işgören sayıları:

Oda başı işgören sayısı : 450 X 0.76 = 342

²⁵² Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999, s.198.

Yatak başı işgören sayısı : $962 \times 0.38 = 366$

Elde ettiğimiz verilere göre İzmir'deki otellerde oda başına toplam; 1559, Çeşme otellerinde 1848, toplam 3407 işgörenin istihdam edildiği varsayılmaktadır.

Ülkemizde süregelen ekonomik krizler nedeniyle işletmelerin küçülme yoluna gittikleri ve özellikle de işgücü giderlerini azaltma önlemleri aldıkları bilinmektedir. Anılan nedenle, İzmir ili ve Çeşme ilçesindeki otel işletmelerinde istihdam edilen işgören sayısının varsayılan rakamdan daha da düşük olabileceği kabul edilebilir.

Araştırma kapsamında formları yanıtlamayan, kriz vb. nedenlerle kapalı olan oteller de dikkate alındığında bu sayı daha da azalacaktır. Araştırmada dağıtılan anket formlarını yanıtlayan denek sayısı 517 kişidir. Bu sayının araştırma evrenini yeterince temsil anlaşılmaktadır.

3.2.2. Deneklerin Seçimi

Araştırmada örneklem olarak olasılığa dayalı örnekleme bazında alan örnekleme kapsamında ele alınmıştır. "grup örnekleme" yöntemi kullanılacaktır. Örnekleme yönteminde anket formundaki sorular İzmir ve Çeşme'deki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan her düzey çalışana yöneltilmiştir.

Çalışmada birincil verilerin toplanması amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Verilerin toplanmasına yönelik olarak hedef kitleyi en iyi temsil edecek örnek büyüklüğü tespit edilmiştir.

Deneme anket formları Çeşme ve İzmir'deki 4-5 yıldızlı otellerin İnsan Kaynakları Müdürleri ile yüz yüze görüşülerek işgörenlere dağıtılmak üzere teslim edilmiştir. Konu ve anket soruları ile ilgili gerekli bilgi ve detaylar yöneticilere açıklanmış ve formlar bir hafta sonra toplanmıştır. Bu amaçla 200 adet anket formu farklı otellere dağıtılmış yanıtlanarak dönen toplam anket sayısı 100 olmuştur.

Bu örnek kitle 100 kişi içerisinde uygulanacak olan anketin güvenilirliğini saptamak için gerekli alt örnek sayısı belirlenerek anketin güvenilirliği test edilmiştir. Yöntemde; soruların birbirleriyle olan çokluk ilişkileri (Korelasyon) kontrol edilerek katsayısı 0.5 ve yukarı çıkan sorular gerçek sonuçlar verecek, ankette kullanılmak üzere seçilmiş, bu değerin altında çıkan sorular ankette çıkarılmıştır.

Geri toplanan anket formlarındaki tüm yanıtlar nümerik sisteme dönüştürülerek İstatistiksel analiz yöntemlerinden biri olan güvenilirlik testi (Reliability Analysis) kullanılmıştır. Sonuçlar " SPSS" (Statistical Pocket Social Science)

İstatistik Paket Programına yüklenerek istatistiki değerlendirilmeleri yapılmıştır. Beşli Likert ölçeğine göre; kesinlikle katılıyorum 1, katılıyorum 2, katılmıyorum 3, kesinlikle katılmıyorum 4, kararsızım 5, olacak şekilde hesaplanmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın konusu her ne kadar konaklama işletmeleri olsa dahi, insan kaynakları ücretlendirme sistemleri, İzmir ili çerçevesiyle dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. Çünkü çalışmanın gelişen sürecinde konaklama işletmeleriyle ilgili kıstas oluşmuştur.

Bu kıstaslarla deneme anketi sırasında karşılaşılmıştır. Konaklama işletmeleri kapsamında olup, dört yıldızın altındaki turizm ya da belediye belgeli otel ve motellerde araştırma için gerekli verilerin yetersizliğiyle karşılaşılmıştır. Yapılan araştırmada krizler nedeniyle birçok pansiyon ve tatil köylerinin de çalışmadığı görülmüştür. Bu araştırma kurumsal yapıya sahip ve her kademedede çok sayıda işgören çalıştıran 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki ücret sistemlerini etkileyen faktörler ve sorunları ile sınırlandırılmıştır.

İşgören ücretleri otel işletmelerinin nitelikli işgören kaybı nedeniyle çok hassas oldukları, diğer otel işletmeleri tarafından bilinmesini istemedikleri bir konudur.

Gizlik esasına inanan, bilimsel bir araştırma için bile olsa ücret konusunda hiçbir bilgiyi paylaşmak istemeyen, konuya kuşkuyla yaklaşan işletmeciler ve yöneticilerle karşılaşılmıştır.

Bazı otel işletme yöneticileri telefonda anket talebini kabul ettikleri halde yüz yüze görüşme sırasında henüz anketi incelemeyen, konusunun 'ücret' olduğunu öğrenir öğrenmez bu konuda otellerinde çalışma izni veremeyeceklerini açıklamışlardır.

Deneme anketi ve güvenirlik testi çalışmalarında araştırmanın bağımlı değişkeni olabilecek birçok soru otel yöneticisi ya da işverenin bu tür soruların otellerinde sorulmasına izin vermeyeceklerini söylemeleri üzerine değiştirilmiş ya da formdan çıkarılmak zorunda kalmıştır. Deneme anketleri sırasında karşılaşılan güçlükler zorunlu görülen bazı soruların farklılaştırılmasına, bazı soruların anketten çıkarılmasına neden olmuştur.

Diğer yandan az sayıdaki otel yöneticisi de yapıcı önerileriyle ankete yeni ve yararlı soruların eklenmesine katkıda bulunmuşlardır.

Bu kısıtlamalar ve değerlendirmeler ışığında anket sorularına son şekli verilerek yeniden düzenlenmiştir. Düzenlenmiş şekliyle bile, İzmir kent içinde iki otel sendikal sorunları ve konun mahkemelik oluşu nedeniyle anket uygulamasına işletmelerinde izin vermemiştir. Tatil otellerinin kuruluşunu yeni tamamlayanları da konuya şüpheli yaklaşıp yardımcı olmamışlardır. Bu ve benzeri nedenlerle anılan otellerin bazı bölümlerinde tanıdıklar aracılığıyla işgörenlere yöneticilerden habersiz anket formu doldurtulmuştur.

Anket çalışmasının özellikle turizm sezonunun yüksek olduğu dönemlerde yapılmasına önem verilmiş, işgören yoğunluğundan yararlanmak istenmiştir. Ancak çalışmaların işgörenlerin işlerini aksatacağı gerekçesiyle anket yapma izinin alınmasında zorluklar yaşanmıştır.

Diğer taraftan böyle bir çalışmayı desteklediklerini, bu tür bir araştırmaya işletmelerinin ve kendilerinin de gereksinim duyduğunu, tez bitiminde bir örneğini mutlaka temin etmek istediklerini belirten çok sayıda otel yöneticisi otellerinde anket formlarının dağıtımı ve toplanması aşamasında çalışmaya kolaylık tanımıştır.

3.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmaya, öncelikle arşiv ve kaynak taraması yapılarak başlanmıştır. Kütüphaneler, enstitüler, araştırma kurumları, üniversiteler, meslek kuruluşları, kitap, makale, İnternet vb. kaynaklardan elde edilen bilgi ve verilerle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir.

İkincil verilerin rehberliğinde birincil verilere ulaşmak için anket tekniği uygulamasına karar verilmiştir. Söz konusu ankette başta demografik ve sosyo-ekonomik sorulara, ikinci kısımda ücretlendirme sistemine etki eden faktörlere ilişkin sorulara yer verilmektedir. Çalışma olasılığı dayalı örnekleme bazında alan örnekleme kapsamında ele alınmıştır. Deneklerin seçiliş amacı, verilere daha hızlı ve kolay ulaşmaktır.

3.4. Araştırma Tekniği

Görüldüğü gibi araştırmada kullanılan denekler (seçilmiş örnekler) benzer özellikler taşımaktadır. Bu yöntemde genellikle kullanılan teknik 'soru sorma' tekniğidir.

Çalışmamızda sunulduğu gibi iyi bir örnekleme için örnek sayısının elden geldiğince fazla tutulması gerekeceğinden, çok sayıda denek ile yapılacak bir çalışmada yazılı soru tekniğine başvurmak daha doğrudur. Bu nedenle, bu yöntemle yapılmış olan araştırmalarda hemen her zaman 'anket' kullanılmıştır.

Anket Formu: Katılımcıların, yanıtlarını belirlenmiş seçenekler arasından seçerek daha önceden hazırlanmış olan bir forma kaydetmeleridir. Anket yöntemi veri toplama yöntemleri içinde en etkili olan yöntemdir. Anketler, kişisel olarak yapılabildikleri gibi, posta yoluyla da yapılabilmektedir²⁵³.

Anket Formunda iyi düzenlenmiş bir soru düzeni ile gerçekten çok sayıda ve çok boyutlu sorular sormak olanaklı ise de araştırmacı yazılı yanıtlarla yetinmek zorunda kalır. Bu nedenle, survey yönteminde geniş kapsamlı olmakla birlikte derinliği fazla olmayan bilgi edinildiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmacıların, bulguları değerlendirirken sık, sık bu çok sayıda kullandığı değişkenler (sorduğu sorular) ve aldığı yanıtlar arasında ilişkiler kurmak (iki yada daha fazla yanıt arasında ikili ya da çoklu korelasyonlar kurmak) zorunda kalmasının nedeni budur. Bu yöntemde soru sayısı artırılarak bir tür denge kurulur ve yöntemin de bu en önemli sakıncası giderilmeye çalışılır²⁵⁴.

Anket çalışmasının özellikle turizm sezonunun yüksek olduğu dönemlerde yapılmasına önem verilmiş, işgören yoğunluğundan yararlanmak istenmiştir. Ancak çalışmaların işgörenlerin işlerini aksatacağı gerekçesiyle anket yapma izinin alınmasında zorluklar yaşanmıştır.

Sosyal Psikolojide temel araştırma yöntemlerini; Laboratuar Deneyi, Alan deneyi, doğal Deney, Alan Araştırması, Survey ve Arşiv Araştırması olarak sıralamaktadır²⁵⁵. Yazara göre bu araştırma yöntemlerinden Survey yönteminin sonuçları genelleştirmeye ve öngörülen hipotezin istatistiksel olarak test edilmesine uygundur. Diğer araştırmacılar ise araştırma yöntemlerini nitel ve nicel yöntemler

²⁵³ Mona Clark ve Machael Riley, *Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism*, Thompson Business Press, İngiltere, 1999, s.91.

²⁵⁴ Alparslan Usal, Zeynep Kuşluvan, a.g.e. s.29.

²⁵⁵ Çiğdem Kağıtçıbaşı, *insan ve İnsanlar*, Beta Basım yayım, 1988.s.30 .

olarak iki ana başlık altında toplamaktadır. Kağıtçıbaşı'na benzer olarak bu yazarlar da, Survey yönteminin sonuçlarının genelleştirmeye ve hipotezleri test etmeye uygun olduğunu belirtmektedirler²⁵⁶.

3.4.1. Anket Formu ve Deneme Anketi

Araştırma kapsamındaki sorular; 15 demografik profil, 51 bağımsız değişkenlerdeki kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır ve katılımcılar formları kendileri dolduracaktır. Çalışmada toplam 66 soru bulunmaktadır.

Anket formu işgörenin sıkılmaması için arkalı önlü tek sayfa şeklinde düzenlenmiştir. Formunun ön yüzünde demografik sorular, arka yüzünde 51 adet 5'li likert ölçekli bağımsız değişkenlerden oluşan kapalı uçlu sorular yer almaktadır.

Araştırmada her düzeydeki, tepe yöneticisi, orta kademe yönetici, alt kademe işgörenin konaklama işletmelerinde ücretlendirme sistemleri konusunda algılarını ölçme amaçlanmıştır.

Bağımsız değişkenlerden oluşan 51 soru kendi arasında; A, B ve C olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır. Bunun nedeni ise, A bölümünde; konaklama işletmesinin kurumsal ve yönetsel kimliğinin belirlenmesi ve ücretlendirme sistemine etkileri, B bölümünde; konaklama işletmesinin fiziksel ve sosyal çalışma koşulları ve ücretlendirmeye etkisi, C bölümünde konaklama işletmesinde güdülemenin ücretlendirme sistemine etkileri belirlemeye yöneliktir.

Araştırmanın ön uygulaması İzmir il merkezinde ve Çeşme'de yapılmıştır. Ön uygulama ile elde edilen verilerin kullanılabilirliğini anlamak için veriler geçerlilikleri ve güvenilirlikleri açısından incelenmiş ve sonuçların olumlu olduğu görülmüştür.

3.4.2. Deneme Anketi Uygulaması

Deneme anket formları Çeşme ve İzmir'deki 4-5 yıldızlı otellerin İnsan kaynakları müdürleri ile yüz yüze görüşülerek işgörelere dağıtılmak üzere teslim edilmiştir. Konu ve anket soruları ile ilgili gerekli bilgi ve detaylar yöneticilere açıklanmış ve formlar bir hafta sonra toplanmıştır. Bu amaçla 200 adet anket formu farklı otellere dağıtılmış yanıtlanarak dönen toplam anket sayısı 100 olmuştur.

Deneme anketi sonuçları bu örnek kitle 100 kişi içerisinde uygulanacak olan anketin güvenilirliğini saptamak için gerekli alt örneklem sayısı belirlenerek anketin güvenilirliği test edilmiştir. Örneklem seçimi ve anket formlarının denenmesi 1

²⁵⁶ Aaker David A, Marketing Research, John WKiley&Sons, Inc, 4. Baskı, USA, 1990, ss.160-177.

Ağustos-24 Kasım 2002 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anketlerin yürütülmesi doktorayı yapan kişi (anketör) tarafından, otellerin tepe ve orta kademe yöneticileri ve tüm çalışanlarla yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Bir kısmı da insan kaynakları yöneticileriyle birebir iletişim kurularak, anketin amacı kapsamı detaylı anlatılmış ve insan kaynaklarının koordinatörlüğü ile tüm işgörenlerin soruları sağlıklı bir şekilde cevaplaması sağlanmıştır.

Deneme anketi sonuçları Paket Programına yüklenerek “ SPSS” (Statistical Pocket Social Science” istatistiki değerlendirilmeleri yapılmıştır. Test sonucunda Ölçüm tipi (Scala): Alfa güvenirliği alt sınırı en az 45-50 sayı olması gerekmektedir. Geri toplanan anket formlarındaki tüm yanıtlar nümerik sisteme dönüştürülerek İstatistiksel analiz yöntemlerinden biri olan güvenirlik testi (Reliability Analysis) kullanılmıştır.

Değerlendirmede yanıtlar önem derecesine göre; kesinlikle katılıyorum 1, katılıyorum 2, katılmıyorum 3, kesinlikle katılmıyorum 4, kararsızım 5, olacak şekilde hesaplanmıştır. Yöntemde; soruların birbirleriyle olan çokluk ilişkileri (Korelasyon) kontrol edilerek katsayısı 0,05 ve yukarı çıkan sorular gerçek sonuçlar verecek, ankette kullanılmak üzere seçilmiştir.

Bu değer altında çıkan sorular anketten çıkarılmıştır. Yanlış anlaşılan ya da farklı yorumlanan sorular değiştirilip anketin anlaşılır ve güvenirliği sağlandıktan sonra , anket alan çalışması için hazır hale getirilmiştir. Deneme anketinin pilot uygulama için güvenirlik testinde Cronbach Alfa değeri 0,05, olarak bulunmuştur.

Bu sonuçla anketin güvenirliği yüksek ve önemli tespit edilmiştir. Soruların yeniden düzenlenmiş şekliyle normal anket çalışmalarına başlanması 1 Temmuz- 15 Kasım 2003 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Bu süre içinde 1000 anket formunun dağıtımı gerçekleşmiştir. Anket formları, normal olarak turizm sezonunun en yüksek ve istihdamın en yoğun olduğu aylar dikkate alınarak dağıtılmış ve toplanmıştır.

Anket formlarının toplanması 15.10.2003 tarihinde sona erdiğinde bilimsel değerlendirmeye esas olacak 600 anket formu yanıtlamış ve yanıtlanan anket formlarından 517'i geçerli görülmüştür. Anket formu gönderilen otel işletmelerinin ikisinden hiç sonuç alınamamıştır.

Bunun nedenlerinden birincisi; otel İşletmesi ile işgören-sendikası arasında sürmekte olan mahkeme ve ücret anlaşmalarının tam sonuca bağlanmamış olması,

ikinci neden ise; ücretlendirme konusunda işletmelerin gösterdiği aşırı duyarlık ve bilgi sunmada gizliliği koruma yolundaki tutumlarıdır.

3.4.3. Kullanılan Analiz Teknikleri

Kullanılacak olan istatistik testlerinin seçiminde yapılacak hata araştırmanın yanlış sonuçlara ulaşmasına neden olacağı için istatistik testinin seçimi araştırma yönteminin belirlenmesinde önemli bir aşamayı oluşturmaktadır²⁵⁷. Kullanılacak istatistik testlerinin belirlenmesinde öncelikle araştırmanın yaklaşımı dikkate alınacaktır.

Daha önce de belirtildiği üzere bu çalışmada betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımları kullanılacağı için seçilecek olan istatistik testleri de bu yaklaşımlara uygun olarak betimleyici ve keşfe yönelik testler olacaktır. Betimleyici istatistik testlerine; yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans), mod, medyan, varyans ve standart sapma, çapraz tablolar örnek olarak verilebilir²⁵⁸. Bunlar genelde her araştırma için yapılan ve seçimi açısından zorluk olmayan analizlerdir ve elde edilen verilerin genel durumları hakkında fikir verirler.

Bu çalışmada da yukarıda adı geçen istatistik testlerden özellikle yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans) verilerin güvenilirliği (Reliability Coefficients), (Cronbach alpha) yöntemiyle test edilmiştir. Öte yandan eğer bir ve daha fazla değişkenli gruplar arasındaki farklılık analiz edilecek ise ilk önce örnekleme dahil olan grupların bir kereden fazla test edilip edilmediği incelenecektir.

Eğer bir kereden fazla test edilip edilmemişler ve iki grubun varlığı söz konusu ise bağımsız örnek testinin, yine bir kereden fazla test edilmemişler fakat ikiden grubun varlığı söz konusu ise varyans analizinin kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu çalışmada keşfe yönelik istatistik testleri olarak, ortaya çıkma sıklığı 'frekans, beşli likert ölçekli soruların oransal değerlendirilmesi, faktör analizi, çoklu regresyon analizi, bağımsız örnek testi ve varyans analizi kullanılacaktır.

Diğer taraftan keşfe yönelik istatistik testlerinden hangisinin kullanılacağına belirlenmesi araştırmacılar tarafından daha karmaşık bir süreç olarak algılanmaktadır. Yapılan araştırma ile ulaşılmak istenen amacın yanı sıra genel olarak verilerin formatı, ölçüm düzeyleri ve araştırmanın içerdiği değişken sayısı

²⁵⁷ N.J.Salkind, Exploring Research, Dördüncü Baskı, New Jersey:Printice Hall.,2000.

²⁵⁸ J.D. Cyer ve R.B. Miller, Statistics for Business: Data Analysis and Modelling, Boston: Pws-Kent Publishig Company,1991.

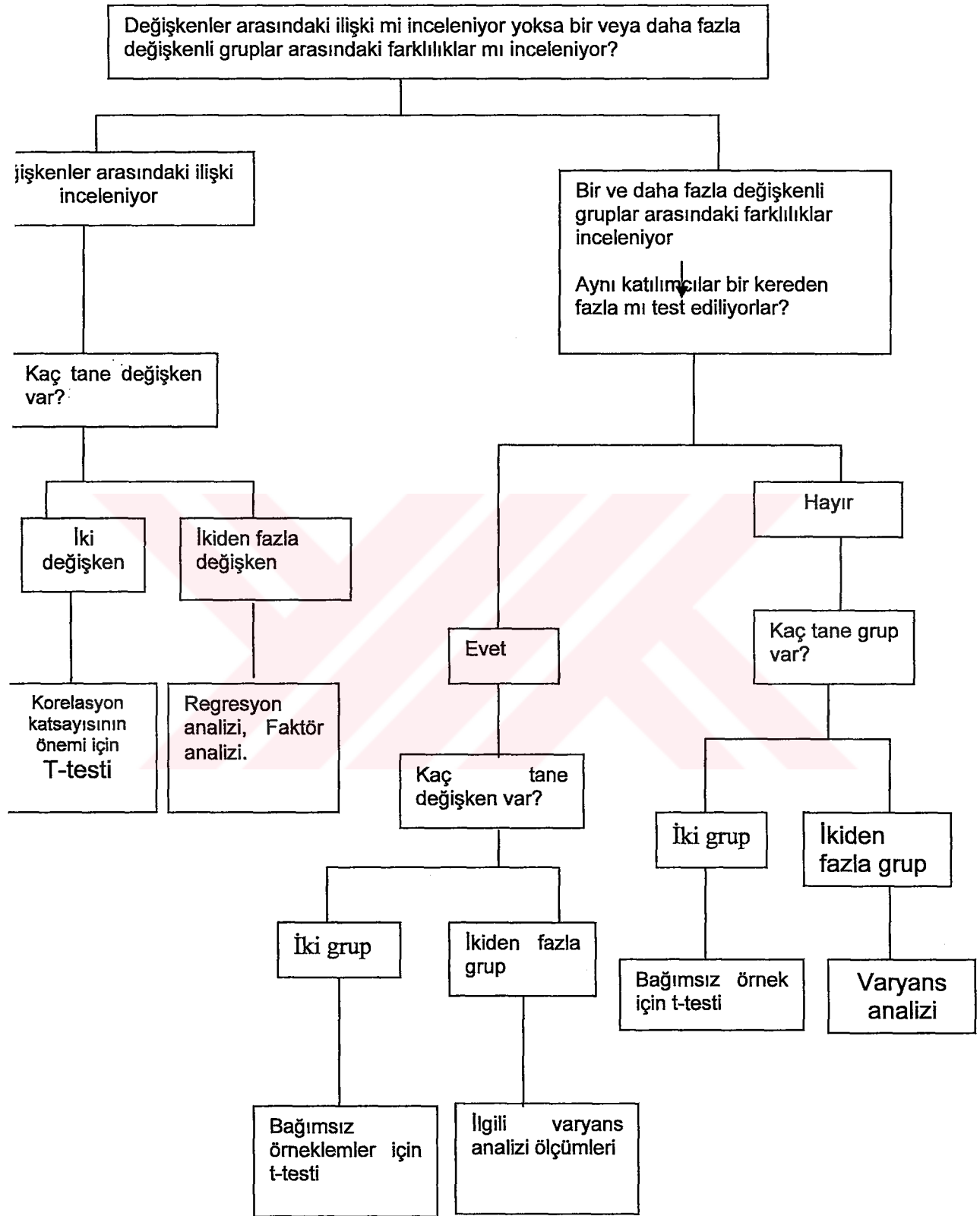
hangi istatistik testinin seçileceğinin belirlenmesi sürecinde dikkate alınması gereken noktalardır²⁵⁹.

Şekil 3.1. araştırmalarda kullanılacak istatistik testlerinin nasıl belirlenebileceğine bir örnek olarak verilebilir. Çalışmada elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan Toplanan verilerin analizinde istatistik paket programı 'SPSS for Mchintosh' ile analiz edilmiştir. Bulguların istatistiksel yorumlamalarında frekans, yüzde, Ki kare testinden yararlanılmıştır. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış ücretlendirmeye göre anlamlı olan sorular arasında farklılık olup olmadığı Ki kare testiyle ortaya konmaya çalışılmıştır. Verilerin öncelikle güvenirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir.

Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, veriler faktör analiz (Principal Component Analysis) uygulanmış ve veri azaltımına gidilmiştir. Bunlara ek olarak, hipotez testlerinin yapılabilmesi amacıyla öncelikle hipotezler oluşturulmuş, daha sonra bu hipotezlere; ki kare, t ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Beşli likert ölçekli soruların oransal değerlendirilmesi yapıldıktan sonra, bağımsız değişkenlerin toplam varyansı açıklama yüzdesini ve de bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

²⁵⁹ G.W. Ticehurst, A.J. Veal, Business Research Methods: A Managerial Aproach, Malayise: Longman, 2000.

Şekil 3.1.: Araştırmalarda Kullanılacak İstatistik Testlerinin Belirlenme Süreci



Kaynak: Salkind, 2000; 175.

3.4.4. Anketlerin Dağıtımı ve Toplanması

Araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılmış olan yazılı soru sorma tekniği yanında sözlü soru sorma tekniği de kullanılmıştır. Bu kapsam içerisinde anket formları elden dağıtılıp elden toplanmıştır.

Anket yapılacak İzmir Kenti içi otelleri ve Çeşme kıyı, termal otellerinin belirlenmesinden sonra, anketler her otelde fireler olacağı göz önüne alınarak çalışan sayısının üzerinde dağıtılmıştır. Dağıtılan dokuz yüz anketten 600 geri toplanmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma verileri, tarafından geliştirilen ve yanıtlanması amaçlanan 16 demografik, 51 ücret sistemlerine yönelik sorudan oluşan anket formu kullanılarak toplanmıştır.

Anket soruları önceden hazırlanmış ve dolaysız sorulan sorulardır. (Structured-Undisguised Questionnaires). Anketler yüz-yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işleminde anketör olarak araştırmanın ve anket formlarının tasarımı, araştırmanın tüm etaplarının denetimi, analizi, veriler, anket soru formu kişisel olarak bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizinde ise öncelikle, yapılan anketler ile toplanan verilerin kategorize edilmesi amacıyla anket sorularına kodlama yapılmıştır. Daha sonraki aşamada anketler kod numaralarına göre bilgisayarda sınıflandırılmıştır.

Toplanan veriler SPSS paket programına işlenmiş ve çözümlemede frekans tabloları ve çapraz tablolar yardımı ile ve ki kare kullanılarak formüle edilen hipotezler test edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeğin güvenilirliği "Cronbach Alpha" değerlerine bakılarak test edilmiştir. Cronbach Alpha değeri :0,05 olarak bulunmuştur. Bu anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Otellere gönderilen 1000 anket formundan 600'ü geri dönmüş ve 83 anket formu gereği gibi doldurulmaması nedeniyle değerlendirme dışında bırakılarak analiz 517 anket formu üzerinden yapılmıştır. Anketin geri dönüş oranı %52'dir. Bu sayı araştırma evrenin yaklaşık %45'ni temsil etmektedir.

Anket formlarının dağıtım şekillerine göre geri dönüş oranları Tablo 3.2.'e yer almaktadır. Tablodan anlaşılabacağı üzere anket formlarının geri dönüşünün sayı açısından yüksek olduğu alan Çeşme ilçesidir. İzmir ili ikinci sırada yer almaktadır.

Otellere gönderilen 1000 anket formundan 600'ü geri dönmüş ve 83 anket formu gereği gibi doldurulmaması nedeniyle değerlendirme dışında bırakılarak

analiz 517 anket formu üzerinden yapılmıştır. Anketin geri dönüş oranı %52'dir. Bu sayı araştırma evrenin yaklaşık %45'ni temsil etmektedir.

Anket formlarının dağıtım şekillerine göre geri dönüş oranları Tablo 3.2.'e yer almaktadır. Tablodan anlaşılacağı üzere anket formalarının geri dönüşünün sayı açısından yüksek olduğu alan Çeşme ilçesidir. İzmir ili ikinci sırada yer almaktadır.

Geri Dönen Anket Formlarının İzmir Kent Merkezine ve Çeşme İlçesine Göre Dağılımı;

II Dağıtılan Anket Dönen A.sayısı Anketlerin Geri Sayısı Geri Dönüş Oranları

İzmir	500	219	%44
Çeşme	500	298	%60
Toplam	1000	517	

İzmir	500	219	%44
Çeşme	500	298	%60
Toplam	1000	517	

3.5. Araştırma Bulgularının Sunumu

Bu kısmın amacı, yukarıda detaylı olarak açıklanan araştırma süreci doğrultusunda elde edilen verilerin analiz edilmesidir. Analizler, araştırma süreci bölümünde seçimin yapılan istatistik testler yardımıyla gerçekleştirilecektir ve ulaşılan sonuçlar bulguları olarak sunulacaktır.

3.5.1. Demografik Bulgular

Analizi yapılan anket formlarının demografik bulgularına ilişkin toplu sonuçlara Tablo 3.1'te yer verilmiştir. Ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılanların demografik bulgularına ulaşılmıştır. Bu tabloda sorulara yanıt veren işgörenlerin ortalama ve standart sapma değerleri ile frekans ve yüzdesel oranları yer almaktadır. Anket yapılan otellerdeki işgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler frekans tabloları yardımı ile kolayca değerlendirilebilmektedir. Bu amaçla, işgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili anket formunun ilk sayfasındaki 15 soru analiz edilmiştir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgörenlerin demografik dağılımları ve profilleri tablo 3.1.'de sunulmuştur.

Tablo 3.1.: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı (s=517)

1-YAŞ	Sayı	Yüzde	8)OTELİN SINIFI	Sayı	Yüzde
18-28 yaş arası	172	33,3	4 yıldızlı	261	50,5
29 – 38 arası	211	40,8	5 yıldızlı	254	49,1
39 – 48 arası	93	18,0	Eritilmiş,kayıp	2	,4
48 ve üzeri	41	7,9	Toplam	517	100,0
Toplam	517	100,0			
2-CİNSİYET	Sayı	Yüzde	9) OTELİN TÜRÜ	Sayı	Yüzde
Kadın	201	38,9	Kıyı oteli	212	41,0
Erkek	316	61,1	Kent oteli	125	24,2
Toplam	517	100,0	Termal	94	18,2
			Sörf	86	16,6
			Toplam	517	100,0
3-MEDENİ DURUM	Sayı	Yüzde	10) VARDİYA DÜZENİ	Sayı	Yüzde
Evli	51	9,9	Sabah	148	28,6
Bekar	366	70,8	Akşam	121	23,4
Dul	80	15,5	Gece	164	31,7
Boşanmış	20	3,9	Karışık	84	16,2
Toplam	517	100,0	Toplam	517	100,0
4-EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde	11)ÜCRET DİLİMİ	Sayı	Yüzde
İlköğretim	1	0,2	Asgari ücret	225	43,5
Lise	123	23,8	250-350 Milyon	9	1,7
Anadolu Turizm	278	53,7	350-450 "	115	22,2
Otelcilik Meslek Lisesi			450-650	111	21,5
Ön Lisans	102	19,7	650milyon ve yukarısı	57	11,0
Yüksek Lisans/Doktora	13	2,5	Toplam	517	100,0
Toplam	517	100,0			

<u>5)ÇALIŞILAN BÖLÜM</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>12)SEKTÖRDE ÇALIŞILAN YIL</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
Üst Yönetim	54	10,4	1 yıldan az	13	2,5
Yiyecek-İçecek	162	31,3	1-3 yıl	211	40,8
Önbüro	60	11,6	4-6 yıl	81	15,7
Kat Hizmetleri	25	4,8	7 yıl ve üzeri	212	41,0
Restoran-Bar	69	13,3	Toplam	517	100,0
Mutfak	84	16,2	<u>13)GÜNLÜK ÇALIŞMA SÜRESİ</u>		
Muhasebe	19	3,7	8 saat	5	1,0
İnsan Kaynakları	28	5,7	9-12 Saat	93	18,0
Güvenlik	9	1,7	13-15 Saat	149	28,8
Teknik Servis	7	1,4	16 saatten fazla	269	37,0
Toplam	517	100,0	Eritilmiş,kayıp	1	,2
<u>6-KADRO DURUMU</u>			Toplam	517	100,0
Kadrolu			<u>14)BİLİNEREN YABANCI DİLLER</u>		
Sözleşmeli	158	30,6	İngilizce	193	37,3
Stajyer	180	34,8	Almanca	265	51,3
Part-Time	169	32,7	Fransızca	56	10,8
Sezonluk	1	,2	Eritilmiş,kayıp	1	,2
Eritilmiş,kayıp	7	1,4	Toplam	517	100,0
Toplam	2	,4	<u>15)ÜCRET YETERSİZLİĞİ NEDENİYLE İŞ DEĞİŞTİRMEYİ DÜŞÜNÜLMÜKTE Mİ?</u>		
<u>7-İŞGÖRENİN STATÜSÜ</u>			Evet	229	44,3
Genel Müdür			Hayır	31	6,0
Müdür Yardımcısı	34	6,6	Zaman-zaman	251	48,5
Bölüm Sorumlusu	32	6,2	Eritilmiş,kayıp	6	2,3
Süpervisör	82	15,9	Toplam	517	100,0
Yiyecek-İçecek	50	9,7			
Müdürü	32	6,2			
İnsan Kaynakları Sorumlusu	5	1,0			
Şef	61	11,8			
Diğer	221	42,7			
Toplam	517	100,0			

Araştırmaya toplam 517 işgören katılmıştır. Örneklemin demografik profilini belirlemeye yönelik anketin ilk sorusu işgörenlerin yaşını belirlemeye yöneliktir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerindeki; 211 işgörenen %40'ı 29-38 yaş aralığında, 172 işgörenen % 33,3'ü 18-28 yaş aralığında, 93 işgörenen %18'i 39-48 yaş aralığında, 41 işgörenen %7,9'nun 48 yaş ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Araştırma yapılan otellerde ilk sırada yer alan yaş aralığı 29-38 yaş grubu olup, bu grubu ikinci sırada 18-28 yaş aralığı izlemektedir. Sayısı en az olan grup ise 48 yaş ve üzeridir. Bu sonuç araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının yaklaşık %75'nin genç yaş aralığındaki işgörenlerden oluştuğunu göstermektedir.

