

767060

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

OTEL İŞLETMELERİNDE STRATEJİK AÇIDAN İNSAN KAYNAKLARI
PLANLAMASININ HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ VE BİR İNCELEME

Danışman
PROF.DR. ŞERAFETTİN SEVİM

Hazırlayan
Elif Tuba BEYDİLLİ

0291013106

Kütahya-2005

Kabul ve Onay

Elif Tuba BEYDİLLİ'nin hazırladığı "Otel İşletmelerinde Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi Ve Bir İnceleme " başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

23/02/2025

Tez Jürisi

Prof. Dr. Şerafettin SEVİM (Danışman)

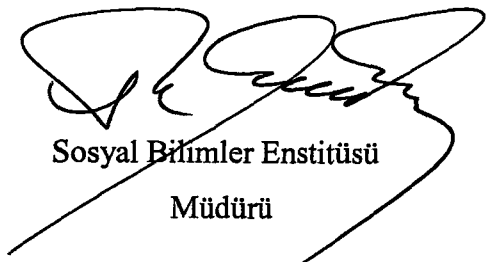


Yrd. Doç. Dr. Ayhan GÖKDENİZ



Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN




Sosyal Bilimler Enstitüsü

Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Müdür

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “Otel İşletmelerinde Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlanmasının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi ve Bir İnceleme” adlı çalışmamın, arafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24./09./2005

Elif Tuba BEYDİLLİ



ÖZGEÇMİŞ

15.07.1978 tarihinde Eskişehir’de doğdu. İlkokulu Malazgirt İlkokulu, ortaokulu Mehmet Gedik Ortaokulunda ve liseyi Hoca Ahmed Yesevi Lisesi’nde tamamladıktan sonra, 1996 yılında Balıkesir Üniversitesi Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu’nu kazanıp, 2001 yılında mezun oldu. 2002 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetim-Organizasyon Yüksek Lisans Programına başladı. Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Meslek Yüksekokulunda Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır.



ÖZET

Bu çalışmanın konusu, turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılması amacıyla stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının önemini vurgulayarak bu faktörün müşteri memnuniyetine olan katkısını incelemektir. Bu konu kapsamında amaç, stratejik açıdan insan kaynakları planlaması yapan otel işletmeleri ile yapmayan otel işletmelerini karşılaştırarak hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışmada stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının seçilmesinin nedeni hizmet işletmelerinde insan unsurunun ön plana çıkması ve aynı zamanda müşteri memnuniyetinin sağlanmasında insan kaynağının önemli oluşudur.

Bu çalışmada literatür incelemesiyle otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının önemi üzerinde durularak stratejik planlamanın işletme başarısına olası katkıları irdelenmiştir. Ankêt yöntemi ile de, stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının otel işletmesinin hizmet kalitesi üzerindeki olası etkileri araştırılmıştır. Bu amaçla stratejik açıdan insan kaynakları planlaması yapan otel işletmesi ile yapmayan otel işletmesi karşılaştırılmıştır. Yapılan incelemede stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan işletmenin yapmayan işletmeye göre hizmet kalitesinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmeleri ve müşteri beklentilerini sağlayarak müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurabilmeleri için işletme stratejileriyle bütünleştirilmiş insan kaynakları planlamasına önem vermeleri gereği vurgulanmıştır. Otel işletmelerinde kaliteli hizmet üretilmemesi dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanamaması ve bunun sonucunda da işletmenin varlığının tehlikeye girmesi sürecine karşın otel işletmelerinin stratejik açıdan insan kaynakları planlamasına gereken önemi vermeleri önerilmiştir. Yapılan çalışmada stratejik açıdan insan kaynakları planlaması yapan işletmenin yapmayan işletmeye göre daha kaliteli hizmet ürettiği ortaya konulmuştur. Stratejik planlama yapan otel işletmesi hizmet kalitesini artıracak dolayısıyla müşteri memnuniyeti sağlanacak ve müşterilerle uzun dönemli sağlıklı ilişkiler geliştirebilecektir. Bunun sonucunda da işletme başarısı sağlanacaktır.

ABSTRACT

The scope of this study is to emphasise the importance of strategic human resources planning in terms of increasing service quality and analyse the influence of this factor to consumer satisfaction in hotel enterprises. So, we'll compare the hotel enterprises that make strategic human resources planning with the enterprises which don't make any planning and try to find out if there is a meaningful difference in terms of service quality and consumer satisfaction between the two. We chose strategic human resources planning as the subject of this study because of the importance of "human beings" in business sector and their importance for providing consumer satisfaction.

In this study, we notify the importance of strategic human resources planning and its influence on hotel industry by scanning the literature – By applying inquiries, we try to find out probable efficiency of strategic human resources planning on hotel industry. As a result of inquiry applications, was found out that service quality of the hotel that make planning is higher than the hotel that don't make planning.

It is also emphasised in this study that to have an advantage in competition and to maintain long-lasting relations with consumers by responding their expectations, hotel enterprises should combine the strategic human resources planning with their own strategies. It is recommended that hotel enterprises should give attention to strategic human resources planning so as not to face with the danger of extinction because of low service quality and consumer dissatisfaction. It is indicated that hotel enterprises that make strategic human resource planning produce higher quality service than hotel enterprises without having it. Hotel enterprises with such plannings be able to increase service quality; thus, they will provide consumer satisfaction and maintain long-lasting relations with consumers. As a result, hotel enterprises will be successful.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xi
GRAFİKLER.....	xii
TEZ HAKKINDA.....	xiii
GİRİŞ.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM BAKIŞ AÇISIYLA OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMASI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. STRATEJİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR, STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE STRATEJİK PLANLAMA.....	2
1.1.1. Stratejinin Tanımı ve Önemi.....	2
1.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	4
1.1.2.1. Strateji ve Misyon.....	4
1.1.2.2. Strateji ve Vizyon.....	4
1.1.2.3. Strateji ve Politika	5
1.1.2.4. Strateji ve Taktik.....	6
1.1.3. Stratejik Yönetim Anlayışı.....	6
1.1.3.1. İşletmenin Çevresel Analizi.....	7
1.1.3.1.1. Dış Çevre Analizi.....	7
1.1.3.1.2. İç Çevre Analizi.....	9
1.1.3.2. SWOT Analizi.....	11
1.1.3.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	12
1.1.4. Stratejik Planlama Kavramı.....	15
1.1.4.1. Stratejik Planlamanın Tanımı.....	15
1.1.4.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	16
1.1.4.3. Stratejik Planlamanın Amaçları.....	17
1.1.4.4. Stratejik Planlamanın İşletmelere Sağladığı Faydalar.....	18

1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	19
1.2.1. Otel İşletmeleri Kavramı.....	19
1.2.1.1. Otelin Tanımı.....	19
1.2.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	20
1.2.1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	24
1.2.1.4. Otel İşletmelerinde Organizasyon.....	25
1.2.1.4.1. Yönetim Bölümü.....	26
1.2.1.4.2. Konaklama-Odalar Bölümü.....	26
1.2.1.4.3. Yiyecek-İçecek Bölümü.....	27
1.2.1.4.4. İnsan Kaynakları Bölümü.....	29
1.2.1.4.5. Pazarlama ve Halkla İlişkiler Bölümü.....	30
1.2.1.4.6. Teknik Hizmetler Bölümü.....	31
1.2.1.4.7. Muhasebe Bölümü.....	31
1.2.2. Genel Anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi.....	32
1.2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	32
1.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	35
1.2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	36
1.2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	41
1.2.2.5. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	43
1.2.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması.....	45
1.2.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı.....	45
1.2.3.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi.....	46
1.2.3.3. Stratejik Planlama İle İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİNİN YÜKSELTİLMESİNDE İNSAN KAYNAKLARININ STRATEJİK AÇIDAN PLANLANMA SÜRECİ VE AŞAMALARI

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİNİN DİĞER BAŞARI KRİTERLERİYLE İLİŞKİSİ.....	50
2.1.1. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	50
2.1.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi İle Diğer Başarı Kriterleri Arasındaki İlişki.....	51
2.1.2.1. Hizmet Kalitesi İle Verimlilik Arasındaki İlişki.....	52
2.1.2.2. Hizmet Kalitesi İle Etkenlik Arasındaki İlişki.....	52
2.1.2.3. Hizmet Kalitesi İle Etkinlik Arasındaki İlişki.....	53
2.1.2.4. Hizmet Kalitesi İle Karlılık Arasındaki İlişki.....	54

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI, UNSURLARI VE ÖLÇÜMÜ.....	55
2.2.1. Hizmet Kalitesi Boyutları.....	55
2.2.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar.....	58
2.2.2.1. Müşteri Unsuru.....	59
2.2.2.1.1. Müşteri Profili.....	59
2.2.2.1.2. Müşteri Beklentileri.....	60
2.2.2.1.3. Müşteri Algılamaları.....	61
2.2.2.1.4. Müşteri Tatmini.....	63
2.2.2.2. Hizmet Kalitesini Etkileyen Çevresel Unsurlar.....	65
2.2.2.2.1. Dış Çevre Unsurları.....	65
2.2.2.2.2. Dış Bina Özellikleri.....	66
2.2.2.2.3. İç Mekan Unsurları.....	67
2.2.2.3. Hizmet Kalitesini Etkileyen İnsan Kaynağı Unsuru.....	68
2.2.2.3.1. İnsan Kaynağının Sahip Olması Gereken Özellikler.....	69
2.2.2.3.2. İnsan Kaynağının Motivasyonu.....	71
2.2.3. Otel İşletmelerinde Bir Hizmet Kalitesinin Ölçeği Olarak Servqual.....	73
2.2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü.....	75
2.2.3.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü.....	75
2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN YÜKSELTİLMESİNDE STRATEJİK AÇIDAN İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI SÜRECİ VE AŞAMALARI.....	76
2.3.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Stratejik Yönetim Düşüncesi Çerçevesinde Analizi.....	76
2.3.1.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminin Kavramsal Analizi.....	76
2.3.1.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Stratejik Açıdan Planlanmasının Kavramsal Analizi.....	78
2.3.2. Otel İşletmelerinde Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlanması Süreci ve Aşamaları.....	82
2.3.2.1. İşletme Felsefesinin ve Stratejik Amaçların İnsan Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi.....	82
2.3.2.1.1. Misyonun Belirlenmesi.....	82
2.3.2.1.2. Vizyonun Belirlenmesi.....	83
2.3.2.1.3. Stratejik Amaçların Belirlenmesi.....	84
2.3.2.2. İşletmenin Durumsal Analizine Yönelik Sonuçların İnsan Kaynakları Planlaması Açısından Değerlendirilmesi.....	85
2.3.2.2.1. İnsan Kaynakları Açısından Dış Çevre Analizi.....	86
2.3.2.2.2. İnsan Kaynakları Arasında İç Çevre Analizi.....	90
2.3.2.2.3. İşletmenin İnsan Kaynakları Analizi.....	98
2.3.2.3. Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik İnsan Kaynaklarına İlişkin Stratejilerin Belirlenmesi.....	101
2.3.2.4. İşletmelerde İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Belirlenmesi.....	104
2.3.2.5. İnsan Kaynaklarının Stratejik Açıdan Planlanmasının Değerlendirilmesi ve Sürekliliğinin Sağlanması.....	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	110
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	110
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	111
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	112
3.4.1. ANKETE KATILANLARIN PROFİLİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	115
3.4.2. MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ VE ALGILAMALARI İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	123
3.5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	129
EKLER.....	134
KAYNAKÇA.....	137
DİZİN.....	147

TABLOLAR

TABLO 2.1. Farklı Araştırmacıların Hizmet Kalitesi Boyutları.....	55
TABLO 2.2. Otel İşletmelerinde Kalite Ve Tatmin Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ölçüm Modelleri.....	64
TABLO 3.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Müşteri Beklenti – Algı Ortalamaları.....	124
TABLO 3.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Müşteri Beklenti – Algı Karşılaştırması.....	124
TABLO 3.3. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Müşteri Beklenti – Algı Ortalamaları.....	126
TABLO 3.4. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Müşteri Beklenti – Algı Karşılaştırması.....	127

ŞEKİLLER

ŞEKİL 1.1. SWOT Analizi.....	12
ŞEKİL 1.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	14
ŞEKİL 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	38
ŞEKİL 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	40
ŞEKİL 2.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları.....	81
ŞEKİL 2.2. İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar.....	92
ŞEKİL 2.3. Kat Görevlisi İş Tanımı Formu.....	95
ŞEKİL 2.4. Kat Görevlisi İş Gereği Formu.....	96
ŞEKİL 2.5. İşletme Ve İnsan Kaynakları Stratejisi.....	101
ŞEKİL 2.6. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması.....	106



GRAFİKLER

GRAFİK 3.1. Ankete Katılan Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı.....	112
GRAFİK 3.1.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımı.....	113
GRAFİK 3.1.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımı.....	113
GRAFİK 3.2. Ankete Katılan Müşterilerin Cinsiyet Olarak Dağılımı.....	114
GRAFİK 3.2.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Cinsiyet Olarak Dağılımı.....	114
GRAFİK 3.2.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Cinsiyet Olarak Dağılımı.....	115
GRAFİK 3.3. Ankete Katılan Müşterilerin Eğitim Durumu Dağılımı.....	115
GRAFİK 3.3.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı.....	116
GRAFİK 3.3.2 Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı.....	116
GRAFİK 3.4. Ankete Katılan Müşterilerin Meslek Durum Dağılımları.....	117
GRAFİK 3.4.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Meslek Durum Dağılımları.....	117
GRAFİK 3.4.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Meslek Durum Dağılımları.....	117
GRAFİK 3.5. Ankete Katılan Müşterilerin İkamet Ettikleri Şehirlere Göre Dağılımı	118
GRAFİK 3.5.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların İkamet Ettikleri Şehirlere Göre Dağılımı.....	119
GRAFİK 3.5.2. Stratejik Açıda İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların İkamet Ettikleri Şehirlere Göre Dağılımı.....	120
GRAFİK 3.6. Ankete Katılan Müşterilerin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı..	120
GRAFİK 3.6.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Aylık Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı.....	121
GRAFİK 3.6.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Aylık Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı.....	122



TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde hizmet kalitesi üzerinde müşteri beklentisi, otel işletmesinin bulunduğu doğal ve sosyo – kültürel çevre, ulaşılabilirlik, otel işletmesinin dış bina ve iç mekan özellikleri gibi unsurların etkisi bulunmaktadır. Bu unsurların dışında hizmet kalitesine etki eden bir diğer unsur insan unsurudur. Büyük ölçüde insana bağlı olan hizmet kalitesinin müşteriye yansımaları için işletmelerde bir takım yönetsel çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmamızda otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlanmasının hizmet kalitesini etkileyen bir unsur olup olmadığı araştırılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmamızın ana amacı otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının hizmet kalitesi ve müşteri tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu ana amaç doğrultusunda çalışmanın alt amaçları şöyle sıralanabilir:

- Otel işletmelerinde stratejik yönetim çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin önemini belirlemek,
- Otel işletmelerinde hizmet kalitesini ve hizmet kalitesini etkileyen unsurları belirlemek,
- Otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlamasına ilişkin bir süreç oluşturmak,
- Otel işletmelerinde hizmet kalitesini ölçmede bir araştırma tekniği olarak Servqual ve Dineserv ölçeğini kullanmak.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yapılan bu çalışmada stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının hizmet kalitesi ve müşteri tatminine olan etkisi araştırılmıştır.

Değişen çevre koşullarında faaliyet gösteren otel işletmelerinin başarısı bu koşullara uyum sağlayabildiği ölçüde mümkün olacaktır. Her geçen gün tüketicilerin ilgi ve beklentileri değişmekte ve tüketiciler daha iyiyi, daha güzeli arzu etmektedirler. Dolayısıyla işletmelerin başarısı tüketicilerin beklentilerine cevap verme yetenekleri ile sağlanabilecektir.

Otel işletmelerinin birbirlerine benzerliklerinin yanında aralarındaki en önemli fark hizmet farklılığıdır. Bu hizmet farklılığını da otel işletmelerinde yaratacak en önemli unsur insan unsurudur. Kaliteli hizmet üretimi beraberinde müşteri memnuniyetini getirecek ve böylece müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirilecektir. Bu durum otel işletmelerinin mevcut durumlarını korumalarını veya geliştirmelerini sağlayabilecektir. Bu açıdan bakıldığında otel işletmelerinde insan kaynağının stratejik açıdan ele alınması ve değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Stratejik açıdan insan kaynakları planlamasına gereken önemin verilmesi ile otel işletmelerinin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabileceğini ve başarılı olabileceğini söyleyebiliriz.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Araştırma iki hipotez üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırma problemi olarak belirlediğimiz otel işletmelerinde hizmet kalitesine etki eden unsurlardan biri olan stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının işletme başarısına olan etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda hipotezlerimiz;

H_0 : Otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlanması, bu işletmelerin başarısına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

H_1 : Otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlanması, bu işletmelerin başarısına olumlu yönde katkı sağlamayacaktır.

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMI

Hizmet kalitesi, otel işletmelerinin en önemli başarı kriterlerinden biridir. Hizmet kalitesinin önemli bir başarı kriteri olarak kabul edilmesinin nedeni ise müşteri memnuniyetinin kaliteli hizmet üretimi ile gerçekleştirilebilmesidir. Hizmet kalitesine etki eden bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu araştırmada, stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının hizmet kalitesine etkisinin ölçülmesinde diğer faktörlerin sabit kaldığı varsayılmıştır.

SINIRLILIKLAR

Bu çalışmada otel işletmeleri ve işletmenin sahip olduğu insan kaynağı açısından bazı sınırlamalar getirilmiştir. Bu sınırlamaları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür.