Anketin ikinci sorusu işgörenlerin cinsiyeti ile ilgili sorudur. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 316 işgörenen % 61,1'i erkek, 201 işgörenen %38,9'u kadın çalışandır. Bu sonuç kaynak taramasındaki araştırmalardaki teorik bilgileri destekler niteliktedir. Otel işletmeleri kadın çalışanlar tarafından tercih edilmektedir.

Üçüncü soru işgörenlerin medeni durumu ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 366 işgörenen %70,8'i bekar, 51 işgörenen %9,9'u evli, 100 işgörenen %20'si eşinden ayrılmış ya da dul olduğu görülmektedir. Genç yaş aralığında olmaları ve çalışma koşullarının güçlüğü evlilik medeni durumu etkilediği düşünülebilir.

Araştırmanın dördüncü sorusu, eğitim düzeyi ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki dördüncü soru işgörenlerin eğitim düzeyi ile ilgilidir. Otel işletmelerinde; 278 işgörenen %53,7'si Anadolu Turizm Otelcilik Meslek Lisesi, 123 işgörenen %23,8 'i normal lise, 102 işgörenen %19,7'si ön lisans, 13 işgörenen %2,5'i yüksek lisans/doktora eğitimi düzeyindedir.

İşgörenlerin genel eğitim düzeyinin yüksek ve turizm eğitimi mezunlarına öncelik tanındığı çıkarımında bulunulabilir.

Anketin 5. sorusu işgörenlerin çalıştığı bölüm ile ilgilidir. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde; 162 işgörenen %31,3'ü yiyecek-içecek, 84 işgörenen %16,2'si mutfak, 69 işgörenen %13,3'a restoran-bar, 60 işgörenen %11,6'sı ön büro, 54 işgörenen %10,4 üst yönetim, 25 işgörenen %4,8'i kat hizmetlerinde çalıştığı görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ilk sırada yaklaşık %61'nin yiyecek-içecek bölümünde, ikinci sırada ön büroda yoğunlaştığı görülmektedir.

Anketin 6. sorusu işgörenlerin kadro durumu ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 180 işgörenin %34'8 i sözleşmeli, 169 işgörenden % 32,7'si stajyer, 158 işgörenden %30'6'i kadrolu, 7 işgörenden %1.4'ü sezonluk çalışanlardan oluşmaktadır.

Anketin 7. sorusu işgörenlerin statüsü ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 82 işgörenin %15.9'u bölüm sorumlusu, 61 işgörenin %11.8'i Şef, 50 işgörenin %9.7'si supervisor, 34 işgörenin %6,6'sı genel müdür, 32 işgörenin %6,2'si yiyecek-içecek müdürü, 5 işgörenin %1'i insan kaynakları sorumlusudur.

Anketin 8. sorusu otelin sınıfı ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otellerde; 261 işgörenin %50.5'i dört yıldızlı, 254 işgörenin %49.1'inin beş yıldızlı otellerde çalıştığı görülmektedir.

Anketin 9. sorusu otelin türü ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otellerde; 212 işgörenin %41'i kıyı, 125 işgörenin %24.2'si kent, 94 işgörenin % 18.2'i termal, 86 işgörenin % 16.6'sının sörf otelinde çalıştığı gözlenmektedir.

Anketin 10. sorusu otelin vardiya düzeni ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otellerde; 164 işgörenden %31.7'si gece, 148 işgörenden %28.6'sı sabah, 121 işgörenden % 23.4'ü akşam, 84 işgörenden %16.2'sinin karışık vardiyada çalıştığı görülmektedir.

Anketin 11. sorusu otelin ücret dilimi ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 225 işgörenden % 43.5'i asgari ücret, 115 işgörenden %22.2'si 350-450 TL., 111 işgörenden % 21.5'i 450-650 TL., 57 işgörenden % 11'i 650 milyon TL., ve yukarısı, 9 işgörenden %1.7'si 250-350 TL. aralıklarında ücret aldıkları görülmektedir.

Anketin 12. sorusu sektörde çalışılan yıl ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 212 işgörenden %41'i 7 yıl ve üzeri, 211 işgörenden %40.8'i bir-üç yıl arası, 81 işgörenden %15.7'si 4-6 yıl arası, 13 işgörenden %2.5'i bir yıldan az sürelerde çalışmaktadır.

Anketin 13.sorusu günlük çalışma süresi ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 269 işgörenden % 37'si 16 saatten fazla, 149 işgörenden %28.8'i 13-15 saat, 93 işgörenden %18'i 9-12 saat, 5 işgörenden %1'i 8 saat çalıştığı görülmektedir. Görüldüğü gibi otel işletmelerinde 8 saatlik normal çalışma oranı çok düşük olmasına karşın, 16 saatten fazla çalışanların oranı oldukça fazladır.

Anketin 14.sorusu işgörenin bildiği yabancı diller ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 265 işgörenden %51.3'ü Almanca, 193 işgörenden % 37,3'ü İngilizce, 56 işgörenden %10.8'i Fransızca, dillerini bildiği görülmektedir.

Anketin ön yüzündeki sorulardan 15'nci ve son soru işgörenin ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirmeyi düşünüp düşünmediği ile ilgilidir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 251 işgörenden %48.5'i zaman-zaman, 229 işgörenden %44.3'ü evet, 31 işgörenden %6'sının hayır yanıtı verdiği görülmektedir. Oranlardan anlaşıldığı gibi işgörenlerin %92.8 gibi büyük bir çoğunluğun ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirmeyi düşündüğü görülmektedir.

3.5.2. Ki Kare ve Hipotez Testleri

Bu bölümde çalışmada faktör analizinden önce demografik verilerin

kendi aralarında fark olup olmadığı incelenmektedir. Nominal olarak ele alınmış ve önemli görülen sorular arasında farklılık olup olmadığı Ki kare testiyle ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu verilerden, ücret değiştirme ve otel türü, ücret dilimi ve otele türü, görev yapılan bölüm ile ücret dilimi, vardiya düzeni ile ücret dilimi, statü ve cinsiyet, cinsiyet ve ücret dilimi, görev yapılan bölüm ile ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme, yaş ve ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme, otel türü ve ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme, otel türü ve ücret dilimi arasında fark olup olmadığı analiz edilmektedir. Test sonucunda aşağıda hipotezler oluşturulmuştur:

Çalışmada faktör analizinden önce tüm sorular nominal olarak ele alınmış ve önemli görülen sorular arasında farklılık olup olmadığı Ki kare testiyle ortaya konmaya çalışılmıştır. Test sonucunda aşağıda hipotezler oluşturulmuştur:

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin bölümü ile, ücret dilimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin bölümü ile, ücret dilimi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Yapılan Ki kare testine göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin bölümü ile, ücret dilimi arasında anlamlı bir fark vardır. Pearson Chi-Square 248,837 ve $P=0,0001$ bulunmuştur. (Bkz.ek:3.2.2.Bölüm-Dilim)

Bu test sonucuna göre H1 hipotezi kabul edilebilir. Anket sorularını yanıtlayan toplam 517 örneklemden; 225 işgören asgari ücret, 9 işgören 250-350 milyon TL., 115 işgören 350-450 milyon TL., 111 işgören 450-650 milyon TL., 57 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 4 tepe yöneticisi, 350-450 milyon TL., 25 tepe yöneticisi 450-650 milyon TL., 25 tepe yöneticisi 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. Yiyecek içecek bölümünden; 98 işgören asgari ücret, 2 işgören 250-350 milyon TL., 42 işgören 350-450 milyon TL., 15 işgören 450-650 milyon TL., 5 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

Önbüro Bölümünden; 17 işgören asgari ücret, 1 işgören 250-350 milyon TL., 5 işgören 350-450 milyon TL., 28 işgören 450-650 milyon TL., 9 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. Kat hizmetleri bölümünden; 16 işgören asgari ücret, 2 işgören 250-350 milyon TL., 1 işgören 350-450 milyon TL., 3 işgören 450-650 milyon TL., 3 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

Restoran-bar bölümünden; 27 işgören asgari ücret, 3 işgören 250-350 milyon TL., 16 işgören 350-450 milyon TL., 18 işgören 450-650 milyon TL., 5 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

Mutfak bölümünden; 53 işgören asgari ücret, 1 işgören 250-350 milyon TL., 27 işgören 350-450 milyon TL., 2 işgören 450-650 milyon TL., 1 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. Animasyon bölümünden; 7 işgören 350-450 milyon TL., 10 işgören 450-650 milyon TL., 2 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

Muhasebe bölümünden; 5 işgören asgari ücret, 10 işgören 350-450 milyon TL., 8 işgören 450-650 milyon TL., 5 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. İnsan kaynakları bölümünden; 5 işgören asgari ücret, 2 işgören 350-450 milyon TL., 2 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. Teknik servis bölümünden; 4 işgören asgari ücret, 1 işgören 350-450 milyon TL., 2 işgören 450-650 milyon TL., ücret dilimindedir.

Yapılan Ki-Kare testinde dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin vardiya düzeni ile ücret dilimi arasında anlamlı bir fark vardır. Pearson Chi-Square 48,914 ve $P=,0001$ bulunmuştur. Bu test sonucuna göre H1 hipotezi kabul edilebilir (Bakınız Tablo 3.2.7. Vardiya düzeni ücret dilimi)

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin vardiya düzeni ile, ücret dilimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin vardiya düzeni ile, ücret dilimi arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Yapılan Ki kare testine göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin vardiya düzeni ile, ücret dilimi arasında anlamlı bir fark vardır. Pearson Chi-Square 248,1437 ve $P=0,0001$ bulunmuştur.

Bu test sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilebilir. Anket sorularını yanıtlayan toplam 517 örneklemden; 225 işgören asgari ücret, 9 işgören 250-350 milyon TL., 115 işgören 350-450 milyon TL., 111 işgören 450-650 milyon TL., 57 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. (Bkz.ek: tablo.:3.2.7. vardiya-ücret dilimi)

Formları yanıtlayan ve sabah vardiyasında çalışan 60 işgören asgari ücret, 1 işgören 250-350 milyon TL., 24 işgören 350-450 milyon TL., 36 işgören 450-650 milyon TL., 27 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

Formları yanıtlayan ve akşam vardiyasında çalışan, 20 işgören asgari ücret, 2 işgören 250-350 milyon TL., 49 işgören 350-450 milyon TL., 33 işgören 450-650 milyon TL., 17 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

Formları yanıtlayan ve gece vardiyasında çalışan 142 işgören asgari ücret, 17 işgören 350-450 milyon TL., 5 işgören 450-650 milyon TL., ücret dilimindedir. Formları yanıtlayan ve karışık vardiyada çalışan 3 işgören asgari ücret, 6 işgören 250-350 milyon TL., 25 işgören 350-450 milyon TL., 37 işgören 450-650 milyon TL., 13 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin statüleri ile, cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin otel işletmesindeki statüleri ile, cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Yapılan Ki kare testine göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin statüleri ile, cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark vardır. Pearson Chi-Square 15,298 ve $P=0,0032$ bulunmuştur. Bu test sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilebilir. (Bkz.ek: tablo.:3.2.3.statü -cinsiyet)

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde toplam 517 örneklemden kadın işgörenlerden; 10 genel müdür, 12 Müdür yardımcısı, 37 bölüm sorumlusu, 17 supervisor, 16 yiyecek-içecek müdürü, 2 insan kaynakları, 34 şef, 73 diğer bölümlerde çalışmaktadır. Erkek işgörenlerden; 24 işgören genel müdür, 20 Müdür yardımcısı, 45 bölüm sorumlusu, 33 supervisor, 16 yiyecek-içecek müdürü, 3 insan kaynakları, 27 şef, 148 diğer bölümlerde çalışmaktadır.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin işgörenlerin cinsiyetleri, ile ücret dilimi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin cinsiyetleri ile, ücret dilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan Ki kare testine göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otel işletmelerinde işgörenlerin cinsiyetleri ile ücret dilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Pearson Chi-Square 16,558 ve $P=0,0002$ bulunmuştur. Bu test sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilebilir. (Bkz.ek: tablo.:3.2.4.Cinsiyet-Dilim)

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde toplam 517 örnekleme kadın çalışanlardan; 72 işgören asgari ücret, 6 işgören 250-350 milyon TL., 46 işgören 350-450 milyon TL., 58 işgören 450-650 milyon TL., 19 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. Erkek işgörenlerden; 153 işgören asgari ücret, 3 işgören 250-350 milyon TL., 69 işgören 350-450 milyon TL., 53 işgören 450-650 milyon TL., 38 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin bölümü ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin bölümü ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Yapılan Ki kare testine göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin bölümü ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark vardır. Pearson Chi-Square 125,614 ve $P=0,0001$ bulunmuştur. Bu test sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilebilir. (Bkz.ek: tablo 3.2.8.Bölüm-iş değiştirme)

Anket sorularını yanıtlayan toplam 517 örneklemden; 'Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirmeyi düşünüp düşünmediği sorusuna'; 229 işgören 'evet', 31 işgören 'hayır', 251 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde tepe yönetim pozisyonundaki toplam 53 kişiden ; 3 işgören 'evet', 16 işgören 'hayır', 34 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir. Yiyecek içecek bölümünde çalışan toplam 161 işgörenden; 75 işgören 'evet', 7 işgören 'hayır', 79 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir.

Önbüro Bölümünde çalışan toplam 59 işgörenden; 19 işgören 'evet', 4 işgören 'hayır', 36 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir. Kat hizmetleri Bölümünde çalışan toplam 25 işgörenden;75 işgören 'evet', 7 işgören 'hayır', 79 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir. Restoran-bar bölümünde çalışan toplam 69 işgörenden;26

işgören 'evet', 2 işgören 'hayır', 41 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir. Mutfak bölümünde çalışan toplam 82 işgörenden; 60 işgören 'evet', 22 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir.

Animasyon bölümünde çalışan toplam 19 işgörenden; 5 işgören 'evet', 1 işgören 'hayır', 13 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir. Muhasebe bölümünde çalışan toplam 28 işgörenden; 17 işgören 'evet', 11 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir. İnsan Kaynakları bölümünde çalışan toplam 9 işgörenden; 5 işgören 'evet', 4 işgören 'bazen' yanıtını vermişlerdir. Teknik Hizmetler bölümünde çalışan toplam 7 işgörenden ; 4 işgören 'evet', 3 işgören 'bazen' yanıtı vermiştir.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin yaş dilimi ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin yaş dilimi ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Yapılan Ki kare testine göre işgörenlerin yaş dilimi ile ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark vardır. (Pearson Chi-Square 85,999 ve $P=,0001$) Sosyal bilimler araştırmalarında P değerinin P küçük ve eşit 0,05 çıkması kabul edilir. (Bkz.ek: tablo 3.2.5.yaş-iş değiştirme)

Bu test sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilebilir. Anket sorularını yanıtlayan toplam 517 örneklemden, 'Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirmeyi düşünüp düşünmediği sorusuna'; 18-28 yaş dilimindeki 169 işgörenden; 116 işgören 'evet', 53 işgören 'bazen' yanıtını vermiştir. 29-38 yaş dilimindeki 209 işgörenden; 68 işgören 'evet', 11 işgören 'hayır', 130 işgören 'bazen' yanıtını vermiştir. 39-48 yaş dilimindeki 93 işgörenden; 37 işgören 'evet', 13 işgören 'hayır', 43 işgören 'bazen' yanıtını vermiştir. 48 yaş ve üzeri yaş dilimindeki 41 işgörenden; 8 işgören 'evet', işgören, 7 'hayır', 26 işgören 'bazen' yanıtı alınmıştır.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin türü ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin türü ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Yapılan Ki kare testine göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin türü ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark vardır. Pearson Chi-Square 34,686 ve $P=0,0001$ bulunmuştur. Bu test sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilebilir (Bkz.ek: tablo 3.2.6.tür-iş değiştirme).

Anket sorularını yanıtlayan ve kıyı otel işletmelerinde çalışan toplam 209 işgörenden, 103 işgören 'evet', 5 işgören 'hayır', 101 işgören 'bazen' yanıtını vermiştir. Anket sorularını yanıtlayan ve kıyı otel işletmelerinde çalışan toplam 209 işgörenden, 103 işgören 'evet', 5 işgören 'hayır', 101 işgören 'bazen' yanıtını vermiştir. Anket sorularını yanıtlayan ve kent otel işletmelerinde çalışan toplam 125 işgörenden, 45 işgören 'evet', 16 işgören 'hayır', 64 işgören 'bazen' yanıtını vermiştir. Anket sorularını yanıtlayan ve termal otel işletmelerinde çalışan toplam 93 işgörenden, 31 işgören 'evet', 6 işgören 'hayır', 56 işgören 'bazen' yanıtını vermiştir. Anket sorularını yanıtlayan ve sörf otel işletmelerinde çalışan toplam 85 işgörenden, 50 işgören 'evet', 5 işgören 'hayır', 30 işgören 'bazen' yanıtını vermiştir.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin türü ile, ücret yetersizliği nedeniyle işdeğiştirme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin türü ile, ücret yetersizliği nedeniyle işdeğiştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapılan Ki kare testine göre, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin türü ile, ücret dilimi arasında anlamlı bir fark vardır. Pearson Chi-Square 71,666 ve $P=0,0001$ bulunmuştur (Pearson Chi-Square 34.686 ve $P=,0001$) Sosyal bilimler araştırmalarında P değerinin P küçük ve eşit 0,05 çıkması kabul edilir. Bu test sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilebilir. (Bkz: ek; Tablo: 3.2.1. İş değiştirme-Tür).

Bu test sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilebilir. Anket sorularını yanıtlayan ve kıyı otel işletmelerinde çalışan toplam 212 işgörenden, 117 işgören asgari ücret, 5 işgören 250-350 milyon TL., 38 işgören 350-450 milyon TL., 31 işgören 450-650 milyon TL., 121 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. Anket sorularını yanıtlayan ve kent otel işletmelerinde çalışan toplam 125 işgörenden, 40 işgören asgari ücret, 2 işgören 250-350 milyon TL., 17 işgören 350-450 milyon TL., 39 işgören 450-650 milyon TL., 27 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

Anket sorularını yanıtlayan ve termal otel işletmelerinde çalışan toplam 94 işgörenden, 41 işgören asgari ücret, 1 işgören 250-350 milyon TL., 21 işgören 350-450 milyon TL., 25 işgören 450-650 milyon TL., 6 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. Anket sorularını yanıtlayan ve sörf otel işletmelerinde çalışan toplam 86 işgörenden, 27 işgören asgari ücret, 1 işgören 250-350 milyon TL., 39 işgören 350-450 milyon TL., 16 işgören 450-650 milyon TL., 3 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

Yapılan Ki kare testine göre otelin türü ile ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir fark vardır. (Pearson Chi-Square 34.686 ve $P=,0001$) Sosyal bilimler araştırmalarında P değerinin P küçük ve eşit 0,05 çıkması kabul edilir.Bu test sonucuna göre H_1 hipotezi kabul edilebilir

3.5.3. Faktör Analizi

Kullanılacak istatistik testinin belirlenmesindeki ilk ayırım, araştırma değişkenlerinin arasındaki ilişkinin mi yoksa araştırma örnekleminde yer alan grupların arasındaki farkların mı inceleneceği ile ilgilidir.

Eğer değişkenler arasındaki ilişki irdelenecek ise bu durumda değişken sayısının kaç tane olduğu önem kazanmaktadır. Şekilden, değişken sayısı iki ise korelasyon katsayısının önemi için T testinin, değişken sayısı ikiden fazla ise faktör analizi ya da regresyon analizinin kullanılabileceği anlaşılmaktadır. Araştırmada değişken sayısı 7 ve ikiden fazla olduğu için faktör ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Faktör analizi veri azaltımı ve özetlenmesi amacı ile kullanılan bir dizi işleme verilen genel addır²⁶⁰. Faktör analizi ile öncelikle toplanan verilere göre (ankete verilen yanıtlara göre) araştırmanın içerdiği faktörler belirlenip, daha sonra bu faktörler arasındaki ilişki belirlenebilir²⁶¹.

Faktör analizi aynı zamanda verilerin güvenirliğinin belirlenmesinde de yardımcı olmaktadır²⁶². Faktör analizi belirli değişkenlerin bir grup oluşturarak bir faktör altında toplandığını ve faktör içerisinde yer alan bir değişkene yüksek not veren bir deneğin faktör içinde yer alan diğer değişkenlere de yüksek not verme eğiliminde olduğu fikrine dayanmaktadır²⁶³.

Bu yöntemle analiz sonucunda deneklerin verdikleri yanıtlara göre değişkenler belirli faktörler altında toplanmaktadır. Bu faktörlerin sayısı araştırmacı tarafından belirlenebileceği gibi verilen yanıtlara göre kendiliğinden de ortaya çıkabilmektedir. Sonuçta oluşan faktörler içinde yer almayan değişkenler analiz dışında bırakılarak veriler azaltılmış ve özetlenmiş olmaktadır.

²⁶⁰ NK.,Malhotra, Marketing Research an applied Orientation, Üçüncü Baskı, New Jersey:Prentice Hall.1999.

²⁶¹ J.F., Anderson. R.E., Tahtam, Rl. L. ve Black, W.C., Multi variate Data Analysis with Reading Dördüncü Baskı, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.1995.

²⁶² S.J.Coakes ve L.G. Steed, SPSS Analsis Without Anguish, New York: John Killey&Sons Austraila, Ltd. 2001.

²⁶³ G.KW.,Ticehurst ve A.J.Veal, BusinessResearch Methods:A Managerial Approach, Maliyisa: Longman. 2000.

Faktör analizinin yapılabilmesi için doldurulan anket sayısının kaç tane olacağı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Genellikle toplanan anket sayısı 50'nin altında kalıyorsa analizin sağlıklı sonuç vermeyeceği düşünülmektedir. Ancak analizin yapılması için tercih edilen anket sayısının 100 ve daha üstü olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Bu çalışmada faktör analizinin kullanılacak olmasının nedeni olarak, araştırmada çok sayıda önerme olması nedeniyle veri azaltımına gidilmesinin istenmesi gösterilebilir. Ayrıca araştırmada değerlendirilecek anket sayısının 517 olması faktör analizinin yapılabilmesi için yeterli sayıda anketin varlığının göstergesidir.

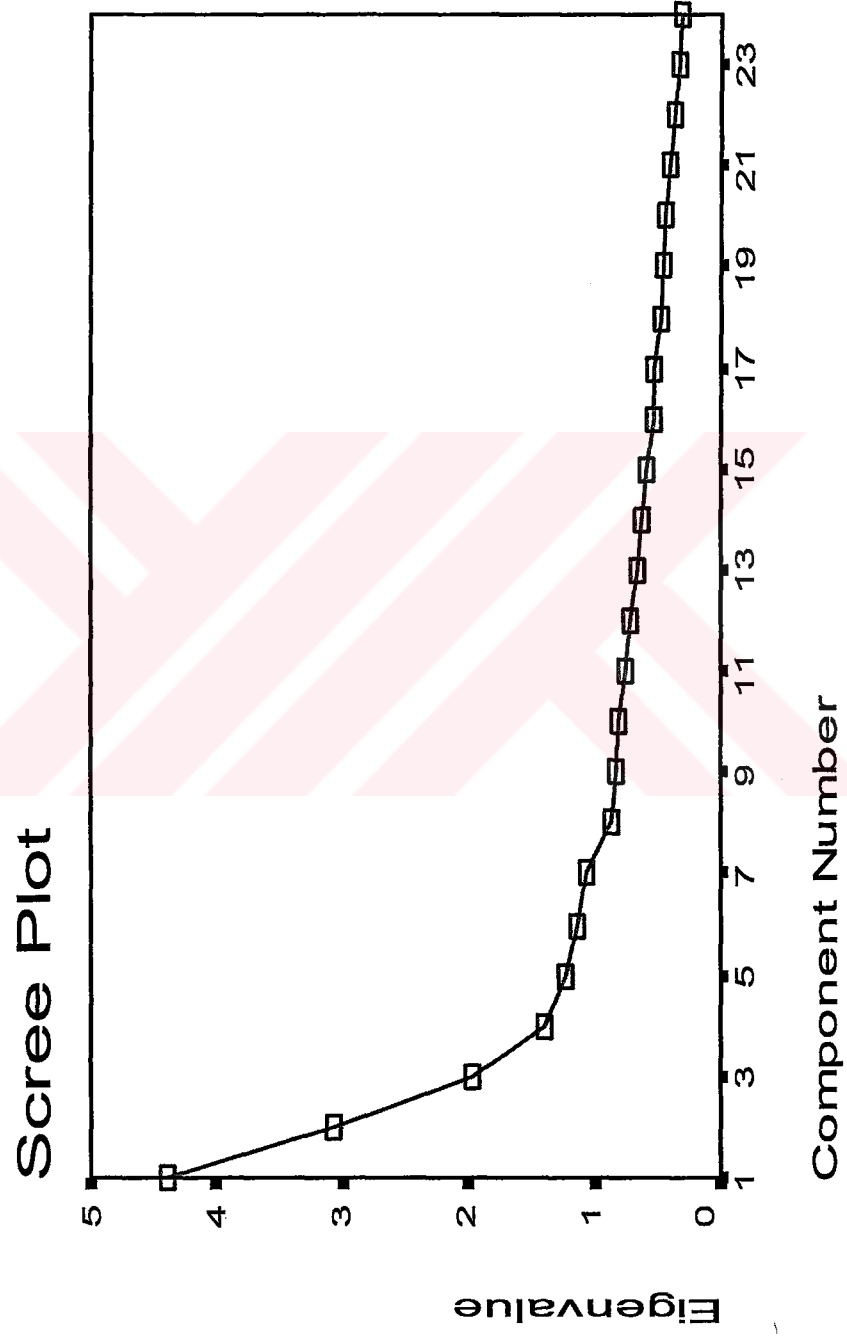
3.5.3.1. Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azaltımı

Bu aşamada elde edilen verilerin kullanılabilirliği tekrar incelenecektir. Daha önce yöntem bölümünde ön uygulama sonucunda 517 anket formu için güvenirlik testi yapılmış ve alpha değerinin kabul edilebilir düzeyin üzerine çıktığı anlaşılmıştır. Bu bölümde ise değerlendirmeye alınan 517 anket formuna güvenirlik testi uygulanarak hem ön uygulama sonucunun sağlanması yapılacak hem de deneklerin yanıtlarına göre anketin iç uyumunun olup olmadığı, dolayısıyla toplanan verilerin deneklerin verdikleri yanıtlar doğrultusunda kullanılabilir olup olmadığı anlaşılmaya çalışılacaktır. Güvenirlik testi sonucunda alfa değeri 0,79 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç elde edilen verilerin kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

Bu bölümde ayrıca güvenirliğin kesin olarak belirlenmesi ve veri azaltımı yapılabilmesi ve araştırmanın bağımsız değişkenlerinin verilen yanıtlara göre oluşturulabilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi kapsamında KMO Barlet testi sonucu 3183,189 ve p 0,0001 düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,72 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer kabul edilebilir sınırlar içindedir.

Verilere uygulanan Principal Component analizinde varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree plot dağılımına göre öz değerleri (eigenvalue) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Şekil 3.2'de de görüleceği üzere özdeğerleri birin üzerinde olan yedi faktör bulunmaktadır.

Şekil 3.2.: Öz Değerlerin Dağılımı



Öz değerleri birin üzerinde yer alan bu yedi faktörü oluşturan bileşenler Şekil 3.2'te dönüştürülmüş bileşenler matriksi olarak verilmiştir. Faktör analizinin uygulanması sonucunda yirmi dört değişkenin yedi faktör altında toplandığı görülmüştür. Şekil 3.2'deki sonuçlar korelasyon katsayısına benzer şekilde değerlendirilmelidir. Korelasyon katsayısında olduğu gibi çıkan faktör yüklerinin (sayısal değerler) 1'e yakın olması değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstergesidir.

Daha bir ifade ile Tablo 3.2.'deki faktörlerin altında toplanan değişkenlerin birbiriyle ilişkili oldukları ve bu şekilde yedi faktörün oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu durumda; değişken faktör yükünün daha büyük olduğu (1'e yakın) faktörün altındaki değişkenler değerlendirmeye alınacak diğerleri değerlendirme dışı tutulacaktır.

Tablo 3.2. Dönüştürülmüş Bileşenler Matriksi

Rotated Component Matrix

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
SSKVAR	,783						
REVIRVAR	,692						
lojverılır	,648						
ulasucode	,573	,448					
TEKEGVAR		,735					
dilkursduz		,646					
daysanvar		,619					
kırtayrđyap		,531				,316	
ısgucucret			,707				
terfisorun			,679				
MASYET			,667				
terfifırsat		,319	,635				
mesalıucod				,781	,315		
ıKREKODE				,733			
cıftmasvar				,654			
terfibeceri					,762		
ucretfarkı	,416				,662		
BENZUCAZ	-,305	,303			,534		
bayrıcode						,740	
dogolyard						,738	
yonototahs	,353					,621	
ıSGPARTı							,728
Ucretfıkırım							,601
OTeseV	-,342						-,514

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a Rotation converged in 10 iterations.

Tablo 3.3'de yer alan kısaltmalar tablonun altında açıklanmıştır. Dönüştürülmüş bileşenler matriksinden de anlaşılaçağı üzere ankette yer alan ve

bağımsız değişkenleri oluşturan 51 önerme faktör analizi sonucunda 24 önermeye indirgenmiştir. Bu aşamada değerlendirme dışında bırakılan 27 önermenin ön uygulama yapılmasına rağmen asıl uygulamada da yer alması ön uygulamada faktör analizi yapılacak kadar örneğin ilde olmamasından kaynaklanmaktadır.

Öte yandan faktör analizi sonucunda bu sayıda önermenin değerlendirme dışında bırakılması sıra dışı bir uygulama değildir. Örneğin hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılan servqual tekniğinin geliştirilmesi sürecinde başlangıçta 97 önerme yer alırken veri azaltma çalışmaları sonucunda tekniğin önerme sayısı 22'ye düşürülmüştür²⁶⁴.

Faktör analizi sonucunda oluşan bu yedi faktörün adlandırılması ve bu faktörler altında yer alan değişkenlerin dağılımı tablo 3.3.'de gösterilmiştir. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ve araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan bu faktörler sırasıyla;

- Sosyal ödemeler (otel işletmelerinde işgörenin maaşını oluşturan ödemeler)
- Örgütsel ve yönetsel güdüleme (otel işletmelerinde işgörenin kişisel gelişimini destekleyici plan ve programların varlığı ve ücret ilişkisi)
- Terfi Olanakları (otel işletmelerinde işgörenin kariyer gelişimi ve ücret artışı ilişkileri)
- Ek ödemeler (otel işletmelerinde işgörenin ücretini destekleyici yan ödemelerin varlığı)
- Ücret adaleti (otel işletmelerinde kurumsallaşmış adil bir ücret sisteminin varlığı)
- Maddi güdüleme (otel işletmelerinde işgörene sunulan fiziksel ve sosyal çalışma koşullarının ücretle ilişkisi)
- İşgören odaklı yönetim (Otel işletmesi yöneticilerinin yönetim tarzları, işgörene bakış açısı ve ücret ilişkisi) şeklinde açıklanabilir.

Verilere öncelikle güvenirlik testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0,7764 olarak hesaplanmıştır.

²⁶⁴ V.A., Zeithaml, A. Parasuraman, ve L.L.Berry, Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press, 1990. p.24.

Tablo 3.3.: Faktör Analizinin Özet Sonuçları

	FAKTÖR ÖZDEĞER/ YÜKÜ	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	μ	F DEĞERİ	ALPHA	p
1.FAKTÖR-SOSYAL YARDIMLAR		18,333	2,55	50,5650	0,74	,0001
Ssk var	,783					
Revir var	,692					
Loj verilir	,648					
ulusucode	,573					
2. FAKTÖR- ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL GÜDÜLEME		12,755	2,78	8,2833	0,67	,0001
Tekegvar	,735					
Dilkursu Düz	,664					
Daysan Var	,619					
Kırtayrdyap	,531					
3.FAKTÖR-TERFİ OLANAKLARI		8,214	2,66	43,3232	0,68	,0001
İsgücütücret	,707					
Terfisorun	,679					
masyet	,667,					
Terfi fırsat	,635					
4.FAKTÖR-EK ÖDEMELER		5,811	3,09	24,3214	0,70	,0001

Faktörlerin altında yer alan değişkenlere ilişkin açıklamalar : Sosyal ödemeler ; SSK var :sağlık sigortası vardır, revir var: Otelde işgören için revir vardır, Loj verilir: Otelde çalışana lojman verilir, ulusucode: Otelde çalışana ulaşım ücreti ödenir. Örgütsel ve yönetsel güdüleme: Tekegvar: Yeni teknolojiyi öğrenme eğitimi verilir, Daysan Var: Çalışanlar için dayanışma sandığı vardır, Dilkursu Düz: Yabancı dil kursu düzenlenir, Kırtayrdayp: Kira yardımı yapılır. Terfi Olanakları; İşgücüücret: İş güçlüğüne göre ücret ödenir, Terfisorun: Terfi sorunu yoktur, masyet: Maaşım genel giderler için yeterlidir, Terfi fırsat: Çalışanlara yükselme (terfi) için olanakları sunulur, Ek ödemeler; mesaiücret: İşgörene mesai ücreti ödenir, ikrecode İkramiye ve ek ücret ödenir, cıftmaasvar: Çift maaş sistemi vardır. -Ücret adaleti; Terfi beceri: Yükselme (terfi) becerilere dayanır, Ücret farkı: Müşteri ile yüz yüze çalışan ile arkada çalışanın arasında ücret farkı vardır, Benzucaz: Benzer işletmelerde çalışanlara daha az ücret ödenir. Maddi güdüleme; Bayrıcode: Dini bayramlarda bayram ikramiyesi ödenir, Dogolyard: Doğum ve ölüm yardımı yapılır, Yonototahs: Yöneticilere otomobil tahsis edilir. İşgören odaklı yönetim; İşgpartı: İşgörenlere toplu piknik yeni yıl partisi düzenlenir, Ücretfikrim: Ücretle ilgili kararlarda fikrimden yararlanılır, otosev: Çalıştığım otel işlemlerini seviyorum.