- Otel işletmelerinin büyüklükleri açısından çeşitlilik göstermeleri ve bu doğrultuda sayılarının fazla olması nedeniyle bu çalışma, Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı 2 otel işletmesi ile sınırlandırılmıştır.
- Otel işletmelerinde hizmet kalitesi açısından hizmetler birbirine bağlı olduğu ve bir ayırım yapılamadığı için bir bütün olarak incelenmiştir. Bu doğrultuda otel işletmesinin sahip olduğu insan kaynağı da departmanlar arasında ayrıma gidilmeden bir bütün olarak ele alınmıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada iki tür araştırma çabasında bulunulmuştur. Bunlardan birincisi literatür incelemesidir. Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve stratejik açıdan insan kaynakları planlaması ile ilgili yabancı ve yerli basılı kaynak taraması yapılmıştır. Literatür incelemesi ile çalışmamızın kuramsal temelleri oluşturulmuştur.

İkinci araştırma çabası, anket çalışmasıdır. Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı 2 otel işletmesinde anket uygulaması yapılmıştır. Ankete konu olan otel işletmeleri, stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan ve yapmayan otel işletmeleri olarak iki kısma ayrılmıştır. Tüm otel işletmelerinde müşterilerinin beklentileri ile algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır ve söz konusu bulgular SPSS programıyla değerlendirilerek yorumlanmıştır.

GİRİŞ

Günümüzde tüketicilere yönelik mal ve hizmet üreten bütün işletmeler, ürettikleri mal ve hizmetin kalitesi ile rekabet unsuru yaratmak istemektedirler. Bunun için de sahip oldukları kaynakları verimli ve etkin bir şekilde kullanmak durumundadırlar.

Hizmet üreten tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de artan rekabet ortamında başarılı olmak kaliteli hizmet üretimi ile mümkündür. Otel işletmelerinde kaliteli hizmet üretiminin gerçekleştirilebilmesi ise büyük ölçüde müşteri beklentilerine cevap verebilen kaliteli insan kaynağının varlığı ile mümkün olacaktır.

Otel işletmelerinde müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurabilmesi müşteri tatmininin gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Bu açıdan, işletmelerin müşteri tatminini sağlayabilmesi, işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş insan kaynakları planlamasının varlığı ile mümkün olacaktır. Doğru yerde, doğru zamanda, yeterli sayı ve nitelikte insan kaynağının varlığı ile otel işletmeleri hizmet farklılığı yaratabilecek ve müşteri tatminini sağlayarak diğer işletmelerle rekabet edebilecek durumda olacaktır.

Bu doğrultuda, otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının hizmet kalitesi üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yaptığımız çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde “Stratejik Yönetim Bakış Açısıyla Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Planlamasıyla İlgili Temel Kavramlar” üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasının Süreci Ve Aşamaları” incelenmiştir. Bu bölümde önce otel işletmelerinin başarılı olmasında büyük öneme sahip hizmet kalitesi ve hizmet kalitesine etki eden unsurlar ele alındıktan sonra, hizmet kalitesinin yükseltilmesi amacıyla stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise, beş yıldızlı otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının hizmet kalitesi üzerine etkisi DINESERV Ölçeği kullanılarak ölçülmüş ve anket sonuçları SPSS programında yorumlanmıştır.

Bu araştırma çabaları paralelinde yaptığımız araştırma sonucunda, stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesinde beş hizmet kalitesi boyutunda müşterilerinin algıladığı hizmet düzeyinin beklediği hizmet düzeyinden büyük olduğu diğer bir ifade ile hizmetin ideal kalitede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinde müşterilerin tatmin düzeyi açısından daha farklı bir durumla karşılaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinde müşterinin beklediği hizmet düzeyinin algıladığı hizmet düzeyinden büyük olduğu yani hizmet kalitesinin tatmin edici düzeyde olmadığı ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışma ile, sonuç olarak, stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının otel işletmelerinin başarısında olumlu yönde katkı sağladığını söyleyebiliriz.



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM BAKIŞ AÇISIYLA OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMASIYLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. STRATEJİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR, STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE STRATEJİK PLANLAMA

1.1.1. Stratejinin Tanımı Ve Önemi

Strateji kavramı, son yıllarda işletme yönetim alanında çok sık kullanılan bir kavram olmaya başlamıştır. Genellikle askeri bir kavram olarak bilinen strateji, günümüzde modern işletmelerin planlama, uygulama ve değerlendirme faaliyetlerinin tümünde yer almaktadır.

Strateji kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir anlamındaki “stratum”dan geldiği belirtilmekle birlikte her iki tanımlama da yol gösterme veya istikamet belirleme anlamını özünde taşımaktadır.¹

Askeri anlamda kullanılan strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareket ve operasyonların planlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Gerçekte M.Ö. 480-221 yılları arasında Snu Tzu tarafından ortaya konulan savaşma sanatı, uzlaşmaz çatışmaların üstesinden gelmektir. Zeki ve insanca metotlarla başarıya giden yolu gösterir. Diğer bir deyişle, savaş sanatı, taktiksel bir yerleşme ile çatışmaya yol açmadan zafere ulaşılması anlamındadır.²

Modern anlamda sosyal bilimlerde kullanılan strateji kavramının ekonomik anlamıyla tanımı ilk defa iktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstern (1944) tarafından yapılmıştır. Bu düşünürler stratejiyi kişi ekonomisi açısından değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmede mikro açıdan ele alınan strateji, kendi faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını

¹Erol Eren, “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, 6. Baskı, Beta Yayınları, 2002, s. 1; Ömer Dinçer, “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, Genişletilmiş Ve Yenilenmiş Baskı, Beta, 1998, s. 14.

²R.L. Wing, Strateji Sanatı, Çeviri: Mehmet Sami Denker, Sharifah M. Alsagoff, Ezgi Kitabevi, 1991, ss.5-6.

olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerlendirip bir seri kararlar almaları anlamında kullanılmıştır.³ 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde özellikle işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlayan kavram, günümüzde her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetlerin, toplumun talebine ve eğilimlerine yönelmesiyle psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuların tümünde kullanılmaya başlanmıştır.⁴

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji; yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. İşletmelerde üst yönetim tarafından oluşturulan ve uygulamaya konulan strateji, yönetim açısından bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁵

- Strateji, bir analiz etme sanatıdır.
- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur.
- Strateji, işletmenin çevresiyle iletişimsel ilişkilerini düzenler.
- Strateji, devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir.
- Strateji, işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Strateji kompleks ve dinamik bir çerçevede işletmenin faaliyet sahalarını belirler.
- Strateji, kompleks ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

³ Eren E., a.g.e., s.s. 4-5; Dinçer Ö., a.g.e., s.15.

⁴ Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, 2003, ss.66-67.

⁵ Eren, E., a.g.e., ss. 7-8.

1.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

İşletme yönetiminde kullanılan strateji kavramının ilişki içinde olduğu bir takım kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

1.1.2.1. Strateji ve Misyon

Misyon kelime anlamı itibariyle, “bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev”⁶ demektir. Misyon, işletmenin, varoluş nedenini açıklayan, amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir ve “niçin?” sorusuna cevap vermektedir. Misyon işletme üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve işletmeyi benzer işletmelerden ayırmaya yarayacak uzun dönemli görev veya amaç şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temelini oluşturmaktadır.⁷

İşletmelerin tanımlanmış bir vizyona sahip olmaları yöneticiler ve çalışanları bir araya getirerek motive edici bir unsur yaratacaktır. Bu durumda çalışanların ve işletmenin başarılı olmasını sağlayacaktır.

İşletmeler belirledikleri misyon doğrultusunda stratejilerini oluşturmaktadırlar. İşletmeler ne tür bir işletme olmak istediğini, kimlere hizmet vermek istediğini misyonları ile belirlemekte ve belirledikleri misyon doğrultusunda stratejilerini geliştirmektedirler.

1.1.2.2. Strateji ve Vizyon

Vizyon, “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış” olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminde “stratejik amaçlar” olarak da kullanılan vizyon; işletmenin uzun dönemli gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendiren ve yönlendiren bir ifadedir.⁸

⁶ <http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk/sozara.htm>

⁷ Selen Doğan, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme Ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 35, 2002, s.147.

⁸ Uğur Zel, “Harekete Geçirici Liderlik Ve İşe Yönelik Liderlik”, Verimlilik Dergisi, MPM, 1997/4, s.73.

İşletme için vizyon, liderin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedeftir. Vizyon, işletmenin tasarlanan faaliyet ve özelliklerine yine işletmenin insan kaynakları ve değerlerinin eklenmesiyle tanımlanmaktadır. Gelecekte, şimdi varolan konumdan daha iyi bir konumu anlatmaktadır. Güçlü bir vizyon, işletmenin esas yeteneklerini faaliyet alanlarını, müşteri ilişkilerini ve gideceği stratejik yönü tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Vizyondan çıkarılan “stratejik durum tahlili” stratejik planlamada ve yönetim kararlarının uygulanmasında kullanılmaktadır.⁹

Vizyon, misyon ve stratejinin çıkış kaynağını oluşturmaktadır. İşletmenin vizyonunda; amaçları, stratejileri ve misyonu birbirleriyle bağlantılı bir şekilde bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile vizyon, misyon ve stratejinin oluşmasını ve başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlar.

1.1.2.3. Strateji ve Politika

Strateji ve politika, işletme alanında üstlendikleri anlam itibariyle birbirleriyle karıştırılan ve birbirleri yerine kullanılan iki kavramdır.

İşletme yönetiminde politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu açıdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Strateji ise ilerde meydana gelebilecek durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika belirlilik ortamında alınan yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış devamlı kararlardan oluşmaktadır. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluştururken politika, saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirtilmektedir.¹⁰

Strateji ve politika kavramları arasında kesin bir ayırım yapılmasa da “her ikisi de planlara çerçeve oluşturur ve yön verir.”¹¹

⁹ Doğan, S., a.g.e., ss.144-145.

¹⁰ Güçlü, N., a.g.e., s.68.

¹¹ Dinçer, Ö.,a.g.e., s.10.

1.1.2.4. Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır. Strateji, işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli kaynak planlaması ve teşhisi yaparken; taktik ise bu kaynağın kullanılması ile ilgilidir. Uygulamaya yönelik olan taktik daha özel, bölümlere veya alt birimlere yönelik kararları kapsamaktadır.¹²

Taktikler, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejik kararların ayrıntılarını içerirler. Genel olarak taktikler birleştirildiğinde stratejiye ulaşmada bir adım olarak görülür.¹³

Taktikler stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olan ve stratejiye göre daha kısa dönemli kararlardır.

1.1.3. Stratejik Yönetim Anlayışı

Bir işletmenin yönetim kademelerinde, faaliyet gösterdiği iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde, stratejik bakış açısı tüm işletmeyi kapsar.¹⁴

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü şeklinde tanımlanabilmektedir. Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çerçeve içinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve geliştirilen bu planlar dahilinde işletmeye yön verilmesi görüşüne dayanmaktadır. Genel yönetimin özelliklerini de kapsayan stratejik yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁵

- Stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.

¹² Haluk Sak, "Stratejik Yönetim Açısından İnsan Kaynakları Ve Yönetiminin İncelenmesi Ve Bir Örnek Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, 2002, s. 16.

¹³ Eren, E., a.g.e., s.16.

¹⁴ Güçlü, N. a.g.e., s.69.

¹⁵ Dinçer, Ö., a.g.e., ss.36-38.

- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür.
- Stratejik yönetim işletmeleri açık sistem olarak tanımlar.
- Stratejik yönetim işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır.
- Stratejik yönetim alt kademe yöneticilere rehberlik eder.
- Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili bir biçimde dağıtımıyla ilgilidir.
- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

1.1.3.1. İşletmenin Çevresel Analizi

İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri için gerek iç çevre faktörlerinin gerekse dış çevre faktörlerinin tanımlanması ve bunların stratejik yönetim sürecinin değişkenleri olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bir işletmede stratejik yönetim sürecinin, işletmenin iç ve dış çevre faktör analizlerinin yapılmasıyla başladığını söyleyebiliriz. İşletmeler, iç çevre analizi ile güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederken, dış çevre analizi ile işletmenin, bulunduğu çevrede meydana gelebilecek fırsat ve tehlikeleri analiz ederler.

1.1.3.1.1. Dış Çevre Analizi

İşletmeler için dış çevre, işletmenin ayakta kalabilmesi için kendisi dışındaki dolaylı ya da doğrudan ilişkide bulunduğu faktörlerdir. Dinamik bir yapıya sahip olan çevrenin yöneticiler tarafından sürekli olarak analiz edilmesi gerekmektedir. İşletme içi faktörler kadar önemli olan dış çevre, tek bir bütün olarak değil bir çok alt birimden oluşan bir sistem olarak analiz edilmelidir. Bir işletmenin dış çevresinde bulunan eğitim, siyaset, sağlık, teknoloji gibi faktörlerin gerçek değerler olarak kabul edilmesi, çevre analizinin örneklerindendir. Gerçek çevrenin içinde işletme yöneticileri tarafından bilgi ve deneyimleri sonucunda algılanan bir çevre daha vardır. Yöneticiler tarafından farklı şekillerde ortaya çıkan bu çevre de, yöneticiler, işletme amaçlarına ulaşmak için

fırsatları ve tehditleri belirlerler. Belirlenen bu fırsatlar ve tehditler stratejik yönetim sürecinde veri olarak kullanılmaktadır. Dış çevre ile algılanan çevrenin birbirine yakın olması, stratejik kararların alınmasında olumlu etki göstermektedir.¹⁶

İşletmenin sürekli etkileşim içinde olduğu dış çevre faktörleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir:¹⁷

- **Politik Faktörlerin İncelenmesi :** Küreselleşmenin dünya üzerindeki sonuçlarından birisi olan ülke sınırlarının giderek kaybolması, ülkelerin birbirlerini politik açıdan daha çok etkileşim altına almasına neden olmaktadır. Hükümetlerin genel politikalarının ve faaliyetlerinin işletme tarafından doğru ve zamanında değerlendirilmesi, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerini ve hatta bu faaliyetleri kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmelerini sağlayacaktır.
- **Ekonomik Faktörlerin İncelenmesi:** İşletmelerin başarılı olabilmesi; ürün veya hizmeti uygun bir fiyat ile satışa sunmasına ve satış hacminin belirli seviyelere ulaşmasına bağlıdır. Bunun içinde ülkenin milli geliri, ekonomik politikaları, ödemeler dengesi ile enflasyonist ve deflasyonist eğilimler gibi ekonomik yapıyı oluşturan faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.
- **Hukuki - Politik Faktörler :** Hükümet politikalarındaki değişimler hem ulusal hem de uluslararası pazarda bulunan işletmeleri etkilemektedir. Devlet çıkarları gözetilerek yapılan düzenlemelerde; ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasi işbirliği girişimleri, ülke içindeki teşvikler, yönlendirme ve yatırım politikaları ile işletmelerin pazardaki etkinlikleri değişim gösterecektir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işletmeleri doğrudan etkileyecek kararların alması ile ortaya çıkacak tehlike ve fırsatların artış göstermesidir.
- **Sosyo- Kültürel Faktörler :** İşletmenin faaliyet gösterdiği bölgelerde çalışanların, tüketicilerin ve rakiplerin davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler işletmelerde de değişimi gerekli kılacaktır. Özellikle, işletmenin faaliyet alanına giren tüketicilerin yaşam biçimi, kültür düzeyi, yaşam standardı, bölge özellikleri,

¹⁶ Dinçer, Ö., a.g.e., ss.167-170.

¹⁷ Sak, H., a.g.e., ss.47-50.

ahlaki yapı ve sosyal yapının değişim hızı işletme stratejilerini yönlendirebilecek özellikte olan faktörlerdir.

- **Rekabet Faktörleri:** İşletmenin faaliyet alanında veya aynı pazar içinde bulunan rakiplerin özellikleri belirlenmelidir. Ayrıca bu rakiplerin hangi üstünlüklere sahip oldukları; üretim, yönetim ve satış kapasiteleri, rekabet stratejileri ve büyüme hedefleri analitik olarak incelenerek işletmenin stratejik planlarında göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca pazarda rekabeti engelleyici veya rakiplere avantaj sağlayacak durumdaki dış unsurlar varsa bunların işletme çıkarlarına uygun hale getirilmesi için stratejiler belirlenmelidir.
- **Teknolojik Faktörler :** Teknoloji uluslararası çevrede en hızlı gelişen öğedir. Teknolojinin hızla değişim gösterdiği elektronik, ulaşım, haberleşme, iletişim gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, araştırma-geliştirme faaliyetlerine ağırlık vermek durumundadır. Bunun yanında geleneksel alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin insan gücünü kullanan makine, araç gibi malzemelere önem verebilecekleri söylenebilir.
- **Doğa ve Tabii Çevre Faktörleri :** Teknolojinin hızlı gelişimi, küreselleşme ile ekonomilerin büyümesi, ölçsüz ve sorunsuz yatırımların ortaya çıkmasıyla birlikte çevre kirliliği önemli bir hale gelmiştir. Doğanın dengesindeki olumsuz değişimler işletmelerin bazı faaliyetlerinin sınırlandırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler planlarını yaparken ülkenin çevre politikalarına dikkat etmek zorundadırlar. Bu konuda hem devletin hem de uluslararası örgütlerin yaptırımları veya cezaları işletme stratejilerini etkileyecek seviyede güçlü veya fazladır.

1.1.3.1.2. İç Çevre Analizi

İşletmeler iç çevre analizi ile güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederler. İşletmelerin strateji ve planlarını gerçekleştirebilmeleri için güçlü ve zayıf yönlerinin analizini yapmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde başarılı olup pazarda bulunan rakiplerle rekabet edebilecek konuma gelebilirler.

İşletmenin rakiplerine kıyasla mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi ve bunların analiz edilmesi yöneticilerin stratejik seçimlerini kolaylaştıracaktır. Ayrıca

yönetim işletmenin şimdiki güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek mevcut ve gelecekteki strateji ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme olanağına da kavuşabilecektir.¹⁸

İşletmelerin strateji geliştirme ve uygulamalarında önemli bir yere sahip olan iç çevre faktörleri genel olarak aşağıdaki gibi incelenebilir:¹⁹

- **Finans ve Pazarlama Faktörleri :** Finansal boyutta güçlü olan ve yatırım imkanları fazla olan işletmeler, ürün ve pazar stratejilerini oluştururken bu alandaki güçlerini başarılı stratejiler geliştirebilmek için kullanmaktadırlar. Bu faktörü başarılı stratejik planlamalarla kullanmak, işletmelerin etkin ürün, kaynak ve insan kaynakları planlamasını, ürün pazarlamasını ve yaygınlaşma politikasını geliştirmektedir.

İşletmenin para transferleri, harcama ve giderleri, vergi durumu gibi mali hususlar incelenmeli ve stratejik planlama için gerekli alt yapı oluşturulmalıdır. Ayrıca işletmeler için mevcut pazarda ve yeni pazarların oluşmasında, pazarlama sürecinin stratejik sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Bunun için de ürün dağıtım şebekeleri, markalar, fiyat rekabeti, müşteri sınıfları gibi faktörler pazarlama analizinde dikkatle ele alınmalıdır.

- **Üretim Faktörleri :** İşletmelerde rekabet edebilmede en önemli unsur üretim maliyetleri ve kalitesiyle ilgilidir. Bu yüzden işletmeler, üretim faktörlerinin özelliklerini ve üretim araçlarının tam kapasite ile kullanılıp kullanılmadığını araştırmalıdır.
- **Araştırma - Geliştirme ve Teknoloji Faktörleri:** Globalleşen ve hızla değişen dünyada işletmelerin pazarda tutunabilmeleri müşteri odaklı oluşlarına bağlıdır. Çünkü müşteri açısından farklı olarak görülen, müşteri isteklerini en üst düzeyde karşılayan ürünler pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri bu avantajların sağlanması için yapılan çalışmaların çıkış noktasıdır. Ar-Ge faaliyetleri işletmenin satışa sunduğu ürüne göre farklılık göstermektedir. Teknolojiyi en iyi şekilde üretim öncesi, üretim esnasında ve üretim sonrası aşamalarda kullanan

¹⁸ Eren, E., a.g.e., s173.

¹⁹ Sak, H., a.g.e., ss. 50-52.

İşletmeler, ar-ge faaliyetlerinin kullanımına uygun zemin hazırlamaktadır. İşletmelerin ar-ge faaliyetleri, üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi tüm fonksiyonlar ile ilişki içindedir. İşletmeler ar-ge faaliyetleri sonunda işletme stratejilerini yönlendirmektedirler.

- **İnsan Kaynağı Faktörü:** Bir işletmenin sahip olduğu en önemli kaynak insandır. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak karar alan ve bu kararı uygulayan tek canlı insandır. Dolayısıyla işletmenin sahip olduğu insan kaynağı, işletme başarısının odak noktasını oluşturur. Genel anlamda yeterli ve kalifiye insanlara sahip bir işletme, başarılı olmak için gerekli şartlara sahip demektir. Diğer kaynaklar, insan kaynağı yanında tamamlayıcı birer unsur olarak yer almaktadır. Bu nedenle işletmenin sahip olduğu insan kaynağını ve kabiliyetlerini teşhis etmeye ve tanımaya hepsinden çok ihtiyacı vardır.²⁰

1.1.3.2. SWOT Analizi

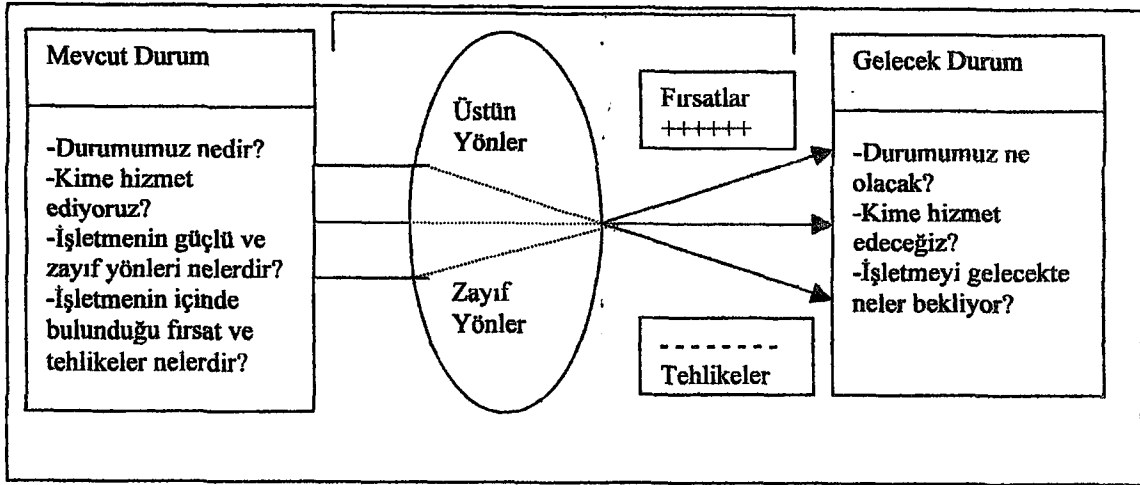
Stratejik yönetim araçlarından biri olan SWOT analizi, işletmelerin mevcut durumları ile içinde bulundukları çevre şartlarının belirlendiği durum analizidir. Swot analizi ile işletmenin üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehlikeler belirlenir. İngilizce; Strength (üstünlük), Weakness (zayıflık), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehlikeler) kelimelerinden oluşmaktadır. İşletmeler geleceğe yönelik plan hazırlarken bu dört kritik unsur üzerinde durmaktadır.

Swot analizi bir işletmeye, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için uygulanması gereken stratejileri tanımlamak ve uygulamak imkanı sağlamaktadır. Swot analizinde toplanan ve analiz edilen veriler işletmenin, amaçlarında, hedeflerinde politikalarında veya stratejik kararlarında bir takım değişiklikler yapılmasını gerektirir.²¹

²⁰ Dinçer, Ö., a.g.e., s.226.

²¹ Kıvanç Dünder, "Swot Analizi", Verimlilik Dergisi, MPM, 1989/3, s. 195.

Şekil: 1.1 Swot Analizi



Kaynak: Coşkun Can Aktan, “Değişim Ve Yeni Global Yönetim”, Mess Yayını, 1997, s.147.

Şekil 1.1.’de görüldüğü gibi swot analizinin birinci aşamasını, işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin analizi oluşturmaktadır. İşletmenin pazardaki durumu, finansal yapısı, üretim tekniği ile kapasitesi, ar-ge potansiyeli, çalışanların durumu, kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün ya da zayıf yönlerinin analizinden oluşmaktadır.

Swot analizinin ikinci aşamasında, dış ortamdaki fırsat ve tehlikeler analiz edilir. Müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, rekabet, maliyetler, ekonomik gelişmeler, sendikal faaliyetler, politik gelişmeler gibi alanlar incelenerek fırsatlar ve tehditler ortaya çıkarılır.

1.1.3.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim (Strategic Management); sürekli değişen çevre koşullarında ister yararlanabilecek bir fırsat olsun, isterse karşı konulacak bir tehlike olsun her iki durum karşısında da işletmenin geçmişteki başarılarını tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmesi ve çevre problemlerini halletmesi amacını taşımaktadır.²²

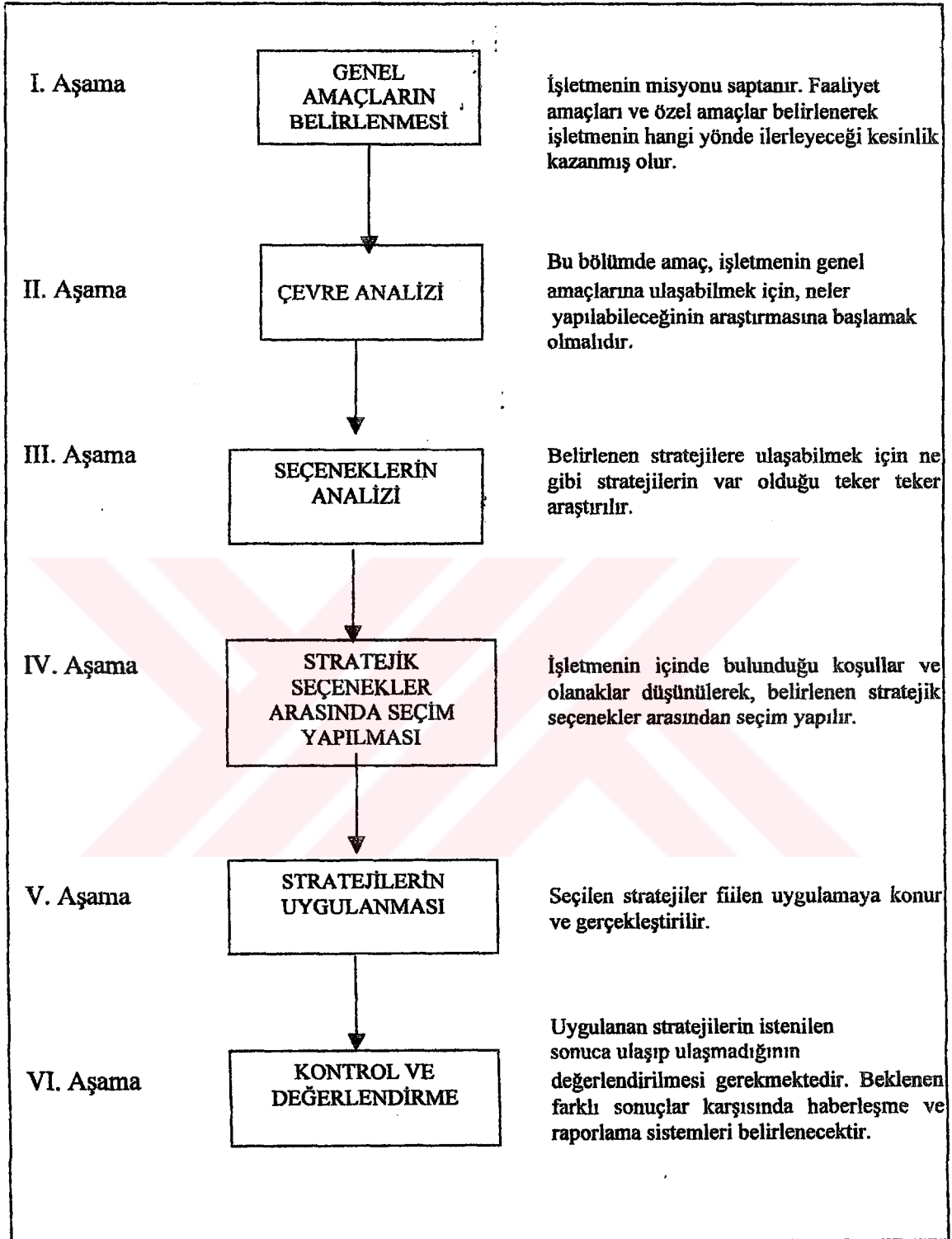
Stratejik yönetim süreci, işletmenin üst kademe yöneticilerinden başlayarak alt kademe çalışanlara doğru bir yayılma izler.

²² Sak, H., a.g.e., s.59.

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, strateji geliştirme, strateji uygulama ve stratejik öğrenme aşamalarından meydana gelmektedir. Strateji geliştirme aşamasında üst yönetim tarafından stratejiler oluşturulur. Uygulama aşamasında, geliştirilen stratejiler ve stratejik bilgiler üst yönetim ve tüm çalışanlar tarafından yaşama geçirilir. Uygulama sırasında, iç ve dış çevre dikkate alınarak işletme yapısının planlanan stratejilere uyumu gözden geçirilir. Kontrol ve değerlendirmeleri yapılır. Strateji öğrenme aşaması da üretilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin yeni stratejiler geliştirilmesine yardımcı olduğu aşamadır.²³

²³ Güçlü, N., a.g.e., s.70.

Şekil 1.2 : Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları



Kaynak: Sumru Tümer, "Neden Stratejik Yönetim?", Verimlilik Dergisi, MPM, 1993/1, s.112.

1.1.4. Stratejik Planlama Kavramı

İşletmelerin karşılaştacağı sorunlarla baş edebilmesi için planları doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. İşletmelerde stratejik planlamanın, yöneticiler arasında iletişimi güçlendirdiği, işletme amaçlarının önceden belirlenmesini sağladığını söyleyebiliriz.

1.1.4.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlama, işletmenin yenilenmesi ve dönüşümü için gerçekleştirilen bir süreçtir. Bu süreç devamlı değişen çevreye işletmenin hizmet ve faaliyetlerinin uydurulması için bir araç sağlamaktadır. Stratejik planlama, program geliştirme, yönetsel işbirliği ve örgütsel gelişmenin değerlendirilmesine bir çerçeve sunmaktadır.²⁴

Stratejik planlama, bir bütün olarak işletmeyi ele alır ve işletmenin geleceğinin sistematik olarak düşünülüp yön verilmesini sağlar. Burada önemli olan gelecek kavramıdır.²⁵ Stratejik planlama ile gelecekte varolabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar verilir ve gelecek şekillendirilir.²⁶

Genel olarak stratejik planlama;²⁷

- Bir yönetim felsefesi,
- İşletmeleri değiştirme ve dönüştürmede bir yönetim süreci,
- Problemler hakkında ve onların çözümünde bir düşünce biçimi,
- Eğitici bir deneyim ve personeli geliştirme faaliyeti,
- Bir örgütsel gelişme deneyimi ve
- Bir toplum eğitimi ve katılım süreci olarak nitelendirilebilir.

²⁴ Reşide Karadayı, "Stratejik Planlama Ve Eğitim", Verimlilik Dergisi, MPM, 1999/2, s.145.

²⁵ Bahar Akın, "Küçük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim", Verimlilik Dergisi, MPM, 1996/1, s.48.

²⁶ Tümer, S., a.g.e., s. 106.

²⁷ Karadayı, R., a.g.e., s. 146.

Stratejik planlama; işletmenin iki yöne dönük –işletme ve çevre- faaliyetlerini ilgilendiren sistematik düşünce ve analizlerini içine alır. Bu nedenle çevresini ve iç faaliyetlerini bir bütün olarak gören en üst organizasyon seviyesinde oluşur. Planlama ve uygulama kararlarının oluşmasında yöneltici etkide bulunur.²⁸

1.1.4.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlamanın dört önemli özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir.²⁹

- Stratejik planlama, uzun süreli bir plan türüdür. Süresi bakımından tam bir birliktelik olmamasına rağmen üç (3) yıldan daha uzun süreli planlar, stratejik planlar olarak kabul edilir.
- Stratejik planlama bütünlüyle işletmenin optimizasyonu ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler, nitelik itibariyle bir çok işletme fonksiyonu ile ilgilidir. Dolayısıyla heterojen verilerden oluşmaktadır. Plan, ne kadar farklı cinsten veriden ve işletme fonksiyonundan oluşuyorsa o ölçüde stratejik nitelik taşır.
- Stratejik planlama, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden sayı itibariyle diğer tüm planlama türlerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir.
- Stratejik planlama yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara yol gösterici durumundadır.

Stratejik planlama ile işletmeler gelecekte olmak istedikleri yeri belirleyebilmektedirler. İşletmeler stratejik planlama ile istedikleri hedefe ulaşabilmek için ortaya çıkabilecek olan fırsat ve tehditleri de önceden tahmin ederek gerekli önlemleri almaları mümkün olacaktır.

²⁸ Ali Rıza Erdem, "Stratejik İnsan Gücü Planlaması", Verimlilik Dergisi, MPM, 1997/3, s.12.

²⁹ Yusuf Çobanoğlu, "Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi SBE, 2001, ss.17-18.

1.1.4.3. Stratejik Planlamanın Amaçları

İşletmeler değişen çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacıyla stratejik yönetimden yararlanmaktadırlar. Stratejik yönetimin en önemli aşaması da stratejik planlama aşamasıdır. Stratejik planlama ile işletmeler bir takım amaçları gerçekleştirmek isterler. Ancak stratejik planlama amaçları yerine getirebildiği ölçüde işletmeler başarılı olabileceklerdir.

Bir işletmede stratejik planlamanın amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.³⁰

- İşletme yönetimini değiştirme,
- İşletmenin karlılığını arttırma/hızlandırma,
- Bölümler arasında zayıf durumda olanları iyileştirme,
- Üst yönetim için sorun oluşturan stratejik sorunları çözme,
- Varolan kaynakları önemli yerlere ayırma,
- Üst düzey yöneticilerin daha iyi kararlar vermesi için daha iyi bilginin geliştirilmesini sağlama,
- Kısa dönemli planlar ve bütçeler için bir çerçeve geliştirme,
- İşletmenin zayıf ve güçlü yanları ışığında potansiyelinin farkında olması için dışarıdan gelecek fırsat ve tehditlerin durum analizini geliştirme,
- İşletme içinde yürütülen faaliyetlerin koordinasyonunun daha iyi sağlanması,
- İletişimin güçlendirilmesi,
- Gerçekleştirilen faaliyetlerin kontrolünü kazanma,
- Yöneticilerin eğitilmesi,

³⁰ Sema Yıldırım Becerikli, "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", Eylül, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:33, Sayı:3, 2000, ss. 100-101.

- İşletmenin içinde bulunduğu durumun analizini gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşabilmesi için gereken yöntemlerin saptanması,
- İşletme için ulaşılabilir ve gerçekçi amaçlar koyma,
- Değişen çevre ve işletme amaçları ışığında gereken düzeltmeleri ve ayarlamaları yapmak için varolan faaliyetleri izleme ve yeniden gözden geçirme.

İşletmeler stratejik planlama yaparak yukarıda saydığımız amaçları gerçekleştirebilmektedirler. Bu durumda işletmelerin uzun dönemde tüm çevre koşullarına uyum sağlamalarını ve işletmelerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürmelerini beraberinde getirmektedir.

1.1.4.4. Stratejik Planlamanın İşletmelere Sağladığı Faydalar

Günümüzde işletmelerin başarılı olmasında stratejik planlama önemli bir yere sahiptir. İşletmeyi bir bütün olarak ele alan stratejik planlama, işletmeyi amaçlarına ulaştırmak için mevcut durumda ne yapması gerektiğini belirleyerek geleceğine yön vermektedir.