Elde edilen Cronbach alpha sonucuna göre, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Barlett testi sonucu 3183,189 değeri ve $p < ,0001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,79 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer kabul edilebilir sınırların içindedir.

Faktör Analizi aracılığıyla yapılan veri azaltımı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesinin ardından çoklu regresyon analizi uygulamaları ile değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni daha önce de belirtildiği üzere otel işletmelerinde bir ücret sistemi vardır ve bu ücret sistemi adaletlidir. Araştırmada 'otel işletmelerinde bir ücret sistemi vardır ve bu ücret sistemi adildir' açıklayabilecek kriterler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

İlk faktör 'sosyal ödemeler' in tanımladığı fark yüzdesi 18,333 tir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; sağlık sigortası vardır, revir vardır, otelde çalışana lojman verilir, otelde çalışana ulaşım ücreti ödenir. Değişkenler incelendiğinde faktörün "sosyal yardımlar" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktör 'örgütsel ve yönetsel güdüleme'nin tanımladığı fark yüzdesi 12,755'tir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; otelde çalışanlar için dayanışma sandığı vardır, yabancı dil kursu vardır,yeni teknolojiyi öğrenme eğitimi verilir,kira yardımı yapılır. Değişkenler incelendiğinde faktörün "örgütsel ve yönetsel güdüleme" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü faktör 'terfi olanakları'nın tanımladığı fark yüzdesi 8,214'tür ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iş gücüne göre ücret ödenir,maaşım genel giderler için yeterlidir.terfi sorunu yoktur,çalışanlara yükselme (tefi) için olanak sunulur. Değişkenler incelendiğinde faktörün "terfi olanakları" ile ilgili olan ifadelerden oluştuğu gözlenmektedir.

Dördüncü faktör 'ek ödemeler'in tanımladığı fark yüzdesi 5,811'dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; mesai ücreti ödenir,ikramiye ve ek ücret ödenir,çift maaş sistemi vardır. Değişkenler incelendiğinde faktörün "ek ödemeler" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Beşinci faktör 'ücret adaleti'nin tanımladığı fark yüzdesi 5,166'dır ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yükselme (terfi) becerilere dayanır,müşteri ile yüz yüze çalışan ile arka planda çalışan arasında ücret farkı vardır,benzer işletmelerde çalışanlara daha az ücret ödenir. Değişkenler incelendiğinde faktörün "ücret adaleti" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Altıncı faktör 'maddi güdüleme'nin tanımladığı fark yüzdesi 4,777'dir Dini bayramlarda bayram ikramiyesi ödenir,doğum ve ölüm yardımı yapılır, yöneticilere otomobil tahsis edilir. ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; Değişkenler incelendiğinde faktörün "maddi güdüleme" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Yedinci faktör 'işgören odaklı yönetim'in tanımladığı fark yüzdesi 4,426'dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; İşgörenlere toplu piknik yeni yıl partisi düzenlenir, ücretle ilgili kararlarda fikrimden yararlanılır, çalıştığım otel işlemlerini seviyorum. Değişkenler incelendiğinde faktörün "işgören odaklı yönetim" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör analizinden elde edilen bilgiler ışığında, faktör ortalamaları da değerlendirilmelidir. Tablo.3.3. incelendiğinde (μ sütunu), birinci faktör olan sosyal yardımların ortalaması 2,55; ikinci faktör örgütsel ve yönetsel güdüleme ortalaması

2,78; üçüncü faktör olan terfi olanaklarının ortalaması 2,66; dördüncü faktör olan ek ödemelerin ortalaması 3,09; beşinci faktör olan ücret adaletinin ortalaması 2,53 olarak gerçekleşmiştir. Altıncı faktör olan maddi güdülemenin ortalaması 2,86; yedinci faktör olan işgören odaklı yönetim ortalaması 2,54 olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcılar, mesai ücreti ödenir, ikramiye ve ek ücret ödenir, çift maaş sistemi vardır, değişkenlerinin toplandığı, 3,09 ortalamalı “ek ödemeler” faktörüne en yüksek ortalamayı vermişlerdir (1 en yüksek, 5 en düşük değer). Değişkenler incelendiğinde “ek ödemeler” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörü ikinci sırada, dini bayramlarda bayram ikramiyesi ödenir, doğum ve ölüm yardımı yapılır, yöneticilere otomobil tahsis edilir, değişkenlerinin toplandığı 2,86’lık ortalamalı “maddi güdüleme” faktörü izlemektedir. Bu faktörü üçüncü sırada, otelde çalışanlar için dayanışma sandığı vardır, yabancı dil kursu vardır, yeni teknolojiyi öğrenme eğitimi verilir, kira yardımı yapılır, değişkenlerinin toplandığı 2,78; ortalamalı “örgütsel ve yönetsel güdüleme” faktörü izlemektedir.

Bu faktörü dördüncü sırada, iş güçlüğüne göre ücret ödenir, maaşım genel giderler için yeterlidir. terfi sorunu yoktur, çalışanlara yükselme (tefi) için olanak sunulur, değişkenlerinin toplandığı 2,66; ortalamalı “terfi olanakları” faktörü izlemektedir. Bu faktörü beşinci sırada, sağlık sigortası vardır, revir vardır, otelde çalışana lojman verilir, otelde çalışana ulaşım ücreti ödenir, değişkenlerinin toplandığı 2,55; ; ortalamalı “sosyal yardımlar” faktörü izlemektedir.

Bu faktörü altıncı sırada, işgörenlere toplu piknik yeni yıl partisi düzenlenir, ücretle ilgili kararlarda fikrimden yararlanılır, değişkenlerinin toplandığı 2,54; ortalamalı “işgören odaklı yönetim” faktörü izlemektedir. Bu faktörü yedinci sırada, yükselme (terfi) becerilere dayanır, müşteri ile yüz yüze çalışan ile arka planda çalışan arasında ücret farkı vardır, benzer işletmelerde çalışanlara daha az ücret ödenir, değişkenlerinin toplandığı 2,53; ortalamalı “ücret adaleti” faktörü izlemektedir

Tablo: 3.4.: Beşli likert Ölçekli Soruların Oransal Değerlendirilmesi

	1	2	3	4	5	toplam	olumlu	olumsuz	oranlar	olumlu	olumsuz
A1	259	165	65	18	10	517	424	83	olumlu	82,0	olumsuz
A2	113	123	213	66	2	517	236	279	olumlu	45,6	olumsuz
A3	364	114	24	11	4	517	478	35	olumlu	92,5	olumsuz
A4	200	176	91	48	2	517	376	139	olumlu	72,7	olumsuz
A5	322	113	19	16	47	517	435	35	olumlu	84,1	olumsuz
A6	226	197	49	39	6	517	423	88	olumlu	81,8	olumsuz
A7	289	171	41	14	2	517	460	55	olumlu	89,0	olumsuz
A8	130	106	159	119	3	517	236	278	olumlu	45,6	olumsuz
B1	100	139	168	105	5	517	239	273	olumlu	46,2	olumsuz
B2	80	174	144	113	6	517	254	257	olumlu	49,1	olumsuz
B3	50	84	202	178	3	517	134	380	olumlu	25,9	olumsuz
B4	74	132	144	165	2	517	206	309	olumlu	39,8	olumsuz
B5	77	98	135	204	3	517	175	339	olumlu	33,8	olumsuz
B6	175	278	44	19	1	517	453	63	olumlu	87,6	olumsuz
B7	93	90	179	153	2	517	183	332	olumlu	35,4	olumsuz
B8	78	211	110	118	0	517	289	228	olumlu	55,9	olumsuz
B9	81	154	149	123	10	517	235	272	olumlu	45,5	olumsuz
B10	112	103	168	132	2	517	215	300	olumlu	41,6	olumsuz
B11	99	130	179	106	3	517	229	285	olumlu	44,3	olumsuz
B12	122	179	127	89	0	517	301	216	olumlu	58,2	olumsuz
B13	115	176	94	59	73	517	291	153	olumlu	56,3	olumsuz
B14	116	123	122	106	50	517	239	228	olumlu	46,2	olumsuz
B15	109	220	99	84	5	517	329	183	olumlu	63,6	olumsuz
B16	234	93	111	76	3	517	327	187	olumlu	63,2	olumsuz
B17	224	187	40	64	2	517	411	104	olumlu	79,5	olumsuz
B18	155	159	144	55	4	517	314	199	olumlu	60,7	olumsuz

B19	39	56	204	190	28	517	95	394	18,4	76,2
B20	246	142	84	42	3	517	388	126	75,0	24,4
B21	159	137	148	63	10	517	296	211	57,3	40,8
B22	252	79	76	106	4	517	331	182	64,0	35,2
B23	70	82	191	161	13	517	152	352	29,4	68,1
B24	41	40	230	192	14	517	81	422	15,7	81,6
B25	189	47	107	164	10	517	236	271	45,6	52,4
B26	247	59	80	127	4	517	306	207	59,2	40,0
B27	77	67	151	187	35	517	144	338	27,9	65,4
B28	69	76	181	181	10	517	145	362	28,0	70,0
B29	64	102	165	182	4	517	166	347	32,1	67,1
C1	37	55	192	224	9	517	92	416	17,8	80,5
C2	83	91	145	190	8	517	174	335	33,7	64,8
C3	56	67	165	196	33	517	123	361	23,8	69,8
C4	79	97	148	187	6	517	176	335	34,0	64,8
C5	102	154	114	142	5	517	256	256	49,5	49,5
C6	105	121	122	167	2	517	226	289	43,7	55,9
C7	186	178	70	76	7	517	364	146	70,4	28,2
C8	94	143	116	159	5	517	237	275	45,8	53,2
C9	53	141	172	143	8	517	194	315	37,5	60,9
C10	35	113	186	173	10	517	148	359	28,6	69,4
C11	55	85	213	154	10	517	140	367	27,1	71,0
C12	258	212	18	26	3	517	470	44	90,9	8,5
C13	73	97	174	169	4	517	170	343	32,9	66,3
C14	118	96	145	142	16	517	214	287	41,4	55,5

3.5.4. Beşli likert Ölçekli Soruların Oransal Değerlendirilmesi

Araştırmada grup örnekleme sistemiyle konaklama işletmelerinde insan kaynakları ücretlendirme sistemleri ve Ücretlendirmeyi etkileyen unsurlar İzmir ili çerçevesinde dört ve beş yıldızlı oteller ile kent ve kıyı (tatil) otellerinde çalışan 517 deneğin soru formunu yanıtlamasıyla yapılmıştır.

Ankette sorulan ve üç kategoriye ayrılan 5'li likert ölçekli 51 soruya işgörenlerin verdikleri yanıtların oransal değerlendirmiş ve hipotezler test edilmiştir.

Anket formunun arka yüzünde 51 sorudan A bölümündeki 8 soru ile; konaklama işletmesinin kurumsal ve yönetsel kimliği ve ücretlendirme sistemine etkilerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede öncelikle şu hipotez test edilmektedir;

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin kurumsal yapısı ve yönetim tarzı ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin kurumsal yapısı ve yönetim tarzı ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Anketi yanıtlayan 517 denekten %75'i A grubu sorulara olumlu yanıt kesinlikle katılıyorum, katılıyorum şeklinde olumlu, %25'nin de olumsuz yanıt verdiği görülmüştür.

Anketin B bölümündeki 29 soru ile ; konaklama işletmesinin fiziksel ve sosyal çalışma koşulları ve ücretlendirme sistemleri ile sistemi etkileyen faktörlerin ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede öncelikle şu hipotezler test edilmektedir;

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki ücret sistemi ile, işgören memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki ücret sistemi ile, işgören memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin faaliyetlerini etkileyen dış çevre faktörleri ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin faaliyetlerini etkileyen dış çevre faktörleri ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Anketi yanıtlayan 517 denekten % 40' bu konudaki memnuniyetini dile getirirken, % 60'nın ise bu durumdan memnun olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca işgören açısından işsizlik, işletmeci açısından krizlerin neden olduğu görülmektedir.

Anket sorularının C bölümündeki 14 soru ile, konaklama işletmesinde otel yönetiminin insan kaynaklarına yaklaşımı, maddi ve psiko sosyal güdülemelerin ücretlendirme sistemine etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede öncelikle şu hipotez test edilmektedir;

H_0 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki insan kaynakları yaklaşımı, maddi ve sosyal güdüleme ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : Dört ve beş yıldızlı otel işletmesindeki insan kaynakları yaklaşımı, maddi ve sosyal güdüleme ile, ücret sistemi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Anketi yanıtlayan 517 denekten % 40' bu konudaki memnuniyetini dile getirirken, % 60'nın ise bu durumdan memnun olmadığı anlaşılmaktadır.

Anketi yanıtlayan 517 denekten % 35'nin işletmede sosyal ve maddi desteği hissettikleri, %65'nin ise sosyal ve maddi destekten yoksun oldukları anlaşılmaktadır. Sosyal ve maddi destek aldığını belirten %35 'lik kesimin grup örneklemeşinden de anlaşılacağı üzere üst kademe yöneticilerdir.

3.5.5. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bir ya da daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ölçen bir istatistik tekniğidir²⁶⁵. Bu nedenle regresyon analizi; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki var ise ilişkinin derecesini belirlenmesine yardımcı olur²⁶⁶.

Diğer yandan eğer bağımsız değişken sayısı birden fazla ise kullanılması gereken test çoklu regresyon analizidir²⁶⁷. Bu analizde temel amaç bir bağımlı değişkenle olabildiğince fazla ilişkili olan açıklayıcı değişkenin doğrusal uyumunu ortaya çıkarmaktır²⁶⁸. Bu çalışmada çoklu regresyon analizi; ikiden fazla bağımsız değişken olduğu ve bu bağımsız değişkenler ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan; "Otel işletmelerinde bir ücret sistemi vardır ve bu ücret sistemi adaletlidir"

²⁶⁵ Hair ve diğerleri, 1995, a.g.e., s.373.

²⁶⁶ Malhotra, 1999, a.g.e., s. 80.

²⁶⁷ Hair ve diğerleri, 1995, a.g.e., 373.

²⁶⁸ Orhan İçöz, *Turizm İşletmelerinde Pazarlama: ilkelere ve Uygulamalar*, Ankara: Anatolia Yayıncılık, 1996.

arasında ilişki olup olmadığını incelemek için kullanılacaktır. Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.5’de acentada işe alma sürecinin genel olarak profesyonelce yapılmasına etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.5.: 4-ve5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Ücret Sistemi Vardır ve Bu Ücret Sistemi Adaletlidir İlkesine Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	B	T	Sig T
sosyal yardımlar	,248	6,6006	,0001
örgütsel ve yönetsel güdüleme	,074	1,786	,0001
Terfi olanakları ek ödemeler	,485	12,894	,0001
ücret adaleti	,103	2,610	,0001
maddi güdüleme	,019	,463	,0001
İşgören Odaklı Yönetim		2,597	,0001
		1,690	
		4,020	
	,101		
	,072		
	,691		,0001

Not: Multiple R= 0,528; R Square= 0,28; Adjusted,F= 99,092; Signif F= ,0001

Çalışmada, bağımlı değişken olarak “4-ve5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Ücret Sistemi Vardır ve Bu Ücret Sistemi Adaletlidir” İlkesine Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi ifadesi kullanılmıştır. Bu ifade bağımlı değişken olarak yer alırken, faktör analizinde elde edilen bulgular sonucunda; Sosyal Yardımlar, örgütsel ve yönetsel güdüleme, Terfi olanakları, Ek Ödemeler, Ücret Adaleti Maddi güdüleme, İşgören Odaklı Yönetim bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişkeni etkilediği görülmektedir.

Tablo 3.5. incelendiğinde F değerinin 99,092, Signif F değerinin ,0001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R=

528; ve R Square= ,0,28 olarak gerçekleşmiştir. R kare değerinin sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için çok önemli bir düzeyde olduğu gözlemlenmemektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda bağımlı değişkene bağlı olarak, bağımsız değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, beta düzeylerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde örgütsel ve yönetsel güdüleme değişkeninin 0,0001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenin olarak 'terfi olanakları değişkeni' olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca 'sosyal yardımlar' değişkeninin de 0,0001 düzeyinde anlamlı olduğu ve terfi olanakları değişkeninden sonra ikinci değişken olarak bağımlı değişkeni etkilediği görülmektedir.

3.5.6. Farksızlık Analizleri ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde ankete yanıt veren deneklerin; demografik özellikleri ile, sosyal yardımlar, örgütsel ve yönetsel güdüleme, terfi olanakları, ek ödemeler, ücret adaleti, yan ödemeler, İşgören Odaklı Yönetim, bağımsız değişkenlere bakış açıları arasındaki anlamlı farklar olup olmadığı incelenmektedir. Bu çerçevede öncelikle farksızlık varsayımları oluşturularak ardından bu varsayımlar test edilmektedir.

Bu çalışmada bağımsız örnek T testi, birbirinden farklı iki grubun sorulara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı istatistiksel farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için kullanılacak iken, birbirinden farklı ikiden fazla grubun sorulara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı istatistik farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için varyans (Anova) analizine yer verilecektir²⁶⁹.

3.5.6.1. Yaş

- Yaş ve diğer tüm bağımsız değişkenler arasındaki ilişki (tüm değişkenlerde Sig.0,05'ten büyüktür) dolayısıyla anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.(Bkz.ek: Tablo, 3.3.1. yaş anova testi)

Ankete yanıt veren deneklerin; yaş durumu ile, sosyal yardımlar, örgütsel ve yönetsel güdüleme, terfi olanakları, ek ödemeler, ücret adaleti, maddi güdüleme, işgören odaklı yönetimin, bağımsız değişkenlere bakış açıları arasındaki anlamlı farklar olup olmadığı incelenmektedir. Bu çerçevede öncelikle farksızlık varsayımları oluşturularak ardından bu varsayımlar test edilmektedir. T Testi iki şıklı nominal soru

²⁶⁹ D.R.Anderson, D.J. Sweeney ve T.A. Williams, Statistics for Business and Economics, Beşinci Baskı, Minneapolis:West Publishing Company,1993.

ile bağımsız değişkenler arasında ilişkinin var olup olmadığını ölçmeye yarayan bir istatistik tekniğidir. Birbirinden farklı ikiden fazla grubun sorulara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı istatistik farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için varyans (Anova) analizine yer verilecektir.

Araştırmada deneklerin yaşı ile, terfi bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yaş ile, terfi değişkeni arasında bir fark yoktur. (Sig=0,198,F=1,560.)

H_0 : Yaş ile, terfi arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Yaş ile, terfi arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir. Yaş ile terfi arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırma yapılan otellerde ilk sırada yer alan yaş aralığı 29-38 yaş grubu olup, bu grubu ikinci sırada 18-28 yaş aralığı izlemektedir. Sayısı en az olan grup ise 48 yaş ve üzeridir. Bu sonuç araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının yaklaşık %75'nin genç yaş aralığındaki işgörenlerden oluştuğunu göstermektedir.

3.5.6.2. Cinsiyet

Ankete yanıt veren deneklerin cinsiyet ile, tek bir bağımsız değişken –ücret adaleti,- arasında anlamlı fark vardır. Diğer değişkenlerle aralarında bir fark olmamasına karşın yorumlarda yararlanmak için bu farklara da yer verilmiştir. (Bkz.ek: Tablo, 3.3.2. cinsiyet T Testi testi)

T Testi iki şıklı nominal soru ile bağımsız değişkenler arasında ilişkinin var olup olmadığını ölçmeye yarayan bir istatistik tekniğidir. Bu çalışmada bağımsız örnek T testi, birbirinden farklı iki grubun sorulara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı istatistiksel farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için kullanılmıştır. Anketi yanıtlayan işgörenlerin cinsiyetlerinin bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark yaratıp yaratmadığını anlamak için varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Araştırmada deneklerin cinsiyeti ile, sosyal ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre cinsiyet ile sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. (Sig=0,411, F=1,054.) Sig>0,05=>1 (Sigma Büyük: 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir. Cinsiyet ile sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark bulunmaması kadın çalışanların kendilerine yapılan sosyal ödemelerden memnun oldukları anlamına gelmektedir ki bu sonuç, literatür çalışmalarındaki teorik yorumlara paralellik göstermektedir. Otel işletmelerindeki işgörenler arasında sosyal ödemeler konusunda herhangi bir cinsiyet ayrımı yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin cinsiyeti ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre cinsiyeti ile örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. (Sig=0,882, F=0,246.) Sig>0,05=>1 (Sigma Büyük: 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir. Cinsiyet ile örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark bulunmaması kadın çalışanların örgütsel ve yönetsel güdüleme ile ilgili sunulan olanaklardan memnun oldukları anlamına gelmektedir. Otel işletmelerindeki işgörenler arasında örgütsel ve yönetsel güdüleme konusunda herhangi bir cinsiyet ayrımı yapılmadığı anlaşılmaktadır. Araştırmada deneklerin cinsiyeti ile, terfi olanakları bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre cinsiyeti ile terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur. (Sig=0,668, F=0,296.) Sig>0,05=>1 (Sigma Büyük: 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir. Cinsiyet ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark bulunmaması kadın çalışanların terfi olanakları ile ilgili

sunulan olanaklardan memnun oldukları anlamına gelmektedir ki bu sonuç, literatür çalışmalarındaki teorik yorumlara paralellik göstermektedir. Otel işletmelerindeki işgörenler arasında terfi olanakları konusunda herhangi bir cinsiyet ayrımı yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin cinsiyeti ile, ek ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre cinsiyeti ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur. (Sig=0,953, F=0,978) Sig>0,05=>1, Sigma (2-uçlu) değerine bakıldığında 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir.

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmada deneklerin cinsiyeti ile, ücret adaleti bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre cinsiyeti ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır. (Sig=0,035, F=2,749.) Sig<0,05=>1 (Sigma küçük; 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Cinsiyet ile ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Kadın işgörenlerin 2,42 oranında ücret adaletinden memnun olmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Ulaşılan bu sonuç, literatür çalışmalarındaki teorik yorumlara paralellik göstermektedir. Otel işletmelerindeki işgörenler arasında ücret adaleti konusunda bir cinsiyet ayrımı yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu ayrımcılık da hoşnutsuzluklara ve işte verim düşüklüğüne neden olmaktadır.

Araştırmada deneklerin cinsiyeti ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre cinsiyeti ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur. (Sig=0,180, F=3,046.) Sig>0,05=>1 (Sigma büyük, 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile maddi güdüleme ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile maddi güdüleme ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir. Cinsiyet ile maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Otel işletmelerindeki işgörenler arasında maddi güdüleme konusunda bir cinsiyet ayrımı yapılmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin cinsiyeti ile, işgören odaklı yönetim bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre cinsiyeti ile işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark yoktur. (Sig=0,690, F=0,535.) Sig>0,05=>1 (Sigma büyük, 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin cinsiyeti ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir. Cinsiyet ile işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Otel işletmelerindeki işgören odaklı yönetimin herhangi işgörenler arasında bir cinsiyet ayrımı gözlemlenmediği anlaşılmaktadır.

3.5.6.3. Medeni Durum

Ankete yanıt veren deneklerin medeni durum ile, bir bağımsız değişken -ek ödemeler,- arasında anlamlı fark vardır. (Bkz.ek:3.3.3. medeni durum anova testi)

- Medeni durumu ve diğer altı bağımsız değişkenler arasındaki ilişki (bu değişkenlerde Sig.0,05'ten büyüktür) anlamlı bir fark oluşturmamaktadır.

Araştırmada deneklerin medeni durum ile, ek ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre medeni durumu ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır. (Sig=0,013, F=3,628) Sig<0,05=>1 (Sigma küçük, 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin medeni durumu ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin medeni durumu ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Medeni durumu ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Otel işletmelerindeki ek ödemeler. Evli ve çocuklu olan işgörenlerin doğal olarak ,çocuk, kira gibi ek ödemelerden yararlandıkları görülmektedir.

3.5.6.4. Eğitim Durumu

Ankete yanıt veren deneklerin; eğitim durumu ile, iki bağımsız değişken sosyal yardımlar, ek ödemeler, arasındaki anlamlı fark vardır. (Bkz.ek: Tablo, 3.3.4. eğitim, anova testi)

Araştırmada deneklerin eğitim durumu ile, sosyal yardımlar bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre eğitim durumu ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır.(Sig=0,001, F=5,906) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin eğitim durumu ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin eğitim durumu ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Eğitim durumu ile sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerindeki (Sosyal Sigortalar Kurumu,İşletmede Çalışanlar İçin Revir Bulunması,İşgörenlere Lojman Temini,Ulaşım Ücreti Ödentisi) sosyal ödemelerin; eğitim durumu dikkate alınarak yapıldığı görülmektedir.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; ilköğretim=2,50, lise= 2,34 Anadolu Turizm Otelcilik Lisesi mezunu= 2,35 ön lisans= 2,63 lisans= 2,88 , yüksek lisans ya da doktora=2,76 olduğu görülmektedir. Ortalamalardan anlaşılacağı üzere, Turizm Otelcilik lisesi mezunu,ön lisans, yüksek lisans, ya da doktora eğitilmiş işgörenlerin sosyal ödemeler ortalaması yüksektir ve farklıdır.

Bu sonuçtan hareketle Otel işletmelerinin nitelikli ve kilit işgörenleri elde tutabilmek, işe güdülemek ve bağlılıkların sağlamak için sosyal ödemelerden yararlandıkları düşünülebilir.

Araştırmada deneklerin eğitim durumu ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre eğitim durumu ile örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında bir ilişki yoktur.(Sig=0,731, F=0,560) Sig>0,05=>1 (Sigma büyük, 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir.Eğitim durumu ile örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel ve yönetsel güdüleme durumlarına bakılmaksızın eşit düzeyde önem verildiği görülmektedir.

Araştırmada deneklerin eğitim durumu ile, terfi olanakları bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre eğitim durumu ile, terfi olanakları arasında bir ilişki yoktur.(Sig=0,356, F=1,106) Sig>0,05=>1 (Sigma büyük, 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir. Eğitim durumu ile terfi olanakları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Çalışmada otel işletmelerinde işgörenlerin eğitim durumları ile terfi olanakları arasında bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Araştırma yapılan otellerde ilk sırada yer alan yaş aralığı 29-38 yaş grubu olup, bu grubu ikinci sırada 18-28 yaş aralığı izlemektedir. Sayısı en az olan grup ise 48 yaş ve üzeridir. Bu sonuç araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının yaklaşık

%75'nin genç yaş aralığındaki işgörenlerden oluştuğunu göstermektedir. Eğitim durumu ile terfi arasında bir fark yoktur sonucu; anket formunu dolduran işgörenlerin çoğunluğunun genç yaş aralığında olmaları sebebiyle bu tercihi kullandıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada deneklerin eğitim durumu ile, ek ödemeler değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre eğitim durumu ile, ek ödemeler arasında bir ilişki vardır. (Sig=0,021, F=2,672) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05)

H₀ : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Eğitim durumu ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin otel işletmelerinde eğitim durumlarına göre ek ödemelerden (Mesai ücreti, ikramiye ödemeleri, Çift maaş sistemi) yararlandıkları anlaşılmaktadır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; İlköğretim=2,66, Lise= 3,02 Anadolu Turizm Otelcilik Lisesi mezunu= 2,94, ön Lisans= 3,11, Lisans= 3,32 , yüksek lisans ya da doktora=3,02 olduğu görülmektedir. Ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, ön lisans, yüksek lisans, ya da doktora eğitilmiş işgörenlerin ek ödemeler ortalaması yüksektir.

Araştırmada deneklerin eğitim durumu ile, ücret adaleti değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre eğitim durumu ile; ücret adaleti arasında bir ilişki vardır.(Sig=0,021, F=2,672) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05)

H₀ : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Eğitim durumu ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin otel işletmelerinde ücret dağılımının (terfi becerilere dayanır, yüz-yüze

alışan ile arka planda çalışan arasında ücret farkı vardır, benzer işletmelerde daha az ücret ödenir) işrenlerin eğitim durumlarına göre düzenlendiği anlaşılmaktadır.

Ankete yanıt veren işrenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; İlkğretim=2,00, Lise= 2,62 Anadolu Turizm Otelcilik Lisesi mezunu= 2,42, n Lisans= 2,51, Lisans= 2,64, yüksek lisans ya da doktora=2,10 olduğu görülmektedir. Ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, ön lisans, yüksek lisans, ya da doktora eğitimli işrenlerin ek demeler ortalaması daha yüksektir.

Bu sonuçla, eğitim seviyesi yükseldikçe ödenen ücret ya da maaşın adil olması yönündeki beklentilerin arttığı görülmektedir.

Araştırmada deneklerin eğitim durumu ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre eğitim durumu ile, maddi güdüleme arasında bir ilişki yoktur. (Sig=0,481, F=0,899) Sig>0,05=> (Sigma büyük, 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işrenlerin eğitim durumu ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işrenlerin eğitim durumu ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir. Eğitim durumu ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Ankete yanıt veren işrenlerin otel işletmelerinde eğitim durumlarına göre maddi güdüleme (Mesai creti, ikramiye ödemeleri, çift maaş sistemi) yararlandıkları anlaşılmaktadır.

Ankete yanıt veren işrenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; İlkğretim=3,33, Lise= 2,76 Anadolu Turizm Otelcilik Lisesi mezunu= 2,86, n Lisans= 2,85, Lisans= 2,95, yüksek lisans ya da doktora=3,05 olduğu görülmektedir.

Ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, Eğitim seviyeleri ile maddi güdüleme değişkenine ilgi seviyeleri arasında yüksek bir fark görülmediği anlaşılmaktadır.

Bu sonuçtan işrenlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe maddi güdülemeye duyarlık azalmaktadır. Bunun yerine; terfi, eğitim olanaklarının iyileştirilmesi, yetki ve sorumlulukların artırılması, psiko-sosyal güdüleme araçlarının öneminin arttığı görülmektedir.

Araştırmada deneklerin eğitim durumu ile, işgören odaklı yönetim bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre eğitim durumu ile, işgören odaklı yönetim arasında bir ilişki yoktur. (Sig=0, 511, F=0,855) Sig>0,05=> (Sigma büyük, 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin eğitim durumu ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_0 hipotezi kabul edilir. Eğitim durumu ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin otel işletmelerinde eğitim durumlarına göre işgören odaklı yönetim (işletmede piknik- yeni yıl partisi düzenlenir, ücretle ilgili kararlarda fikrimden yararlanılır, otelimi seviyorum) yararlandıkları anlaşılmaktadır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; İlköğretim=3,33, Lise= 2,76 Anadolu Turizm Otelcilik Lisesi mezunu= 2,86, ön Lisans= 2,85, Lisans= 2,95, yüksek lisans ya da doktora=3,05 olduğu görülmektedir. Ortalamalardan da anlaşılabacağı üzere, Eğitim seviyeleri ile işgören odaklı yönetim değişkenine ilgi seviyeleri arasında yüksek bir fark görülmediği anlaşılmaktadır.

Bu sonuçtan işgörenlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe işgören odaklı yönetim duyarlık azalmaktadır. Bunun yerine; terfi, eğitim olanaklarının iyileştirilmesi, yetki ve sorumlulukların artırılması, psiko-sosyal güdüleme araçlarının öneminin arttığı görülmektedir.

3.5.6.5. Görev Yapılan Bölüm

Ankete yanıt veren deneklerin; görev yaptığı bölüm ile beş bağımsız değişken-sosyal yardımlar, örgütsel ve yönetsel güdüleme, ek ödemeler, ücret adaleti, maddi güdüleme arasındaki anlamlı fark vardır. Bu çerçevede öncelikle farksızlık varsayımları oluşturulmakta, ardından bu varsayımlar test edilmektedir. Birbirinden farklı ikiden fazla grubun sorulara verdikleri yanıtlar arasında anlamlı istatistik farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için varyans (Anova) analizine yer verilmektedir. (Bkz.ek: Tablo, 3.3.5. bölüm, anova testi)

Araştırmada deneklerin görev yaptığı bölüm ile, sosyal yardımlar bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre görev yapılan bölüm ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,001, F=3,457) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Görev yapılan bölüm ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerindeki (Sosyal Sigortalar Kurumu, İşletmede Çalışanlar İçin Revir Bulunması, İşgörenlere Lojman Temini, Ulaşım Ücreti Ödentisi) işgörenlerin çalıştığı bölümler dikkate alınarak sosyal ödemelerin yapıldığı görülmektedir.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; üst yönetim 3,01, yiyecek & içecek 2,44, ön büro 2,71, kat hizmetleri 2,37, restoran-bar 2,45, mutfak 2,63, muhasebe, 2,15, insan kaynakları 2,76, teknik servis 2,08, animasyon 2,42, olduğu görülmektedir. Ortalamalardan da anlaşılacağı üzere üst yönetim, insan kaynakları, mutfak, restoran bar, animasyon gibi özel yetenek, bilgi ve beceri gerektiren bölümlerin sosyal ödemelere duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Bu sonuçtan hareketle otel işletmelerinin nitelikli ve kilit işgörenleri elde tutabilmek, işe güdülemek ve bağlılıkların sağlamak için çalışılan bölümler ve işin özellikleri dikkate alınarak sosyal ödemelerin yapıldığı düşünülebilir.