Stratejik planlamanın işletmelere sağladığı faydalar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir.³¹

- Sürekli değişen çevre koşulları, işletmelerin stratejik planlamayı benimsemeleri için önemli bir göstergedir. Çünkü stratejik planlama değişikliklerin işletmeye getirilmesinde ve gelişime uyum sağlamada önemli bir araçtır.
- Değişen çevrenin bir parçası olan teknolojik gelişme, işletmelere ekonomik ve sosyal açıdan bir takım sorunlar yaşatabilmektedir. Stratejik planlama bu konudaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldırabilecek ya da en aza indirebilecek bir dizi hareket tarzını sergilemekte ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır.
- Stratejik planlama vazgeçilmemesi gereken bir yönetim tarzıdır. Çünkü stratejik planlama ile yöneticiler, daha fazla alternatifi keşfederek daha iyi ve daha hızlı kararlar alacaklar ve böylece etkin planlar yapmaları kolaylaşacaktır.

³¹ Tümer, S., a.g.e., ss. 116-117.

- Stratejik planlama sistemli düşünme ve karar almaya geçişte işletmeye önemli ölçüde yarar sağlamaktadır.
- Stratejik planlama değişikliklerin kabullenilmesinde en kolay yoldur. Çünkü, stratejik planlama ile bu değişimlere insanlar önceden hazırlanmaktadır.
- Stratejik planlamanın kara olumlu katkısı yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır. Stratejik planlamanın maliyet tasarrufu sağlayarak karlılığı artırıcı etkisi, işletmeler açısından vazgeçilmez bir yol olduğunun göstergesidir. Stratejik planlama yapan bir işletmenin yapmayan bir işletmeden, ya da bir işletmenin stratejik planlama yaptığı dönemde yapmadığı dönemden daha karlı sonuçlar elde ettiği bir gerçektir.

Yukarıda saydığımız nedenlerden dolayı stratejik planlama işletmelerin başarılı olması yolunda atacakları önemli adımlardan biri olarak nitelendirilebilir. Stratejik planlama ile işletmelerin amaçlarına ulaşmaları daha kolay olmakla birlikte etkin ve verimli bir şekilde varlıklarını sürdürebileceklerdir. Ayrıca rekabet avantajı elde etme açısından da stratejik planlama, işletmelere büyük katkı sağlayacaktır.

1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

1.2.1. Otel İşletmeleri Kavramı

İnsanların tatil ve dinlenme amacıyla yer değiştirmeleri sonucunda geçici konaklama ihtiyaçlarını karşılayan ve turizm sektörünün temelini oluşturan otel işletmeleri bu bölümde genel hatları ile incelenecektir.

1.2.1.1. Otelin Tanımı

Turizm, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin üzerinde önemle durduğu ve kalkınma aracı saydığı sosyo-ekonomik bir olgu olarak görülmektedir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektörü, tüm dünya ülkelerinde büyük bir hızla gelişme

göstermektedir. Bu durum, turizm sektörünün sağlamış olduğu faydalardan daha fazla pay alma yarışında olan ülkeler arasındaki rekabeti de aynı oranda arttırmaktadır.

Turizm sektörü kapsamına giren birimlerden biri olan konaklama işletmeleri, sektörün temelini oluşturmaktadır. Her ülkede değişik görünümde olmakla beraber, amaçları aynı olup insanlara hizmet ederler. Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin ölçüsü, tesisin fiziki yapısına ve o tesiste çalışanların eğitilmişliğine bağlıdır.

Konaklama işletmeleri, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan ve varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmelerdir.³²

Konaklama işletmelerinin başında otel işletmeleri gelmektedir. Otel işletmeleri direk müşteriye yönelik ve konaklamaya ilişkin turizm işletmeleridir. Moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, oberjler ve hosteller ise tamamlayıcı konaklama işletmeleri olarak anılmaktadır.

Turizm Yatırım Ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nde "oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir" şeklinde tanımlanmıştır.³³

1.2.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında ortak bir sınıflandırma yoktur. Her ülke kendi otel işletmelerini özelliklerinden dolayı farklı bir sınıflandırmaya gitmiş veya sınıflandırmada değişik ölçüler kullanmıştır. Otel işletmelerinin sınıflandırılması aşağıdaki gibi yapılabilir.³⁴

³² Ayhan Gökdeniz, "Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi", Balıkesir, Alem Basım-Yayım, 1995, s.24.

³³ Adnan Avcı, "Seyahat Acentaları Turizm İşletmeleri Mevzuatı Ve Uygulaması", İstanbul, Alfa Basım Yayım, 1998, s.155.

³⁴ Gökdeniz, A., a.g.e., ss.27-29.

- Hizmet Alanlarına Göre Otel İşletmeleri;³⁵

- Sadece oda (European Plan) sağlayan otel işletmeleri,
- Oda+kahvaltı (Continental Plan/Bed and Breakfast) otel işletmeleri,
- Oda+kahvaltı+akşam yemeği (Modified American Plan/Half Board) sağlayan otel işletmeleri,
- Oda+kahvaltı+öğle yemeği+akşam yemeği (American Plan/Full Board) sağlayan otel işletmeleri.

- Konaklama Süresine Göre Otel İşletmeleri;

- Sayfiye Otelleri (Sahil, Dağ Otelleri gibi): Tatil, sağlık, eğlenme ve dinlenme amacıyla geziye katılanlara hizmet sunan otellerdir. Müşterilerin uzun konaklamaları süresince ortaya çıkacak her türlü ihtiyacın karşılanması için gerekli tedbirlerin tümü alınmıştır. Uzun süreli konaklamalar için hazırlanan tesise bir ev havası verilmek istenmiştir.
- Transit Şehir Otelleri: Yolcuların, transit geçenlerin çok kısa süreler için konakladığı tesislerdir. Bu gibi tesislerde boş zaman geçirmeye hizmet edecek yan üniteler bulunmamaktadır.

- Konaklamanın Amacına Göre Otel İşletmeleri;

- Kaplıca (Kür) Otelleri: Şifalı suların bulunduğu yerde sağlık turizmi için kurulmuş tesislerdir. Bu tesisler iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Bunlardan biri otel bölümü, diğeri ise şifalı sular ve bununla ilgili tedavi birimlerinin bulunduğu bölümdür. Bu tesislerde, kaplıca, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi metotlarla, insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalar yapılmaktadır.

³⁵ Kemal Kantarcı, M. Altuğ Yörükoğlu, “Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Ve Yönetimi”, Ankara, Detay Yayıncılık, 1998, s.17.

- Spor Yapma İmkânı Sağlayan Oteller
- Transit Geçen Yolculara Yönelik Oteller
- Resmi Devlet Misafirlerinin Ağırlandığı Oteller
- Sayfiye Otelleri
- Toplantı (Kongre) Otelleri: Kongre, seminer, kurslar, çalışma grupları, konferanslar ve sempozyumlar gibi toplantı türlerine göre hizmet sunan konaklama işletmeleridir.

- Kuruluş Yerine Göre Otel İşletmeleri;

- Şehir Otelleri
- Dağ Otelleri
- Sahil Otelleri
- Terminal Otelleri
- Kırsal Oteller gibi.

- Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri;

- Bütün Yıl Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri: Büyük şehir, ulaştırma güzergahları ile ticaret ve kültür merkezlerindeki otellerdir.
- Tek Sezon Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri: Kuruluş yeri şartlarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemine imkan verdiği turistik bölgelerde kurulan otel işletmeleridir. Bu oteller, deniz kıyılarında ve kış sporu yapılan yerlerde kendini göstermektedir.
- İki Sezon Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri: Mevcut kapasiteden daha çok yararlanan ve dolayısıyla hasılat bakımından da iyi durumda olan otel işletmeleridir.

- Konfor ve Kalitelerine Göre Otel İşletmeleri;

- Turistik Belgeli Otel İşletmeleri: Bu oteller Kültür Ve Turizm Bakanlığı'ndan turistik belge almaktadırlar. Turistik belgeli oteller, konaklama tesisinin konfor ve kalitesine göre sınıflandırılmaktadır.

- Beş yıldızlı oteller

- Dört yıldızlı oteller

- Üç yıldızlı oteller

- İki yıldızlı oteller

- Bir yıldızlı oteller

- Turistik Belgesi Olmayan (Belediye Tarifeli) Oteller: Bu tip oteller mahalli belediyelerden belge almaktadır.

- Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri;

Otel işletmelerinin büyüklüklerini gösteren ölçüler ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Örneğin, Batı Avrupa ve Amerika'da küçük olan bir otel Türkiye'de orta büyüklükte veya büyük olabilir. Konaklama işletmelerinde oda ve çalışan sayısı kriterine göre bir sınıflandırma yapılması istendiğinde bu işletmeler; büyük, orta, küçük oteller olmak üzere dört grupta toplanabilir.

- Büyük oteller: Genellikle 100'den fazla sayıda odaya sahip bulunan ve en az 100-110 işgören çalıştıran konaklama işletmeleridir.
- Orta Büyüklükte Oteller: Oda sayısı 50-100 arasında değişen ve yine 50 ile 100 arasında işgören çalıştıran konaklama işletmeleridir.
- Küçük Oteller: En az 10 ve en fazla 50 odaya sahip bulunan ve ortalama 25-30 işgören istihdam eden konaklama işletmeleridir.
- Çok Küçük Oteller: Bu tür oteller genellikle mevsimlik olarak ve bir aile işletmesi şeklinde faaliyet göstermektedir. Tüm hizmetlerin genellikle 3 veya 5

kişi tarafından yürütüldüğü bu tür tesisler en fazla 15-20 kişinin konaklamasına uygun büyüklüktedir.

1.2.1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otele gelen müşterilerin konaklama, yeme-içme gibi ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden, ekonomik ve sosyal bir işletme olan otellerin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.³⁶

- Otel işletmeleri “zaman” satar. Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması gerekmektedir. Oda satışları günlük olarak yapılır. Otel odası satılamadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir.
- Otel işletmeciliği “insan gücüne” dayanır. Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanılır. Otel işletmelerinde, otomasyonun kullanılabileceği alanlar oldukça sınırlıdır. Örneğin, muhasebe ve rezervasyon işlemlerinde bilgisayarlardan yararlanılırken, yatakların

yapılmasından yemeklerin hazırlanmasına, servisine ve müşterilerin karşılanmasına kadar bir çok hizmet insan gücüne dayanır. İnsan gücünün yoğun olduğu otel işletmelerinde istihdam miktarı diğer işletmelere oranla çok daha yüksektir.

- Otel hizmetleri, otel personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir. Otel birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonları yerine getiren personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Çünkü herhangi bir personelin başarısızlığı, otelde yapılmış olan bütün hizmetleri bir anda yok etmeye yeterlidir.

³⁶Fermani Maviş, “Otel Yönetimi Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No:39, 1985, ss.20-21.

- Otel, günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (mevsimlik oteller hariç) hiç ara vermeden sürekli olarak faaliyet gösteren işletmelerdir. Otelde müşteriler dinlenirken veya tatillerini geçirirken otel personelinin çalışması gerekmektedir.
- Otel işletmeciliği dinamiktir. Otel işletmeciliği, teknolojisiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Müşteri sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Bu nedenle otel işletmeleri, kendini devamlı olarak yenilemek zorundadır. Aksi takdirde başarısızlığa uğraması söz konusudur. Çünkü bir otelin en iyi reklamı müşterisi tarafından yapılmaktadır.
- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Turizm endüstrisinde talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından etkilendiğinden risk faktörü yüksektir. Ayrıca otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler.³⁷
- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız yapıdadır. Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler stoklanamaz, üretildiği veya hazırlandığı anda ve yerde satış yapılır. Yani üretim ve satış eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir.³⁸

1.2.1.4. Otel İşletmelerinde Organizasyon

Organizasyon, “işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri görecekt kişileri saptamak ve bunlar arasında düzen sağlamak”³⁹ şeklinde tanımlanabilir.

Önceleri basit bir organizasyon yapısına sahip olan oteller, günümüzde bir çatı altında bir çok servis ve kısımları bulunan birer işletme haline gelmişlerdir.⁴⁰

³⁷ Gökdeniz, A., a.g.e., s. 30.

³⁸ Kantarcı, K., Yörükoğlu, M., a.g.e., s.12.

³⁹ Hasan Olalı, Meral Korzay, “Otel İşletmeciliği”, İstanbul, Beta Yayınları, 1993, s.295.

⁴⁰ Maviş, F., a.g.e., s.67.

Otel işletmelerinin organizasyon yapıları, büyüklükleri, kuruluş yerleri, plan ve politikaları, çalışan sayısı ve sundukları hizmet açısından birbirinden farklı özellik göstermektedir. Bu farklılıklar olmasına rağmen hemen hemen tüm otel işletmelerinin organizasyon şemalarında bulunan bölümler benzerlik göstermektedir.

1.2.1.4.1. Yönetim Bölümü

Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesine öncülük eden bir yönetici vardır. Otel işletmelerinde yönetici, “otel işletmesini yönetme yetkisine sahip olan, yönetme fonksiyonlarını başaran, üretimin riskini doğrudan doğruya veya uzun dönemlerde dolaylı olarak üzerine alan kişi”⁴¹ olarak tanımlanmaktadır.

Otel işletmelerinin başarılı olabilmesi için, otel faaliyetlerinin düzenli ve en iyi şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesinde rol alacak kişide otel yöneticisidir. Diğer bir ifade ile otel işletmesinin başarısı konusunda en büyük görev yönetici ve yönetim bölümüne düşmektedir.

1.2.1.4.2. Konaklama-Odalar Bölümü

Otel işletmelerinde gelir getiren bölümler içerisinde yer alan odalar bölümü önbüro ve kat hizmetleri bölümlerinden meydana gelmektedir.

Önbüro, müşteri ile işletmenin ilk karşılaşma yeri olarak kabul edilmektedir. Müşterilerin ilk izlenimleri önbüroda oluşmaktadır. Bu nedenle önbüro bölümünde çalışanların müşteriler üzerinde olumlu bir etki bırakacak nitelikte olması gerekmektedir.

Önbüro bölümü, oda rezervasyonunun ve satışının yapıldığı, müşterilerin kayıtlarının ve hesaplarının tutulduğu, çeşitli danışma ve banka hizmetlerinin verildiği yerdir.⁴²

⁴¹ Olalı, H., Korzay, M., a.g.e., s.348.

⁴² İrfan Mısırlı, “Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri Ve Uygulamaları”, 2.Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2003, s. 25.

Genel olarak önbüro bölümünün fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁴³

- Müşterileri karşılamak ve uğurlamak,
- Müşterilerin rezervasyon isteklerine karşılık verme,
- Müşteri kayıtlarını tutmak,
- Her zaman için müşterilerden gelebilecek şikayetlere hazır olmak, bu konuda diğer departmanlardan yardım istemek,
- Otel işletmesi içerisinde danışma işlevini üstlenmek,
- Müşterilerle ilgili işletme içi ve işletme dışı iletişime yardımcı olmak

Kat hizmetleri bölümü ise genel olarak müşterilerin odalarının, koridorların ve oturma yerlerinin temizliğinden sorumludur.

Kat hizmetleri bölümünün, temizlenen oda ve diğer alanların bakım ve onarım işlerinin düzenli olarak takip edilmesi, onarım ve bakım işlerini yapacak kişilerle irtibata geçilmesi konusunda da görevleri bulunmaktadır.

Kat hizmetleri bölümü ile önbüro bölümü arasındaki iletişim oldukça önemlidir. Kat hizmetleri, oda satışından önce odaların temizliğini ve kontrolünü yaparak önbüroya odaların durumunu bildirir. Ancak odalar satışa hazır olduğu takdirde resepsiyon oda satışını gerçekleştirilebilir.

1.2.1.4.3. Yiyecek – İçecek Bölümü

Yiyecek İçecek bölümü, yiyecek içecek malzemelerinin satın alınması, satın alma yöntemlerinin ve yerlerinin belirlenmesi, yiyecek ve içeceklerin muhafaza edilmesi, hazırlanması, servisi ve fonksiyonlarla ilgili kontrol görevinin yerine getirilmesi gibi görevleri içermektedir.⁴⁴

⁴³ Dündar Denizer ve diğerleri, “Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamaları”, Ankara, Anatolia Yayıncılık, 1995, s.30.

⁴⁴ Arzu Altunay, “Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1999, s. 30.

Yiyecek ve içecek bölümü, müşterilerin yiyecek, içecek ve servis olmak üzere üç tür ihtiyacını karşılamaktadır. Bunların içerisinde en önemlisi servistir. Restorantta iyi bir servisle sunulan güzel bir yemek müşteriye son derece memnun edecektir.⁴⁵ Fakat kötü bir servis tüm işletmeye mal edilecektir. Bu nedenle yiyecek ve içecek bölümünün çalışanları son derece nazik ve hem müşterilere davranışları konusunda hem de işleri konusunda eğitim almış olmaları gerekmektedir.

Yiyecek-içecek bölümü, otelde konaklayan müşterilerin yanında otel dışından gelen müşterilerin de yiyecek-içecek ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Otel işletmelerinde nitelikli çalışanların iyi bir yiyecek servisi sunmasıyla müşteri tatmini gerçekleştirilebilir. Aksi halde bu bölüm otel işletmesi için büyük kayıplara neden olabilir.

Genel olarak gelişmiş bir otel işletmesinin yiyecek-içecek bölümü beş alt birimden meydana gelmektedir.⁴⁶

- Mutfak Bölümü: Yiyecek üretiminin gerçekleştiği ünedir.
- Kahya (Stewarding): Satın alma üretim materyalinin ve bulaşıkların yıkanması üretim alanının temizlenmesi.
- Alkollü ve Alkolsüz İçkiler Bölümü: İçecek servisinden ve kantininden sorumlu kişidir.
- Restoran İşletmeciliği: Bu bölüm işletmedeki tüm yiyecek, içecek servisi veren ünitelerin fonksiyonlarından sorumludur. Aynı zamanda oda servisi hizmetlerinden de sorumludur.
- Yiyecek Hizmetlerinin Satışı (Catering) Bölümü: Bu bölüm otelin pazarlama ve satış bölümü ile işbirliği içinde faaliyetlerini sürdürür. İşletmede banket ve özel ziyafetlerin satışını gerçekleştirir.

⁴⁵ Maviş, F., a.g.e., s.71.

⁴⁶ Olalı, H.,Korzay, M., a.g.e., s.365.

1.2.1.4.4. İnsan Kaynakları Bölümü

Otel işletmelerindeki insan kaynakları bölümü, diğer işletmelerdeki insan kaynakları bölümüne göre işletme içinde daha farklı bir yere sahiptir. Otel işletmelerinin emek-yoğun özellik göstermesi, otomasyon imkanlarının fazla kullanılamaması ve müşteri ile birebir ilişkilerin olması otel işletmelerinde insan kaynakları bölümünün önemini belirlemektedir.

Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması bir başarı göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Müşteri tatmini de büyük ölçüde çalışanların kaliteli mal ve hizmet üretmesi ile sağlanabilir. Çalışanların kaliteli mal ve hizmet üretebilmeleri ise insan kaynakları bölümünün çalışmalarına bağlıdır.

Kaliteli hizmet sunabilmek doğru nitelik ve nicelikte insan kaynağının temini ile mümkün olacaktır. Diğer bir ifade ile kaliteli hizmet sunabilmek ancak sayıca yeterli kaliteli çalışanlarla gerçekleştirilebilir. Aksi takdirde işletmenin başarısından ve varlığını sürdürmesinden söz edilemez. Böylesi olumsuz bir durumla karşılaşmamak için öncelikle insan kaynaklarının kalite odaklı hareket etmesi gerekmektedir. Bunun için de otel işletmelerinde insan kaynakları bölümün yeniden düzenlenerek iyileştirilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde böyle bir öneme sahip olan insan kaynakları bölümünün görevleri kısaca aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletme stratejileri ile bütünleştirilmiş insan kaynakları planlamasının hazırlanması,
- İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme,
- İşe alıştırma ve eğitim,
- Çalışan motivasyonu ve değerlendirilmesi,
- Otel faaliyetleri ve imajı doğrultusunda şirket kültürü oluşturulması,

- Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için hizmet içi ve eğitim imkanlarının sağlanması.

Otel işletmelerinin rekabette üstün konuma gelmeleri, müşteri tatminini sağlayarak müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmeleri büyük ölçüde işletmenin sahip olduğu insan kaynağının niteliğine bağlıdır. Böyle bir öneme sahip insan kaynakları bölümünün otel işletmelerinde yeniden yapılandırılması diğer bir ifade ile iyileştirilmesi gerekmektedir.

1.2.1.4.5. Pazarlama ve Halkla İlişkiler Bölümü

Otel pazarlamasında ilk hedef, talep edilen mal ve hizmetlerin sunulması sonucu müşteri tatmininin, diğer bir hedef ise müşteri tatminine dayalı karın sağlanmasıdır. Bu şekilde belirlenen bir hedef, efektif turizm talebine süreklilik sağladığı gibi potansiyel turizm talebinin de efektif turizm talebine dönüşmesini sağlar.⁴⁷

Otel işletmelerinde etkin pazarlama faaliyetlerinin sürdürülmesi ile işletmelerin doluluk oranları ve karlılık düzeyleri artacaktır. Bunu başarabilmek için öncelikle işletme içinde pazarlama bölümünün kurulması ve üretilen mal ve hizmete göre pazarlama politikalarının oluşturulması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde yer alan pazarlama bölümünün amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁴⁸

- Otel işletmesinin doluluk oranını arttırmak,
- Pazar araştırması yapmak ve yeni pazarlar bulmak,
- Müşterilerin ihtiyaçlarını ve değişimlerini yakından takip etmek,
- Otel işletmesinin yanı sıra ülkenin sahip olduğu değerleri müşterilere tanıtmak,
- İşletmenin pazardaki payını korumak ve geliştirmek,

⁴⁷ Dündar Denizler ve diğerleri, a.g.e., s.221.

⁴⁸ Nesrin Çakır, "Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ve Şile Bölgesinde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, SBE, 1998, s. 53.

- Uluslararası ve bölgeler arası rekabette avantaj sağlamak,
- Reklam ve tanıtımı hedef kitleye ulaştırmak.

Otel işletmelerinde yürütülecek halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef kitleyi efektif ve potansiyel turist grubu, seyahat acentaları ve tur operatörleri, ulaştırma işletmeleri, iş adamları ve medya kuruluşları oluşturmaktadır.⁴⁹

Otel işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetleri, işletmenin faaliyetleri hakkında hedef kitleye bilgi vermek ve onlara gelecek tepkiler doğrultusunda faaliyetlerin yeniden düzenlenmesini amaçlayan önceden planlanmış bir faaliyetler bütünüdür.

1.2.1.4.6. Teknik Hizmetler Bölümü

Teknik hizmetler bölümü otel işletmesi içinde diğer bütün bölümlerle sürekli iletişim içinde olmak durumundadır. Bu iletişim diğer bölümlerde oluşabilecek teknik bir arızanın kısa sürede ve ekonomik bir şekilde giderilmesine yöneliktir. Teknik hizmet bölümü müşteriye en iyi hizmetin verilebilmesi için her bölümün çalışır durumda olmasını sağlar.

Otel işletmesi içerisinde teknik hizmet bölümü dört ana grupta toplanabilir.⁵⁰

- Bakım hizmetleri
- Onarım hizmetleri
- Tasarrufa yönelik hizmetler
- Eğitim hizmetleri

1.2.1.4.7. Muhasebe Bölümü

Otel işletmelerinde muhasebe, “yürütülen faaliyetlerin parasal ifadelerle kaydedilmesi, sınıflandırılması, sonuçlarının özetlenmesi, yorumlanması ve raporlanması”⁵¹ şeklinde tanımlanmaktadır.

⁴⁹ Denizer D. ve diğerleri, a.g.e., s. 232.

⁵⁰ Maviş, F., a.g.e., ss. 78-79.

⁵¹ İsmet Barutçugil, “Turizm İşletmeciliği”, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1982, s.162.

Otel işletmelerinde muhasebe bölümü genel müdüre bağlı olarak çalışmaktadır. Zincir otellerde genellikle muhasebe bölümü genel merkezde yer almaktadır. Bu bölüm zincire bağlı olan otellerin genel muhasebe bilgilerini bünyesinde bulundurur ve otellerdeki muhasebe bölümlerine nezaret eder.

Otel işletmelerinde muhasebe bölümü, genellikle iç kontrole yöneliktir. Bu kontrolün amaçları şunlardır.⁵²

- Müşteriye yapılan tenzilat ve alınan paraların müşteri hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamak,
- Otel personeli tarafından hile ve ihmalciliği önlemek,
- Gereksiz harcamaları en aza indirmek.

1.2.2. Genel Anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi

Teknolojik gelişmeye bağlı olarak artan uluslararası rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve diğer işletmelere göre üstünlük sağlayabilmesi için yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle geleneksel yönetim anlayışları yerini modern yönetim anlayışlarına bırakırken, İnsan Kaynakları Yönetimi (Human Resources Management)'nin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır.

1.2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

Günümüzde insan kaynakları yönetimi işletmelerde yeniden adlandırılmakta ve işletmelerde insan kaynakları yönetiminin stratejik bir rol üstlendiği belirtilmektedir. Birçok araştırmacı işletmelerin başarısında insan kaynakları işlevinin en önemli unsurlardan biri olduğu hususunda hemfikirdir.⁵³

İşletmelerin diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan kaynağının nitelik ve niceliği ile bağlantılıdır. İşletmelerin, hammadde, finansman, teknoloji gibi kaynaklara ulaşabilmeleri genelde insan kaynağı istihdamına

⁵² Maviş, F., a.g.e., ss. 74-75.

⁵³ Adnane Belout, Clothilde Gauvrea, "Factors Influencing Project success: The Impact Of Human Resource Management", Project Management, 22 / 2004.

göre daha kolay olmaktadır. Çünkü bedeli ödendiği takdirde diğer kaynaklara ulaşmak mümkündür. İnsan kaynağı ise bu noktada diğer kaynaklardan önemli farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetleri çok karmaşıktır.⁵⁴ Bu nedenle işletmenin diğer kaynaklarının yanında insan kaynağı daha önemli bir özelliğe sahiptir. İşletmeler etkin bir insan kaynakları yönetimine sahip değilse diğer kaynakların atıl kalacağı açıktır.

1900'lü yıllarda işlevsel, 1960'lı yıllarda yönetsel rol üstlenen insan kaynakları yönetimi, 1980'li yıllardan itibaren stratejik bir rol üstlenmektedir. Önceleri tepe yönetim tarafından belirlenen plan ve politikaları uygulama durumunda olan insan kaynakları işlevi, artık kendi politika ve stratejilerini belirlemekte ve uygulamaktadır. Bunun yanı sıra emir-komuta yönetimi ile birlikte hareket ederek işletme ana stratejilerinin belirlenme ve uygulanma sürecine de destek olmaktadır.⁵⁵

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde yaygın olarak kullanılan fakat tam olarak tanımlanamayan bir kavramdır. Fakat insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasında ve geleneksel personel yönetiminden ayırt edilmesinde farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır.⁵⁶

Birinci yaklaşımda, insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yeniden adlandırılmasıdır. Kullanılan personel yönetimi fonksiyonları aynı kalmasına rağmen, personel yöneticisi/departmanı terimi yerine insan kaynakları yöneticisi/departmanı terimi kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi terimi yeni bir terim olmamakla birlikte bundan yaklaşık 25 yıl önce personel yönetimi terimi yerine kullanılmaya başlanmıştır.

⁵⁴ Öznur Yüksel, G.Erenler Çakar, "İşletmelerin Rekabetinde İnsan Kaynaklarının Rolü: Hazır Giyim Sektörü Örneği", Verimlilik Dergisi, MPM, 1996/2, s.99.

⁵⁵ Cavide Uyargil, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.675.

⁵⁶ David E. Guest, "Human Resource Management And Industrial Relations", Journal Of Management Studies, 24:5, September, 1987, s. 505-506; Öznur Yüksel, "Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:30, Sayı:2, Haziran, 1997, ss. 40-41.

İkinci yaklaşım, insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, çalışanların rollerini yeniden kavramlaştıran, örgütleyen ve iş tanımlarının yapılmasını sağlayan bir kuramdır. İnsan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar olarak üç unsuru kapsamaktadır. Ancak bu yaklaşımda benimsenen kuramlar kısmi modeller şeklinde kalmış ve örgüt başarısındaki etkileri deneysel olarak ispatlanamamıştır.

Üçüncü yaklaşım, insan kaynakları yönetimi ve yönetim için yeni bir yaklaşım önerisinde bulunmaktadır. Bu yaklaşım ise, insan kaynakları yönetimini stratejik açıdan ele almaktadır. İşletmelerin stratejik yönetim süreçlerindeki başarılarını, insan kaynaklarının stratejik biçimde yönetilmesine bağlayan ve insan kaynaklarını daha etkin kullanarak rekabet üstünlüklerini arttırabilmeleri konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin bir çerçeve oluşturmaktadır. İnsan kaynaklarının etkin kullanılabilmesi için, bütünleşme, çalışanın bağlılığı, esneklik ve kalite unsurları tanımlanmıştır.

Diğer taraftan çokuluslu işletmelerin ve onların ortak yatırımlarının global ekonomide artan bir rol oynamaları insan kaynakları yönetimine yeni bir kavramı; stratejik açıdan uluslararası insan kaynakları yönetimi kavramını getirmiştir. Stratejik açıdan insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ile işletme stratejilerinin koordinasyonunu ve uyumunu vurgular; stratejik açıdan uluslararası insan kaynakları yönetimi ise uluslararası insan kaynakları ile çokuluslu işletmelerin stratejileri arasındaki uyumu vurgular.⁵⁷

Küreselleşme sürecinin, her geçen gün pek çok işletmeyi uluslararası piyasalara itmesi uluslararası insan kaynaklarının da önemini artırmaktadır. Uluslararası insan kaynakları yönetimi, yerel insan kaynakları yönetimi ile aynı faaliyetleri içermekle birlikte uygulama aşamasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Çok uluslu işletmelerin, uluslararası alanda faaliyette bulunmaları ve çok kültürlü bir yapıya sahip olmaları, uluslararası vergilendirme, uluslararası yeniden yerleşim, yurtdışına

⁵⁷ Mehmet Tikici, Hüseyin Altay, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi:Gap Kapsamında Ve Çevresindeki İllerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 2000, s.690.

gönderilen personelin özel eğitimi gibi yerel insan kaynakları yönetiminde olmayan uygulamalar bulunmaktadır. Özellikle teknoloji ve üretim bakımından büyük kaynaklara sahip olan çok uluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi büyük öneme sahiptir.⁵⁸

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda, genel olarak, insan kaynakları yönetimi, “işletmenin en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, ile çalışan arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içerir. Bunlar personelin seçimi, performans ölçümü, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, çalışma ilişkilerine ve maaşlarına ilişkin kararlar ve eylemler”⁵⁹ olarak sıralanabilir.

1.2.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, personel yönetimini idari fonksiyonların ötesine taşıyarak, çalışanların niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp kendi çıkarlarına ve işletmenin ihtiyaçlarına uygun biçimde geliştirmektir.

“İnsan kaynakları yönetiminin amaçları, insan kaynakları yönetimi felsefesinden kaynaklanmakta olup şu şekilde belirtilebilir”⁶⁰.

- Örgütsel amaçlara çalışanlar sayesinde ulaşılabilceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Çalışanların kapasitesinden gereği gibi yararlanmak, potansiyellerini mantıklı bir biçimde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak, çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,

⁵⁸ Nurgül Kul Parlak, “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2000/1, s. 98.

⁵⁹ “Michael Armstrong, “Human Resource Management-Strategy and Action, London Kogan Page, 1993”, Haluk Sak, “Stratejik Yönetim Açısından İnsan Kaynakları Ve Yönetiminin İncelenmesi”, 2000, s.78.

⁶⁰ “Michael Armstrong, Human Resource Management-Strategy and Action, London Kogan Page,1993” Erhan Eroğlu, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri, Kurgu Dergisi, Sayı:16,1999, s.279.

- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak,
- Kaynakları örgütün gereksinimlerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, takım çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmak,
- Uyumlu örgüt ve yetkinlik için çaba sarf etme yararına esnek hareket etmeye istekliliği özendirmek.

Yukarıdaki amaçlara bakıldığında anlaşılabacağı gibi, insan kaynakları yönetimi işletmenin çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanmak için bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirerek örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedir.

1.2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Geçtiğimiz on yılda, ulusal ve uluslararası alandaki artan rekabet, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmenin yollarını bulma ve müşteri ihtiyaçlarına daha duyarlı olma konularında umulmadık bir baskı oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi giderek bu baskılara karşı stratejiler geliştiren ve bu stratejileri uygulayan bir anahtar olarak görülmektedir.⁶¹

İsim olarak insan kaynakları 1950'li yıllarda ortaya atılmıştır. 1960 yılında Amerika'da çıkan Human Resource Management adlı dergi ile insan kaynakları yönetimi kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır.⁶²

⁶¹ Simon S.K.Lam, John Schaubroeck , "Integrating HR Planning and Organisational Strategy", Human Resource Management Journal, Vol:8, No:3.

⁶² Celalettin Serinkan, "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi ", Verimlilik Dergisi, 1996/4, s.28.; Sak, H.,a.g.e. s.83.

İnsan kaynakları yaklaşımı olarak adlandırılan düşünce hareketinin temelleri Maslow (1954), D.Mc Gregor (1960), Herzberg (1957)'in yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Özellikle Mc Gregor'un Y Teorisi varsayımı çalışanın niteliklerinden tümüyle faydalanmak için yönetimin çalışanına güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde çalışanın yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü insan unsurunun benimsenmesini kuvvetlendirmiştir.⁶³ Ayrıca Likert(1960), Argysis(1957), Schein(1969), Pascale ve Athos(1981), Peters ve Waterman(1982) gibi akademisyenler işletmenin özelliklerini inceleyerek, insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişimini etkilemişlerdir.⁶⁴ Bu çalışmaların yanı sıra, 1965 yılında Raymond Miles 'insan kaynakları' ile 'insan ilişkileri' kavramları arasındaki farklılık üzerine çalışmıştır. İnsan kaynakları kavramı ile Miles, klasik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak, çalışanı işletmenin gelişme potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir. Yapılan çalışmalarda üzerinde durulan en önemli nokta, teknolojik gelişmeye karşın işletmelerin yeterli donanıma sahip olmayan insan gücü ile hedeflerini gerçekleştiremeyecek olmaları gerçeğidir.⁶⁵

⁶³ David Guest, "Human Resource Strategies", Sage Publications, London, 1993, s. 16.

⁶⁴ Sak, H., a.g.e., s.83.

⁶⁵ İşveren Dergisi, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", Temmuz 2000, www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=130&id=8, (10 Mart 2004)

Şekil 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

O R G A N İ S Y O N D Ü Z E Y İ	Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
	Orta Düzey Yönetici				Çalışanlarla İlişkiler	
	Alt Düzey Yönetici			Personel/ Çalışanların Günlük Sorunları		
	Nezaretçi		Personel			
	Büro	Kayıtlar				
	Elemanı	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Kaynak: Palmer, M ve Winters, K.T(1993), "İnsan Kaynakları. Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi:2", İstanbul, Rota Yayınları, s.23.

Şekil 1.3.'de görüldüğü gibi, insan kaynakları yönetiminin gelişiminde birinci aşama kayıt tutma dönemidir. Bu dönemde personel yönetimi birimlerinin işlevi; iş başvurularını inceleme, yeni işe alınanların eğitimden geçirilmesi, tüm çalışanlar için yaş, eğitim, çalışma süresi gibi kişisel bilgileri içeren dosyaların hazırlanması, iç yazışmaların yapılması, sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi gibi konuları kapsamaktadır.