Araştırmada deneklerin görev yaptığı bölüm ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre görev yaptığı bölüm ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,001, F=3,907) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Görev yapılan bölüm ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerindeki “yeni teknolojiyi öğrenme eğitimi, yabancı dil kursu, dayanışma sandığı, kırtasiye yardımı” örgütsel ve yönetsel güdülemelerin çalışılan bölümler, dikkate alınarak yapıldığı görülmektedir.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; üst yönetim 2,85, yiyecek & içecek 2,84, ön büro 3,00, kat hizmetleri 2,69, restoran–bar 2,99, mutfak 2,43, muhasebe, 2,76, insan kaynakları 2,58, teknik servis 2,69, animasyon 2,32, olduğu görülmektedir. Ortalamalardan da anlaşılacağı üzere üst yönetim, insan kaynakları, mutfak, restoran bar, muhasebe, teknik servis, animasyon gibi özel yetenek, bilgi ve beceri gerektiren bölümlerin örgütsel ve yönetsel güdüleme ortalamaları diğerlerine göre daha yüksektir.

Bu sonuçtan hareketle otel işletmelerinin nitelikli ve kilit işgörenleri elde tutabilmek, işe güdülemek ve işletmeye bağlılıkların artırmak için örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinden “yeni teknolojiyi öğrenme eğitimi, yabancı dil kursu, dayanışma sandığı, kırtasiye yardımı” yararlandıkları görülmektedir.

Araştırmada deneklerin görev yaptığı bölüm ile, terfi olanakları arasında bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre görev yapılan bölüm ile, terfi olanakları arasında bir ilişki bulunmamaktadır (Sig=0,213, F=1,341) Sig>0,05=> (Sigma büyük, 0,05).

H₀ : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H₀ hipotezi kabul edilir. Görev yapılan bölüm ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark olamadığı görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerinde terfi olanakları (iş güçlüğüne göre ücret ödenir, terfi sorunu yoktur, maaşım yeterlidir, terfi fırsatı vardır) ile, çalışılan bölüm arasında bir ilişki görülmemektedir.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; üst yönetim 2,53, yiyecek & içecek 2,70, ön büro 2,65, kat hizmetleri 2,84, restoran–bar 2,68, mutfak 2,55, muhasebe, 2,92, insan kaynakları 2,70, teknik servis 2,55, animasyon 2,07, olduğu görülmektedir. Ortalamalardan da anlaşılabacağı üzere bölümlerin ortalamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

Bu sonuçtan hareketle çalışmada otel işletmelerinde çalışılan bölüm ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Araştırmada deneklerin görev yaptığı bölüm ile, ek ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre görev yapılan bölüm ile, ek ödemeler ile arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,008, F=2,517) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Görev yapılan bölüm ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerindeki ek ödemelerin (Mesai ücreti, ikramiye ödemeleri, Çift maaş sistemi) görev yapılan bölüm dikkate alınarak yapıldığı görülmektedir.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; üst yönetim 2,35, yiyecek & içecek 2,96, ön büro 3,40, kat hizmetleri 2,96, restoran–bar 3,00, mutfak 3,05, muhasebe, 3,12, insan kaynakları 3,14, teknik servis 3,33, animasyon 2,61, olduğu görülmektedir. Ortalamalardan da anlaşılabacağı üzere; teknik servis, insan kaynakları, muhasebe, mutfak, restoran bar, yiyecek–içecek, animasyon gibi özel yetenek, bilgi ve beceri gerektiren bölümlerin ek ödemeler ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin görev yaptığı bölüm ile, ücret adaleti bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre görev yapılan bölüm ile, ücret adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,045, F=1,937) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Görev yapılan bölüm ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerinde ücret adaletinin (terfi becerilere dayanır, yüz-yüze çalışan ile arka planda çalışan arasında ücret farkı vardır, benzer işletmelerde daha az ücret ödenir) çalışılan bölüm dikkate alınarak sağlandığı görülmektedir.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; üst yönetim 2,53, yiyecek & içecek 2,55, ön büro 2,73, kat hizmetleri 2,50, restoran–bar 2,71, mutfak 2,46, muhasebe, 2,31, insan kaynakları 2,15, teknik servis 1,96, animasyon 2,23, olduğu görülmektedir. Ortalamalardan da anlaşılabacağı üzere; ön büro, restoran–bar, yiyecek & içecek, üst yönetim, kat hizmetleri gibi temel bölümlerin ücret adaletine daha duyarlı oldukları gözlenmektedir.

Araştırmada deneklerin görev yaptığı bölüm ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre görev yapılan bölüm ile, maddi güdüleme ile sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=1,937) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, maddi güdüleme sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, maddi güdüleme sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Görev yapılan bölüm ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerindeki maddi güdüleme (bayram ikramiyesi ödenir, doğum yardımı yapılır, yöneticiler için otomobil tahsis edilir Ücreti Ödentisi) ile çalışılan bölüm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; üst yönetim 3,17, yiyecek & içecek 2,83, ön büro 2,89, kat hizmetleri 2,61, restoran–bar 2,79,

mutfak 2,91, muhasebe, 3,22, insan kaynakları 2,67, teknik servis 1,92, animasyon 2,66, olduğu görülmektedir.

Ortalamalardan da anlaşılacağı üzere; muhasebe, üst yönetim, mutfak, ön büro, yiyecek-içecek ön büro, gibi bölümlerin maddi güdülemeye daha duyarlı oldukları gözlenmektedir.

Araştırmada deneklerin görev yaptığı bölüm ile, işgören odaklı yönetim bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre görev yapılan bölüm ile, işgören odaklı yönetim arasında bir ilişki bulunmaktadır.(Sig=0,122, F=1,566) Sig>0,05=> (Sigma büyük, 0,05)

H_0 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde görev yapılan bölüm ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Görev yapılan bölüm ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerindeki işgören odaklı yönetim (işletmede piknik- yeni yıl partisi düzenlenir, ücretle ilgili kararlarda fikrimden yararlanılır, otelimi seviyorum) ile çalışılan bölüm arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; üst yönetim 2,45, yiyecek & içecek 2,60, ön büro 2,65, kat hizmetleri 2,52, restoran-bar 2,52, mutfak 2,47, muhasebe, 2,50, insan kaynakları 2,30, teknik servis 2,44, animasyon 2,19, olduğu görülmektedir. Ortalamalardan da anlaşılacağı üzere; ön büro, yiyecek-içecek, ön büro, restoran-bar, kat hizmetleri gibi bölümlerin işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmektedir.

3.5.6.6. Kadro Durumu

Ankete yanıt veren deneklerin; kadro durumu ile, üç bağımsız değişken - sosyal yardımlar, ek ödemeler, maddi güdüleme- arasında anlamlı bir fark vardır. (Bkz.ek: Tablo, 3.3.6. kodro, anova testi)

- Veriler incelendiğinde sosyal yardımlar, ek ödemeler, maddi güdüleme değişkenleri dışındaki tüm değişkenlerde sig.0,05'den büyüktür.

Araştırmada deneklerin kadro durumu ile, sosyal yardımlar bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre kadro durumu ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır ($\text{Sig}=0,002$, $F=3,637$) $\text{Sig}<0,05\Rightarrow$ (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde kadro durumu ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde kadro durumu ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Kadro durumu ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerindeki (Sosyal Sigortalar Kurumu, İşletmede Çalışanlar İçin Revir Bulunması, İşgörenlere Lojman Temini, Ulaşım Ücreti Ödentisi) işgörenlerin kadro durumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu sonuçtan hareketle otel işletmelerinin nitelikli ve kilit işgörenleri elde tutabilmek, işe güdülemek ve bağlılıkların sağlamak için çalışan bölümler ve işin özellikleri dikkate alınarak sosyal ödemelerin yapıldığı düşünülebilir.

Araştırmada deneklerin kadro durumu ile, ek ödemeler değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına kadro durumu ile, ek ödemeler bir ilişki bulunmaktadır ($\text{Sig}=0,045$, $F=2,163$) $\text{Sig}<0,05\Rightarrow$ (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde kadro durumu ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde kadro durumu ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Kadro durumu ile ek ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin kadro durumu ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına kadro durumu ile, maddi güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,010, F=2,836) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde kadro durumu ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde kadro durumu ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Kadro durumu ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.5.6.7. Statü

Anket'e yanıt veren deneklerin statüsü ile, yedi bağımsız değişkenleri -sosyal yardımlar, örgütsel ve yönetsel güdüleme, terfi olanakları, ek ödemeler, ücret adaleti, maddi güdüleme ve işgören odaklı eğitim - arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Bkz.ek: Tablo, 3.3.7. medeni durum anova testi).

Araştırmada deneklerin statüsü ile, sosyal yardımlar bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre statüsü ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,001, F=10,952) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05),

H_0 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, sosyal yardımlar ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. İşgörenlerin statüsü ile, sosyal yardımlar ödemeler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; genel müdür 2,88, müdür yardımcısı 2,92,bölüm müdürü 2,82, süpervisor 2,82, yiyecek-içecek müdürü 3,10, insan kaynakları sorumlusu 2,75, şef 2,59, diğer,2,19 olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre, sosyal yardımlara; birinci sırada yiyecek-içecek müdürü, ikinci sırada bölüm müdürleri, üçüncü sırada genel müdürün yer aldığı ve sosyal yardımlara duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre statüsü ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,004, F=3,025) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. İşgörenlerin statüsü ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; genel müdür, 2,91, müdür yardımcısı, 2,89, bölüm müdürü, 3,05, süpervisor, 2,63, yiyecek-içecek müdürü, 2,75, insan kaynakları sorumlusu, 2,90, şef, 2,55, diğer, 2,74 olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre, örgütsel ve yönetsel güdülemeye; birinci sırada bölüm müdürleri, ikinci sırada genel müdür, üçüncü sırada insan kaynakları sorumlusunun, yer aldığı ve örgütsel ve yönetsel güdülemeye duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin statüsü ile, terfi olanakları bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre statüsü ile, terfi olanakları arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,001, F=5,887) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. İşgörenlerin statüsü ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; genel müdür, 2,68, müdür yardımcısı 2,35, bölüm müdürü 2,79, süpervisor, 2,33, yiyecek-içecek müdürü 2,37, insan kaynakları sorumlusu 3,10, şef 2,43, diğer 2,81 olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre, terfi olanaklarına; birinci sırada İnsan kaynakları, ikinci sırada diğer çalışanlar, üçüncü sırada bölüm müdürlerinin yer aldığı ve terfi olanaklarına duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin statüsü ile, ek ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre statüsü ile, ek ödemeler arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,001, F=4,119) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H₀ : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. İşgörenlerin statüsü ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; genel müdür, 2,68, müdür yardımcısı, 2,35, bölüm sorumlusu, 2,79, süpervisor, 2,33, yiyecek-içecek müdürü, 2,37, insan kaynakları sorumlusu, 3,10, şef, 2,43, diğer, 2,81 olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre, ek ödemelere; birinci sırada insan kaynakları sorumlusu, ikinci sırada diğer çalışanlar, üçüncü sırada bölüm müdürlerinin yer aldığı ve ek ödemelere duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin statüsü ile, ücret adaleti bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre statüsü ile, ücret adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=2,219, F=0,031) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H₀ : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. İşgörenlerin statüsü ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; genel müdür, 3,23, müdür yardımcısı,

3,37, bölüm sorumlusu, 3,35, süpervisor, 2,95, yiyecek-içecek müdürü, 3,32, insan kaynakları sorumlusu, 3,73, şef,2,91, diğer,2,96 olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre, ücret adaletine; birinci sırada insan kaynakları sorumlusu, ikinci sırada müdür yardımcısı, üçüncü sırada bölüm müdürlerinin yer aldığı ve ücret adaletine duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Ankete yanıt veren deneklerin; statü ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre statüsü ile, maddi güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=2,957, F=2,005) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. İşgörenlerin statüsü ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; genel müdür, 2,45, müdür yardımcısı, 2,48, bölüm sorumlusu, 2,67, süpervisor, 2,34, yiyecek-içecek müdürü, 2,42, insan kaynakları sorumlusu,3,06, şef,2,25, diğer,2,62 olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre, maddi güdülemeye; birinci sırada insan kaynakları sorumlusu, ikinci sırada bölüm müdürleri, üçüncü sırada diğer çalışanların yer aldığı ve maddi güdülemeye duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Ankete yanıt veren deneklerin; statü ile, işgören odaklı yönetim bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan Anova Testi sonuçlarına göre statüsü ile, ücret adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,053, F=2,001). Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin statüsü ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. İşgörenlerin statüsü ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; genel müdür, 2,45 müdür yardımcısı, 2,50, bölüm sorumlusu, 2,61, süpervisor, 2,36, yiyecek-içecek müdürü, 2,47, insan kaynakları sorumlusu, 2,73, şef,2,39, diğer,2,59 olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre, ücret adaletine; birinci sırada insan kaynakları sorumlusu, ikinci sırada bölüm müdürleri, üçüncü sırada diğer çalışanların yer aldığı ve ücret adaletine duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.5.6.8. Otelin Sınıfı

Ankete yanıt veren deneklerin otelin sınıfı ile, iki bağımsız değişkene -sosyal yardımlar, ek ödemeler, - bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. (Bkz.ek:Tablo, 3.3.8. sınıf, anova testi)

Araştırmada deneklerin sınıfı ile, sosyal yardımlar bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre sınıfı ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,003, F=0,248) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H₀ : Otel işletmelerinin sınıfı ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerinin sınıfı ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinin sınıfı ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin sınıfı ile, ek ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre sınıfı ile, ek ödemeler arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,017, F=0,062) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H₀ : Otel işletmelerinin sınıfı ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerinin sınıfı ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinin sınıfı ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel

işletmelerindeki ek ödemeler ile, otelin sınıfı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.5.6.9. Otelin Türü

Araştırmada deneklerin türü ile, dört bağımsız değişken faktör, -örgütsel ve yönetsel güdüleme, terfi olanakları, ücret adaleti, maddi güdüleme, -arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. (-sosyal yardımlar ek ödemeler, işgören odaklı yönetim dışında) (Bkz.ek: Tablo, 3.3.9. tür, anova testi)

Araştırmada otel işletmelerinin türü ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre türü ile örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,039, F=2,811) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerinin türü ile; örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinin türü ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinin türü ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerindeki örgütsel ve yönetsel güdüleme ile otelin türü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin türü ile, terfi olanakları bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre sınıfı ile, terfi olanakları arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,006, F=4,181) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerinin türü ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinin türü ile, terfi olanakları anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinin türü ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Çalışmada, otel işletmelerindeki örgütsel ve yönetsel güdüleme ile otelin türü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir

Araştırmada deneklerin türü ile, ücret adaleti bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre sınıfı ile, ücret adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,017, F=,412) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerinin türü ile, , ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinin türü ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinin türü ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin türü ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre sınıfı ile, maddi güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,001, F=5,714) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerinin türü ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinin türü ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinin sınıfı ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

3.5.6.10. Vardiya

Araştırmada deneklerin vardiya düzeni ile, altı bağımsız değişken faktör - sosyal yardımlar, örgütsel ve yönetsel güdüleme, terfi olanakları, ek ödemeler, ücret adaleti, maddi güdüleme, -arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. (işgören odaklı yönetim) (Bkz.ek: Tablo, 3.3.10. vardiya, anova testi)

Araştırmada deneklerin vardiya düzeni ile, sosyal yardımlar bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre vardiya düzeni ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=14,645) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin vardiya düzeni ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin vardiya düzeni ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerde işgörenlerin vardiya düzeni ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; gece 2,65, sabah 2,50, akşam 2,26, karışık 3,01 olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin vardiya düzeni ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin vardiya düzeni ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre vardiya düzeni ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,024, F=3,181) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin vardiya düzeni ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin vardiya düzeni ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin vardiya düzeni ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; gece 2,88, sabah 2,71, akşam 2,67, karışık 2,91 olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin vardiya düzeni ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin vardiya düzeni ile, terfi olanakları bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre vardiya ile, terfi olanakları arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,007, F=4,050) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin vardiya düzeni ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin vardiya düzeni ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; gece 2,79, sabah 2,51, akşam 2,70, karışık 2,53 olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin vardiya düzeni ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin vardiya düzeni ile, ek ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre vardiya ile, ek ödemeler arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=5,806) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerde işgörenlerin vardiya düzeni ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerde işgörenlerin vardiya düzeni ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin vardiya düzeni ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; gece 3,18, sabah 2,93, akşam 2,99, karışık 2,35 olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin vardiya düzeni ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin vardiya düzeni ile, ücret adaleti bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre vardiya ile, ücret adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=5,761) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerinde işgörenlerin vardiya ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde işgörenlerin vardiya ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin vardiya ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; gece 2,71, sabah 2,65, akşam

2,35, karışık 2,39 olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin vardiya düzeni ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin vardiya düzeni ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre vardiya ile, maddi güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,006, F=4,162) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerinde işgörenlerin vardiya ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde işgörenlerin vardiya ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinin vardiya düzeni ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir .Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; gece 3,02, sabah 2,88, akşam 2,80, karışık 2,66 olduğu anlaşılmaktadır..

3.5.6.11. Ücret Dilimi

Araştırmada deneklerin ücret dilimi ile, yedi bağımsız değişken faktör -sosyal yardımlar, örgütsel ve yönetsel güdüleme, terfi olanakları, ek ödemeler, ücret adaleti, maddi güdüleme,işgören odaklı yönetim-arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. (Bkz.ek:3.3.11. Tablo, dilim, anova testi)

Araştırmada deneklerin ücret dilimi ile, sosyal yardımlar bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret dilimi ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=19,293) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05),

H_0 : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ücret dilimi ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; -asgari ücret 2,20,

ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL. 2,66, üçyüzelli-döryüzelli milyon TL. 2,62, dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL. 2,95, altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı 2,96- olduğu anlaşılmaktadır.

Otel işletmesinin ücret dilimi ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Farksızlık analizi sonuçlarına sosyal yardımlara; birinci sırada üçyüzelli-döryüzelli milyon TL., ikinci sırada döryüzelli milyon TL., üçüncü sırada ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL. arası ücret diliminde çalışanların yer aldığı görülmektedir. üçyüzelli-döryüzelli milyon TL., ve ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL. ücret dilimindekilerin sosyal yardımlara duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin ücret dilimi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret dilimi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme maddi arasında bir ilişki bulunmaktadır ($Sig=0,002$, $F=4,435$) $Sig<0,05=>$ (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; -asgari ücret 2,74, ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL. 2,88, üçyüzelli-döryüzelli milyon TL. 2,58, dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL. 2,99, altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı 2,87- olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin ücret dilimi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına örgütsel ve yönetsel güdülemeye; birinci sırada altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı , ikinci sırada ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL., üçüncü sırada asgari ücret diliminde çalışanların yer aldığı görülmektedir. Altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı, ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL., ve asgari ücret dilimindekilerin

örgütsel ve yönetsel güdülemeye duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin ücret dilimi ile, terfi olanakları bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret dilimi ile, terfi olanakları arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,001, F=8,648) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H₀ : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; -asgari ücret 2,82, ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL. 2,25, üçyüzelli-döryüzelli milyon TL. 2,36, dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL. 2,69, altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı 2,57- olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin ücret dilimi ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına terfi olanaklarına; birinci sırada asgari ücret, ikinci sırada dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL., üçüncü sırada altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı ücret diliminde çalışanların yer aldığı görülmektedir. Asgari ücret, dörtüyüzelli-altıyüzelli TL., altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı ücret dilimindekilerin terfi olanaklarına duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin ücret dilimi ile, ek ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret dilimi ile, ek ödemeler arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=8,328) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H₀ : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; -asgari ücret 2,97, ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL. 2,81, üçyüzelli-döryüzelli milyon TL. 2,92, dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL. 3,41, altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı 3,32- olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin ücret dilimi ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına ek ödemelere; birinci sırada dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL., ikinci sırada altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı üçüncü sırada asgari ücret diliminde çalışanların yer aldığı görülmektedir. dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL., altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı ve asgari ücret dilimindekilerin ek ödemelere duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin ücret dilimi ile, , ücret adaleti bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret dilimi ile, ücret adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0009, F=3,427) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; -asgari ücret 2,65, ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL. 2,51, üçyüzelli-döryüzelli milyon TL. 2,28, dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL. 2,59, altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı 2,47- olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin ücret dilimi ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına ücret adaletine tüm ücret dilimindekilerin duyarlık derecelerinin birbirine yakın değerinde olduğu anlaşılmaktadır. Ücret adaletine 650 milyon ve yukarıda ücret diliminden maaş alan yöneticilerin duyarlık konusundaki sıralamada en son sırada yer aldıkları görülmektedir.

Araştırmada deneklerin ücret dilimi ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret dilimi ile, maddi güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,002, F=4,271) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05),

H_0 : Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ücret dilimi ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ücret dilimi ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin ücret dilimi ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; -asgari ücret 2,74, ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL. 2,22, üçyüzelli-döryüzelli milyon TL. 3,00, dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL. 2,94, altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı 2,97- olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin ücret dilimi ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına maddi güdülemeye; birinci sırada üçyüzelli-döryüzelli milyon TL. ikinci sırada altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı, üçüncü sırada dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL., ücret diliminde çalışanların yer aldığı görülmektedir. Üçyüzelli-döryüzelli milyon TL., altıyüzelli milyon TL., ve dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL., ücret dilimindekilerin maddi güdülemeye duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin ücret dilimi ile, işgören odaklı yönetim bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret dilimi ile işgören odaklı yönetim arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,044, F=2,468). Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmelerinde işgörenlerin ücret dilimi ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; -asgari ücret 2,60, ikiyüzelli-üçyüzelli milyon TL. 2,33 üçyüzelli-döryüzelli milyon TL. 2,40, dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL. 2,54, altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı 2,50- olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin ücret dilimi ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına işgören odaklı yönetime; birinci sırada asgari ücret, ikinci sırada dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL., üçüncü sırada altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı ücret dilimindeki çalışanların yer aldığı görülmektedir. Asgari ücret,, dörtüyüzelli-altıyüzelli milyon TL., altıyüzelli milyon TL. ve yukarısı ücret dilimindekilerin işgören odaklı yönetime duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.5.6.12. Çalışılan Yıl

Araştırmada deneklerin çalışılan yıl ile, beş bağımsız değişken; sosyal yardımlar, örgütsel ve yönetsel güdüleme, terfi olanakları, ek ödemeler, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. (Bkz.ek:Tablo: 3.3.12. yıl, anova testi)

Araştırmada deneklerin çalışılan yıl ile, sosyal yardımlar bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre çalışılan yıl ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=21,570) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Çalışılan yıl ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışılan yıl ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışılan yıl ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - bir yıldan az 3,07, bir-üç yıl arası 2,19, 4-6 yıl arası 2,68, 7 yıl ve üzeri 2,82 - olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin çalışılan yıl ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Farksızlık analizi sonuçlarına göre sosyal yardımlara; birinci sırada 1 yıldan az, ikinci sırada 7 yıl ve üzeri, üçüncü sırada 4-6 yıl arası, son sırada 1-3 yıl arası çalışanların yer aldığı görülmektedir. Bir yıldan az çalışanlarla 7 ve üzeri çalışanların duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin çalışılan yıl ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre çalışılan yıl ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme maddi arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,011, F=3,735) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Çalışılan yıl ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışılan yıl ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışılan yıl ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - bir yıldan az 2,78, bir-üç yıl arası 2,76, 4-6 yıl arası 2,55, 7 yıl ve üzeri 2,55 - olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin çalışılan yıl ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre örgütsel ve yönetsel güdülemeye; birinci sırada 1 yıldan az, ikinci sırada 1-3 yıl arası, üçüncü sırada 4-6 yıl arası ile 7 yıl ve üzeri çalışanların yer aldığı görülmektedir. Bir yıldan az ve 1-3 yıl arası çalışanların örgütsel ve yönetsel güdülemeye duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu, 4-5 yıl ile 7 yıl ve üzeri çalışanların duyarlık düzeylerinin eşit olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada çalışılan yıl ile, terfi olanakları bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre çalışılan yıl ile, terfi olanakları arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,001, F=7,367) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Çalışılan yıl ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışılan yıl ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - bir yıldan az 2,38, bir-üç yıl arası 2,82, 4-6 yıl arası 2,43, 7 yıl ve üzeri 2,59 - olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin çalışılan yıl ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre terfi olanaklarına; birinci sırada 1 yıldan az, ikinci sırada 1-3 yıl arası, üçüncü sırada 4-6 yıl arası ile 7 yıl ve üzeri çalışanların yer aldığı görülmektedir. Bir yıldan az çalışanlarla, 1-3 yıl arası çalışanların duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu 4-5 yıl ile 7 yıl ve üzeri çalışanların duyarlık düzeylerinin eşit olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin çalışılan yıl ile, ek ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre çalışılan yıl ile, ek ödemeler arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0003, F=4,625) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Çalışılan yıl ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışılan yıl ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışılan yıl ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - bir yıldan az 3,30, bir-üç yıl arası 2,94, 4-6 yıl arası 3,08, 7 yıl ve üzeri 3,23 - olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin çalışılan yıl ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre ek ödemelere; birinci sırada 1 yıldan az, ikinci sırada 7 yıl ve üzeri, üçüncü sırada 4-6 yıl arası, son sırada ise 1-3 yıl arası çalışanların yer aldığı görülmektedir. 1 yıldan az , 7 yıl ve üzeri çalışanların ek ödemelere duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin çalışılan yıl ile, ücret adaleti bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre çalışılan yıl ile, ücret adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0027, F=3,088) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Çalışılan yıl ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Çalışılan yıl ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Çalışılan yıl ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - bir yıldan az 2,89, bir-üç yıl arası 2,78, 4-6 yıl arası 2,88, 7 yıl ve üzeri 2,93 - olduğu

anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin ücret dilimi ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre ücret adaletine; birinci sırada 7 yıl ve üzeri, ikinci sırada 4-6 yıl arası, üçüncü sırada 1-3 yıl arası, son sırada ise 1 yıldan az çalışanların, yer aldığı görülmektedir. 7 yıl ve üzeri, 4-6 yıl arası, 1-3 yıl arası çalışanların ek ödemelere duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

3.4.6.13. Günlük Çalışma Süresi

Araştırmada deneklerin günlük çalışma süresi ile, sosyal yardımlar, örgütsel ve yönetsel güdüleme, terfi olanakları, maddi güdüleme, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. (ek ödemeler ve ücret adaleti dışında) (Bkz. ek: Tablo: 3.3.13. günlük çalışma süresi, anova testi)

sosyal yardımlar, bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre günlük çalışma süresi ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=13,082) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Günlük çalışma süresi ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Günlük çalışma süresi ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Günlük çalışma süresi ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - 8 saat 2,77, 9-12 saat 2,72, 13-15 saat 2,72, 16 saatten fazla 2,03, - olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin ücret dilimi ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre sosyal yardımlara, birinci sırada 8 saat, ikinci sırada 9-12 ve 13-15 saat, üçüncü sırada 16 saatten fazla çalışanların, yer aldığı görülmektedir. Sosyal yardımlara sekiz saat ve eşit düzeyde 9-12 ve 13-15 saat arası çalışanların duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin günlük çalışma süresi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre günlük çalışma süresi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme maddi arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,031, F=2,676) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Günlük çalışma süresi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Günlük çalışma süresi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Günlük çalışma süresi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - 8 saat 2,88, 9-12 saat 2,67, 13-15 saat 2,72, 16 saatten fazla 2,96, - olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin günlük çalışma süresi ile, örgütsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre örgütsel ve yönetsel güdülemeye, birinci sırada 16 saatten fazla , ikinci sırada 8 saat, ve, üçüncü sırada 13-15 saat, son sırada 9-12 çalışanların yer aldığı görülmektedir. Örgütsel ve yönetsel güdülemeye 16 saatten fazla ve 8 saat çalışanların duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmada deneklerin günlük çalışma süresi ile, terfi olanakları bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre günlük çalışma süresi ile, terfi olanakları arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,001, F=5,745) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Günlük çalışma süresi ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Günlük çalışma süresi ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - 8 saat 2,51, 9-12 saat 2,55, 13-15 saat 2,66, 16 saatten fazla 2,97, - olduğu

anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin günlük çalışma süresi ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre terfi olanaklarına, birinci sırada 16 saatten fazla , ikinci sırada 13-15 saat, 8 saat, üçüncü sırada 9-12 saat , son sırada 8 saat, çalışanların yer aldığı görülmektedir. Terfi olanaklarına; 16 saatten fazla ve 8 saat ve üzeri çalışanların duyarlık derecelerin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Terfi ederek yoğun ve uzun çalışma koşullarını değiştirmek istedikleri düşünülebilir.

Araştırmada deneklerin günlük çalışma süresi ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre günlük çalışma süresi ile, maddi güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır ($Sig=0,003$, $F=4,145$) $Sig<0,05 \Rightarrow$ (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Günlük çalışma süresi ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Günlük çalışma süresi ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Günlük çalışma süresi ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - 8 saat 2,53, 9-12 saat 2,80, 13-15 saat 3,04, 16 saatten fazla 2,64, - olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin günlük çalışma süresi ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre maddi güdülemeye, birinci sırada 13-15 saat, ikinci sırada 9-12 saat, üçüncü sırada 16 saatten fazla, son sırada 8 saat, çalışanların yer aldığı görülmektedir. Maddi güdülemeye; 13-15 ve 9-12 saatleri arası çalışanların duyarlık derecelerin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Uzun saatler çalışan işgörenlerin maddi güdüleme bağımsız değişken faktörüne daha yüksek duyarlık gösterdikleri görülmektedir.

Araştırmada deneklerin günlük çalışma süresi ile, işgören odaklı yönetim bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre günlük çalışma süresi ile, işgören odaklı yönetim arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=4,954). Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Günlük çalışma süresi ile, işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Günlük çalışma süresi ile , işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Günlük çalışma süresi ile , işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark vardır.

Ankete yanıt veren işgörenlerin yanıt ortalamaları incelendiğinde; - 8 saat 2,50, 9-12 saat 2,40, 13-15 saat 2,54, 16 saatten fazla 2,73, - olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin günlük çalışma süresi ile işgören odaklı yönetim arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Farksızlık analizi sonuçlarına göre işgören odaklı yönetime, birinci sırada 16 saatten fazla, ikinci sırada 13-15 saat, üçüncü sırada 9-12 saat, son sırada 8 saat, çalışanların yer aldığı görülmektedir. İşgören odaklı yönetime; 13-15 ve 9-12 saatleri arası çalışanların duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Uzun saatler çalışan işgörenlerin İşgören odaklı yönetime, kendilerini daha fazla düşünüp gözeticeği beklentisiyle daha yüksek duyarlık gösterdikleri görülmektedir.

3.5.6.14. Yabancı Dil

Araştırmaya katılan deneklerin bildikleri yabancı dil ile, 5 bağımsız değişken sosyal yardımlar, terfi olanakları, ek ödemeler, ücret adaleti, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (Bkz.ek:Tablo: 3.3.14. bilinen yabancı dil, anova testi).

Araştırmada deneklerin yabancı dil ile, sosyal yardımlar bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre yabancı dil ile, , sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=15,064) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Yabancı dil ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Yabancı dil ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir.

Otel işletmesinde işgörenlerin bildiği yabancı dil ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada, otel işletmelerindeki sosyal yardımlar (Sosyal Sigortalar Kurumu, İşletmede Çalışanlar İçin Revir Bulunması, İşgörenlere Lojman Temini, Ulaşım Ücreti Ödentisi) yabancı dili ile, arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir

Araştırmada deneklerin türü ile, terfi olanakları bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre yabancı dili ile, terfi olanakları arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,005, F=5,450) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H₀ : Yabancı dil ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Yabancı dil ile, terfi olanakları arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Yabancı dil ile, terfi olanakları (İşgücü ücret: İş gücüne göre ücret ödenir, Terfi sorunu yoktur, masyet: Maaşım genel giderler için yeterlidir, Terfi fırsat: Çalışanlara yükselme (tefi) için olanakları sunulur) arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin yabancı dil ile, ek ödemeler bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre yabancı dili ile, ek ödemeler arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=9,093) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H₀ : Yabancı dil ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark yoktur.

H₁ : Yabancı dil ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinde çalışan işgöreninin yabancı dili ile, ek ödemeler: İşgörene mesai ücreti ödenir, ikrecode İkramiye ve ek ücret ödenir, çift maaş var: Çift maaş sistemi vardır) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin yabancı dil ile, ücret adaleti bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre yabancı dili ile, ücret adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=12,696) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Yabancı dil ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Yabancı dil ile, , ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinde çalışan işgöreninin yabancı dili ile, ücret adaleti (Terfi beceri: Yükselme (terfi) becerilere dayanır, Ücret farkı: Müşteri ile yüz yüze çalışan ile arka planda çalışan arasında ücret farkı vardır, Benzucaz: Benzer işletmelerde çalışanlara daha az ücret ödenir.) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Araştırmada deneklerin yabancı dil ile, maddi güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre yabancı dil ile, maddi güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,011, F=4,529) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Yabancı dil ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Yabancı dil ile, maddi güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Otel işletmesinde çalışan işgöreninin yabancı dili ile, maddi güdüleme (Dini bayramlarda bayram ikramiyesi ödenir, Dogolyard: Doğum ve ölüm yardımı yapılır, Yonototahs: Yöneticilere otomobil tahsis edilir) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

3.5.6.15. Ücret Yetersizliği Nedeniyle İş Değiştirme

Araştırmada deneklerin ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, üç bağımsız değişken sosyal yardımlar, Örgütsel ve yönetsel güdüleme, ücret adaleti arasında anlamlı ilişki görülmüştür. (Bkz.ek:Tablo: 3.3.15.iş değiştirme, anova testi)

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, sosyal yardımlar arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0001, F=7,010) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark vardır. Ücret yetersizliği

nedeniyle ile, iş değiştirme, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark olduğu görölmektedir.