İkinci dönemde; devletin iş yaşamına getirdiği düzenlemeler nedeniyle personel yönetimi birimleri yasal sorumluluklar yüklenmiştir. İşletmede işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, eğitim, geliştirme, yasal dokümanların hazırlanması gibi konular personel birimlerinin sorumlulukları arasına girmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin üçüncü döneminde üst yönetim, insan kaynakları yönetimine maliyet kontrolünü ve rekabet üstünlüğünü sağlayıcı, işletme değerini

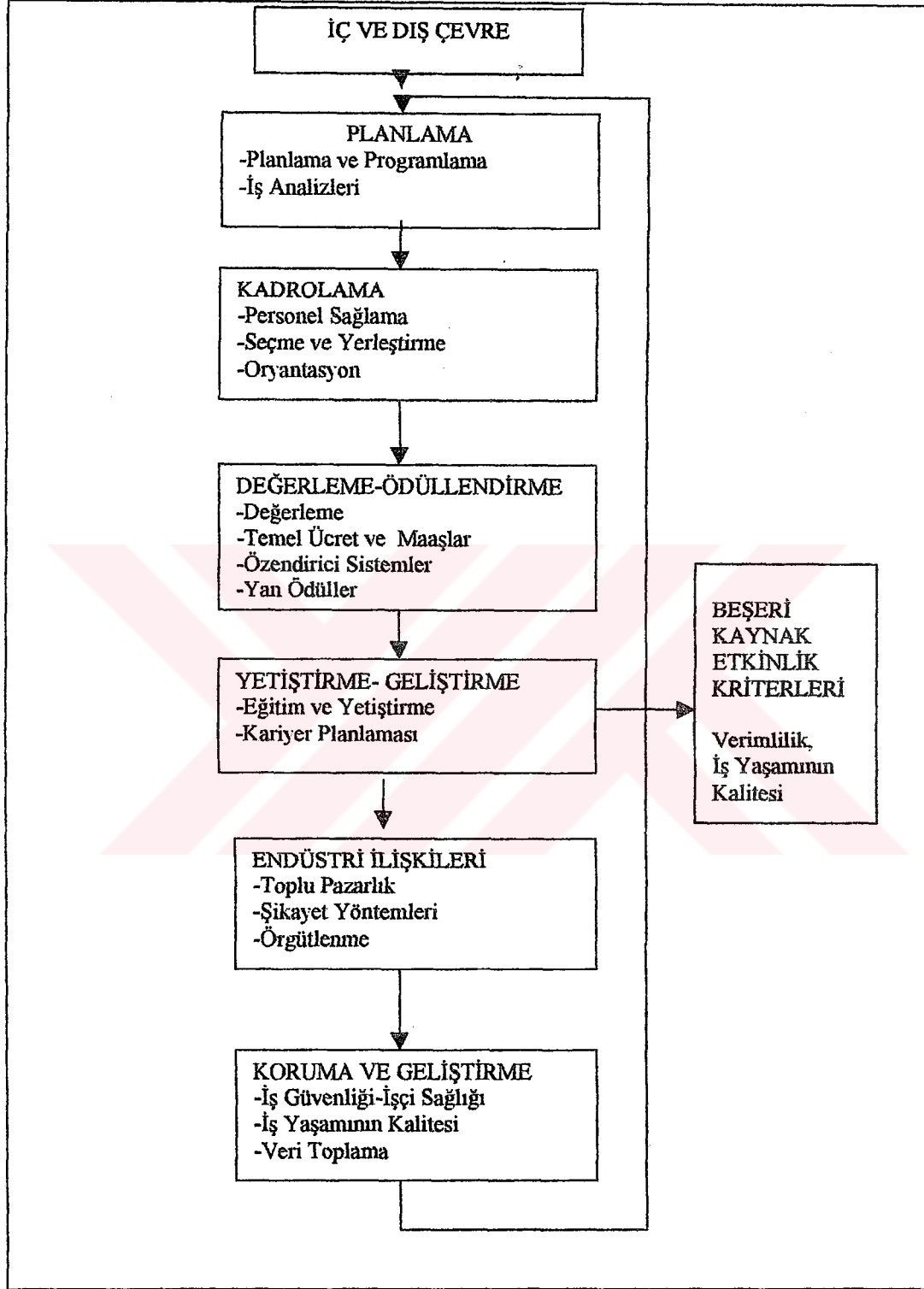
artırıcı unsur olarak bakmaya başlamıştır. İşletmelerde stratejik kararların alınmasında insan kaynakları ön plana çıkmıştır.⁶⁶

Günümüzde insan kaynakları yönetimi sadece çalışanlarla ilgili yukarıdaki işlevleri gerçekleştiren birimler olmaktan çıkmış işletmenin bütününe şekillendiren bir birim halini almıştır.



⁶⁶ Margaret Palmer, J.Kenneth,T.Winters, “İnsan Kaynakları”, Kişisel Gelişim Ve Yönetim Dizisi:2”, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s.s.23-24

Şekil 1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri



Kaynak: Ferah Özkök, Selahattin Kanten, "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Talep Üzerindeki Etkileri, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", 24-26 Kasım 2000, Nevşehir, Hafta Sonu Semineri VII., 2001, s.334.

1.2.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Günümüzde işletmelerin bir çoğunda mevcut personel departmanı/personel müdürü kavramının değiştirilerek insan kaynakları departmanı/insan kaynakları müdürü şeklinde isim olarak değiştirildiği görülmektedir. Ancak bu noktada önemli olan personel yönetimi fonksiyonlarının da bu değişime ayak uydurmasıdır. Çünkü insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile personel yönetimi fonksiyonları arasında önemli farklılıklar vardır. Her şeyden önce klasik personel yönetimi anlayışında, çalışan, işletmenin faaliyetlerini sürdürmesinde, insan kaynakları yönetiminde ise çalışan, işletme stratejisinin belirlenmesinde, uygulanmasında ve denetlenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, sadece belirli prosedürlerin değiştirilmesi, organizasyon şemasının ve iş tanımlarının kağıt üzerinde yenilenmesi ile ulaşılabilir bir sonuç değildir. Ancak işletmeye , çevreye ve işletme ile çevre arasındaki ilişkileri yepyeni bir perspektiften bakıldığı zaman anlaşılabilir bir yaklaşımdır.⁶⁷

Personel yönetimi fonksiyonları ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasındaki değişimin ana hatlarını aşağıdaki unsurlar oluşturmaktadır.⁶⁸

- **Görev Kapsamlarının Değişimi:** Personel departmanları, işletmelerin personel ve stratejilerini uygulayan birimler iken, insan kaynakları departmanları işletme stratejileri doğrultusunda politika belirleyen ve bu politikaları uygulayan birimler haline gelmiştir. Aynı zamanda bu politikaların, işletmenin bütününe yaygınlaştırılmasını sağlar.
- **Birim Çalışanlarının Kimlik Değişimi:** Personel birimlerinde çalışanlar insan kaynakları yönetiminde, yöneticilere hizmet veren memurlar olmaktan çıkarak yöneticilere liderlik ve yönetim danışmanlığı yapan uzmanlar haline dönüşmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri artık işletmelerdeki mühendislik, pazarlama, mali işler, finans ve diğer işler hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olması gerekmektedir.

⁶⁷ Deniz Taşçı, "İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kurumsallaşma", Kurgu Dergisi, Sayı:17, 2000, s.180.

⁶⁸ Sak, H., a.g.e., ss. 92-93.

- **Sosyal Hizmetlerin Planlanması :** Personel birimleri, işletmede sosyal hizmet organizasyonlarının yürütülmesinden sorumluyken insan kaynakları birimleri bu organizasyonların planlanmasından da sorumludur.
- **İletişim :** İnsan kaynakları yöneticileri ve çalışanları artık tüm işletme çalışanları ile sürekli iletişim içinde olmaları gerekmektedir.
- **Şirket İçindeki Rol :** Personel birimlerinin rolü yönetimin temsilcisi olmak iken insan kaynaklarının işletme içindeki rolü yönetim ve çalışanlar arasındaki menfaatlerin dengeleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde birçok işletme için stratejik başarının en kritik bileşenlerinden biri insan sermayesi fikri üzerine yoğunlaşmaktır. Bu nedenle yöneticiler, stratejik yönetim sürecini insan kaynakları yönetimi ile bağlantılı bir şekilde yürütmeye başlamışlardır.⁶⁹ Klasik personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki en temel fark bu noktada ortaya çıkmaktadır. Personel yönetimi, işletmenin yönetiminde pasif bir rol üstlenirken stratejik açıdan ele alınan insan kaynakları yönetimi ise işletme yönetimi kararlarına aktif bir şekilde katılmaktadır.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklar aşağıda özetlenmiştir. Bunlar:⁷⁰

- Personel yönetimi statik bir anlam ifade eder ve işletmenin bir takım stratejik hedeflerinin belirlenmesinde ağırlığı yoktur. İnsan kaynakları yönetimi ise işletmenin kısa ve uzun vadeli stratejilerinin belirlenmesinde daha etkin rol oynar.
- İnsan kaynakları, insan gücünü rekabette avantaj sağlayan stratejik bir kaynak olarak görür.
- İnsan kaynakları yönetimi, işverenle personel arasında psikolojik bir denge sağlar.

⁶⁹ Kathryn Martell, Stephen J. Carroll, "How Strategic Is HRM?", Human Resource Management, Vol:35, Number: 2, Summer; 1995, s.253.

⁷⁰ Sak, H., a.g.e., ss. 96-97.

- İnsan kaynakları yönetimi, insan gücü maliyetini kontrol edilemez bir maliyet olarak değil, bir yatırım unsuru olarak görür.
- İnsan kaynakları yönetimi, hat yöneticilerin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmakla birlikte, sorunların önceden tespitinde, önceliklerin belirlenmesinde ve politikaların oluşturulmasında da aktif rol oynar.
- İnsan kaynakları yönetimi, işlevlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur. Açık sistem görüşünü temel alarak sorunların çözümünde işletmeyle sınırlı kalmaz.
- Personel yönetiminde iş görenlerin kontrolü üstleri, yöneticileri tarafından yapılırken, insan kaynakları yönetiminde çalışanlar kendi kendilerinin kontrolünü yaparlar.
- İnsan kaynakları yönetimi, teknikler üzerinde durmaktan çok süreçler, sayılar ve inanışlar üzerinde durmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimine insan odaklı bir bakış açısı getirir.

Yukarıda belirtilen özelliklerin tümü, “insan kaynakları yönetimine yeni fonksiyonlar yüklemekte ve önemini arttırmaktadır. İşini seven, kontrol etme gücüne sahip olan, fikirlerine saygı gösterilen, ücret ve çalışma koşullarıyla ilgili olarak hak ettiğini aldığına inanan bireyler, daha iyi motive olacak ve işletmenin başarısında çok önemli rol oynayacaktır. Bunu sağlamak için insan kaynakları yönetiminin görevi olmaktadır.”⁷¹

1.2.2.5. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Modern ekonomik yapıda hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik büyük ölçüde insan gücüne dayanmasıdır. Turizm sektörünün kapsamına giren işletmelerden biri olan konaklama işletmelerinin başarısı da kuşkusuz sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır.

⁷¹ Serinkan, C., a.g.e. s.30.

Konaklama işletmelerinin temelini oluşturan otel işletmeleri otomasyonun son derece sınırlı, buna karşılık emek faktörünün oldukça yoğun olduğu işletmelerdir. Bu durum otel işletmelerinde insan kaynaklarını önemli boyutlara taşımaktadır.

Otel işletmelerinin, müşteri talebini tatmin edici bir şekilde karşılamak amacıyla, vasıflı ve doğru tutum içinde olan insan kaynağını çekmesi ve elinde tutması önemlidir. Bu nedenle etkili bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna sahip olunması gerekmektedir.⁷²

Etkili insan kaynakları yönetimi, otel işletmeleri için bir rekabet avantajı yaratılmasında ve sürdürülmesinde en önemli unsurlardan bir tanesidir. Gerçekten de otel işletmelerinde insan sermayesi, işletme yönetiminin en üst sıralarında düşünülmektedir.⁷³

Otel işletmelerinde üretim faktörleri içerisinde insan kaynakları yönetimi diğer sektör işletmelerine göre daha fazla önem arz etmektedir. Bir işletmeyi diğer bir işletmeden farklı kılan en önemli unsur insan unsurudur. Bu nedenle, modern teknolojinin otel işletmelerine doğrudan rekabet üstünlüğü sağladığını söylemek zordur.

Otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamak için, işletmenin stratejileri doğrultusunda çalışanın bilgilendirilmesi, eğitilmesi, ortak hedeflere yönlendirilmesi gereklidir. Çünkü işletmeler finansal sermayeye göre insan sermayesi ile daha fazla rekabet gücü elde edebilmektedir. İnsan sermayesine yatırım yapmanın gerçek değeri, makine ve tesise yatırım yapmanın gerçek değerinden daha fazla olması da bu nedenden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin sürekliliği, istihdam edilen insan kaynaklarının geliştirilmesi, etkin yönetimi ve uzun süreli yararlanılması ile mümkün olabilir. Bunun için öncelikle işletmelerin hedefleri doğrultusunda insan kaynakları planlamasının yapılması gereklidir.⁷⁴

⁷² Ferah Özkök, Selahattin Kanten., "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Talep Üzerindeki Etkileri, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi" (24/26 Kasım 2000), Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir, 2001, s. 335.

⁷³ J. Bruce Tracey , Arthur E Nathan, "The Strategic And Operational Roles Of Human Resources An Emerging Model", Cornell University, Cornell Hotel And Restaurant Administration Quartely, August 2002,s.17.

⁷⁴ Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi Ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 2003, s.146.

1.2.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması

Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde işletmenin sahip olduğu insan kaynağına bağlıdır. İnsan kaynağının doğru yerde, zamanda, sayıda ve nitelikte bulunması ise insan kaynağı planlaması faaliyeti ile gerçekleştirilmektedir.

1.2.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı

Son yıllarda küreselleşme, dışa açılma gibi olgular işletmeleri her alanda yaygın ve etkin planlama sürecine yöneltmektedir. İnsan Kaynakları Planlaması (Human Resource Planning), işletme planları içinde üst sıralarda yer almaktadır. Çünkü insan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılmaktadır. Bir işletmenin uzun dönemdeki başarısının diğer etmenlerden çok istihdam ettiği işgücünün niteliğine bağlı olması insan kaynakları planlamasının önemini belirtmektedir.⁷⁵

İşletmelerin, insan gücü ihtiyacını, değişen koşullar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda planlanması, insan kaynakları planlamasının temelini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, işletmenin sahip olduğu kaynakların akılcı kullanımını sağlayarak işletmeye geleceğini daha iyi değerlendirme olanağı vermektedir.

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında işletmenin işgücüyle ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması süreci olarak tanımlanmaktadır.⁷⁶ Diğer bir ifade ile, insan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücünün nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümünü içermektedir. İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin aşırı ya da eksik işgücü ile çalışmasını önlemekte ve çevresel değişmelere işletmenin uyum sağlayabilmesi için işgücüyle ilgili faaliyetleri yönlendirmektedir.⁷⁷

⁷⁵ Tuğray Kaynak, "İnsan Kaynakları Planlaması", Gözden Geçirilmiş Ve Yenilenmiş İkinci Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1996, s. 7.

⁷⁶ Palmer, M., a.g.e., s.32.

⁷⁷ Öznur Yüksel, "İnsan Kaynakları Yönetimi", 3.Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003, s. 68.

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin mevcut ve gelecekteki insan kaynağı potansiyelinin etkili, verimli ve rasyonel kullanılmasını amaçlamaktadır. İnsan kaynakları planlaması yapmayan bir işletme, sahip olduğu insan kaynağını gelişigüzel kullanacağı gibi, işgücü alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi önemli faaliyetleri de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir.⁷⁸ Böyle bir durum ise günümüz rekabet ortamında işletmenin varlığını tehlikeye sokabilir. Çünkü günümüzde işletmeler, varlıklarını sürdürmek ve rekabet avantajı yaratmak için işletme planlarıyla bütünleştirilmiş bir insan kaynakları planlaması üzerinde durmaktadır.⁷⁹

Genel olarak insan kaynakları planlamasının hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁸⁰

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak.
- Çalışanları işletmede tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak.
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak.
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak işletmenin faaliyeti arasında bağlantı kurmak.
- İşletmenin istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

1.2.3.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

İnsan kaynakları planlaması, 'doğru insanların doğru zamanda doğru işte' olmasını amaçlayan sistematik bir yaklaşımdır. Turizm bir hizmet etkinliği olduğundan sektörde işletmelerin varlığı, büyük ölçüde, sektörde çalışan insan gücüne bağlıdır. Bu nedenle mevcut ve gelecekteki kadroları doldurmak için ne kadar insan gücüne ihtiyaç

⁷⁸ Hasan Aydoğdu, "İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi Ve Uygulamada Bir Örnek", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, 2002, ss. 19-20.

⁷⁹ James Walker, "Human Resource Planning 1990s Style", Human Resource Planning, Vol:13, Number:4, s. 229.

⁸⁰ Palmer, M., a.g.e, s. 34.

olduğunu ve bu kadrolara alınacak insan gücünün hangi özellik, beceri ve bilgilere sahip olması gerektiğini bilmek turizmin gelişmesinde büyük önem taşır.⁸¹

Otel işletmeleri açısından insan kaynakları planlaması, verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğedir. Çünkü insan kaynakları planlaması, çalışan sayısındaki tasarrufu gerçekleştirebilecek gider düşürücü bir rol oynamasının yanı sıra işin niteliğine uygun insan gücü seçimini ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunmada etkili olur.⁸²

Otel işletmeleri açısından insan kaynakları planlamasının aşağıdaki konuları içerdiği söylenebilir;⁸³

- Otel işletmelerinde insan kaynaklarının mevcut kullanımının değerlendirilmesi ve mevcut problem ve gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Otel işletmelerindeki her departman için gereken insan gücü sayısı ve her iş kategorisi için gereken kalifikasyonların belirlenmesi suretiyle, gelecekte ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının projelendirilmesi,
- Otel işletmelerinde gelecekte kullanılabilecek insan kaynaklarının değerlendirilmesi,
- İnsan kaynaklarında istenen kalifikasyonun sağlanması için gereken eğitim ve öğretim programlarının hazırlanması.

Genel olarak otel işletmelerinin başarısı, etkin bir insan kaynakları planlaması uygulamasına bağlı olacaktır. Yani otel işletmelerinin emek yoğun özellik göstermesi ve otomasyona fazla imkan vermemesi nedeniyle insan unsuruna son derece bağımlıdır. Bu yüzden otel işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılması, büyük ölçüde iç ve dış çevre koşullarının analiz edilerek, işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş bir insan kaynakları planlamasının hazırlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

⁸¹ TUGEV, "Turizmde İnsan Kaynakları Planlama Ve Geliştirme, Turizmde Seçme Makaleler:31" İstanbul, Turizm Geliştirme Ve Eğitim Vakfı Yayını, No:48, 1999, ss. 1-2.

⁸² Barış Erdem, "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6, Sayı:1, 2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=196. (15 Eylül 2004).

⁸³ TUGEV, a.g.e., s.2.

1.2.3.3. Stratejik Planlama ile İnsan Kaynakları Planlaması Arasındaki İlişki

Stratejik planlama ve insan kaynakları planlama faaliyetlerinin birleştirilmesi bütün işletmeler için kritik bir konu olmaya başlamıştır. Teknolojik yeniliklerin, müşteri beklentilerindeki değişim ve küresel rekabet ortamında yöneticiler pazarda rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için stratejileri ile insan kaynakları faaliyetlerini bir bütünlük içinde ele almak durumundadırlar.⁸⁴

İşletmelerin stratejik planları dahilinde amaçlarına ulaşabilmeleri, büyük ölçüde bunu gerçekleştirecek olan insan kaynağına bağlıdır. Bu nedenle tüm stratejik planlama sürecine insan kaynakları planlaması dahil edilerek stratejik açıdan insan kaynakları planlaması oluşturulması gerekmektedir.

İşletmede, stratejik planlama ile belirlenen stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte ve sayıda insan kaynağının bulunması gerekmektedir. Ancak yeterli sayıda ve motive edilmiş insan kaynağı işletme stratejilerini başarı ile uygulayabilir ve işletmeyi amaçlarına ulaştırabilir. Bunun içinde işletmelerde işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş insan kaynakları planlamasının hazırlanması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik planlamanın başarılı olması insan kaynakları planlamasının başarısı ile gerçekleşmektedir.

⁸⁴Dave Ulrich, "Strategic And Human Resource Planning: Linking Customers And Employees", Human Resource Planning, Volume:15, Number:2, s.47.



İKİNCİ BÖLÜM

**OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİNİN
YÜKSELTİLMESİNDE STRATEJİK AÇIDAN İNSAN KAYNAKLARININ
PLANLANMASI SÜRECİ VE AŞAMALARI**

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ VE HİZMET KALİTESİNİN DİĞER BAŞARI KRİTERLERİYLE İLİŞKİSİ

2.1.1. Hizmet Kalitesi Kavramı

Günümüzde tüketicilerin satın alma kararında kalite önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla tüketicilere yönelik mal ve hizmet üreten her işletme ürettiği kaliteli mal ve hizmet ile tüketiciler tarafından tercih edilerek rekabet avantajı elde edebilir.

Hizmet üreten diğer tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de hizmet kalitesi (Service Quality) kavramı, işletmelerin başarı kriterini gösteren bir ölçüt olarak kabul edilebilir. Özellikle uzun dönemde kaliteli hizmet üreten otel işletmelerinin, müşteri tatminini sağlayarak hedeflerine ulaşmaları kolaylaşacaktır.

Hizmet ve hizmet kalitesine yönelik araştırmaların son 20 yılda yapıldığı söylenebilir. Parasuraman'a göre 1970'li yıllara kadar hizmet endüstrisindeki kalite kavramının tanımlanamamasındaki eksikliklerin nedeni kalite kavramının sınırlanamamış ve özelliklerinin ölçülememiş olmasıdır. 1980'li yıllara kadar kalitenin tanımlanmasına yönelik girişimler hep bireysel kalite değerlendirmeleri olarak kalmış ve genellemelerin yapılamadığı bildirilmiştir.⁸⁵

Kalite kavramı genel olarak bir mal veya hizmetin özellik ve niteliklerinin müşterilerin gereksinimlerini karşılayabilme derecesi olarak ifade edilebilir.⁸⁶ Bir malın kalitesinden daha karmaşık yapıya sahip olan hizmet kalitesi ise, "tüketici beklentilerine uygunluk"⁸⁷ şeklinde tanımlanabilmektedir.

Hizmet kalitesi üzerine çalışmalar yapan Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e göre hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetten beklentileri ile sunulan hizmetin performansına

⁸⁵ Halil Demirel, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi", Haftasonu Semineri III., Nevşehir, 1996, s. 984.

⁸⁶ Sezer Korkmaz, "Turizm Sektöründe Kalite Ve Türkiye'yi Ziyaret Eden Yabancı Turistlerin Kendilerine Sunulan Hizmetin Kalitesi İle İlgili Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 7. Ulusal Kalite Kongresi, s.984; Öztürk, A., a.g.e., s. 66.

⁸⁷ Osman Unutulmaz, İnci Varinli, "Konaklama İşletmelerinde Yerli ve Yabancı Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Değerlendirmesi", V.Ulusal Turizm Kongresi, Bildiriler, Kasım, 1995, s. 64.

yönelik oluşan algılamaların yönünün bir sonucudur.⁸⁸ Müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmete yönelik algılamalarının karşılaştırılması temeline dayanan bu yaklaşıma göre, algılanan hizmet beklenen hizmetten büyük olursa kalite büyük düzeyde tatmin edici olmaktadır. Beklenen hizmet ile algılanan hizmet birbirine eşit ise kalite tatmin edici olmaktadır. Beklenen hizmetin algılanan hizmetten küçük olması durumunda ise düşük kalite durumu ortaya çıkmaktadır.⁸⁹

Diğer tüm hizmet işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de kaliteli hizmet üretilerek müşteri tatmininin sağlanması amaçlanmaktadır. Otel işletmelerinde sunulan hizmet performansı büyük ölçüde işletmenin sahip olduğu insan kaynağına bağlıdır. Bu nedenle, insan kaynağının verimli kullanılmasıyla kaliteli hizmet üretimi gerçekleştirilir. İnsan kaynağının verimli bir şekilde kullanılması, işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş insan kaynakları planlamasının yapılmasını gerekli kılmaktadır. Böylece insan kaynağının doğru yerde, doğru zamanda, doğru özellikte ve doğru sayıda bulunması sağlanabilir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde hizmet kalitesini tamamlayıcı özellik gösteren stratejik açıdan insan kaynakları planlaması ile kaliteli hizmet sunularak müşteri tatmini gerçekleştirilebilir.

2.1.2.Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi İle Diğer Başarı Kriterleri Arasındaki İlişki

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve diğer başarı kriterleri arasında bir takım ilişkiler bulunmaktadır. Birbirlerini tamamlayıcı özellik gösteren bu başarı kriterleri otel işletmelerinin başarılı olmalarında büyük öneme sahiptir.

⁸⁸ Leonard L. Berry, A. Parasuraman And Valarie A. Zeithaml, "The Service Quality Puzzle", Business Horizons, September- October, 1988, s.35.

⁸⁹ Nevzat Deveci, Mehmet Aksaraylı, "Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Servqual Skorlarının Kullanımı Ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2003, s.40.

2.1.2.1.Hizmet Kalitesi İle Verimlilik Arasındaki İlişki

Hizmet kalitesi ve verimlilik otel işletmelerinin başarı kriterini gösteren iki önemli faktör olarak değerlendirilebilir. Daha önce değindiğimiz gibi hizmet kalitesi işletmenin insan kaynağı ile yakından ilgilidir. Verimlilik kavramı ise, otel işletmelerinin en önemli kaynağı olan insan kaynağının etkin bir şekilde kullanımıyla ilgilidir.

Genel olarak verimlilik kavramı, "mal ve hizmet üretimindeki kaynakların –emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi- etken bir şekilde kullanımı"⁹⁰ olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile verimlilik "mümkün olan en düşük kaynak harcaması ile en yüksek sonuca ulaşmaktadır."⁹¹

Verimlilik, ilk bakışta işletmelerle ilgili görünse bile, aslında bireyden topluma kadar uzanan bir süreç içinde ve her düzeyde hayati bir öneme sahiptir. Verimliliğin artırılabilmesi için bunu birey temeline indirmek ve bir yaşam biçimi olarak değerlendirmek gerekmektedir.⁹²

Otel işletmelerinde verimlilik kavramı her geçen gün artan bir biçimde kalite ile ilişkilendirilmektedir. Bu ilişki içerisinde kilit noktada olan öge de işletmenin sahip olduğu insan kaynağıdır. Bu nedenle öncelikle insan kaynağının verimliliğinin ve insan kaynağının kalitesinin artırılması üzerinde durulmalıdır. Aksi taktirde, otel işletmeleri açısından diğer verimlilik ve kalite artırma çabaları yetersiz kalacaktır.

2.1.2.2.Hizmet Kalitesi İle Etkenlik Arasındaki İlişki

Etkenlik, işletmelerde yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı ile ilgilidir. Etkenlik amaçlara yönelik bir kavramdır. Bu durumda etkenlik, işletmede seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu

⁹⁰ Joseph Prokopenko, "Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı", MPM, No:476, Ankara, 2003, s.19.

⁹¹ Zühal Akal, "İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri", MPM, No:473, Ankara, 2002, s.25.; Ayrıca Bakınız: Şerafettin Sevim, "Mali Tablolar Analizi", Kütahya, 2003, ss.285-302.

⁹² Fevzi Okumuş, "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği Ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", Verimlilik Dergisi, MPM, 1993/4, s. 76.

işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.⁹³

Etkenlik kavramı ile işlerin daha iyi nasıl yapılacağı belirlenirken otel işletmelerinin en önemli kaynağı olan insan kaynağının etken bir şekilde kullanılmasıyla hizmet kalitesi ve verimlilik arttırılmış olacaktır.

2.1.2.3.Hizmet Kalitesi İle Etkinlik Arasındaki İlişki

İşletmenin amaçlarını etkin biçimde gerçekleştirmek, yönetim sürecinin tüm aşamalarının önemli bir unsurunu oluşturur. Etkinlik işletmenin hedeflediği amaçlara ulaşabilme derecesi olarak ifade edilmektedir.⁹⁴

Etkinlik verimliliği de içeren daha geniş bir kavramdır. Verimlilik kavramı, işletmelerin genellikle iç yapısı ve işleyişi ile ilgili teknik ekonomik bir kavramdır. Etkinlik kavramı ise moral, esneklik, uyum yeteneği gibi soyut kavramları da içermekte olup insan faktörüyle ilgilidir ve işletme dışı etkenlere de bağlıdır.⁹⁵

İşletmeler etkinliği analiz ederken ihtiyaç duyulan mal ve hizmetler ile yararlı çıktılar üretilip üretilmediği gibi sorulara cevap bulurlar.⁹⁶ Diğer bir ifade ile işletmenin ürettiği mal ve hizmetler ile amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirebildiği bize işletmenin etkinliğini verir. İşletmelerin etkin olabilmeleri için, sahip olduğu tüm kapasite ve yetenekleri etken bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Otel işletmelerinde insan kaynaklarının etken bir şekilde kullanımı hizmet kalitesini arttıracak ve dolayısıyla müşterilerin beklentilerini karşılayabilme kapasitesi oluşacaktır. Müşterilerin beklentileri ve bu beklentilerin karşılanması sonucunda ise müşterilerin elde ettikleri tatmin önemli bir etkinlik kriteri olarak kabul edilebilir.

⁹³ Akal, Z., a.g.e., ss.9-10 , ss.16-17.; Ayrıca Bakınız: Serap Benligiray, "İnsan Kaynakları Açısından Otelde Performans Yönetimi", Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, 1999, ss.9-10.

⁹⁴ Rıdvan Yurtseven, Dilek Dönmez, "Örgütsel Etkinlik Kriteri Olarak Müşteri Tatmini: Örgüt Ve Müşteri Boyutlarıyla Karşılaştırmalı Bir Pilot Araştırma", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, 2003, s. 132.

⁹⁵ Ahmet Tayfun, "Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliğine Ve Hizmet Kalitesine Etkisi, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi", Nevşehir, 1996, s. 177.

⁹⁶ Selda Çatak, "Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi", I.Uluslararası & VII.Ulusal Turizm Kongresi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 1996, s. 45.

2.1.2.4. Hizmet Kalitesi İle Karlılık Arasındaki İlişki

“Belirli bir sürede elde edilen karın, o süre içerisinde kullanılan sermayeye oranı”⁹⁷ işletmenin karlılık düzeyini gösterir.

İşletmelerde karlılığın bir başarı kriteri olarak alınması eleştirilen bir konudur. Bunun nedeni ise karlılığın özellikle uzun dönemde bir başarı kriteri olarak alınmayacağı ancak kısa dönemli bir kriter olarak kullanılabilmesi görüşüdür. Bu görüşün nedeni ise, işletme yönetiminin kısa dönemde karlılığı bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vererek uzun dönemli diğer başarı kriterlerini ihmal etmeleri olasılığıdır.⁹⁸

Kısa dönemde karlılığı hedef alan bir otel işletmesi hizmet kalitesine yeterli önemi göstermeyebilir. Bu durum müşterilerin beklentilerinin gerçekleştirilememesi durumunu ortaya çıkarabilir. Müşteri tatmininin sağlanmadığı durumlarda müşteriler tekrar aynı işletmeyi tercih etmeyeceklerinden dolayı işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürmesi tehlikeye girebilir.

Bu eleştiriye rağmen modern pazarlama anlayışını benimseyip uzun dönemde müşteri memnuniyetine dayalı karlılığı hedef alan otel işletmelerinin, kaliteli hizmet üretimi konusunda gerekli çabaları göstermeleri gerekecektir.

Aşağıdaki ifadeden anlaşılacağı gibi karlılığın temelinde kaliteli hizmet üretiminin bulunduğu söylenebilir.

Hizmet Kalitesi → Müşteri Memnuniyeti → Müşteri Bağlılığı →
Karlılık

Yapılan araştırmalar işletmelerin karlarının %25’iyle %85’i arasında bir oranın sürekli müşterilerden elde ettiklerini ortaya çıkarmıştır.⁹⁹ Sürekli müşteriler ise sunulan ürün veya hizmetten memnuniyetleri yüksek olan müşterilerdir. Müşterilerin işletmeden ve işletmenin sunduğu ürün veya hizmetlerden memnun olabilmeleri için sunulan

⁹⁷ Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, “İşletmecilik Bilgisi”, 5. Baskı, İstanbul, 2001, s. 31.

⁹⁸ Akal, Z., a.g.e., s.39.

⁹⁹ Terry G. Vavra, “Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları”, Kalder Yayınları, No:28, 1999, s. 30.

hizmetin kaliteli olması ve müşteriye ek değerler sunabilmesi gerekmektedir. Buradan hareketle işletme karlılığının ve sürekliliğinin başlangıç noktasının müşterilere sunulan ürün veya hizmet kalitesine bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI, UNSURLARI VE ÖLÇÜMÜ

2.2.1. Hizmet Kalitesi Boyutları

Hizmet kalitesi kavramını somutlaştırabilmek için hizmet kalitesini oluşturan boyutların incelenmesi önemlidir. Hizmet kalitesinde meydana gelebilecek bir artış hizmetin çeşitli boyutlarında meydana gelebilecek kalite artışlarının bir bileşimi olarak değerlendirilebilir.¹⁰⁰ Bu nedenden dolayı hizmet kalitesi boyutları üzerine yapılan çalışmaların incelenmesi yararlı olacaktır.

Tablo 2.1: Farklı Araştırmacıların Hizmet Kalitesi Boyutları

Sasser, Olsen, Wycoff (1978) - Materyal Düzey - Tesisler - Personel	Christian Gronroo (1982) - Teknik Kalite - İşlevsel Kalite - Firma İmajı
Lehtinen Ve Lehtinen (1982) - Fiziksel Kalite - Firma Kalitesi - Etkileşimci Kalite	Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) - Fiziksel Özellikler - Güvenilirlik - Heveslilik - Güven - Empati

Kaynak: Sevgi Ayşe Öztürk, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları Ve Kalitenin Arttırılması”, Verimlilik Dergisi, 1996/2, s.67.

¹⁰⁰ Ayşe Öztürk, “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları Ve Kalitenin Arttırılması”, Verimlilik Dergisi, MPM, 1996/2, s. 70.

Sasser, Olsen, Wycoff 1978 yılında yaptıkları çalışmada hizmet performansının üç boyutunu, materyal düzey, tesisler ve personel olarak açıklamıştır.¹⁰¹

Christian Gronroo 1982 yılında yaptığı çalışmada hizmetlerin toplam kalitesinin, teknik kalite, işlevsel kalite ve firma imajı gibi üç bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Teknik kalite, müşterinin hizmetten ne elde ettiğidir. Teknik kalitede, kaliteyi güvenceye alacak sistemlerin, prosedürlerin ve tekniklerin uygulanması esas alınır. İşlevsel kalite ise, müşteriye nasıl hizmet edildiği anlamına gelmektedir.¹⁰²

Bir hizmetin teknik kalitesi ne kadar yüksek düzeyde olursa olsun işlevsel kalite düzeyinin düşüklüğü müşterilerde tatminsizlik yaratabilir. Oysa işlevsel kalite düzeyinin yüksekliği teknik kalitede var olan bir takım aksaklıkların hoşgörülmesini sağlayabilir. Örneğin, otel işletmelerinde müşteri kayıtları için yeni bilgisayar programlarının kullanımı teknik kalitenin artırılmasına yöneliktir.

Ancak otele gelen müşterinin giriş işlemleri sırasında otel personelinin müşteri ile ilgilenmemesi, müşteriyi bekletmesi ve güler yüzlü olmaması işlevsel kalitenin düzeyinin düşüklüğünü göstermektedir. Böyle bir durum ise müşteri tatminsizliğine neden olacaktır ve işletmenin imajı bu durumdan etkilenecektir.