Çalışmada, otel işletmelerindeki sosyal yardımlar (Sosyal Sigortalar Kurumu,İşletmede Çalışanlar İçin Revir Bulunması,İşğörenlere Lojman Temini,Ulaşım Ücreti Ödentisi) ile, ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme arasında anlamlı bir ilişki olduğu görölmektedir.

Araştırmada deneklerin ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, örgötsel ve yönetsel güdüleme bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, örgötsel ve yönetsel güdüleme arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,002, F=5,187) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, örgötsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, örgötsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile örgötsel ve yönetsel güdüleme arasında anlamlı bir fark olduğu görölmektedir.

Araştırmada deneklerin ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, ücret adaleti bağımsız değişkenine bakış açılarına ilişkin varsayımlar aşağıdaki gibi oluşturulmuştur ;

- Yapılan T Testi sonuçlarına göre ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, ücret adaleti arasında bir ilişki bulunmaktadır (Sig=0,0031, F=2,975) Sig<0,05=> (Sigma küçük, 0,05).

H_0 : Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark yoktur.

H_1 : Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark vardır.

Dolayısıyla bu durumda H_1 hipotezi kabul edilir. Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirme ile, ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu görölmektedir.

3.5.7. Farksızlık Analizleri Bulgularının Değerlendirmesi

- Geri dönüşü sağlanan anket formlarının yerleşke açısından değerlendirildiğinde işgörenlerin %67'sinin Çeşme'de kıyı otellerinde, %33'ünün İzmir ili kent merkezindeki otellerde, %51'nin dört yıldızlı, %49'nun beş yıldızlı otellerde çalıştığı gözlenmektedir.

- Araştırma kapsamında 517 anket formundaki veriler analiz edilmiştir. Bu sayı araştırmanın ana kütlesinin %45'ne karşılık gelmektedir. Analizi yapılan anket formlarının geri dönüş sayısı dikkate alındığında ilk sırayı Çeşme ilçesinin ikinci sırayı İzmir kent merkezinin aldığı anlaşılmaktadır.

- Geri dönüşü sağlanan anket formlarının yerleşke açısından değerlendirildiğinde işgörenlerin %67'sinin Çeşme'de kıyı otellerinde, %33'ünün İzmir ili kent merkezindeki otellerde, %51'nin dört yıldızlı, %49'nun beş yıldızlı otellerde çalıştığı gözlenmektedir.

- Daha çok okullardan gelecek öğrenciler ile mesleğe yeni atılan deneyimsiz işgörenlerin istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Çalışmada 225 işgören asgari ücret, 9 işgören 250-350 milyon TL., 115 işgören 350-450 milyon TL., 111 işgören 450-650 milyon TL., 57 işgören 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde 4 tepe yöneticisi, 350-450 milyon TL., 25 tepe yöneticisi 450-650 milyon TL., 25 tepe yöneticisi 650 milyon ve yukarısında ücret dilimindedir.

- İşgörenlerin %51'nin dört, %49'nu beş yıldızlı otel işletmelerinde çalıştığı anlaşılmaktadır.

- Geri dönüşü sağlanan anket formları değerlendirilip; otelin türü dikkate alındığında işgörenlerin; %24'nün kent, %76'sının tatil (kıyı, termal ve sörf) otellerinde çalıştığı anlaşılmaktadır

- İşgörenlerin %65'nin sezonluk, stayer ve sözleşmeli, ve %35'nin ise temel kadroyu oluşturduğu anlaşılmaktadır.

- Geri dönüşü sağlanan anket formları değerlendirilip; vardiya durumu dikkate alındığında işgörenlerin; %29'u normal sekiz saatlik çalışma düzeninde iken %70'i normal çalışma düzeninin dışında, vardiya düzeni ile çalıştığı anlaşılmaktadır.

- Veriler incelendiğinde; işgörenlerin yarından fazlasının 650 milyon TL. altında ücret aldığı, bunların büyük bir çoğunluğu da asgari ücret düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır.

- Veriler incelendiğinde; işgörenlerin; %41'i 7 yıl ve üzeri- yarıya yakın bir sayıda da – bir-üç yıl arası- çalışan işgörenlerin çoğunlukta olduğu anlaşılmaktadır.

- Genç yaş grubunun ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirmeyi kesinlikle düşündüğü, 39-48 yaş ve üzeri grubunun da ücret yetersizliğine karşı duyarlı olduğu ve iş değiştirmeyi düşündüğü anlaşılmaktadır.

- Bir yıldan az , 7 yıl ve üzeri çalışanların ek ödemelere duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Maddi güdülemeye; 13-15 ve 9-12 saatleri arası çalışanların duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

- Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde; 8 saatlik normal çalışma oranının çok düşük olmasına karşın, 16 saatten fazla çalışma oranının oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

- Veriler incelendiğinde; %98'nin ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirmeyi düşündüğü, bu nedenle işgörenlerin ücretlerini tatmin edici bulmadı anlaşılmaktadır.

3.6. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümün amacı bir önceki bölümde ortaya konan bulguların tartışılması ve araştırma sonucunun açıklanmasıdır. Bu yönde öncelikler bulgular ücret sistemleri literatürü de dikkate alınarak değerlendirilecektir. Daha sonra bu tezin amacı doğrultusunda otel işletmelerinde benzer çalışma yapacak olan araştırmacılar için önerilere yer verilecektir.

Bu tezde veri toplamak için elde edilen anketlerin oranı , bu konu ile ilgili olarak daha önce yapılan ve veri toplama tekniği olarak anketi kullanan çalışmaların oranlarından daha yüksektir²⁷⁰. Dolayısıyla bu konu hakkında birincil veri toplamanın yalnızca ülkemizde değil aynı zamanda anket tekniğinin geniş kullanım alanı bulunduğu A.B.D ve İngiltere gibi ülkelerde de kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Veri toplamadaki zorluğa rağmen bu çalışmada veri toplama sürecinin ciddiyetle yürütülmesi sonucunda ulaşılan yeterli örneklem sayısı diğer çalışmalarda uygulanamayan faktör ve çoklu regresyon analizleri gibi keşfe yönelik istatistikî

²⁷⁰ J.D. Schaffer ve R.J. Litschert, Interna Consistency Between Strategy and Structure; Perpormance Implications in the Lodging Industry, Hospitality Education and Reseach Journal, 14 (1),1990,p.35-53.

testlerin uygun şekilde kullanılmasına olanak tanımıştır. Bu analizlerle değişkenlerin belirlenmesi ve değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin yorumlanabilmesi konularında daha sağlıklı bir yaklaşım sergilenebilmiştir. Öte yandan, denek sayısının anlamlı istatistiksel çıkarımlar yapabilecek düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsallaşmamış bir otel işletmesinde ücret sisteminden söz etmenin mümkün olamayacağı varsayımından hareketle, araştırmanın dört ve beş yıldızlı otellerde yapılması kararlaştırılmıştır. Dört ve beş yıldızlı otellerin Turizm İşletme Belgeli ve kurumsallaşmış olmaları bu seçimde etkili olmuştur. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde ücret sistemi: İşletmenin ölçeği, örgüt yapısı, insan kaynaklarının özellikleri, yönetim tarzı, sosyal ve fiziksel koşulları, ücret yönetimi, işgücü maliyetleri gibi içsel çevre, yasalar, ülkenin ekonomik durumu, istihdam olanakları, sendikalar ve sosyal güvenlik, rakiplerin durumu, teknolojik gelişmeler, pazar konumu, gibi dışsal çevre faktörlerinden büyük ölçüde etkilediği görülmektedir.

Günümüz işletmecilik ve yönetim dünyasındaki değişimler insan kaynaklarına odaklanmaktadır. Dolayısıyla, insan odaklı yönetim yaklaşımlarının başarısında ve çalışanların iş tatmininde maddi faktörler kadar, sosyo-psikolojik tatmin araçları da önemli olmaya başlamıştır²⁷¹. Ülkemizde sosyo-psikolojik tatmin araçlarının önemi fark edilirken, maddi faktörler birinci sıradaki yerini hala korumaktadır. Bunun temel nedenleri de ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, işsizlik gösterilebilir. Anket formundaki sorular tepe yönetimi, orta kademe yöneticiler ve diğer tüm çalışanlara yöneltilmiştir. Bu yaklaşımın nedeni konaklama işletmeleri insan kaynakları ücret sistemleri araştırılırken otel işletmesinin tüm çalışanlarının sistemin birer tamamlayıcısı olarak görülmesidir.

Bu bilinçle araştırmada, uygulamadaki ücret sistemleri ve bu sistemi etkileyen faktörler ile işgörenlerin ücretle ilgili beklenti ve sorunları belirlenerek çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır. Teorik ve uygulama kapsamındaki sonuç ve öneriler şunlardır;

- Araştırma sonuçları İzmir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kurumsallaşmış bir ücret sisteminin varlığını göstermekle beraber sistemin uygulanmasında kayda değer eksiklerin bulunduğu gözlenmektedir.

²⁷¹ Glmer H.B ve E.Deci, Industrial and Organizational Psychology, 4.Baskı, McGrawk Hill, Book Co., Newk York, s.1997.

- Araştırma sonucunda otel işletmelerindeki ücret sisteminin adil olmadığı ve durumdan hem işgören, hem de işletmecinin memnun kalmadığı anlaşılmaktadır. Bu olumsuzluğun temelinde dış çevre faktörlerinden ülkenin ekonomik durumu ve krizlerin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple olumsuzluklar işletme açısından ülkenin ekonomik koşulları, işgören açısından ise işsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Araştırma sonuçları analiz edildiğinde zincirleme faktörlerle karşılaşılmıştır. Dış çevre faktörü önemli olmakla birlikte, işletmenin iç çevresinin, kurumsallaşmış, ya da kurumsallaşmaya aday işletmelerde dış faktörlere eş değerde ücret sistemini etkilediği görülmüştür. İşgörenlerin çalıştıkları otel işletmesinin fiziksel ve sosyal koşullarından memnun oldukları, kurumsal yapı içerisinde çalıştıklarına inandıkları, ancak ücretlendirme ve maddi güdülemelerden memnun olmadıkları anlaşılmaktadır.

- İşgören bazında ücret adaleti fiziksel koşullarla kıyaslandığında olumsuzluklar göstermektedir. İşgören ücreti ile genel giderlerini karşılayamamaktadır. İşletme yapısına göre verimlilik değerlendirmesi olmadığından işgücüne göre ücret dağılımının yapılmadığı görülmüştür. Literatür taramasında ikinci bölümde de değinildiği gibi Avrupa Birliği ile kıyaslandığında Türkiye'deki birim işgücü maliyeti yüksektir. Buna karşın işgören verimliliği düşüktür. Bunun nedenlerinden biri de ücret yetersizliğidir. İşletmeler maliyetlere odaklandıkları için, işgören alımlarında ve çalışma sürecinde maddi faktörleri ön plana çıkarmakta ve bu anlayışa paralel olarak işgücü potansiyelini doğru kullanamamaktadır.

- Ücret sistemleri ile ilgili işletmelerdeki kurumsallaşma çalışmalarının tam olarak tamamlanamadığı anlaşılmıştır. Kurumsallaşmış gibi görünen sistem çarkı sağlıklı çalışmamaktadır. İşgören üzerinde verimlilik analizi, performans değerlendirmesi çalışmaları yapılmadığından terfi sisteminin geleneksel usulde yapıldığı görülmüştür. İşgörenlerin yarısından fazlası işletmelerindeki terfi sisteminden memnun olmadığını belirtmiştir. Otellerdeki terfiler (ücret skalası) kurumsal yapıya bağlı değil, alttan gelen kıdeme göre yapıldığından eğitilmiş istidamın yükseltilmesinde büyük sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu da hizmet kalitesinin düşüklüğüne ve sistemli bir yapıya geçişe engel olmaktadır.

- İşgörenler hak ettikleri ücret ve yan gelirleri alamamaktan yakınsalar da işsizlik faktörü sebebiyle bu memnuniyetsizliklerini çok fazla dile getirememektedirler.

- Aynı sıkıntıyı hızla kurumsallaşmaya çalışan işletme sahipleri ve yöneticiler de ülkenin ekonomik koşullarından kaynaklanan, 'işgörenlerini maddi yönden tatmin edememe' sebebiyle yaşadıkları görülmektedir. İşletmeler her ne kadar kurumsal yapıda görülseler de sosyal destekleyici öğeleri ülkenin ekonomik koşulları nedeniyle işgörelere yeterince yansıtılamamaktadır. İşletmeci işgöreni ödediği ücretle tatmin edemediğinin farkında ve bunun sıkıntısı içindedir. Sonuç olarak işletmeci işgörenden beklediği verimliliği alamamaktadır.

- Enflasyon ve krizlerin ücretleri olumsuz etkilediği gözlenmektedir. Kriz ve enflasyon dönemlerinde özellikle sosyal ödemeler, yan ödemelerde kısıntılara gidildiği, maddi güdüleme unsurlarının geri çekildiği görülmektedir.

- Analizi yapılan anket formlarının geri dönüş sayısı dikkate alındığında ilk sırayı Çeşme ilçesinin ikinci sırayı İzmir kent merkezinin aldığı anlaşılmaktadır. Bu durum araştırmanın bir kısıtı olarak elde edilen bulguların tatil otelleri için genelleme yapılmasına daha rahat olanak sağlamaktadır.

- Araştırmaya katılan deneklerin yaşları dikkate alındığında; yarıdan fazlasının – genç yaş grubu içinde- yer aldığı anlaşılmaktadır. Çalışmada işgörelerin yaş dilimi ile ücret yetersizliği nedeniyle iş değıştirme arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bekarların çoğunlukta oluşu -genç yaş aralığı içinde- olanların sayısının fazlalığı turizm işletmelerinin yapısıyla da ilintilidir. Genç, dinamik, yeniliklere açık, fazla mesai saatlerine dayanıklı, işgören işletmelerce de tercih edilmektedir. Boşanmış sayısının evli işgören sayısından fazla oluşu diğer dikkat çekici bir özelliktir. Yılbaşı, bayram ve yaz tatillerinde çalışma zorunluluğu, işin sezonluk oluşu(düzenli iş bulamama), gibi koşulların aile düzenini olumsuz etkilediği düşünülebilir.

- Erkek işgören sayısının kadın çalışandan fazla olmasına karşın, kadın işgören sayısının erkek işgören sayısına yakın olduğu, cinsiyet eşitliğine yaklaşıldığı görülmektedir. Ulaşılan bu sonuç, literatür çalışmalarındaki teorik yorumlara paralellik göstermektedir.

- Öte yandan, yukarıdaki olumlu saptamalar yanında, cinsiyet ile ücret adaleti arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Bundan otel işletmelerinde kadın ile erkek işgören ücretinin adil olmadığı sonucuna varılmaktadır. Otel işletmelerindeki işgörelar arasında ücret adaleti konusunda bir cinsiyet ayrımı

yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu ayrımcılık da hoşnutsuzluklara ve işte verim düşüklüğüne neden olmaktadır.

- Bu önemli bir saptamadır ancak çelişki de yaratmaktadır. İşletmede ücret adaleti olmadığı yönünde olumsuz yanıt veren kadın çalışanlar, maddi güdüleme, ek ödemeler gibi değişkenlere olumlu yanıt vermişlerdir. Bu çelişkinin kaynağı olarak ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, işsizlik sorunu ve iş güvencesi gösterilebilir. Gerek literatür taramasında gerekse, kadın çalışanlarla yüz yüze yapılan görüşmelerde bu olguya sıkça değinildiği gözlenmektedir.

- Aynı dönemde yapılan bir başka çalışmada benzer bulgulara yer verilmiştir: "Emek yoğun 'işgören bağıllığı' kavramı, otel işletmelerinde yüksek işgücü devir hızı sorununun üstesinden gelebilmeleri için kullanılabilecek bir araç olarak görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağıllığını etkileyen en önemli değişkenin "zorunlu bağımlılık" değişkeni olduğu ortaya çıkmıştır. Zorunlu bağıllık, işgörenlerin alternatif maliyetleri karşılayamama endişeleri nedeniyle, örgütlerine sadık kalmalarını ifade etmektedir. Zorunlu bağımlılık olarak nitelendirilen bağıllık türünün, devam 'hesapçı bağıllık' olarak da tanımlanmaktadır. "Zorunlu bağıllık" değişkeninin örgütsel bağıllığı etkileyen en önemli değişken olmasının nedeni, işgörenlerin, ülkenin mevcut ekonomik koşullarına paralel olarak, işlerini ve güvencelerini kaybetme korkuları olduğu sonucuna varılabilir. sektörünün kendine özgü yapısından kaynaklanan sorunlar, işgörenlerin kendilerini işlerine isteyerek değilse bile, işsizliğin yaratacağı olumsuzluklara katlanmaktan kaçınmak amacıyla, örgütlere bağıllıklarını besleyen bir faktör olmaktadır. Mevsimlik dalgalanmalar, sosyal güvenlik sorunu (sigorta vs), enflasyon, yüksek işgücü devir hızı gibi etkenler, işgörenlerin zorunlu da olsa çalıştıkları örgüte bağımlı gözükmelerine neden olmaktadır²⁷²."

- Yukarıdaki alıntı ve yorumunun, bu çalışmanın sonucu ve yorumuyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Çalışmada kadın işgörenler, erkeklerin bile zor iş bulduğu günümüz ekonomik koşullarında bir işe sahip olmaktan, hem de ev atmosferine yakın fiziksel koşullarda çalışmaktan memnun olduklarını sözlü olarak da dile getirmektedirler. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde sosyal ödemeler, örgütsel ve yönetsel güdüleme, ek ödemeler, maddi güdüleme, işgören odaklı yönetim gibi bağımsız değişkenlere ilişkin varsayım sonuçlarında herhangi bir

²⁷² Kamil Yağcı, 'Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer_Allan Örgütsel Bağıllık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması', D.E.Ü.S.Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2003, s.94.

cinsiyet ayrımı yapılmadığı ve kadın çalışanların durumlarından memnun oldukları, anlaşılmaktadır.

- Bekarların çoğunlukta oluşu -genç yaş aralığı içinde- olanların sayısının fazlalığı turizm işletmelerinin yapısıyla ilişkilendirilebilir. Genç, dinamik, yeniliklere açık, fazla mesai saatlerine dayanıklı ,ışgören işletmelerce de tercih edilmektedir. Boşanmış sayısının evli ışgören sayısından fazla oluşu dikkat çekici bir özelliktir. Yılbaşı, bayram ve yaz tatillerinde çalışma zorunluluğu, işin sezonluk oluşu(düzenli iş bulamama), gibi koşulların aile düzenini olumsuz etkilediği düşünülebilir.

- ışgörenlerin eğitim düzeylerinin yüksekliği ve turizm lisanslı oldukları dikkate alındığında eğitim düzeyi yüksek ışgörenin beklentisine uygun ücret sistemi ve yönetim tarzı oluşturulmasına katkıda bulunacakları düşünülebilir.

- Bu durumda ışgörenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe ücretle ilgili beklentilerinin de artacağı ve otel işletmesi yönetimlerinin nitelikli ışgöreni elde tutabilmek için ilgili konulara duyarlı bir ücret sistemi oluşturmalarının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Artan bu nitelikli ışgören sayısının süreç içerisinde otel işletmelerini değişime zorlayacağı, çağdaş, adil ücret sistemi ve bu sistemi uygulayacak yönetim anlayışlarının Türkiye’de de yaygınlaşması beklenecektir.

- Diğer yandan Turizm Otelcilik Lisesi mezunu,ön lisans, yüksek lisans, ya da doktora eğitilmiş ışgörenlerin sosyal ödemeler ortalaması yüksektir ve farklıdır. Bu sonuçtan hareketle araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde eğitim düzeyi yüksek nitelikli ışgörenlerin sosyal yardımlara duyarlı olduğu anlaşılmaktadır. Otel yöneticileri ve kilit ışgörenleri elde tutabilmek, işe güdülemek ve bağlılıkların sağlamak için sosyal ödemelerden yararlanmaları önerilebilir.

- Veriler incelendiğinde; ışgörenlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe maddi güdülemeye duyarlılık azalmaktadır. Bunun yerine; terfi, eğitim olanaklarının iyileştirilmesi, yetki ve sorumlulukların artırılması, örgütsel ve yönetsel, ışgören odaklı yönetim gibi güdüleme araçlarının öneminin arttığı görülmektedir.

- Veriler incelendiğinde çalışma kapsamındaki otellerde nitelikli ve niteliksiz ışgörenin bir arada çalıştığı gözlenmektedir. Çalışmada nitelikli ve niteliksiz ışgörenlerin sayısal oranların birbirine eşit olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum çok sayıda nitelikli ve niteliksiz ışgören çalıştıran otel işletmelerinin adil bir ücret sistemi oluşturmaları zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

- Otel yönetimi aynı işi yapan ve eşit koşullara sahip fakat farklı eğitim düzeylerindeki işgörenlerin ücretleri arasındaki farklılığın nedenini, ücret programlarında açık bir şekilde yer vermelidirler. Bu açıklık ve netlik ücret konusunun; çalışanların kendi aralarında ya, da yöneticileri ile çekişme konusu olmasını önleyebilecektir. İnsan kaynakları eğitimi turizm işletmeleri için önemli bir sorun olduğu kadar genelde ülkemiz açısından da son derece önemli bir sorundur. Nitelikli işgören hem turizm işletmesinin bazı kusurlarının görülmemesine ya, da hoşgörü ile karşılanmasına katkıda bulunmakta hem de Türkiye'nin yabancılara tanıtılmasında önemli rol oynamaktadır. Bir işletme yöneticisinin başarısında mevcut insan kaynaklarının niteliği önemli etkindir. İşletmede işgörenlerin nicelik bakımından sahip olduğu değerlerdir. Yapılan işin kalitesi ancak çalışanların deneyimi ve nitelikleriyle ortaya çıkmaktadır²⁷³.

- Görev yapılan bölüm ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışmada kapsamındaki otel işletmelerindeki (sosyal sigortalar kurumu, işletmede çalışanlar için revir bulunması, işgörelere lojman temini, ulaşım ücreti ödentisi) işgörenlerin çalıştığı bölümler dikkate alınarak sosyal ödemelerin yapıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki otellerin büyük bir çoğunluğunun tatil otelleri olduğu dikkate alındığında, ulaşılan sonuç tatil oteli özelliklerini açıklar niteliktedir.

- Araştırmada ücret konusunda işgörenin fikirlerinden yararlanma ve ücret adaletine bölüm müdürlerinin duyarlık derecelerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple, ücret programları hazırlanırken bölümlerin özelliği, bölüm müdürleri ve bölüm işgören fikirlerinin dikkate alınması adil bir ücret sistemi oluşturmak için gerekli görülmektedir. Nitelikli-niteliksiz işgörenin yoğun bir şekilde birlikte çalıştığı ve farklı vardiya düzeninin en sık uygulandığı bölümlerden dikkate alınmalıdır. Vardiya düzeniyle çalışıp akşam ve gece vardiyasında çalışan işgörenlerin ücret adaletine ve ek ödemelere daha duyarlı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak ek ödemelerinin tatmin edici olmadığı görülmektedir. Bu sorun, turizmin mevsimlik özelliği ve işletmelerin ucuz işgücü temin etme yollarına yönelmesinden kaynaklanmaktadır.

- Bu sonuçtan hareketle otel işletmelerinin nitelikli ve kilit işgörenleri elde tutabilmek, işe güdülemek ve bağlılıkların sağlamak için çalışılan bölümler ve işin özellikleri dikkate alınarak sosyal ödemelerin yapıldığı düşünülebilir.

²⁷³ Chris Freeman, "Yeni Teknoloji ve Yetişme Sorunu 2001", (Çeviren: A. Göker), http://5mworld.com/aralik_2000/makale_technology.htm.10.10.2001.

- Veriler incelendiğinde; üst yönetim, insan kaynakları, mutfak, restoran bar, animasyon gibi özel yetenek, bilgi ve beceri gerektiren bölümlerin sosyal ödemelere duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçtan hareketle otel işletmelerinin nitelikli ve kilit işgörenleri elde tutabilmek, işe güdülemek ve bağlılıkların sağlamak için çalışılan bölümler ve işin özellikleri dikkate alınacak sosyal yardım programları hazırlamaları önerilebilir.

- Analiz sonuçlarına göre, sosyal yardımlara duyarlılık sıralamasında; yiyecek-içecek müdürü birinci sırada, bölüm müdürleri ikinci sırada, genel müdürünün üçüncü sırada yer aldığı ve sosyal yardımlara duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç; her bölümün farklı beklenti ve gereksinimleri olduğunu, bu gereksinimleri en iyi bölüm müdürlerinin bileceklerini göstermektedir.

- Araştırma sonuçlarına göre, ücret adaletine duyarlılık sıralamasında; insan kaynakları sorumlusunun birinci sırada, bölüm müdürlerinin ikinci sırada, diğer çalışanların üçüncü sırada yer aldığı ve ücret adaletine duyarlılık derecelerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Otel yöneticileri sıralamada en sonda yer almaktadırlar, oysa ücret adaletinin sağlanmasına karar verip onaylayacak yetkili olarak birinci sırada yer almaları gerekirdi. Bu da araştırma kapsamındaki işgörenlerin ücret sisteminden hoşnutsuzluklarını açıklar niteliktedir.

- Otel işletmelerinin örgüt yapısının çok sayıda birbiriyle ilintili farklı bölümlerden oluşması doğal olarak araştırma sonucuna da yansımış bölüm müdürü oranlarının da yüksek olmasına neden olmuştur. Sıralamada bölüm müdürlerini şefler, süpervisörler, ve tepe yönetimi izlemektedir. Hiyerarşik sıralamada yer alan azımsanmayacak sayıdaki orta ve üst kademe yöneticilerin ücretlerinin, ek ödeme ve sosyal yardımların tespiti otel ücret sisteminde dikkate alınması gereken bir özellik olarak görülmektedir.

- Otel işletmelerin ölçeği, yasalar, konumu, işgören ya, da mali ortaklığın maddi gücün gibi içsel çevrelerinin, işgören ücret seviyelerinin belirlenmesinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Otel işletmesinin sınıfı ile, sosyal ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır.

- Veriler incelendiğinde; çalışma kapsamındaki otel işletmelerindeki işgörenlerin yarıdan fazlasının geçici işgörenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu durum; otel işletmesi ücret yöneticilerini oluşturacakları ücret sistemlerini; az

sayıdaki temel kadroya göre mi, yoksa geçici çalışanlara göre mi ya, da tamamını dikkate alınarak mı belirleyecekleri konusunda karar vermeleri konusunda uyarıcı niteliktedir.

- Araştırmanın bir kısıtı olarak bulgular tatil otellerine yönelik değerlendirilecektir. Tatil otellerinin genelde mevsimlik oluşu ücret sisteminin belirlenmesinde etkili olacaktır. Sezon sonunda genelde kıyı otellerinde yöneticiler ve birkaç bölüm müdürünün kaldığı ve az sayıdaki kilit işgörenin kadroda tutulduğu anlaşılmaktadır.

- Türkiye gibi bazı ülkelerde turizmin genel özelliklerinden birisi de mevsimlik olmasıdır. Dünyanın küreselleşmesine evrensel teknolojik gelişmelere karşın turistik istem yine de mevsimlik özelliğinden henüz kurtulamamıştır²⁷⁴. Genellikle turizm mevsimi olarak nitelendirilen Nisan Ekim döneminde işletmelerin en yüksek doluluk oranına sahip olduğu en fazla işgörenin çalıştırıldığı bilinmektedir²⁷⁵.

- Turizmin mevsimlik özelliğinin getirdiği değişik dönemlerdeki işgücü talebine göre işletmelerin dönemler, hatta aylar itibarıyla bile farklı sayıda işgören çalıştırdıkları görülmektedir. Yüksek sezon sonunda işletmelerin işgören sayısındaki düşüşler sezon sonunda işletmenin kapanmasıyla birlikte en düşük seviyeye inmektedir. Sezon sonunda işletmede yönetim kadrosu ile az sayıda çalışanın kalması bunun bir göstergesidir.

- Otel işletmelerinin mevsimlik olarak faaliyette bulunmaları nedeniyle ücret sistemi belirleyecek ücret yöneticilerinin de işleri oldukça güçleşmektedir. Bu nedenle işgörenlerin kalacak yerlerinin otel işletmesi tarafından temin edilmesi kira giderlerin yine işletme tarafından karşılanması zorunlu hale gelmiştir. Bu zorunluluk işletmeye ayrıca bir maliyet getirmektedir.

- Farklı vardiya düzeni, haftalık, aylık, yıllık, bayram izin ve ücret düzenlemelerini gerekli kılmaktadır. Bu vardiya düzeninde çalışanların özellikle ücretlere duyarlı oldukları anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamındaki otellerde vardiya düzenlerinde özellikle de gündüz sekiz saatin dışındaki vardiyalarda ücret düzeylerinin yüksek tutulduğu görülmüştür. Uzun saatler çalışan işgörenlerin İşgören

²⁷⁴ Alparslan Usal, Saime Oral, **Turizm Pazarlaması**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 2001, s.30.

²⁷⁵ Necdet Hacıoğlu, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1995, s.70.

odaklı yönetime, kendilerini daha fazla düşünüp gözeticeği beklentisiyle daha yüksek duyarlık gösterdikleri görülmektedir.

- Ücretin düşük olması düşündürücüdür. Bunun nedenin; sektörde yaşanan uzun süreli krizler, mevsimlik özellik, işgücü maliyetleri, yönetim tarzları, işletmelerin finansal yapısı gibi içsel ve dışsal faktörler olarak sıralanabilir. Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin ücret dilimi ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Dört yüzelli-altı yüzelli milyon TL., altı yüzelli milyon TL. ve yukarısı ve asgari ücret dilimindekilerin ek ödemelere duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

- Bu oranlarda sektörde uzun yıllar çalışanların sayısının yüksek olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedenleri olarak; ücret yetersizliği, uzun çalışma süreleri, - vardiyalı çalışma düzeni, stresli çalışma ortamı gösterilebilir. Çalışılan yıl ile, sosyal yardımlar arasında anlamlı bir olduğu, bir yıldan az çalışanlarla 7 ve üzeri çalışanların sosyal yardımlara duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

- Veriler incelendiğinde üst yönetim, insan kaynakları, mutfak, restoran bar, muhasebe, teknik servis, animasyon gibi özel yetenek, bilgi ve beceri gerektiren bölümlerin örgütsel ve yönetsel güdülemelere duyarlık derecelerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle otel işletmelerinin nitelikli ve kilit işgörenleri elde tutabilmek, işe güdülemek ve işletmeye bağlılıkların artırmak için örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinden “yeni teknolojiyi öğrenme eğitimi, yabancı dil kursu, dayanışma sandığı, kırtasiye yardımı” yararlandıkları görülmektedir.

- Farksızlık analizi sonuçlarına göre, örgütsel ve yönetsel güdülemeye; birinci sırada bölüm müdürleri, ikinci sırada genel müdür, üçüncü sırada insan kaynakları sorumlusunun, yer aldığı ve örgütsel ve yönetsel güdülemeye duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. ek ödemelere; birinci sırada insan kaynakları sorumlusu, ikinci sırada diğer çalışanlar, üçüncü sırada bölüm müdürlerinin yer aldığı ve ek ödemelere duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Tüm bölümlerin ve bu bölümde çalışan, her ücret dilimindeki işgörenlerin ücret adaletine ve maddi güdülemeye duyarlık derecelerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

- Araştırmaya katılan işgörenlerden 193'ünün İngilizce, 265'nin almanca bildiği dikkate alınırsa bu nitelikteki işgörenleri işte tutmak için maddi yönden tatmin edilmelerinin yanısıra başka güdülemeler de gerekmektedir.

- Otel işletmesinin vardiya düzeni ile çalışanların, örgütsel ve yönetsel güdülemeye duyarlık derecelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Yoğun çalışma temposu ve ağır iş yükü nedeniyle hem maddi hem yönetsel güdülemelere karşı duyarlı olmaları kaçınılmaz ve zorunludur. Otel işletmesinde her ücret diliminde ve statüdeki işgörenlerin örgütsel güdülemeye duyarlılıklarının eşite yakın oranda yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çok sayıda ve farklı nitelikteki işgörenin her an müşteri ile yüz yüze hizmet koşulları yönetsel ilgi ve desteği gerekli kılmaktadır. Otel işletmelerde çalışan işgörenlerin vardiya düzeni ile, ek ödemeler arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır.

- İşörenlerin tamamına yakınının ücret yetersizliği nedeni ile iş değiştirmeyi düşündüğü anlaşılmaktadır. Bu bağlamda otel yönetimlerinin nitelikli işgörenlerini her an daha yüksek ücret sunan bir başka işletmeye ya da başka sektöre kaptırma tehlikesiyle karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; otel işletmelerinin ücret sistemlerini yeniden gözden geçirme ve işgörenlerinin gereksinimlerine uygun hale getirmelerini zorunlu kılmaktadır.

- Bağımlı değişken "ücret sistemi adildir" ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. "Otel işletmesinde ücret sistemi adildir" ilkesine en fazla etki eden faktörlerin başında; ek ödemeler, maddi güdüleme, örgütsel ve yönetsel güdüleme, bağımsız değişkenlerinin geldiği anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin adil bir ücret sistemi oluştururken işgörenlerin ek ödeme, maddi güdüleme ve örgütsel ve yönetsel güdülemeye özellikle önem vermeleri bir zorunluluk olarak görülmektedir.

- Diğer yandan gelişmekte olan ülkelerde daha ikili bir yapı vardır. Ücret dilimleri arasındaki fark oldukça yüksektir. Sendikalar konusunda değinildiği üzere sendikal faaliyetler de zayıfladığı için, gelişmekte olan ülkelerde işgücünün örgütlenmiş, sosyal politikalarda etkileyici güce sahip olması ve siyaset çevrelerinin koruyucu bir tavır takınması önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır²⁷⁶.

²⁷⁶ Dani Rodrik, **Has Globalization Gone Too Far**, Institute For International Economics, Washington, 1997, Unctad, Labor Market, s.24-25.

- Nitelikli işgören hakkettiği yüksek ücreti alamamaktadır. Bunun birçok nedeni olmakla birlikte temelde birçok ülkede her sektörde yaygın bir işsizliğin olmasıdır. 1999 yılında yaşanan ekonomik krize bağlı olarak ülkede yatırım ve üretim miktarlarında düşüş yaşanmıştır. Dolayısı ile üretim ve gelir azaldığı için büyüme gerçekleşememiş ekonomi küçülmüştür. Ülkede kişi başına düşen milli gelir = GSMH %7.7 oranında azalmıştır. Bu durum tüm sektörleri olumsuz

Nüfus

ekilemektedir. Turizm sektöründe bu olumsuzluğun daha da yüksek olduğu gözlenmektedir. Mevsimlik özelliği, işletmelerin pazara bağlı yapısı, işgücü maliyetlerinin yüksekliği olumsuzluğu artıran nedenlerden bazılarıdır.

- Araştırmada, nitelikli işgörenin ücretinin de arzu edilen düzeyde olmadığı gözlenmektedir. Nitelikli işgörenin ücretinin yüksek olmamasının nedeni ise; diğer sektörlerde yaşanmayan farklı bir işgücü rekabetinin yaşanıyor olmasıdır. Örneğin Turizm işletmecilik ve dengi bir okullardan mezun bir işgören iş başvurusunda, filoloji, sanat tarihi, iletişim, işletme hatta tıp vb. farklı disiplinlerden çok sayıda yüksekokul mezunlarıyla yarışmak zorunda kalmaktadır. Oysa turizm lisanslı bir işgörenin farklı iş alanlarında çalışma şansı sınırlı olmaktadır.

- Nitelikli işgörenin ücretinin artması ve korunması için; Avrupa Birliği uygulamasından yararlanılabilir. Avrupa Birliği'nde her alanda olduğu gibi turizm sektöründe de mesleki sertifikasyon zorunludur ve çalışma yaşamında sıkı bir şekilde uygulanmaktadır. Ülkemizde sorun benzer şekilde; Turizm Bakanlığınca yasal bir düzenlemeye gidilerek çözülebilir. Örneğin; bakanlıkça otellere yıldızlama puanı verilirken insan kaynakları niteliklerini de dikkate alan bir program uygulanabilir. Turizm mezunlarının işletmede çalıştırılacak toplam işgören payı içindeki oransal değeri belirlenebilir. Diğer yandan konu uygulamada işgören ve otel yöneticilerinin duyarlı oluşlarıyla çözülebilecektir.

- Nitelikli işgücünün ücret yetersizliğiyle ilgili diğer bir boyut turizmle ilgili eğitim kurumlarıdır. Turizm lisanslı yüksek okulların programlarını sektörün beklentilerine yönelik düzenlemeleri, öğrencilerin mezun oluncaya kadar staj uygulamalarıyla tam donanımlı hale getirilmesi, en az bir dili iyi derecede konuşabilen ve ikinci dilde zorlanmayacak, az sayıda ama kaliteli bireyler yetiştirmeyi hedeflemeleri de önem taşımaktadır. Buna paralel olarak sektörde gereksinim duyulan işgörenleri yetiştirecek programlara yönelinmelidir. Animasyon,

toplantı ve fuar organizasyonu, eğlence organizasyonu, diyet mutfağı programları gibi.

- Konu işgören ücreti olduğu için değerlendirmeler genelde işgören bakış değerlendirilmiştir. Ancak ücretle ilgili mevcut olumsuzluklar işletmeciyi de rahatsız eder boyuttadır. Ekonomik krizin ardından Irak savaşı, yaşanan terör eylemleri ülkede turizm sektörü için uzun süreli bir kriz ortamı oluşmasına neden olmuştur. Bu durum; daha çok 'incoming' diye tanımlanan yabancı turist gelişlerine bağımlı ülke turizmini, güvensiz ülke imajı nedeniyle olumsuz etkilemiştir. Uzun süreli kriz ortamı özellikle de tatil otel işletmelerinde mali sorunlar yaratmıştır.

- Anılan nedenle otel işletmeleri kriz ortamında maliyetleri düşürme ve ölçek küçültmeye yönelmişlerdir. Bu yönelmede finansal sorunları olan diğer işletmelerin sıkça başvurduğu gibi, - kolay uygulanabildiği ve devletle de vergiler, yasal yükümlülükler gibi bağlantılı olduğu için- işgücü maliyetlerini düşürme yoluna gitmişlerdir.

- İşletmeler üzerindeki vergi yükünün ağırlığı, yeni yatırımları engellemekle kalmamakta; ekonominin rekabet gücünü ve istihdam artışını da zayıflatmaktadır. Vergi, SSK primi, işsizlik sigortası primi, tazminat gibi ücret-dışı işgücü maliyeti ödemeleri, belirli bir takvime bağlı şekilde, kademeli olarak indirilmelidir. Bu indirim programı, başlangıç olarak OECD ortalamalarını hedeflemelidir.

- Kayıt dışı ekonomi, bir taraftan devlet açısından gelir kaybına yol açmakta, diğer taraftan da özel işletmeler açısından haksız rekabet gücü yaratmaktadır. Kayıt dışı ekonominin daraltılması için en başta ağır vergi ve sosyal sigorta prim yükünün azaltılması önem taşımaktadır.

- Araştırma kapsamındaki işletmelerde işgücü ücretleri konusunda gizlilik esası korunmaktadır. Bunu en temel nedenlerinden birinin ücret seviyelerindeki açık olmayan farklılıklar (kişiye göre uygulama) ile kayıtdışı ücret sistemlerinin uygulanması sanılmaktadır.

- İşgücü piyasalarında esneklik sağlanması, bireylerin kendilerine en uygun işi aramalarına, işletmelerin de kendilerine en uygun nitelikli işgörenler seçimin kolaylaştıracaktır.

3.6.1. Yönetmel Ücret Sorunları ve Öneriler

- İşletmelerde ücretlendirme sürecinde yaşanan sıkıntıların bir çoğu, iş tanımları, ücret programlarının olmaması, bu konudaki kural ve oluşturulan sistemlerinin ciddiye alınmamasından kaynaklanmaktadır.
- İşletmenin işgücü piyasasındaki rekabet edebilirlik gücü azalıyorsa en önemli neden olarak ücret ve rakiplerin sunduğu maddi olanaklar ve sosyal haklar gösteriliyorsa, potansiyel adaylar yapılan iş tekliflerini farklı işletmeler ve bölgelerdeki ücret seviyelerinin yüksekliği nedeniyle reddediyorsa.
- Her yeni işe alımda ve terfi kararlarında işgörenin ücretlendirilme kriterleri konusunda tartışmalar yaşanıyor, kişiye özel uygulamalar artıyor ve bunların nedenleri açık olarak ortaya konamıyorsa,
- Üst yönetim kime, ne amaçla ve ne şekilde ücret verdiği ve bunun işletmeye geri dönüşü konusunda soru işaretleri taşıyorsa,
- İnsan Kaynakları Bölümleri ücretlendirme sistemine ilişkin bu tür semptomları işten çıkış mülakatları, işgücü memnuniyeti araştırmaları, kıyaslama çalışmaları, yönetim görüşmeleri gibi araçları etkin olarak kullanarak düzenli olarak takip edilmelidir.
- Rakipler ve genel trend karşılaştırıldığında işgören maliyetleri işletmenin geliri ve karına göre doğru bir seviyede değil ise,
- Çalışanlar bir araya geldiğinde sık, sık ücretlerinden yakınmakta, ücretlerini kıyaslamakta ve güdüleme düşüklüğünü ücret sisteminin adil, objektif veya esnek olmamasına bağlamakta iseler bu işletmede var olan ücret sisteminin gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması gerekmektedir.
- Otel yöneticileriyle yüz yüze yapılan görüşmelerde genelde özel günlerde ekstra çalışan bir işgörenin aylıkla çalışan işgörenin günlüğünden daha fazla günlük ücret aldığı belirtilmiştir. Böylesi bir uygulamaya rağmen özel günlerdeki ücretlerin ne çalışan işgörenin fazla mesaisinin, ne de ekstra olarak çalışan bir günlük ücreti özel günlerdeki ödemeleri etkileyecek boyutta olmadığı ifade edilmiştir.
- Turizm işletmelerinde verimliliği arttırmak, insan gücünden daha etkin yararlanmak amacıyla performansa ve yetkinliğe dayalı ücret sistemleri uygulanabilir. Bu ücret sistemleri kısa dönemde maliyetleri arttırsalar bile uzun vadede maliyetlerin düşürülmesine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

- Otel işletmelerinde, ücretlendirme sistemi iş analiziyle başlamakta, öncelikle her iş için, her bölüm müdürü ve o bölümde çalışan tarafından iş tanımları yazılarak hazırlanmalıdır. Daha sonra iş tanımları yönetim tarafından değerlendirilmekte ve her işe bir değer biçilmektedir. Bu iş nedir, işletmede neler yapar, göreceli olarak bunlar değerlendirilip ağırlıklı puanlar verilmekte ve buna göre ücret seviyesi belirlenmelidir. Ücret seviyeleri belirlenirken hem işletmenin istediği ücret politikası, hem de diğer işletmelerin benzer işler için ne ödedikleri dikkate alınmalıdır.

- Yüksek nitelikli işgöreni işletmeye çekecek, bünyede tutacak ve güdüleyecek ücretlendirme seviyelerini sağlayan programlar; her iş ve görevin göreceli önemini kabul eden, her işgöreni işindeki başarılarına göre ödüllendiren ve benzer işler için pazarda rekabetçi ücret aralıklarını koruyacak bir şekilde oluşturulmaktadır.

- Ücretlendirme programları, ücretin temelini oluşturan birbiriyle ilintili birkaç etmen temel alınarak oluşturulmaktadır. Maaş, toplam ücret ve sosyal haklar paketinin sadece bir parçasıdır. Toplam ücret ve sosyal haklar paketinin içinde yıllık izin, sigortalar, spor ve sosyal aktivite olanakları, işletme ürünleri, eğitim ve kariyer geliştirme gibi diğer etmenler de sayılabilir.

- İş analizleri ücret sisteminin temel esaslarından birini oluşturmakta ve tüm işlerin adil ve tutarlı bir şekilde karşılaştırılabilmesine olanak tanımakta adil ücret sisteminin oluşturulmasına da katkıda bulunmaktadır. İşletme içinde ücret adaletinin sağlanması işletme dışında da rekabetçi olabilmesine yararlı olmaktadır.

- İşletmeler öncelikle rekabet ettikleri pazarı uluslararası, ulusal ve bölgesel özellikleriyle netleştirmektedir. Hangi piyasada hangi işletmelerle rekabet etmektedirler, işletmenin örgüt yapısına göre, hangi bölümde hangi işe gereksinim var, bu işlerde çalışacak iyi kalitede, iyi eğitim görmüş, iyi deneyimi olan işgörenler nasıl bulunur bunlar belirlenir. İşe uygun işgörenin, işi gereği, ücreti, yan ödemeleri, varsa satış primler, bahşişleri, pazardaki gelişmeler, yenilikler, sosyal haklardaki değişimler, yasal düzenlemeler, bir önceki yıl ödemeleriyle karşılaştırmalar dikkate alınarak ücretler belirlenmektedir. Bu arada ülkenin ekonomik durumu ve enflasyon da ücretin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

- Ülkemizdeki büyük otel işletmelerinin adaletli bir ücret sistemi. İçinde bulundukları çevrenin istikrarsızlığına dayandırılmaktadır. Birinci bölümde

açıklandığı üzere Türkiye'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri hızla değişen bir çevrede faaliyet göstermektedirler ve değişimin ortaya çıkardığı sonuçtan hızla etkilenmektedirler. Ayrıca otel işletmeleri ile ilgili literatür incelemesi sonucunda da benzer bulgulara ulaşılmış ve otel işletmelerinin günümüzde dinamik bir çevre içinde çalışmalarını sürdürdükleri anlaşılmaktadır. Dinamik çevre, gelecek ile ilgili tahminlemenin yapılmasının güç ve belirsizliklerin sürekli olduğu çevreyi anlatmaktadır. Bu araştırmada elde edilen bulgular da İzmir ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin belirsizliğin yüksek olduğu bir çevrede çalışmalarını sürdürdüklerini göstermektedir. Ortaya çıkan durum bu işletmelerin uzun süreli, bir ücret sistemi oluşturmalarını da olumsuz etkilemektedir.

- Örgütsel ve yönetsel güdülemeye uygun ücret sistemleri ve işgörenin işinden maddi ve psiko-sosyal tatmin duygusu yaşamasına etki ettiği görülmektedir. Bu nedenle işletmelerin oluşturdukları ücret sisteminin işletme kültürüyle uyumlu olması bu sistemin işgörenlerce kabul görmesi ve başarılı olmasını etkileyecektir. Bulgular incelendiğinde araştırma kapsamındaki yöneticilerin bunun kısmen farkında oldukları anlaşılmakta ancak uygulamada bir takım güçlüklerle karşılaştıkları anlaşılmaktadır.

3.6.2. Ücret Konusunda Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

- Enflasyonun ve krizlerin Ücret Seviyelerine Etkisi,
- Örgüt yapısı ve yönetim tarzının ücret seviyesine etkisi
- Kriz döneminde rekabetçi ücret seviyelerini etkileyen faktörler
- Ücret ve kazançlarda trend nereye yönelmektedir?
- Toplam kalite Ücret sistemlerini
- İnsan Kaynakları ve Ücret Sistemleri
- Ücret ve verimlik
- Ücret ve stres



KAYNAKLAR

- A., L. L. Berry Parsuraman and Zeithaml. **Refinement and Reassessment of the Servqual Scale**. Journal of Retailing, 67(4), 1991.
- AKALIN, Güneri., **Türkiye’de Piyasa Ekonomisine Geçiş Süreci ve Ekonomik Kriz**, TİSK Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, s225. DİE,1994 Turizm Bakanlığı,1993.
- AKAN, P., **Dimensions of Service Quality: A Study in İstanbul. Managing Service Quality**, 5 (6), 1995.
- AKAR, 2002, <http://www.insankaynaklari.com>
- AKAT, Ömer., **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**, Motif Matbaası, Bursa, 1997.
- AKOĞLAN, Kozak Meryem., **Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma**, Turizm Akademik, Gazi Üniversitesi Vakfı, sayı 1, 2001.
- AKOĞLAN, Kozak Meryem., **Türkiye’de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma**, Turizm Akademik, Gazi Üniversitesi Vakfı, sayı 1, 2001.
- AKSU, Ömer A., **Ücretler ve Verimlilik**, İstanbul, 1993.
- AKTAŞ, Ahmet., **Turizm işletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaa Fatih Ofset, San.Tic.Ltd.Ştd. Antalya,2002.
- ALDEMİR, Ceyhan., ATAOL Alpay., BUDAK, Gönül., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, 4. Baskı, İzmir, 2001.
- ALDEMİR, Ceyhan-ATAOL Alpay., BUDAK, Gönül., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul,1991.
- American Express Foundation&dünya Seyahat ve Turizm Konseyi, 1993, S.8, American Express Foundation& Pasifik Asya Seyahat Birliği, 1994.
- American Hotel and Motel Association, **Uniform System of Accounts and Expense Dictionary for Motels-Motor Hotels-**, Seventh Printing, (New York;1973),s.21; John W.Stokes, Food Service in Industry and Institutions, (Iowa; WM.C.Bowkn Company Publishers, 1974).
- ARAS, Haşim., **Konaklama İşletmeciliğinde, Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**, Devran Matbaası, Ankara, 1993.
- ARMSTRONG, Micheal and Baron, A. **The Job Evaluation Handbook**, Institute of Personnel and Development, London,1995.

- ARTAN, Sinan., **Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki uygulama**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Aka. Yayını, .No:239, Eskişehir, 1981.
- Arthurandersen. (2001b) **“Ücretler ve Ek Kazançlar”** http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ucret_yjnet.asp, 09.06.2001.
- ATIŞ, Yücel., Prometheus Danışmanlık Genel Müdürü, Human Resoruces, **İnsan Kaynakları ve Yönetimi**, Fazla Mesai ve Verimlilik Yönetimi Zirvesi, Temmuz, 2003.
- AYAZ, Nüket., **Türkiye’de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi**, (Belediye ve Genel Hizmetler İşkolu’nda Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul,1993,s.31.
- AYDEMİR, Şinasi., **Türkiye’de Kayıtdışı Ekonomi**, HUD, Maliye Hesap Uzmanları Derneği, Ankara,2001.
- AYTEK, Bintuğ., **İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik**, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:77, Ankara, 1974.
- BARUTÇUGİL, İsmet Sabit., **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım, Dağıtım, A.Ş.3. Baskı, İstanbul,1989.
- BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Betaş, 5. Baskı,İstanbul,2003.
- BİNGÖL, Dursun., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 1997.
- BULL, A., The Economics of Travel and Tourism, Longman, Second Edition, Melborn, 1995.
- BURHAN, Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınevi, Ankara,2001.
- CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, H.Ü.İ.İ.B.F.Yay.No:18 Ankara, 1994.
- CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara,1995.
- CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI, Şahin., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995.
- CANMAN, Doğan., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1995.
- CANMAN, Doğan., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- CAPITAL ve TUSİEAD Yayını, 1999.

- CENTEL, Tankut., **“Avrupa Sosyal Şartı ve Türk Sosyal Hukuk Düzeni”**, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, 15. Yıl Armağanı, İstanbul, 1991.
- CENTEL, Tankut., **İş Hukukunda Ücret, Türkiye Denizciler Sendikası**, Eğitim Dizisi, No.9.
- CEYLAN, Ramazan., **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.
- ÇAVDAR, Ülker., **“Kuşadası’ndaki Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletmelerdeki Yeri ve Önemini Etkileyen Faktörler”**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1991.
- ÇAVUŞ, Özgür Hakan., **Sosyal Sigortalar Kurumu Tarafından Yapılan Denetim**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir, 2003.
- ÇELİK, N., **İş Hukuku Dersleri**, 15. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÇELİK, Nuri., **İş Hukuku Dersleri**, Beta Yayınları, 12. Baskı, İstanbul, 1994.
- ÇELİK, Nuri., **İşverenin Hizmet Akdini Fesih Hakkının Sözleşmelerle Sınırlandırılması**, Ankara, 1997.
- ÇETİNER, Ertuğrul., **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Güney Grafik, Ankara, 1989.
- D.E.Ü Sosyal Bilimler Enst. –Doktora Tezi, İzmir 1984.
- DEMİR, Fevzi., **Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması**, İş güvencesiyle Yasasıyla Yeniden Düzenlenmiş 2. Baskı, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 2002.
- DEMİR, Fevzi., **Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması. 4857 Sayılı İş Kanunu ile Yeniden Düzenlenmiş 3. Baskı**, İzmir, 2003.
- DENİZER, Dünder ve Diğerleri, **Otel İşletmeciliği Kavramlar ve Uygulamalar**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1998.
- DENİZER, Dünder ve Diğerleri. **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Turhan Kitapevi, Ankara, 1998.
- DİE, 1994 Turizm Bakanlığı, 1993.
- DRUCKER, Peter F., **Gelecek için Yönetim 1990’lar ve Sonrası**, Çeviren: Fikret Üçcan. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1992.
- Ekonomist, **“18 Otel Zinciri 2300 turizm Elemanı Arıyor”**, Yıl:13, Sayı.2003/18, s.22, Mayıs, İstanbul, 2003.
- Ekonomist, Ekin Yazım Araştırma Birimi.

- EREN, Erol **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş, Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayın dağıtım A.Ş., 6.Baskı, İstanbul, 2003.
- ERLAÇIN, Şükrü., **İşletme Ekonomisi**, S. 195, İzmir, 1972.
- EROL, Eren ve Diğerleri, **Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri**, Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitapçığı, Nevşehir, 2001.
- European Commission Staff Working Paper, **Sustainable Industrial Development**, 1999.
- FEINSTEIN Charles, **“Structural Change in the Developed Countries During the Twentieth Century,”** Oxford Review of Economic policy, Vol.15, No.4, Winter 1999, s.36; IVERSEN, CUSACK.
- FINDIKÇI, İlhami., **“Ücret Yönetimi”**, http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ucret_yjnet.asp, 24.09.2001.
- FINDIKÇI, İlhami., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.
- Gelir Vergisi Kanunu, (231s.k.), md.61; 1980.
- GERALD, W.Latin, **Modern Hotel And Motel Management**, Third Editions, W.H.Freenman and Company, San Francisco, 1977.
- GOSS, David., **Principles of Human Resource Management**, London, routledge, 1994.
- GRÖNROOS, Christian., Relationship Marketing: **The Strategy Continuum**, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.23, No.4, 1995.
- GUTHRIE, P. James., **“Alternative Pay Practices And Employee Turnover: An Organization Economics Perspective”** Group&Organization Managament, 25, 4 (December), 2000.
- GÜLERMAN, Adnan., **Milletlerarası Sosyal Politika, Bildiriler, Sözleşmeler**, İzmir 1988.
- GÜLERMAN, Adnan., **Toplu İş Sözleşmesi ve Ekonomik İlişkiler**, Cilt .18, Sayı:8, Mayıs, 1990.
- GÜRÖZ, Demet., **“Sendikaların İşletmelerin Personel Politikalarına Etkileri”** D.E.Ü Sosyal Bilimler Enst. –Doktora Tezi, İzmir 1984.
- GÜZEL, Ali, OKUR, A . Rıza, **Sosyal Güvenlik Hukuku**, Beta Yayınları, 8. Bası, İstanbul, 2002.

- HARVEY Don & BRUCE Bowin Robert., **Human Resource Managment an Experimental Approach**, Prentice Hall: New Jersey, 1996.
- HASAN, Olalı., **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, E.Ü. İTBF, İzmir, 1969.
- HESTWOOD, Homas M., **"Ensuring The Effectiveness of Compensation Programs"**, Compensation Review (First Qurater), 1997.
- Hilton International Co.Harris; Kerr; Forster Co., **Manual for Performance Standarts and Payrol Control System**, (Hilton International CO., 1972), s.2. İş Kanunu, Md.35.
- HR Dergi; **Başarı ve Kalitemizin Devamı Çalışanlarımıza Bağlı**, "Raffles, Merchant Court ve Swisshotel" 2003 Haziran.
- <http://www.insankaynakları.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=255>.
- <http://www.insankaynakları.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=255>.
- <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI'nisan98/kobi.htm>.
02.10.2001.
- ILO, **Introduction To Social Security**, 3.B, Geneva, 1984.
- İÇÖZ Orhan- Kozak, Metin., **Turizm Ekonomisi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.
- İÇÖZ, Orhan- KOZAK, Metin., **Turizm Ekonomisi Turizmin Makro ve Mikro Ekonomik Etkileri**, 2. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.
- İÇÖZ, Orhan., Anatolia Yayıncılık, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara, 1996.
- İÇÖZ, Orhan., **Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeleri ve Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996.
- İşçi Ücretlerinden Ceza Olarak Kesilen Paraları Kullanmaya Yetkili Kurulun Kuruluşu ve Çalışma Esasları Hakkında Tüzük, RG, 19.02.1973.14453.
- İşveren, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, **Ücret Verimlilik Dengesizliği**, Cilt.XXXIX, sayı 6, Mart, 2001.
- İşveren,TISK, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, **Ücret Verimlilik Dengesizliği**, Mart, 2001.
- JAMIESON David & O'mara, Julie., **Managing Workforce 2000 Gaining The Diversity Advantage**, Jossey- Bass: California, 1991.
- KAAS H.K. Von, **Making Wage Incentives Work**, American Managment association Vail-Ballou Press, Inc., New York, 1972.
- KALT, Nathan., **Introduction to The Hospitality Industry**, Indianapolis, The Bobbs Merrill Cob, Inc., 1871.

- KANDAMPULLY, Jay., **Service quality to service loyalty: a relationship which goes beyond customer srevices**, **Total Quality Management**, August, Vol.9, No.6, 1998.
- Kariyer Dünyası, **Avrupa'nın En Büyük İnsan Kaynakları Araştırmasi**, yıl:2, Sayı:1, Ekim 1998.
- KASANA, Micheail., **Hotel Information Systems**, CBI Publishing Company, Boston, 1977.
- KAVAT, Hasan., **Konaklama İşletmeleri Muhasebesi**, Gazi Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, Yaklaşım Yayınları, Ankara 1994.
- KAVAT, Hasan., **Konaklama İşletmeleri Muhasebesi**, Yaklaşım Yayınları, Ankara.
- KESKİNOĞLU, Suat., **Genel İşletme Ekonomisi Dersleri**, Cilt .I, İstanbul, 1961.
- KOZAK, Meryem Akoğlan., **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara 1999.
- KOZAK, Metin., **Konaklama Hizmet Endüstrisinde İstihdam Edilen Personelin Verimliliği üzerine Bir İnceleme**, II.Verimlilik Kongresi Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları,540, Ekim, Ankara, 1994.
- KOZAK, Metin., **Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek-içecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması**, **Verimlilik Dergisi**, Sayı, 1995/3, Ankara, 1995.
- KOZAK, Nazmi- ÇAKICI, A.Celil- KOZAK Meryem Akoğlan, AZALTUN, Murat-SÖKMEN, Alptekin- SARIİŞİK, Mehmet., **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2002.
- KURGUN, Osman Aşar., **Otel işletmelerinde Önbüro**, Turban Turizm A.Ş. Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 1989.
- LEONARD L. Berry, **Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives**, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1995.
- MACCI, Guy J., **Ücret Yönetimi**, Çeviren,İsmail Çakaloğlu, Olsaç Matbaacılık, 1976.
- MAVİŞ, Feri., **Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Eskişehir, 1992.
- METİNYURT, Mehmet Ali., **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Müfettişi**, HR Dergi-Eski Sayılar-Hizmet Akdi/Tesisi/Sona Ermesi, Mart,2003
- MİSES, L., "Full Employment and Monetary Policy" .op.cit.,ss.76-81.
- MİSES, L., "Unemployment and the Height of KWage Rates", opt.cit.69-73.

- NASH ve Carrol,1975.
- Nebel III, Eddystane C., **Managing Hotels Effectively**, Van Nastrand Reinhold, New York,1991.
- OECD, **Environmental Strategy For The Firs Decade of the 21ST Century**, 2001.
- OLALI, Hasan- KORZAY, Meral., **Otel işletmeciliği**, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İzmir,1989.
- OLALI, Hasan- KORZAY,Meral., **Otel İşletmeciliği**, Betaş Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1993.
- OLALI, Hasan., **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, E.Ü.Matbaası, İzmir, 1973.
- OLALI, Hasan., **Otel İşletmeciliği Yönetimi**, E.Ü. İk.ve İd.Bil.Fak., Yayın No: 64/34, İzmir, 1973.
- OLEYİS, **“Turizm Çalışanı Profili”**, Temmuz 1997, sayı:17.
- ORAL, Saime- Kurgun- AVŞAR, Osman., **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999.
- ORAL, Saime., **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası., İzmir, 1997.
- ÖZGEN, Hüseyin ve DOĞAN, Selen. **“Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar Arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları”** (2000).
- ÖZKAN, Esin., **Ölçeklerine Göre Otel İşletmelerinde Organizasyon Tipleri ve Zincir Otel İşletmeleri İle İlgili Bir Değerlendirme** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1993.
- PARASKEVAS, A., **Exploring Hotel Internal Service Chains; A Theoretical Approach. International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13 (5), 2001.
- PFEFFER, Jeffrey., **Rekabette Üstünlüğün Sırrı, İnsan, Çeviren**; Sinem Gül, Sabah Kitapçılık, New York,1994.
- POMFRED Simon, **“Part-Time Employment, Work, Markets and Social Justice AcrossTime, Discipline and Place**, Ed. By KELLY Di, ARIANZ 2001 The 15th ARIANZ Conference, Wkolloogong 2001.
- POWERS, T., **Marketing Hospitality**. İkinci Baskı, John Willey & Sons, Inc.: New York, NY. 1997.
- RODRİK Dani, **Has Globalization Gone Too Far**, Institute For International Economics, Washington, 1997, UNCTAD, Labor Market.

- SABUNCUĞULU, Zeyyat., **İnsan Kaynakları Yönetim**, Ezgi Kitabevi, Bursa., 2000.
- SHOLA, ORLOFF Ann., **Women's employment and Welfare Regimes: Globalization, Export Orientation and Social policy in Europe and North America**, UNSISD, Social Policy and Development Programme Paper, Number 12, June 2002, s.9; OECD, Economic Outlook 2002, s, Paris 2002.
- Sosyal Sigortalar Kanunu, (506 s.k.), md.77;1964.
- STAHL, O.Glenn., **Public Personel Administration. 6th Edition**, (New York:Harper and Row Publishers, 1971).
- STEWATR Frances, BERRY Albert, "**Globalizition, Liberalization and Inequality: Real Causes,**" Challenge, Vol.43, No.1, January/Februruy 2000.
- SÜMERKAN, Zekeriya., "**Otel İşletmelerinde Ücretler**", (Teksir), Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Balıkesir, 1988.
- SÜZEK, Sarper., **İş Hukuku**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2002, s.295.
- ŞAKAR, Müjdat., **İş Hukuku Uygulaması**, 2. Baskı, Bataş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- ŞAKAR, Müjdat., **İş Hukuku Uygulaması**, 2. Baskı, Bataş, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- ŞENER, Burhan., **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Üniversitesi, Mesleki Eğitim Fakültesi, Turizm İşletmeciliği, Ankara, 1990.
- T.C Turizm Bakanlığı, **Otel İşletmeciliği**, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, No:55, (Hizmete Özel), Ankara, 1983.
- T.T.Peterson, **Job Evaluation& A New Method**, Vol.1.(London:Business Book, 1974).
- TALAS, Cahit., **Toplumsal Politika**, İmge Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 1997.
- TC. Turizm Bakanlığı, **Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Kat Hizmetleri El Kitabı**, Yorum Matbaası, Ankara, 1993.
- TEMİZ Hasan Ejder, **Küreselleşmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri**, T.C Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Danışman, Prof.Dr.Zeki Erdut.
- TEMİZ, H.Ejder., **Küreselleşmenin Sosyal Boyutları ve Türkiye Açısından Etkileri**, DEÜSBE, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir, 2003.
- TENKER, Lütfullah., **İşletme İktisadı**, Cilt I., Bilgi Basımevi, Ankara, 1969.

- The International Institute For Sustainable Development, **Global Green Standarts, Iso 14000 and Sustainable Development**, Canada, 1996; pp. 7-9, Grimes, 1994.
- TUNCAY, A. Can, **Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri**, Beta yayınları, 10. Bası, İstanbul, 2002.
- TUNCOMAĞ Kenan, **Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Sigortalar**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1990.
- TURAN, Güngör., **Özendirici Ücret Sistemleri ve Sendikalar**, Uluslar arası Türkmen Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aşkabat-Türkmenistan, Ekonomik ve Teknik Standard Dergisi, Sayı:470, Şubat, 2001.
- Turizm Bakanlığı Yayınları, **Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması, 1993**, Ankara, 1994.
- Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı, **Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliği**, Yayın No:27, İstanbul, 1993.
- Turizmde Seçme Makaleler, 31, TUGEV, (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı), No: 48, **Turizmde İstihdam ve Kariyer Olanakları**, Mart, İstanbul, 1999.
- Turizmde Seçme Makaleler, 31, TUGEV, (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı), No: 48, **Türkiye’de Faaliyette Bulunan Uluslar arası Otel İşletmelerinde Teknoloji Transferi Değerlendirmesi**, Orhan AKOVA, Mart, İstanbul, 1999.
- Turizmgazetesi.com.tr. Ekonomist Dergisi, Mart 2004.
- TÜRKSOY, Adnan., **Otel Yönetim Muhasebesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.
- TÜTÜNCÜ, Özkan- DEMİR, Mahmut., **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2000.
- TÜTÜNCÜ, Özkan., **Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TÜTÜNCÜ, Özkan- DEMİR, Mahmut., **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitapevi, Ankara 2002.
- USAL, Alparslan- KURGUN, Osman Avşar., **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay yayıncılık, İzmir, 2001.
- USTA, Öcal., **Genel Turizm**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 2001.

- USTA, Öcal., **Turizm**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992.
- USTA, Öcal., **Turizm**, Altın Kitaplar, İstanbul, 1996.
- UYGU, (Şakar)- ÇAKIROKKALI, A. **Rekabetçi Avantaj Kazanmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**, DEÜ, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi,danışman, Semra AYTUĞ, 2003.
- VALENTİNE, Moghatan., **“Gender and Globalization,”** Journal of World –System Research, Vol.5, No.2, Summer1999.
- W.C., Culley, Environmental and Quality Systems Integration, CRC Press LCC, USA, 19980.
- WETZELS, Martin., RUYTER, Ko.De., Birgelen, van. Marcel. Marketing Service Relationships: **The role of commitment**, Journal of Business&Industrial Marketing, Vol. 13, No.4/5, 1998.
- WILLIAM B.Wolf, **The Managment of Personnel**, Wadsworth Publishing Comp., Inc., San Francisco, 1961.
- WILLIAM F. Flueck, **Personnel, A Diagnostic approach, (3rd ed.), (re.by George T. Milkovich)**, Plano, Texas:Business Publications, 1982).
- Witt C.A. ve A.P. Muhlemann, **The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines**, Tourism Managment, No:6, Cilt 15, 1994.
- www.hrdergi.com İnsankaynakları Dış Kaynak Kullanım Zirvesi, Ocak,2004.
- www.hrdergi.com **İşçi Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Bir Liste**, Nisan-2003
- YALÇIN, Selçuk., **Personel Yönetimi**, 4. Baskı, s.180,İstanbul, 1991.
- YILDIRGAN, Recep., **Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu Personel İltisi ve Sendikalar**, Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- YÖNTER, Ender., **Örgüt-Çevre-Yönetim İlişkilerinde Değişmenin Yönü ve Bir Araştırma enemesi**, (Basılmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü, Bursa, 1984.
- YÜKSEL, Hilmi., **Kalite ve Çevre Yönetim Sistemlerinin Bütünleştirilmesi:ISO 14000 Yaklaşımı**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Tez Danışmanı; Prof.Dr.Muammer Doğan, İzmir,2002.
- YÜKSEL, Öznur., Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997.
- YÜKSEL, Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi,Ankara,1998.

- YÜKSEL, Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1997.
- YÜKSEL, Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1997.
- ZALM, Sabahaddin., **Çalışma Ekonomisi**, 10. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1997.
- 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması.(2000).Arthur Andersen&Sabah Gazetesi. Sabah Yayıncılık: İstanbul.
- www.hrdergi.com...,Nisan,2003.



EKLER LİSTESİ

3.1. Anket Formu



Bu çalışma Dokuz eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü Doktora Tezi çalışması için yapılmaktadır. Çalışmanın amacı:

“Konaklama İletmelerinde İnsan Kaynakları Ücretlendirme Sistemleri Ve İzmir İli Uygulaması” konusunu araştırmaktadır. Çalışmanın sonuçları tamamen gizli tutulacak, sadece eğitim amaçlı, bulgular akademik çalışmalara yön vermek amacıyla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlığı açısından sorulara doğru, tarafsız ve objektif cevap verilmesi rica olunur..

Yardımlarınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Öğr. Gör. Uysal YENİPİNAR

Cep: 0 532 472 39 94

ANKET FORMU TASLAĞI

1) Yaşınız?

- A) 18-28 B) 29-38 C) 39-48 D) 48- ve üzeri

2) Cinsiyetiniz

- A) Kadın B) Erkek

3) Medeni Durumunuz?

- A) Evli B) Bekar C) Nişanlı C) Boşanmış

4) Eğitim Durumunuz?

- A) İlköğretim B) Lise C) Anadolu Turizm Otelcilik Meslek Lisesi
D) Ön Lisans E) Yüksek Lisans / Doktora

5) Görev yapılan bölüm?

- A) Üst Yönetim B) Yiyecek & İçecek C) Ön Büro D) Kat Hizmetleri
- E) Restoran – Bar F) Mutfak G) Animasyon H) Muhasebe
- I) İnsan Kaynakları İ) Teknik Servis j) Güvenlik,

6) Kadro durumunuz nedir?

- A) Kadrolu eleman B) Sözleşmeli C) Stajyer eleman D) Part – time

7) İşletmedeki statünüzü lütfen belirtiniz.

- A) Genel Müdür B) Müdür Yardımcısı C) Bölüm Müdürü (Belirtiniz) D) Süpervisor (Belirtiniz)
E) Yiyecek-İçecek Müdürü F) İnsan Kaynakları Sorumlusu G) Şef H) Diğer (Lütfen belirtiniz)

8) Çalıştığınız otelin sınıfı?

- A) 4 yıldız

9) Çalıştığınız Otelin Türü?

- A) Kırı Oteli B) Kent Oteli C) Termal D) Sörf

10) Hangi vardiyada çalışmaktasınız?

- A) Sabah B) Akşam C) Gece D) Karışık

11) Ücret Diliminiz hangisidir?

- A) Asgari Ücret B) 250 – 350 milyon C) 350 – 450 milyon
D) 450 – 650 milyon E) 650 milyon ve yukarı

12) Otelcilik sektöründe kaç yıldır çalışmaktasınız?

- A) 1 Yıdan Az B) 1 – 5 yıl C) 6 – 10 yıl
D) 11 – 15 yıl E) 16 yıl ve üzeri

13) Günlük çalışma süreniz?

- A) 8 saat B) 9-12 C) 13-15 D) 16 saatten fazla

14) Bildiğiniz yabancı diller?

- A) İngilizce B) Almanca C) Fransızca D) İspanyolca
E) İtalyanca F) Japonca G) Rusça H) Diğer

15) Ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirmeyi düşündünüz mü?

- A) Evet B) Hayır C) bazen

Ölçek.

	1	2	3	4	5
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım
1. A1		Otelimizde kararları işletme sahibi verir.			
2. A2		Otelimizde kararları profesyonel yöneticiler verir.			
3. A3		Turizm sektörünü seviyorum.			
4. A4		Otelimizde çalışmayı seviyorum.			
5. A5		İşimi zevkli buluyorum.			
6. A6		Otelimizin fiziksel çalışma koşulları iyidir.			
7. A7		İş arkadaşlarımı seviyorum.			
8. A8		Otelimizde iş arkadaşlarım uyumludur.			
9. B1		Otelimizde ücret dağılımı dengelidir.			
10. B2		Otelimizin fiziksel çalışma koşulları iyidir.			
11. B3		Otelimizde eşit seviyeli işler için eşit ücret ödenir.			
12. B4		Otelimizde iş gücüne göre ücret ödenir.			
13. B5		Maasım genel giderlerim için yeterlidir.			
14. B6		Otelimizde tip (bahşiş dağılımı) ile ilgili bir sistem vardır.			
15. B7		Otelimizde sorumluluğum arttıkça ücretim de artar.			
16. B8		Otelimizde günlük çalışmalar belli hizmet standartlarına göre yürütülür.			
17. B9		Yönetim ücretimle ilgili kararlarda fikirlerimden yararlanılır.			
18. B10		Otelimizde işimle ilgili kararlarda fikrimden yararlanılır.			
19. B11		Otelimizde terfi sorunu yoktur			
20. B12		Otelimizde kişilere yükselme (terfi) için fırsat sunulur			
21. B13		Otelimizde yükselme (terfi) becerilere dayanır			
22. B14		Otelimizde müşteri ile yüz yüze çalışan ile arka planda çalışan arasında ücret farkı vardır.			
23. B15		Otelimizin doluluk oranı arttıkça ücretimde artar.			
24. B16		İşverenin ödeme gücü ücretimi etkiler.			
25. B17		Otelimizde özel günlerde mesai yapılır.			
26. B18		Otelimizde uzun yıllar çalışan sayısı fazladır.			
27. B19		Otelimizde yıllık ücret artışları yeterlidir.			
28. B20		Otelimizde çalışan devri fazladır.			
29. B21		Benzer işletmelerde çalışana daha az ücret ödenir.			
30. B22		Enflasyon ücret seviyemi olumsuz etkiler.			
31. B23		Sendikaya üyelik ücret artışını olumlu etkiler.			
32. B24		Yabancı dil tazminatı vardır			
33. B25		Sağlık sigortası vardır (SSK)			
34. B26		Otelimizde revir olmalıdır.			
35. B27		Otelimizde çalışana performans ikramiyesi ödenir			
36. B28		Otelimizde çalışana toplu piknik, yeni yıl partisi düzenlenir			
37. B29		Otelimizde çalışanlar için dayanışma sandığı vardır			
38. C1		Otelimizde çift maaş sistemi vardır.			
39. C2		Otelimizde ikramiye ve ek ücret ödenir.			
40. C3		Otelimizde mesai ücreti ödenir.			
41. C4		Otelimizde çalışana lojman verilir.			
42. C5		Otelimizde çalışana ulaşım ücreti ödenir.			
43. C6		Yabancı dil kursları düzenlenir.			
44. C7		Otelimizde kaliteyi artırıcı kurslar düzenlenir.			
45. C8		Otelimizde yeni teknolojiyi öğrenme eğitimi verilir.			
46. C9		Kira yardımı yapılır.			
47. C10		Otelimizde çalışanlar için doğum ve ölüm yardımı vardır			
48. C11		Otelimizde evlenme yardımı yapılır			
49. C12		Otelimizde çalışana yemek verilir			
50. C13		Otelimizde dini bayramlarda bayram ikramiyesi ödenir			
51. C14		Otelimizde yöneticilere otomobil tahsis edilir			

3.2. Ki-Kare Testi



3.2.1. İş Değiştirme, Tür-Dilim

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DEGIST * TÜR	512	99,0%	5	1,0%	517	100,0%

DEGIST * TÜR Crosstabulation

Count

		TÜR				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
DEGIST	1,00	103	45	31	50	229
	2,00	5	16	6	4	31
	3,00	101	64	56	30	251
	11,00				1	1
Total		209	125	93	85	512

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,686 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	32,601	9	,000
Linear-by-Linear Association	,004	1	,948
N of Valid Cases	512		

a. 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Crosstabs- dilim- tür

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DILIM * TÜR	517	100,0%	0	,0%	517	100,0%

DILIM * TÜR Crosstabulation

Count

		TÜR				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
DILIM	1,00	117	40	41	27	225
	2,00	5	2	1	1	9
	3,00	38	17	21	39	115
	4,00	31	39	25	16	111
	5,00	21	27	6	3	57
Total		212	125	94	86	517

3.2.3. Statü-Cinsiyet

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
STATU * CINSIYET	517	100,0%	0	,0%	517	100,0%

STATU * CINSIYET Crosstabulation

Count

		CINSIYET		Total
		1,00	2,00	
STATU	1,00	10	24	34
	2,00	12	20	32
	3,00	37	45	82
	4,00	17	33	50
	5,00	16	16	32
	6,00	2	3	5
	7,00	34	27	61
	8,00	73	148	221
Total		201	316	517

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,298 ^a	7	,032
Likelihood Ratio	15,130	7	,034
Linear-by-Linear Association	,180	1	,671
N of Valid Cases	517		

a. 2 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,94.

3.2.4. Cinsiyet-Dilim, Bölüm, İş Değişirme

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CINSIYET * DILIM	517	100,0%	0	,0%	517	100,0%

CINSIYET * DILIM Crosstabulation

Count

		DILIM					Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
CINSIYET	1,00	72	6	46	58	19	201
	2,00	153	3	69	53	38	316
Total		225	9	115	111	57	517

Chi-Square Tests

	. Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,558 ^a	4	,002
Likelihood Ratio	16,361	4	,003
Linear-by-Linear Association	5,028	1	,025
N of Valid Cases	517		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,50.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
BÖLÜM * DEGIST	512	99,0%	5	1,0%	517	100,0%

BÖLÜM * DEGIST Crosstabulation

Count

		DEGIST				Total
		1,00	2,00	3,00	11,00	
BÖLÜM	1,00	3	16	34		53
	2,00	75	7	79		161
	3,00	19	4	35	1	59
	4,00	15	1	9		25
	5,00	26	2	41		69
	6,00	60		22		82
	7,00	5	1	13		19
	8,00	17		11		28
	9,00	5		4		9
	10,00	4		3		7
Total		229	31	251	1	512

3.2.5. Yaş İş Değişirme

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	125,614 ^a	27	,000
Likelihood Ratio	115,022	27	,000
Linear-by-Linear Association	13,014	1	,000
N of Valid Cases	512		

a. 23 cells (57,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
YAŞ * DEGIST	512	99,0%	5	1,0%	517	100,0%

YAŞ * DEGIST Crosstabulation

Count

		DEGIST				Total
		1,00	2,00	3,00	11,00	
YAŞ	1,00	116		52	1	169
	2,00	68	11	130		209
	3,00	37	13	43		93
	4,00	8	7	26		41
Total		229	31	251	1	512

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	85,999 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	91,360	9	,000
Linear-by-Linear Association	20,038	1	,000
N of Valid Cases	512		

a. 5 cells (31,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TÜR * DEGIST	512	99,0%	5	1,0%	517	100,0%

3.2.6. Tür-İş Değiştirme, Ücret Dilimi

TÜR * DEGIST Crosstabulation

Count

		DEGIST				Total
		1,00	2,00	3,00	11,00	
TÜR	1,00	103	5	101		209
	2,00	45	16	64		125
	3,00	31	6	56		93
	4,00	50	4	30	1	85
Total		229	31	251	1	512

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,686 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	32,601	9	,000
Linear-by-Linear Association	,004	1	,948
N of Valid Cases	512		

a. 4 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TÜR * DILIM	517	100,0%	0	,0%	517	100,0%

TÜR * DILIM Crosstabulation

Count

		DILIM					Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
TÜR	1,00	117	5	38	31	21	212
	2,00	40	2	17	39	27	125
	3,00	41	1	21	25	6	94
	4,00	27	1	39	16	3	86
Total		225	9	115	111	57	517

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	71,666 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	66,862	12	,000
Linear-by-Linear Association	4,314	1	,038
N of Valid Cases	517		

a. 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,50.

Tablo.:3.2.7.: Vardiya Düzeni ile Ücret Dilimi**VARDIYA * UCR_DLM Crosstabulation**

Count

		UCR_DLM					Total
		1	2	3	4	5	
VARDIY A	1	31	54	39	25	15	164
	2	7	12	17	17	6	59
	3	3	4	5	4	3	19
	4	97	46	38	28	31	240
Total		138	116	99	74	55	482

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	48,914(a)	12	,000
Likelihood Ratio	48,495	12	,000
Linear-by-Linear Association	5,403	1	,020
N of Valid Cases	482		

a 4 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,17.

3.2.8. Bölüm, İş Değiştirme

GR_Y_BO * IS_DEGIS Crosstabulation

Count

		IS_DEGIS					Total
		1	2	3	4	5	
GR_Y_B	0	1					1
O	1	12	10	2			24
	2	92	19	17			128
	3	27	40	15		1	83
	4	18	26	10			54
	5	25	18	21	1		65
	6	17	9	3			29
	7	10	6	9			25
	8	13	6	3			22
	9	9	17	3			29
	10	2	5	3			10
	11	1	7				8
	23	1					1
	26	2					2
	135		1				1
Total		230	164	86	1	1	482

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	103,825(a)	56	,000
Likelihood Ratio	101,501	56	,000
Linear-by-Linear Association	1,124	1	,289
N of Valid Cases	482		

a. 51 cells (68,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,00.

3.3.13 Günlük Çalışma Süresi (A.T.)

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
GR_Y_BO * GN_CA_SU	482	100,0%	0	,0%	482	100,0%

GR_Y_BO * GN_CA_SU Crosstabulation

Count		GN CA SU							
		1	2	3	4	5	8	12	23
GR_Y_B	0			1					
O	1	7	9	6	1			1	
	2	18	89	17	2		2		
	3	34	37	6	1		1	3	1
	4	27	23	2			2		
	5	15	27	20	2		1		
	6	10	8	8	2		1		
	7	10	10	5					
	8	6	10	5	1				
	9	13	12	4					
	10	6	2	1		1			
	11	1	6	1					
	23		1						
	26		1	1					
	135				1				
Total		147	235	77	10	1	7	4	1

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	205,900(a)	98	,000
Likelihood Ratio	125,956	98	,030
Linear-by-Linear Association	,205	1	,651
N of Valid Cases	482		

a 98 cells (81,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,00.

3.3.14. Bilinen Yabancı Dil (A.T.)

YAB_DIL * UCR_DLM Crosstabulation

Count		UCR_DLM					Total
		1	2	3	4	5	
YAB_DIL	1	48	59	45	29	22	203
	2	4	11	12	6	2	35
	3	1	2	1	3	2	9
	4			2		1	3
	7		2	1			3
	8	5	2	2	3	1	13
	12	75	32	29	18	11	165
	13				2	2	4
	14			1			1
	15	1		2	3	1	7
	17		2	1			3
	18				1	1	2
	21				2		2
	23		1	1		2	4
	25		1				1
	31				1	1	2
	78					1	1
	123	3	2		1	4	10
	124					1	1
	125		1	2	3	1	7
	127				1		1
	128					1	1
	147					1	1
	678	1					1
	1234				1		1
	12378		1				1
Total		138	116	99	74	55	482

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	174,268(a)	100	,000
Likelihood Ratio	152,043	100	,001
Linear-by-Linear Association	,050	1	,823
N of Valid Cases	482		

a 116 cells (89,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

3.3.15. Ücret Yetersizliği Nedeniyle İş Değişirme (A.T.)

UCR_DLM * IS_DEGIS Crosstabulation

Count

		IS_DEGIS					Total
		1	2	3	4	5	
UCR_DLM	1	105	22	11			138
	2	48	35	33			116
	3	48	31	19	1		99
	4	21	37	16			74
	5	8	39	7		1	55
Total		230	164	86	1	1	482

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	112,253(a)	16	,000
Likelihood Ratio	108,595	16	,000
Linear-by-Linear Association	38,496	1	,000
N of Valid Cases	482		

a. 10 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

3.3. Farklılık Analizi (Anova-T.Testi)



3.3.1. Yaş (Anova Testi)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	172	2,4084	,88851	,06775	2,2747	2,5422
	2,00	211	2,6149	,91684	,06312	2,4905	2,7394
	3,00	93	2,6613	,92199	,09561	2,4714	2,8512
	4,00	41	2,6159	,85165	,13301	2,3470	2,8847
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	172	2,8169	,75793	,05779	2,7028	2,9309
	2,00	211	2,7690	,77781	,05355	2,6634	2,8745
	3,00	93	2,7204	,76600	,07943	2,5627	2,8782
	4,00	41	2,8476	,73288	,11446	2,6162	3,0789
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	172	2,7151	,74796	,05703	2,6025	2,8277
	2,00	211	2,6884	,72028	,04959	2,5906	2,7861
	3,00	93	2,5215	,81315	,08432	2,3540	2,6890
	4,00	41	2,5976	,76827	,11998	2,3551	2,8401
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	172	3,0058	,82715	,06307	2,8813	3,1303
	2,00	211	3,0774	,82025	,05647	2,9661	3,1887
	3,00	93	3,2545	,82444	,08549	3,0847	3,4243
	4,00	41	3,1789	,83366	,13020	2,9157	3,4420
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649
VAR00005	1,00	172	2,5950	,96563	,07363	2,4496	2,7403
	2,00	211	2,5466	,85034	,05854	2,4312	2,6620
	3,00	93	2,3513	,85743	,08891	2,1747	2,5278
	4,00	41	2,6341	,95395	,14898	2,3330	2,9353
	Total	517	2,5345	,90168	,03966	2,4566	2,6124
VAR00006	1,00	172	2,8198	,80476	,06136	2,6986	2,9409
	2,00	211	2,8894	,78234	,05386	2,7832	2,9956
	3,00	93	2,8638	,80343	,08331	2,6983	3,0293
	4,00	41	2,8943	,74699	,11666	2,6585	3,1301
	Total	517	2,8620	,78933	,03471	2,7938	2,9302
VAR00007	1,00	172	2,5988	,60099	,04583	2,5084	2,6893
	2,00	211	2,5166	,55693	,03834	2,4410	2,5922
	3,00	93	2,4444	,56963	,05907	2,3271	2,5618
	4,00	41	2,5122	,61508	,09606	2,3181	2,7063
	Total	517	2,5306	,57975	,02550	2,4805	2,5807

Descriptives

		Minimum	Maximum
VAR00001	1,00	1,00	4,00
	2,00	1,00	4,00
	3,00	1,00	4,00
	4,00	1,00	4,00
	Total	1,00	4,00
VAR00002	1,00	1,00	4,25
	2,00	1,00	4,00
	3,00	1,00	4,00
	4,00	1,00	4,00
	Total	1,00	4,25
VAR00003	1,00	1,00	4,00
	2,00	1,00	4,00
	3,00	1,00	4,00
	4,00	1,00	4,00
	Total	1,00	4,00
VAR00004	1,00	1,00	4,33
	2,00	1,00	5,00
	3,00	1,00	5,00
	4,00	1,00	5,00
	Total	1,00	5,00
VAR00005	1,00	1,00	5,00
	2,00	1,00	5,00
	3,00	1,00	4,67
	4,00	1,00	4,67
	Total	1,00	5,00
VAR00006	1,00	1,00	4,33
	2,00	1,00	4,33
	3,00	1,00	4,33
	4,00	1,00	4,00
	Total	1,00	4,33
VAR00007	1,00	1,00	4,33
	2,00	1,00	4,00
	3,00	1,33	4,00
	4,00	1,00	4,00
	Total	1,00	4,33

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	5,655	3	1,885	2,309	,076
	Within Groups	418,739	513	,816		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	,774	3	,258	,440	,725
	Within Groups	300,746	513	,586		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	2,636	3	,879	1,560	,198
	Within Groups	289,056	513	,563		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	4,086	3	1,362	2,004	,112
	Within Groups	348,618	513	,680		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	4,190	3	1,397	1,725	,161
	Within Groups	415,334	513	,810		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	,508	3	,169	,271	,846
	Within Groups	320,983	513	,626		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	1,547	3	,516	1,539	,204
	Within Groups	171,885	513	,335		
	Total	173,432	516			

3.3.2. Cinsiyet (T Testi)

T-Test

Group Statistics

	CINSIYET	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1,00	201	2,5958	,87455	,06169
	2,00	316	2,5285	,92731	,05217
VAR00002	1,00	201	2,7761	,75391	,05318
	2,00	316	2,7864	,77220	,04344
VAR00003	1,00	201	2,6779	,76266	,05379
	2,00	316	2,6487	,74591	,04196
VAR00004	1,00	201	3,0962	,84960	,05993
	2,00	316	3,0918	,81326	,04575
VAR00005	1,00	201	2,4295	,85351	,06020
	2,00	316	2,6013	,92617	,05210
VAR00006	1,00	201	2,9204	,75149	,05301
	2,00	316	2,8249	,81147	,04565
VAR00007	1,00	201	2,5108	,60463	,04265
	2,00	316	2,5432	,56396	,03173

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
VAR00001	Equal variances assumed	1,054	,305
	Equal variances not assumed		
VAR00002	Equal variances assumed	,246	,620
	Equal variances not assumed		
VAR00003	Equal variances assumed	,296	,586
	Equal variances not assumed		
VAR00004	Equal variances assumed	,978	,323
	Equal variances not assumed		
VAR00005	Equal variances assumed	2,749	,098
	Equal variances not assumed		
VAR00006	Equal variances assumed	3,046	,082
	Equal variances not assumed		
VAR00007	Equal variances assumed	,159	,690
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
VAR00001	Equal variances assumed	,822	515	,411	,0673
	Equal variances not assumed	,833	444,124	,405	,0673
VAR00002	Equal variances assumed	-,149	515	,882	-,0103
	Equal variances not assumed	-,150	433,439	,881	-,0103
VAR00003	Equal variances assumed	,429	515	,668	,0291
	Equal variances not assumed	,427	418,946	,670	,0291
VAR00004	Equal variances assumed	,059	515	,953	,0044
	Equal variances not assumed	,059	412,174	,953	,0044
VAR00005	Equal variances assumed	-2,118	515	,035	-,1717
	Equal variances not assumed	-2,157	451,113	,032	-,1717
VAR00006	Equal variances assumed	1,342	515	,180	,0955
	Equal variances not assumed	1,365	449,640	,173	,0955
VAR00007	Equal variances assumed	-,620	515	,535	-,0325
	Equal variances not assumed	-,611	404,042	,542	-,0325

3.3.3. Medeni Durum (Anova Testi)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	51	2,6863	,91494	,12812	2,4289	2,9436
	2,00	366	2,5007	,88432	,04622	2,4098	2,5916
	3,00	80	2,7313	,98708	,11036	2,5116	2,9509
	4,00	20	2,5000	,90685	,20278	2,0756	2,9244
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	51	2,8137	,77434	,10843	2,5959	3,0315
	2,00	366	2,7602	,76104	,03978	2,6820	2,8385
	3,00	80	2,8125	,75630	,08456	2,6442	2,9808
	4,00	20	2,9875	,85253	,19063	2,5885	3,3865
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	51	2,7402	,82608	,11567	2,5079	2,9725
	2,00	366	2,6305	,74062	,03871	2,5543	2,7066
	3,00	80	2,7031	,73465	,08214	2,5396	2,8666
	4,00	20	2,8250	,83941	,18770	2,4321	3,2179
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	51	3,2745	,83455	,11686	3,0398	3,5092
	2,00	366	3,0173	,81239	,04246	2,9338	3,1008
	3,00	80	3,2917	,82229	,09193	3,1087	3,4747
	4,00	20	3,2333	,92465	,20676	2,8006	3,6661
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649
VAR00005	1,00	51	2,4314	,86742	,12146	2,1874	2,6753
	2,00	366	2,5401	,90998	,04757	2,4465	2,6336
	3,00	80	2,5500	,88764	,09924	2,3525	2,7475
	4,00	20	2,6333	,93596	,20929	2,1953	3,0714
	Total	517	2,5345	,90168	,03966	2,4566	2,6124
VAR00006	1,00	51	2,7190	,84162	,11785	2,4822	2,9557
	2,00	366	2,8898	,76907	,04020	2,8107	2,9689
	3,00	80	2,8000	,86436	,09664	2,6076	2,9924
	4,00	20	2,9667	,70004	,15653	2,6390	3,2943
	Total	517	2,8620	,78933	,03471	2,7938	2,9302
VAR00007	1,00	51	2,5033	,53071	,07431	2,3540	2,6525
	2,00	366	2,5492	,57538	,03008	2,4900	2,6083
	3,00	80	2,4917	,62973	,07041	2,3515	2,6318
	4,00	20	2,4167	,59111	,13218	2,1400	2,6933
	Total	517	2,5306	,57975	,02550	2,4805	2,5807

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	4,504	3	1,501	1,834	,140
	Within Groups	419,890	513	,818		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	1,143	3	,381	,651	,583
	Within Groups	300,376	513	,586		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	1,341	3	,447	,790	,500
	Within Groups	290,352	513	,566		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	7,329	3	2,443	3,628	,013
	Within Groups	345,375	513	,673		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	,768	3	,256	,314	,815
	Within Groups	418,755	513	,816		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	1,853	3	,618	,991	,397
	Within Groups	319,638	513	,623		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	,545	3	,182	,539	,656
	Within Groups	172,886	513	,337		
	Total	173,432	516			

3.3.4. Eğitim (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	1	2,5000				
	2,00	123	2,3415	,86559	,07805	2,1870	2,4960
	3,00	116	2,3556	,85729	,07960	2,1979	2,5133
	4,00	162	2,6312	,91111	,07158	2,4898	2,7725
	5,00	102	2,8897	,87779	,08691	2,7173	3,0621
	6,00	13	2,7692	1,07268	,29751	2,1210	3,4174
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	1	2,5000				
	2,00	123	2,7480	,76855	,06930	2,6108	2,8851
	3,00	116	2,7802	,77400	,07186	2,6378	2,9225
	4,00	162	2,7438	,81139	,06375	2,6179	2,8697
	5,00	102	2,8897	,68178	,06751	2,7558	3,0236
	6,00	13	2,7885	,70597	,19580	2,3618	3,2151
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	1	2,0000				
	2,00	123	2,7581	,73895	,06663	2,6262	2,8900
	3,00	116	2,7047	,78061	,07248	2,5612	2,8483
	4,00	162	2,5833	,74767	,05874	2,4673	2,6993
	5,00	102	2,6103	,74009	,07328	2,4649	2,7557
	6,00	13	2,7308	,73924	,20503	2,2841	3,1775
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	1	2,6667				
	2,00	123	3,0298	,80074	,07220	2,8869	3,1727
	3,00	116	2,9425	,84015	,07801	2,7880	3,0970
	4,00	162	3,1111	,86970	,06833	2,9762	3,2461
	5,00	102	3,3268	,75486	,07474	3,1785	3,4751
	6,00	13	3,0256	,64495	,17888	2,6359	3,4154
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649
VAR00005	1,00	1	2,0000				
	2,00	123	2,6260	,97844	,08822	2,4514	2,8007
	3,00	116	2,4282	1,00030	,09288	2,2442	2,6121
	4,00	162	2,5123	,82669	,06495	2,3841	2,6406
	5,00	102	2,6405	,80931	,08013	2,4816	2,7995
	6,00	13	2,1026	,65806	,18251	1,7049	2,5002
	Total	517	2,5345	,90168	,03966	2,4566	2,6124
VAR00006	1,00	1	3,3333				
	2,00	123	2,7615	,77238	,06964	2,6237	2,8994
	3,00	116	2,8678	,78498	,07288	2,7234	3,0122
	4,00	162	2,8580	,83141	,06532	2,7290	2,9870
	5,00	102	2,9542	,77508	,07674	2,8020	3,1065
	6,00	13	3,0513	,50637	,14044	2,7453	3,3573
	Total	517	2,8620	,78933	,03471	2,7938	2,9302
VAR00007	1,00	1	2,6667				
	2,00	123	2,5881	,52805	,04761	2,4938	2,6823
	3,00	116	2,5172	,66717	,06194	2,3945	2,6399
	4,00	162	2,5226	,56206	,04416	2,4354	2,6098
	5,00	102	2,5229	,55996	,05544	2,4129	2,6329
	6,00	13	2,2564	,59557	,16518	1,8965	2,6163
	Total	517	2,5306	,57975	,02550	2,4805	2,5807

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	23,187	5	4,637	5,906	,000
	Within Groups	401,207	511	,785		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	1,642	5	,328	,560	,731
	Within Groups	299,878	511	,587		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	3,122	5	,624	1,106	,356
	Within Groups	288,571	511	,565		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	8,987	5	1,797	2,672	,021
	Within Groups	343,717	511	,673		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	6,279	5	1,256	1,553	,172
	Within Groups	413,245	511	,809		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	2,804	5	,561	,899	,481
	Within Groups	318,687	511	,624		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	1,439	5	,288	,855	,511
	Within Groups	171,993	511	,337		
	Total	173,432	516			

3.3.5. Bölüm (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	54	3,0139	,85149	,11587	2,7815	3,2463
	2,00	162	2,4444	,88333	,06940	2,3074	2,5815
	3,00	60	2,7167	1,04706	,13517	2,4462	2,9872
	4,00	25	2,3700	,94681	,18936	1,9792	2,7608
	5,00	69	2,4565	,87548	,10540	2,2462	2,6668
	6,00	84	2,6399	,78325	,08546	2,4699	2,8099
	7,00	19	2,7632	,95914	,22004	2,3009	3,2255
	8,00	28	2,1518	,82310	,15555	1,8326	2,4710
	9,00	9	2,0833	,94373	,31458	1,3579	2,8087
	10,00	7	2,4286	,87457	,33056	1,6197	3,2374
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	54	2,8519	,70630	,09612	2,6591	3,0446
	2,00	162	2,8426	,74397	,05845	2,7272	2,9580
	3,00	60	3,0000	,72486	,09358	2,8127	3,1873
	4,00	25	2,6900	,62617	,12523	2,4315	2,9485
	5,00	69	2,9928	,73636	,08865	2,8159	3,1696
	6,00	84	2,4375	,79520	,08676	2,2649	2,6101
	7,00	19	2,7632	,77939	,17881	2,3875	3,1388
	8,00	28	2,5893	,83670	,15812	2,2648	2,9137
	9,00	9	2,6944	,69347	,23116	2,1614	3,2275
	10,00	7	2,3214	,70289	,26567	1,6714	2,9715
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	54	2,5370	,79859	,10867	2,3191	2,7550
	2,00	162	2,7099	,75021	,05894	2,5935	2,8263
	3,00	60	2,6583	,73928	,09544	2,4674	2,8493
	4,00	25	2,8400	,72125	,14425	2,5423	3,1377
	5,00	69	2,6812	,71984	,08666	2,5082	2,8541
	6,00	84	2,5595	,74407	,08118	2,3981	2,7210
	7,00	19	2,9211	,70737	,16228	2,5801	3,2620
	8,00	28	2,7054	,87943	,16620	2,3644	3,0464
	9,00	9	2,5556	,62222	,20741	2,0773	3,0338
	10,00	7	2,0714	,51467	,19453	1,5954	2,5474
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	54	3,3519	,79151	,10771	3,1358	3,5679
	2,00	162	2,9671	,82257	,06463	2,8395	3,0947
	3,00	60	3,4000	,66610	,08599	3,2279	3,5721
	4,00	25	2,9600	,95897	,19179	2,5642	3,3558
	5,00	69	3,0097	,85934	,10345	2,8032	3,2161
	6,00	84	3,0516	,82383	,08989	2,8728	3,2304
	7,00	19	3,1228	,75531	,17328	2,7588	3,4869
	8,00	28	3,1429	,92264	,17436	2,7851	3,5006
	9,00	9	3,3333	,55277	,18426	2,9084	3,7582
	10,00	7	2,6190	,91142	,34448	1,7761	3,4620
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	24,539	9	2,727	3,457	,000
	Within Groups	399,855	507	,789		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	19,556	9	2,173	3,907	,000
	Within Groups	281,964	507	,556		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	6,784	9	,754	1,341	,213
	Within Groups	284,909	507	,562		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	15,086	9	1,676	2,517	,008
	Within Groups	337,618	507	,666		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	13,946	9	1,550	1,937	,045
	Within Groups	405,578	507	,800		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	19,143	9	2,127	3,567	,000
	Within Groups	302,348	507	,596		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	4,691	9	,521	1,566	,122
	Within Groups	168,741	507	,333		
	Total	173,432	516			

3.3.6. Kadro (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	158	2,6804	,87329	,06948	2,5432	2,8176
	2,00	180	2,5944	,92345	,06883	2,4586	2,7303
	3,00	169	2,3476	,89106	,06854	2,2123	2,4829
	4,00	1	3,2500	,	,	,	,
	5,00	7	3,1786	,44987	,17003	2,7625	3,5946
	6,00	1	4,0000	,	,	,	,
	8,00	1	4,0000	,	,	,	,
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	158	2,7199	,73923	,05881	2,6038	2,8361
	2,00	180	2,7722	,79202	,05903	2,6557	2,8887
	3,00	169	2,8299	,76589	,05891	2,7136	2,9462
	4,00	1	3,2500	,	,	,	,
	5,00	7	3,0714	,62440	,23600	2,4940	3,6489
	6,00	1	3,5000	,	,	,	,
	8,00	1	3,2500	,	,	,	,
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	158	2,5649	,79368	,06314	2,4402	2,6896
	2,00	180	2,6597	,73031	,05443	2,5523	2,7671
	3,00	169	2,7722	,72776	,05598	2,6617	2,8827
	4,00	1	2,0000	,	,	,	,
	5,00	7	2,3929	,64319	,24310	1,7980	2,9877
	6,00	1	1,5000	,	,	,	,
	8,00	1	2,5000	,	,	,	,
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	158	3,2025	,83181	,06618	3,0718	3,3332
	2,00	180	3,0315	,82308	,06135	2,9104	3,1525
	3,00	169	3,0158	,81877	,06298	2,8914	3,1401
	4,00	1	4,0000	,	,	,	,
	5,00	7	3,7143	,48795	,18443	3,2630	4,1656
	6,00	1	4,0000	,	,	,	,
	8,00	1	4,0000	,	,	,	,
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649
VAR00005	1,00	158	2,4283	,85137	,06773	2,2945	2,5621
	2,00	180	2,5648	,86097	,06417	2,4382	2,6914
	3,00	169	2,5917	,98045	,07542	2,4428	2,7406
	4,00	1	3,0000	,	,	,	,
	5,00	7	2,9048	1,03126	,38978	1,9510	3,8585
	6,00	1	2,3333	,	,	,	,
	8,00	1	1,3333	,	,	,	,
	Total	517	2,5345	,90168	,03966	2,4566	2,6124
VAR00006	1,00	158	2,8460	,79599	,06333	2,7209	2,9711
	2,00	180	2,9426	,77582	,05783	2,8285	3,0567
	3,00	169	2,8383	,77503	,05962	2,7206	2,9560
	4,00	1	2,0000	,	,	,	,
	5,00	7	2,0476	,70523	,26655	1,3954	2,6999
	6,00	1	1,0000	,	,	,	,
	8,00	1	3,3333	,	,	,	,
	Total	517	2,8620	,78933	,03471	2,7938	2,9302

Descriptives

		Minimum	Maximum
VAR00007	1,00	1,00	4,00
	2,00	1,00	4,00
	3,00	1,00	4,33
	4,00	2,67	2,67
	5,00	2,00	3,00
	6,00	2,00	2,00
	8,00	3,00	3,00
	Total	1,00	4,33

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	17,412	6	2,902	3,637	,002
	Within Groups	406,982	510	,798		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	2,553	6	,426	,726	,629
	Within Groups	298,967	510	,586		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	5,863	6	,977	1,744	,109
	Within Groups	285,829	510	,560		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	8,754	6	1,459	2,163	,045
	Within Groups	343,949	510	,674		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	5,161	6	,860	1,059	,386
	Within Groups	414,362	510	,812		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	10,380	6	1,730	2,836	,010
	Within Groups	311,111	510	,610		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	2,253	6	,375	1,119	,350
	Within Groups	171,179	510	,336		
	Total	173,432	516			

3.3.7. Statü (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	34	2,8824	,99093	,16994	2,5366	3,2281
	2,00	32	2,9219	,94919	,16779	2,5797	3,2641
	3,00	82	2,8201	,89432	,09876	2,6236	3,0166
	4,00	50	2,8250	,84099	,11893	2,5860	3,0640
	5,00	32	3,1016	,65334	,11550	2,8660	3,3371
	6,00	5	2,7500	1,14564	,51235	1,3275	4,1725
	7,00	61	2,5943	,88053	,11274	2,3687	2,8198
	8,00	221	2,1968	,80922	,05443	2,0896	2,3041
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	34	2,9191	,75056	,12872	2,6572	3,1810
	2,00	32	2,8906	,72662	,12845	2,6287	3,1526
	3,00	82	3,0579	,75287	,08314	2,8925	3,2234
	4,00	50	2,6300	,75802	,10720	2,4146	2,8454
	5,00	32	2,7500	,64446	,11392	2,5176	2,9824
	6,00	5	2,9000	,57554	,25739	2,1854	3,6146
	7,00	61	2,5533	,75982	,09728	2,3587	2,7479
	8,00	221	2,7432	,77347	,05203	2,6407	2,8458
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	34	2,6838	,69715	,11956	2,4406	2,9271
	2,00	32	2,3594	,73215	,12943	2,0954	2,6233
	3,00	82	2,7988	,75404	,08327	2,6331	2,9645
	4,00	50	2,3300	,73095	,10337	2,1223	2,5377
	5,00	32	2,3750	,66599	,11773	2,1349	2,6151
	6,00	5	3,1000	,62750	,28062	2,3209	3,8791
	7,00	61	2,4385	,64008	,08195	2,2746	2,6025
	8,00	221	2,8156	,75393	,05071	2,7157	2,9156
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	34	3,2353	,80624	,13827	2,9540	3,5166
	2,00	32	3,3750	,75610	,13366	3,1024	3,6476
	3,00	82	3,3537	,77574	,08567	3,1832	3,5241
	4,00	50	2,9533	,91847	,12989	2,6923	3,2144
	5,00	32	3,3229	,67989	,12019	3,0778	3,5680
	6,00	5	3,7333	,43461	,19437	3,1937	4,2730
	7,00	61	2,9180	,98631	,12628	2,6654	3,1706
	8,00	221	2,9668	,77192	,05193	2,8645	3,0692
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649
VAR00005	1,00	34	2,4510	,86411	,14819	2,1495	2,7525
	2,00	32	2,4896	,62208	,10997	2,2653	2,7139
	3,00	82	2,6789	,89265	,09858	2,4827	2,8750
	4,00	50	2,3400	,76928	,10879	2,1214	2,5586
	5,00	32	2,4271	,53705	,09494	2,2335	2,6207
	6,00	5	3,0667	1,21106	,54160	1,5629	4,5704
	7,00	61	2,2514	,74450	,09532	2,0607	2,4420
	8,00	221	2,6259	1,01993	,06861	2,4907	2,7612
	Total	517	2,5345	,90168	,03966	2,4566	2,6124

Descriptives

		Minimum	Maximum
VAR00006	1,00	1,00	4,00
	2,00	1,33	3,67
	3,00	1,00	4,33
	4,00	1,00	4,33
	5,00	1,00	4,33
	6,00	1,67	4,00
	7,00	1,33	4,00
	8,00	1,00	4,33
	Total	1,00	4,33
VAR00007	1,00	1,00	4,00
	2,00	1,67	4,00
	3,00	1,67	3,67
	4,00	1,00	3,33
	5,00	1,67	3,33
	6,00	2,33	3,00
	7,00	1,00	4,00
	8,00	1,00	4,33
	Total	1,00	4,33

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	55,554	7	7,936	10,952	,000
	Within Groups	368,840	509	,725		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	12,041	7	1,720	3,025	,004
	Within Groups	289,479	509	,569		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	21,846	7	3,121	5,887	,000
	Within Groups	269,846	509	,530		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	18,908	7	2,701	4,119	,000
	Within Groups	333,796	509	,656		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	12,425	7	1,775	2,219	,031
	Within Groups	407,098	509	,800		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	12,565	7	1,795	2,957	,005
	Within Groups	308,926	509	,607		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	4,645	7	,664	2,001	,053
	Within Groups	168,787	509	,332		
	Total	173,432	516			

3.3.8. Sınıf (A.T.)

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
VAR00001	Equal variances assumed	-3,016	513	,003	-,2393
	Equal variances not assumed	-3,015	512,281	,003	-,2393
VAR00002	Equal variances assumed	,749	513	,454	,0506
	Equal variances not assumed	,750	512,367	,454	,0506
VAR00003	Equal variances assumed	1,373	513	,170	,0908
	Equal variances not assumed	1,374	512,691	,170	,0908
VAR00004	Equal variances assumed	-2,393	513	,017	-,1733
	Equal variances not assumed	-2,395	512,624	,017	-,1733
VAR00005	Equal variances assumed	,765	513	,445	,0607
	Equal variances not assumed	,766	508,747	,444	,0607
VAR00006	Equal variances assumed	1,642	513	,101	,1139
	Equal variances not assumed	1,639	503,537	,102	,1139
VAR00007	Equal variances assumed	1,293	513	,197	,0659
	Equal variances not assumed	1,295	507,899	,196	,0659

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	,07936	-,39524	-,08340
	Equal variances not assumed	,07937	-,39526	-,08338
VAR00002	Equal variances assumed	,06752	-,08205	,18327
	Equal variances not assumed	,06747	-,08194	,18315
VAR00003	Equal variances assumed	,06615	-,03913	,22080
	Equal variances not assumed	,06611	-,03904	,22071
VAR00004	Equal variances assumed	,07243	-,31564	-,03103
	Equal variances not assumed	,07238	-,31553	-,03114
VAR00005	Equal variances assumed	,07933	-,09516	,21656
	Equal variances not assumed	,07920	-,09491	,21631
VAR00006	Equal variances assumed	,06935	-,02238	,25012
	Equal variances not assumed	,06946	-,02259	,25033
VAR00007	Equal variances assumed	,05097	-,03422	,16605
	Equal variances not assumed	,05088	-,03405	,16588

3.3.9. Tür (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	212	2,5401	,93360	,06412	2,4137	2,6665
	2,00	125	2,6340	,91721	,08204	2,4716	2,7964
	3,00	94	2,3936	,85469	,08815	2,2186	2,5687
	4,00	86	2,6512	,86881	,09369	2,4649	2,8374
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	212	2,7017	,75159	,05162	2,5999	2,8034
	2,00	125	2,9440	,74451	,06659	2,8122	3,0758
	3,00	94	2,7952	,77161	,07959	2,6372	2,9533
	4,00	86	2,7326	,79223	,08543	2,5627	2,9024
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	212	2,5884	,74434	,05112	2,4877	2,6892
	2,00	125	2,7260	,78956	,07062	2,5862	2,8658
	3,00	94	2,8590	,73649	,07596	2,7082	3,0099
	4,00	86	2,5233	,68667	,07405	2,3760	2,6705
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	212	3,0849	,84634	,05813	2,9703	3,1995
	2,00	125	3,1147	,84147	,07526	2,9657	3,2636
	3,00	94	3,1277	,75111	,07747	2,9738	3,2815
	4,00	86	3,0465	,84662	,09129	2,8650	3,2280
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649
VAR00005	1,00	212	2,3884	,85838	,05895	2,2722	2,5046
	2,00	125	2,6107	,87757	,07849	2,4553	2,7660
	3,00	94	2,6986	,91851	,09474	2,5105	2,8867
	4,00	86	2,6047	,98154	,10584	2,3942	2,8151
	Total	517	2,5345	,90168	,03966	2,4566	2,6124
VAR00006	1,00	212	2,8601	,75680	,05198	2,7576	2,9625
	2,00	125	2,8427	,77549	,06936	2,7054	2,9800
	3,00	94	2,6489	,94201	,09716	2,4560	2,8419
	4,00	86	3,1279	,62449	,06734	2,9940	3,2618
	Total	517	2,8620	,78933	,03471	2,7938	2,9302
VAR00007	1,00	212	2,5157	,58439	,04014	2,4366	2,5948
	2,00	125	2,5573	,58318	,05216	2,4541	2,6606
	3,00	94	2,5922	,49164	,05071	2,4915	2,6929
	4,00	86	2,4612	,64912	,07000	2,3221	2,6004
	Total	517	2,5306	,57975	,02550	2,4805	2,5807

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	4,071	3	1,357	1,656	,176
	Within Groups	420,323	513	,819		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	4,876	3	1,625	2,811	,039
	Within Groups	296,644	513	,578		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	6,962	3	2,321	4,181	,006
	Within Groups	284,730	513	,555		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	,371	3	,124	,180	,910
	Within Groups	352,332	513	,687		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	8,206	3	2,735	3,412	,017
	Within Groups	411,317	513	,802		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	10,396	3	3,465	5,714	,001
	Within Groups	311,096	513	,606		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	,907	3	,302	,899	,442
	Within Groups	172,525	513	,336		
	Total	173,432	516			

3.3.10. Vardiya (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	148	2,6588	,98723	,08115	2,4984	2,8192
	2,00	121	2,5062	,87825	,07984	2,3481	2,6643
	3,00	164	2,2622	,79579	,06214	2,1395	2,3849
	4,00	84	3,0119	,79048	,08625	2,8404	3,1834
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	148	2,8818	,75562	,06211	2,7590	3,0045
	2,00	121	2,7190	,77296	,07027	2,5799	2,8581
	3,00	164	2,6707	,78559	,06134	2,5496	2,7919
	4,00	84	2,9167	,69240	,07555	2,7664	3,0669
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	148	2,7939	,74214	,06100	2,6734	2,9145
	2,00	121	2,5165	,68064	,06188	2,3940	2,6390
	3,00	164	2,7073	,78111	,06099	2,5869	2,8278
	4,00	84	2,5387	,76785	,08378	2,3721	2,7053
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	148	3,1847	,80182	,06591	3,0544	3,3149
	2,00	121	2,9311	,88915	,08083	2,7711	3,0912
	3,00	164	2,9980	,79406	,06201	2,8755	3,1204
	4,00	84	3,3532	,76809	,08381	3,1865	3,5199
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649
VAR00005	1,00	148	2,7140	,90519	,07441	2,5669	2,8610
	2,00	121	2,6584	,86759	,07887	2,5022	2,8146
	3,00	164	2,3537	,95765	,07478	2,2060	2,5013
	4,00	84	2,3929	,74114	,08087	2,2320	2,5537
	Total	517	2,5345	,90168	,03966	2,4566	2,6124
VAR00006	1,00	148	3,0203	,74609	,06133	2,8991	3,1415
	2,00	121	2,8843	,77425	,07039	2,7449	3,0237
	3,00	164	2,8049	,72721	,05679	2,6927	2,9170
	4,00	84	2,6627	,94351	,10295	2,4579	2,8675
	Total	517	2,8620	,78933	,03471	2,7938	2,9302
VAR00007	1,00	148	2,5113	,59656	,04904	2,4144	2,6082
	2,00	121	2,4435	,61371	,05579	2,3331	2,5540
	3,00	164	2,5813	,58802	,04592	2,4906	2,6720
	4,00	84	2,5913	,46382	,05061	2,4906	2,6919
	Total	517	2,5306	,57975	,02550	2,4805	2,5807

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	33,479	3	11,160	14,645	,000
	Within Groups	390,915	513	,762		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	5,507	3	1,836	3,181	,024
	Within Groups	296,013	513	,577		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	6,748	3	2,249	4,050	,007
	Within Groups	284,944	513	,555		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	11,582	3	3,861	5,806	,001
	Within Groups	341,122	513	,665		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	13,673	3	4,558	5,761	,001
	Within Groups	405,851	513	,791		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	7,639	3	2,546	4,162	,006
	Within Groups	313,852	513	,612		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	1,704	3	,568	1,696	,167
	Within Groups	171,728	513	,335		
	Total	173,432	516			

3.3.11. Dilim (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	225	2,2089	,81574	,05438	2,1017	2,3161
	2,00	9	2,6667	,80039	,26680	2,0514	3,2819
	3,00	115	2,6261	,82343	,07679	2,4740	2,7782
	4,00	111	2,9595	,91113	,08648	2,7881	3,1308
	5,00	57	2,9693	,90641	,12006	2,7288	3,2098
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	225	2,7489	,77937	,05196	2,6465	2,8513
	2,00	9	2,8889	,41667	,13889	2,5686	3,2092
	3,00	115	2,5891	,80717	,07527	2,4400	2,7382
	4,00	111	2,9932	,64443	,06117	2,8720	3,1145
	5,00	57	2,8772	,77937	,10323	2,6704	3,0840
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	225	2,8289	,74862	,04991	2,7305	2,9272
	2,00	9	2,2500	,50000	,16667	1,8657	2,6343
	3,00	115	2,3652	,69482	,06479	2,2369	2,4936
	4,00	111	2,6982	,74477	,07069	2,5581	2,8383
	5,00	57	2,5789	,72758	,09637	2,3859	2,7720
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	225	2,9748	,77463	,05164	2,8730	3,0766
	2,00	9	2,8148	,85165	,28388	2,1602	3,4695
	3,00	115	2,9246	,93352	,08705	2,7522	3,0971
	4,00	111	3,4144	,72085	,06842	3,2788	3,5500
	5,00	57	3,3216	,78418	,10387	3,1136	3,5297
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649
VAR00005	1,00	225	2,6504	1,01684	,06779	2,5168	2,7840
	2,00	9	2,5185	,95904	,31968	1,7813	3,2557
	3,00	115	2,2812	,70447	,06569	2,1510	2,4113
	4,00	111	2,5916	,84290	,08000	2,4330	2,7501
	5,00	57	2,4795	,78936	,10455	2,2701	2,6890
	Total	517	2,5345	,90168	,03966	2,4566	2,6124
VAR00006	1,00	225	2,7467	,80025	,05335	2,6415	2,8518
	2,00	9	2,2222	,91287	,30429	1,5205	2,9239
	3,00	115	3,0000	,77611	,07237	2,8566	3,1434
	4,00	111	2,9489	,77746	,07379	2,8027	3,0952
	5,00	57	2,9708	,67929	,08997	2,7905	3,1510
	Total	517	2,8620	,78933	,03471	2,7938	2,9302
VAR00007	1,00	225	2,6000	,58078	,03872	2,5237	2,6763
	2,00	9	2,3333	,37268	,12423	2,0469	2,6198
	3,00	115	2,4058	,62249	,05805	2,2908	2,5208
	4,00	111	2,5465	,48574	,04610	2,4552	2,6379
	5,00	57	2,5088	,64582	,08554	2,3374	2,6801
	Total	517	2,5306	,57975	,02550	2,4805	2,5807

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	55,589	4	13,897	19,293	,000
	Within Groups	368,805	512	,720		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	10,097	4	2,524	4,435	,002
	Within Groups	291,423	512	,569		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	18,460	4	4,615	8,648	,000
	Within Groups	273,232	512	,534		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	21,546	4	5,386	8,328	,000
	Within Groups	331,158	512	,647		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	10,938	4	2,735	3,427	,009
	Within Groups	408,586	512	,798		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	10,380	4	2,595	4,271	,002
	Within Groups	311,111	512	,608		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	3,281	4	,820	2,468	,044
	Within Groups	170,151	512	,332		
	Total	173,432	516			

3.3.12. Yıl (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	13	3,0769	,70993	,19690	2,6479	3,5059
	2,00	211	2,1979	,79896	,05500	2,0894	2,3063
	3,00	81	2,6883	,89838	,09982	2,4896	2,8869
	4,00	212	2,8267	,90337	,06204	2,7043	2,9490
	Total	517	2,5546	,90690	,03989	2,4763	2,6330
VAR00002	1,00	13	2,7885	,90626	,25135	2,2408	3,3361
	2,00	211	2,7630	,78309	,05391	2,6568	2,8693
	3,00	81	2,5586	,75444	,08383	2,3918	2,7255
	4,00	212	2,8868	,72500	,04979	2,7886	2,9849
	Total	517	2,7824	,76442	,03362	2,7164	2,8484
VAR00003	1,00	13	2,3846	,75426	,20919	1,9288	2,8404
	2,00	211	2,8294	,75193	,05176	2,7273	2,9314
	3,00	81	2,4352	,70797	,07866	2,2786	2,5917
	4,00	212	2,5943	,73500	,05048	2,4948	2,6938
	Total	517	2,6601	,75186	,03307	2,5951	2,7250
VAR00004	1,00	13	3,3077	,60033	,16650	2,9449	3,6705
	2,00	211	2,9447	,77295	,05321	2,8398	3,0496
	3,00	81	3,0864	,92613	,10290	2,8816	3,2912
	4,00	212	3,2311	,82900	,05694	3,1189	3,3434
	Total	517	3,0935	,82676	,03636	3,0221	3,1649
VAR00005	1,00	13	2,2051	,78809	,21858	1,7289	2,6814
	2,00	211	2,6667	1,00580	,06924	2,5302	2,8032
	3,00	81	2,3909	,78314	,08702	2,2178	2,5641
	4,00	212	2,4780	,82358	,05656	2,3665	2,5895
	Total	517	2,5345	,90168	,03966	2,4566	2,6124
VAR00006	1,00	13	2,8974	,87543	,24280	2,3684	3,4265
	2,00	211	2,7804	,81111	,05584	2,6703	2,8905
	3,00	81	2,8889	,82832	,09204	2,7057	3,0720
	4,00	212	2,9308	,74389	,05109	2,8301	3,0315
	Total	517	2,8620	,78933	,03471	2,7938	2,9302
VAR00007	1,00	13	2,5385	,53642	,14878	2,2143	2,8626
	2,00	211	2,5908	,59676	,04108	2,5098	2,6718
	3,00	81	2,4815	,56519	,06280	2,3565	2,6065
	4,00	212	2,4890	,56898	,03908	2,4120	2,5660
	Total	517	2,5306	,57975	,02550	2,4805	2,5807

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	47,536	3	15,845	21,570	,000
	Within Groups	376,858	513	,735		
	Total	424,394	516			
VAR00002	Between Groups	6,445	3	2,148	3,735	,011
	Within Groups	295,074	513	,575		
	Total	301,520	516			
VAR00003	Between Groups	12,048	3	4,016	7,367	,000
	Within Groups	279,645	513	,545		
	Total	291,693	516			
VAR00004	Between Groups	9,288	3	3,096	4,625	,003
	Within Groups	343,416	513	,669		
	Total	352,704	516			
VAR00005	Between Groups	7,442	3	2,481	3,088	,027
	Within Groups	412,081	513	,803		
	Total	419,524	516			
VAR00006	Between Groups	2,483	3	,828	1,331	,263
	Within Groups	319,008	513	,622		
	Total	321,491	516			
VAR00007	Between Groups	1,329	3	,443	1,320	,267
	Within Groups	172,103	513	,335		
	Total	173,432	516			

3.3.13 Günlük Çalışma Süresi (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	,00	5	3,7500	,35355	,15811	3,3110	4,1890
	1,00	93	2,7742	,92156	,09556	2,5844	2,9640
	2,00	149	2,7232	,88824	,07277	2,5794	2,8670
	3,00	182	2,5165	,85946	,06371	2,3908	2,6422
	4,00	87	2,0374	,80472	,08627	1,8658	2,2089
	Total	516	2,5538	,90757	,03995	2,4753	2,6323
VAR00002	,00	5	2,8000	,75829	,33912	1,8585	3,7415
	1,00	93	2,8898	,65469	,06789	2,7550	3,0246
	2,00	149	2,6779	,82317	,06744	2,5446	2,8111
	3,00	182	2,7266	,82003	,06078	2,6067	2,8466
	4,00	87	2,9655	,60542	,06491	2,8365	3,0945
	Total	516	2,7829	,76506	,03368	2,7168	2,8491
VAR00003	,00	5	2,8500	,91173	,40774	1,7179	3,9821
	1,00	93	2,5188	,79591	,08253	2,3549	2,6827
	2,00	149	2,5570	,70118	,05744	2,4435	2,6706
	3,00	182	2,6635	,78116	,05790	2,5492	2,7777
	4,00	87	2,9799	,62438	,06694	2,8468	3,1130
	Total	516	2,6618	,75152	,03308	2,5968	2,7268
VAR00004	,00	5	3,1333	,93095	,41633	1,9774	4,2893
	1,00	93	3,1541	,78722	,08163	2,9920	3,3162
	2,00	149	3,1633	,92886	,07610	3,0129	3,3137
	3,00	182	2,9890	,80887	,05996	2,8707	3,1073
	4,00	87	3,1264	,70663	,07576	2,9758	3,2770
	Total	516	3,0937	,82755	,03643	3,0221	3,1652
VAR00005	,00	5	2,6667	,52705	,23570	2,0123	3,3211
	1,00	93	2,4803	,82600	,08565	2,3102	2,6504
	2,00	149	2,4049	,81241	,06656	2,2734	2,5364
	3,00	182	2,5714	,93337	,06919	2,4349	2,7079
	4,00	87	2,7318	1,04404	,11193	2,5093	2,9543
	Total	516	2,5349	,90251	,03973	2,4568	2,6129
VAR00006	,00	5	2,5333	,69121	,30912	1,6751	3,3916
	1,00	93	2,8065	,83886	,08699	2,6337	2,9792
	2,00	149	3,0492	,69141	,05664	2,9373	3,1611
	3,00	182	2,8462	,83259	,06172	2,7244	2,9679
	4,00	87	2,6475	,74943	,08035	2,4878	2,8072
	Total	516	2,8611	,78982	,03477	2,7928	2,9294
VAR00007	,00	5	2,8000	,29814	,13333	2,4298	3,1702
	1,00	93	2,5018	,56171	,05825	2,3861	2,6175
	2,00	149	2,4027	,61056	,05002	2,3038	2,5015
	3,00	182	2,5495	,55485	,04113	2,4683	2,6306
	4,00	87	2,7318	,55415	,05941	2,6137	2,8499
	Total	516	2,5317	,57984	,02553	2,4815	2,5818

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	39,403	4	9,851	13,082	,000
	Within Groups	384,792	511	,753		
	Total	424,195	515			
VAR00002	Between Groups	6,185	4	1,546	2,676	,031
	Within Groups	295,255	511	,578		
	Total	301,440	515			
VAR00003	Between Groups	12,516	4	3,129	5,745	,000
	Within Groups	278,346	511	,545		
	Total	290,863	515			
VAR00004	Between Groups	3,157	4	,789	1,154	,330
	Within Groups	349,538	511	,684		
	Total	352,695	515			
VAR00005	Between Groups	6,497	4	1,624	2,010	,092
	Within Groups	412,986	511	,808		
	Total	419,483	515			
VAR00006	Between Groups	10,097	4	2,524	4,145	,003
	Within Groups	311,171	511	,609		
	Total	321,269	515			
VAR00007	Between Groups	6,464	4	1,616	4,954	,001
	Within Groups	166,686	511	,326		
	Total	173,150	515			

3.3.14. Bilinen Yabancı Dil (A.T.)

Descriptives

		Minimum	Maximum
VAR00001	,00	1,00	4,00
	1,00	1,00	4,00
	2,00	1,00	4,00
	Total	1,00	4,00
VAR00002	,00	1,00	4,25
	1,00	1,00	4,00
	2,00	1,00	4,00
	Total	1,00	4,25
VAR00003	,00	1,00	4,00
	1,00	1,00	4,00
	2,00	1,00	4,00
	Total	1,00	4,00
VAR00004	,00	1,00	4,33
	1,00	1,00	5,00
	2,00	1,00	4,00
	Total	1,00	5,00
VAR00005	,00	1,00	5,00
	1,00	1,00	5,00
	2,00	1,00	4,33
	Total	1,00	5,00
VAR00006	,00	1,00	4,33
	1,00	1,00	4,33
	2,00	1,00	4,00
	Total	1,00	4,33
VAR00007	,00	1,00	4,33
	1,00	1,00	4,00
	2,00	1,33	4,00
	Total	1,00	4,33

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	23,605	2	11,802	15,064	,000
	Within Groups	400,352	511	,783		
	Total	423,957	513			
VAR00002	Between Groups	1,421	2	,710	1,210	,299
	Within Groups	299,938	511	,587		
	Total	301,359	513			
VAR00003	Between Groups	6,065	2	3,032	5,450	,005
	Within Groups	284,332	511	,556		
	Total	290,397	513			
VAR00004	Between Groups	11,994	2	5,997	9,093	,000
	Within Groups	337,012	511	,660		
	Total	349,006	513			
VAR00005	Between Groups	19,784	2	9,892	12,696	,000
	Within Groups	398,131	511	,779		
	Total	417,915	513			
VAR00006	Between Groups	5,591	2	2,796	4,529	,011
	Within Groups	315,434	511	,617		
	Total	321,026	513			
VAR00007	Between Groups	,218	2	,109	,324	,723
	Within Groups	171,430	511	,335		
	Total	171,647	513			

3.3.15. Ücret Yetersizliği Nedeniyle İş Değişirme (A.T.)

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	1,00	229	2,3734	,86242	,05699	2,2611	2,4857
	2,00	31	2,8871	,94172	,16914	2,5417	3,2325
	3,00	251	2,6922	,91605	,05782	2,5784	2,8061
	11,00	1	1,5000	,	,	,	,
	Total	512	2,5591	,90959	,04020	2,4801	2,6381
VAR00002	1,00	229	2,6627	,77482	,05120	2,5618	2,7636
	2,00	31	3,1290	,71552	,12851	2,8666	3,3915
	3,00	251	2,8606	,72937	,04604	2,7699	2,9512
	11,00	1	3,2500	,	,	,	,
	Total	512	2,7891	,75847	,03352	2,7232	2,8549
VAR00003	1,00	229	2,6441	,76303	,05042	2,5448	2,7435
	2,00	31	2,5000	,72169	,12962	2,2353	2,7647
	3,00	251	2,7062	,73829	,04660	2,6144	2,7980
	11,00	1	3,0000	,	,	,	,
	Total	512	2,6665	,74828	,03307	2,6015	2,7315
VAR00004	1,00	229	3,0029	,84465	,05582	2,8929	3,1129
	2,00	31	3,1613	,75460	,13553	2,8845	3,4381
	3,00	251	3,1780	,80952	,05110	3,0773	3,2786
	11,00	1	3,6667	,	,	,	,
	Total	512	3,0996	,82488	,03645	3,0280	3,1712
VAR00005	1,00	229	2,4323	,94586	,06250	2,3092	2,5555
	2,00	31	2,5269	,87675	,15747	2,2053	2,8485
	3,00	251	2,6109	,83877	,05294	2,5066	2,7152
	11,00	1	4,3333	,	,	,	,
	Total	512	2,5293	,89574	,03959	2,4515	2,6071
VAR00006	1,00	229	2,9156	,77148	,05098	2,8151	3,0160
	2,00	31	3,0968	,70550	,12671	2,8380	3,3556
	3,00	251	2,7915	,80244	,05065	2,6917	2,8913
	11,00	1	2,6667	,	,	,	,
	Total	512	2,8652	,78546	,03471	2,7970	2,9334
VAR00007	1,00	229	2,4818	,61834	,04086	2,4013	2,5623
	2,00	31	2,3763	,62504	,11226	2,1471	2,6056
	3,00	251	2,5936	,53456	,03374	2,5272	2,6601
	11,00	1	3,0000	,	,	,	,
	Total	512	2,5312	,58157	,02570	2,4808	2,5817

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00001	Between Groups	16,806	3	5,602	7,010	,000
	Within Groups	405,970	508	,799		
	Total	422,775	511			
VAR00002	Between Groups	8,737	3	2,912	5,187	,002
	Within Groups	285,232	508	,561		
	Total	293,969	511			
VAR00003	Between Groups	1,481	3	,494	,881	,451
	Within Groups	284,637	508	,560		
	Total	286,118	511			
VAR00004	Between Groups	4,121	3	1,374	2,031	,109
	Within Groups	343,576	508	,676		
	Total	347,698	511			
VAR00005	Between Groups	7,080	3	2,360	2,975	,031
	Within Groups	402,925	508	,793		
	Total	410,005	511			
VAR00006	Between Groups	3,646	3	1,215	1,981	,116
	Within Groups	311,610	508	,613		
	Total	315,257	511			
VAR00007	Between Groups	2,500	3	,833	2,485	,060
	Within Groups	170,333	508	,335		
	Total	172,833	511			

TERİMLER SÖZLÜĞÜ

DJ VE VJ'LER	:
REEL	:
MAÎTRE D'HOTEL	:
MAKDU	: Kesin olarak değeri biçilmiş, kesin fiyat
ORYANTASYON	: (işyeri tanıtım ve uyum)
'TİP BOX'	: Bahşış Kutusu
ALL İNCLUSİVE	: Otel İşletmelerinde Herşey Dahil
Rezervasyon	
OUTSOURCING	: Taşeron Firmalardan İşgücü Temini
PART-TİME	: Yarı Zamanlı Çalışma
SPEŞİFİK VE KANTİTATİF	: Ölçülebilir
NİTELİK	: Üstünlük, kalite
NİCELİK	: Miktar sayılabilen, ölçülebilen
TUREM	: Turizm Eğitim Merkezi
HOMOJEN	: Benzer
ASSIMILATION	: Ayrımcılık
MENTORLUK	: Yönlendirme
DESANTRALİZASYON	:
PROPERTY MANAGAMENT	
SYSTEM	: Ana Teknoloji Otel Yönetimi Sistemidir
POİNT OF SALE	: Nokta Satış Sistemleri
FRACHISE	: İmtiyaz Anlaşması
JOİNT VENTURE	: Teknik Hizmet Anlaşmaları
LİBERALİZASYON	:
FİDELYO	:
AMEDEUS	:
LABOR MOBİLİTY	: Sektörde İşyeri Değişirmeleri
ATLANTİC CHARTER	: Atlantik Paktı
ASSESSMENT CENTERS	: Değerlendirme Merkezleri
DISCRİMINATION	: Ayrımcılık
SÜPERVİZÖRLER	: Bölüm Şefleri