Lehtinen ve Lehtinen'e göre hizmet kalitesi, hizmet örgütünün bileşenleri ve müşteri arasındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır. Araştırmalarında hizmet kalitesinin üç ayrı boyut altında incelendiği görülmektedir. Bu boyutlar; fiziksel kalite, firma kalitesi ve etkileşimci kalitedir.¹⁰³

- Fiziksel kalite, hizmetin fiziksel yönlerini kapsamaktadır. İşletmenin sahip olduğu binalar, donanım, tesisler gibi,
- Firma kalitesi, şirketlerin imajını ve profilini yansıtmaktadır.
- Etkileşimci kalite ise, müşteri ile ilişkide bulunan personel ile müşterilerin, aynı zamanda müşterilerle müşterilerin ilişkilerinden oluşmaktadır.

¹⁰¹ Devecan, N., Aksaraylı, M., a.g.e., ss.40-41.

¹⁰² Öztürk, A., a.g.e.s70; Devecan, N., Aksaraylı, M., a.g.e. s. 40.

¹⁰³ Öztürk, A., a.g.e., s. 71.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry genel olarak tüm hizmet işletmelerinde geçerli olabilecek beş hizmet kalitesi boyutundan söz etmektedir. Bu boyutlar, fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati'dir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry, bu beş temel boyuta ulaşmada on hizmet kalitesi boyutunu kullanmışlardır. Bu hizmet kalitesi boyutları ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir.¹⁰⁴

- **Güvenilirlik;** performansta tutarlılığı ve güvenilirliği ifade etmektedir. İşletmenin hizmeti ilk defada doğru yapması ve işletmenin verdiği sözü tutması anlamına gelmektedir. Örneğin, bir otel personelinin söz verdiği zaman içerisinde servis yapması ve harcamalara ait faturaların doğru şekilde hesaplanması gibi.
- **Heveslilik;** personelin müşterilere hizmet sunma konusunda istekli olmalarını ve hizmetleri hızlı bir şekilde yerine getirmelerini kapsamaktadır. Örneğin, otel personelinin müşterilerin özel ricalarını yerine getirmek amacıyla çaba sarfetmeleri, hızlı servis yapmaları gibi.
- **Yetkinlik;** personelin hizmeti yerine getirme konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması anlamındadır. Örneğin, müşteri ile ilişkisi olan personelin bilgi ve becerisi gibi.
- **Ulaşılabilirlik;** işletme ile ilişkinin kolaylığını ve işletmeye ulaşılabilirliği ifade eder. Örneğin, hizmete telefonla kolayca ulaşılabilirliği yani hatların meşgul olmaması veya telefonda bekletilmemesi gibi.
- **Nezaket;** ilişkide bulunan görevlinin kibarlığını, saygısını, cana yakınlığını ifade eder. Örneğin, personelin temiz ve düzenli görünüşü gibi.
- **İletişim;** müşterilerle anlaşabilmek için, müşterinin bildiği dilde konuşabilmek ve onları dinlemek anlamına gelir. İşletmenin gelen müşteriler ile anlaşabilmesi anlamına gelir.

¹⁰⁴ Leonard L. Berry, V. A. Zeithaml and A. Parasuraman, "Quality Counts In Services, Too", Business Horizons, May-June 1985, ss. 45-46.

- **Kredibilite - İtibar;** inandırıcılığı, dürüstlüğü, müşteri çıkarlarını hissetmeyi ve müşterilerle ilgilenmeyi içerir. Kredibiliteye katkıda bulunan unsurlar, firma ismi, firma itibarı, müşteri ile etkileşimde kullanılan satış teknikleridir.
- **Güvenlik;** tehlikeli, riskli veya şüpheli bir durumdan uzak durma anlamındadır. Fiziksel güvenlik, parasal güvenlik ve gizliliği içerir.
- **Empati - Müşteriyi anlamak;** müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba göstermeyi gerektir. Örneğin, müşterinin özel gereksinimlerini öğrenmek, sürekli müşterileri anlama gibi.
- **Fiziksel varlıklar;** hizmetin fiziki göstergelerini içine alan somut gerçeklerdir. Örneğin, fiziksel tesisler, personelin görünüşü, hizmeti sunmak için kullanılan araç-gereçler gibi.

2.2.2. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar

Otel işletmeleri açısından hizmet kalitesi, rekabette üstün konuma gelmede, pazarda kalıcı bir başarı sağlamada ve müşteri tatminini hedefleyerek müşterilerle uzun vadeli ilişkiler geliştirmede önemli bir kavram haline gelmiştir.¹⁰⁵ Stratejik bir kavram olarak da kabul edilen hizmet kalitesi işletmelerin bugünkü durumunu ve geleceklerini belirleyecektir.

Otel işletmelerinin kaliteli hizmet üretebilmesi için, hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlanması gerekmektedir. Otel işletmelerinde hizmet kalitesi işletmenin dış çevresi, fiziksel imkanları ve personelin görünümü gibi unsurların müşteriler tarafından nasıl algılandığı şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin sürekliliğinin sağlanması için müşteri istek ve beklentilerinin yakından takip edilerek bu beklentilere uygun hizmet üretilmesi gerekmektedir.

¹⁰⁵ Berrin Yüksel, "Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite Hareketindeki Rolünün İncelenmesi", Verimlilik Dergisi, 1998/2, s. 73.

2.2.2.1. Müşteri Unsuru

Bir otel işletmesinin, iç ve dış müşteri şeklinde iki tip müşterisi vardır.¹⁰⁶ Çalışmamızın bu bölümüne konu olan müşteri, işletmenin sunduğu mal ve hizmetleri satın alan dış müşterilerdir.

Dış müşteriler, işletmenin sunduğu mal ve hizmetleri satın alan müşteriler, işletmeye mal ve hizmet satan tedarikçiler, işletme ile çalışan acentalar ve tur operatörleri ile işletmenin dış çevresini oluşturan tüm kişi ve kuruluşlardır.¹⁰⁷

İşletmenin dış müşterilerinin beklentilerinin en üst düzeyde karşılanması müşterilerin tatmin olmasını sağlayacaktır. Aynı şekilde tatmini sağlanan müşterilerde işletmeye karşı benzer yönde bir davranış benimseyeceklerdir. Müşterilerle işletmenin arasındaki böyle bir ilişki hizmet kalitesini arttıracak ve müşteri bağlılığını sağlayacaktır.

2.2.2.1.1. Müşteri Profili

Bir otel işletmesi, farklı yaş, cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyine, inanç ve geleneklere sahip müşterilere hitap eder. Bu nedenle müşteri tatmininin sağlanması için işletme hitap ettiği müşterilerin beklentilerini bilmek durumundadır.

Müşteri profili bir işletmenin kalitesini yansıtmaktadır.¹⁰⁸ Bu nedenle sunulacak olan mal ve hizmet üretimi için hizmet kalitesinin geliştirilmesinde müşteri profilinin belirlenmesi gerekmektedir. Farklı özelliklere sahip olan müşterilerin otel işletmesinden beklentileri de farklı olacaktır. Örneğin farklı yaş gruplarındaki müşterilerin beklentilerinin farklı olması gibi. Aynı zamanda hemen hemen benzer özelliklere sahip olan müşterilerde farklı beklentiler içinde olabilir. Bu nedenden dolayı otel işletmesini tercih eden müşterilerin profilinin belirlenmesi ile beklentileri karşılayacak nitelikte mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilebilir.

¹⁰⁶ Haldun Ersen, "Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi", 2. Baskı, Alfa, İstanbul, 1197, s. 25; Seymen O., Bolat T., 1996, a.g.e. s.245; Küçüktopuzlu, F., a.g.e. s. 42.

¹⁰⁷ Seymen, O., Bolat T., 1996, a.g.e. s.246.

¹⁰⁸ Ahmet Aktaş, "Otel İşletmelerinde Yiyecek Ve İçecek Hizmet Kalitesinin Arttırılması Ve Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi", Nevşehir, 1996, s. 143.

Genel olarak otel işletmeleri hizmet sunacakları hedef kitlelerini belirleyerek, bu hedef kitlenin beklentilerini araştırmalı ve bu beklentiler doğrultusunda hizmet üretimini gerçekleştirmelidir. Böylelikle müşteriler kendi beklentilerini karşılayan mal ve hizmeti satın almış olacaklardır.

2.2.2.1.2. Müşteri Beklentileri

Otel işletmelerinin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde müşteri tatminine bağlıdır. Müşteri tatmini ise işletmenin, müşteri beklentilerini bilmesi ile sağlanabilir. Diğer bir ifade ile kaliteli mal ve hizmet üretimi ancak müşteri beklentilerinin belirlenmesiyle gerçekleştirilebilir. Beklentiler, müşterinin daha önce işletme ve rakiplerinin ürünleri ile varolan deneyimlere dayandırılır.¹⁰⁹

Müşterilerin otel işletmelerinden beklentileri, otel işletmesinin yapısı ile müşteri gruplarının tipine ve geliş amaçlarına göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, iş toplantıları için gelen müşteriler ile dinlenmek ve eğlenmek için gelen müşterilerin beklentileri arasında bir takım farklılıkların olması kaçınılmazdır. Bu nedenle özellikle ‘Müşteri kimdir?’, ‘Müşterinin özellikleri nelerdir?’, ‘Müşterinin geliş amacı nedir?’ ve ‘Müşteri ne istiyor?’ sorularının cevaplandırılması gerekmektedir. Bu soruların cevaplandırılması için müşteri analizlerinin, demografik araştırmaların ve pazar analizlerinin yapılması gerekmektedir. Bu araştırmalar yapılırken müşteri yapısının ve müşteri beklentilerinin sürekli olarak değiştiği de dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Buna rağmen tüm müşteri gruplarının otel işletmelerinden ortak beklentileri vardır.

Yapılan bir araştırmada müşterilerin otele ilk girdiklerinde en önemli beklentileri aşağıdaki gibi belirtilmiştir:¹¹⁰

- Eğitilmiş personel ile verilen dürüst, güleryüzlü, ilgili ve hızlı hizmet,
- Dinlendirici dekorasyona sahip sessiz odalar,
- Odaların, eşyaların ve genel mekanların temizliği,

¹⁰⁹ Rıdvan Bozkurt, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, Verimlilik Dergisi, 1994/4, s. 11.

¹¹⁰ Duygu Altuğ, Ebru Güneren Kırdök, “Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Davranışsal Yönu Ve Bir Araştırma Örneği”, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, EÜ Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu, Nevşehir, 1996, s. 92.

- Çalışmaya uygun ortam ve dekorasyon,
- Çağdaş iletişim olanaklarından yararlanmak,
- Devamlı, bakımlı ve kaliteli donanım,
- İletişim olanaklarından makul fiyatla yararlanmak,
- Mevsime uygun sıcaklık.

Yukarıda belirttiğimiz ortak beklentiler dışında müşteri beklentilerini etkileyen faktörler aşağıdaki belirtilebilir:¹¹¹

- Ağızdan kulağa tanıtım,
- Personelin sahip olması gereken nitelikler (bu durum müşteriden müşteriye değişir),
- Hizmeti kullananların geçmiş deneyimleri ve,
- Dış iletişim kanalları (reklam, fiyat/değer gibi)

2.2.2.1.3. Müşteri Algılamaları

Müşterilerin hizmet kalitesi algılaması, müşterilerin, işletmenin sunması gerektiğine dair beklentileri ile işletme performansına ait algılamalarının karşılaştırılması sonucudur. Aynı zamanda müşterilerin algılamaları ve beklentileri arasındaki farkın yönü ve derecesidir.¹¹²

Algılanan hizmet kalitesinin müşteriler açısından tatmin edici nitelikte olması için sunulan hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması gerekmektedir.¹¹³

Sunulan hizmetin müşteri tarafından nasıl algılandığı, hangi kriterler ile değerlendirildiği, işletme tarafından kalite olarak belirtilen unsurlardan hangilerinin

¹¹¹ Füsun İstanbullu Dinçer, "Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi", Hafta Sonu Semineri III, EÜ, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996, s. 25.

¹¹² Demirel, H., a.g.e., s. 117.

¹¹³ Şerafettin Sevim ve diğerleri "An Empirical study on the Assessment of Service Quality of Third Party Logistics Enterprises." International Logistics Congress (Developing Value Networks Through Logistics and Transport), Dokuz Eylül Publications, Proceedings Volume II, 2004.

müşteri tarafından fark edildiği işletmenin tespit etmesi gereken noktalardandır.¹¹⁴ Bunun için işletmenin müşterisini tanıması ve beklentilerini bilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde müşterilere, onların değerlendirmeleri dahilinde kaliteli mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilebilecektir. Böylece müşteri kendi beklentilerini karşılayacak nitelikte mal ve hizmet almış olacak ve algılanan mal ve hizmet kaliteli olarak değerlendirilecektir.

Müşteri tatmininin sağlanabilmesi için algılanan performans ile beklentilerin aynı değerlere sahip olması veya algılanan performansın beklentilerinden daha yüksek olması gerekmektedir. Algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatmini üzerindeki etkisi aşağıdaki gibi belirtilebilir.

Algılanan Hizmet Kalitesi > Beklenen Hizmet Kalitesi = Yüksek Tatmin

Algılanan Hizmet Kalitesi = Beklenen Hizmet Kalitesi = Tatmin

Algılanan Hizmet Kalitesi < Beklenen Hizmet Kalitesi = Tatminsizlik

Algılanan hizmet kalitesi beklenen hizmet kalitesinden büyük olduğunda yüksek müşteri tatmini gerçekleşmektedir. Bu durum işletmenin ve çalışanların kaliteli hizmet üretmek konusundaki başarılarını göstermektedir. Sonuç olarak müşteri tatmin olduğu mal ve hizmeti tekrar satın almak isteyecek ve çevresindeki insanlara da bu olumlu duyguyu aktaracaktır.

İkinci durum ise algılanan hizmet kalitesinin beklenen hizmet kalitesine eşit olma durumudur. Yani, işletme müşteri beklentilerini karşılamış dolayısıyla müşteri satın aldığı mal ve hizmetten tatmin olmuştur.

Üçüncü durum ise, algılanan hizmet kalitesinin beklenen hizmet kalitesinden düşük olma durumudur ki bu durum, hem müşteri tatminsizliğine neden olmakta hem de işletmenin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmalar göstermektedir ki, müşteri tatmininin sağlanmadığı durumlarda, müşterilerin % 90'ı şikayetini işletmeye bildirmek için bir çaba sarf etmemekte buna karşılık rakip işletmelere gitmekte ve bu

¹¹⁴Nazım Basa, "Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi", 7. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 1998, s. 589.

durumu potansiyel müşterilere aktarmaktadır.¹¹⁵ Böyle bir aktarım ise potansiyel müşterilerin işletme hakkında olumsuz değerlendirme yapmalarına neden olacaktır.

Algılanan hizmet kalitesi müşteriden müşteriye değişiklik göstermesine rağmen müşteri tatmininde önemli bir yere sahiptir. Algılanan hizmet kalitesinin yüksek olması, büyük ölçüde işletmenin sahip olduğu çalışanların müşteri ile olan ilişkilerine bağlıdır. Bu nedenle, kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla otel işletmelerinin insan kaynaklarına yatırım yapmaları gerekmektedir.

2.2.2.1.4. Müşteri Tatmini

Son yıllarda, hizmet sektöründe müşteri tatmini konusunda araştırmalar artmaktadır. Yüksek kalitede hizmet sağlama ve müşteri tatminini artırma otel işletmeleri, açısından önemli etmenler olarak tanımlanmakta ve müşteri tatmininin, bu işletmelerin başarısı açısından kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir.¹¹⁶

Müşterilerin tatmin olma durumu, beklentilerin üzerinde algılanan faydaların net değerlerinin bir araya getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır.¹¹⁷ Diğer bir ifade ile müşteri tatmini, beklentilerle algılananlar arasındaki bir denge olarak ifade edilebilir. Beklentileri gerçekleştiren müşteri tatmin olurken beklentileri gerçekleştirilmeyen müşteri tatmin olamamaktadır.

Müşteri tatmininin sağlanmasında işletmenin sahip olduğu çalışanların büyük önemi vardır. Çünkü müşterilerin beklentilerini karşılayacak olanlar hizmeti sunan çalışanlardır. Çalışanları ile birlikte kaliteli hizmet sunan otel işletmeleri, müşteri beklentilerini karşılayabildikleri sürece müşteri tatminini gerçekleştirebilirler.

¹¹⁵ Terry G. Vavra, "Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları", Kalder Yayınları No:28, 1999, Çeviren Günhan Günay, s. 30.

¹¹⁶ Yurtseven, R., Dönmez D., a.g.e., s. 133.

¹¹⁷ Kurban Ünlüönen, Sedat Yüksel, "Turizm İşletmelerinde Hizmet Buluşmalarının Algılanan Hizmet Kalitesine Etkileri", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Nevşehir;1996, s.107.

Tablo 2.2: Otel İşletmelerinde Kalite Ve Tatmin Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Ölçüm Maddeleri

Kalite Maddeleri	Tanımlama
Somut Özellikler - Cazip görünüm - Üniforma - Konfor - Aydınlık - Bakım – koruma - Temizlik - Araç – gereçler - Emniyet	- Önbüro çekici bir görüntü sergilemelidir. - Çalışanların üniformaları temiz ve düzgün olmalıdır. - Odalar konforlu olmalıdır. - Odalar aydınlık olmalıdır. - Otel ve eşyaların bakımı, koruması iyi yapılmalıdır. - Otel temiz olmalıdır. - Mekanik aksam iyi çalışmalıdır. - Otel emniyetli olmalıdır.
Güvenilirlik - Siparişler - Faturalar - Toplantılar - Kayıt işlemleri	- Oda servisi siparişleri doğru yapılmalıdır. - Oda servisi faturaları doğru hesaplanmalıdır. - Toplantı düzenlemeleri doğru ve zamanında yapılmalıdır. - Otele giriş ve otelden ayrılış işlemleri hızlı olmalıdır.
İnsan İlişkileri - Güler yüz, - Problem çözme - Rezervasyon, - Cevap - Söz verme - Dikkat, ilgi - İhtiyaca cevap verebilme - İstekli olma - Anlayabilme yetisi - Dinleme yetisi	- Personel güler yüzlü olmalıdır. - Personel problemleri çözmeye yardımcı olmalıdır. - Rezervasyon doğru ve eksiksiz yapılmalıdır. - Personel doğru cevaplar vermesini bilmelidir. - Personel iyi iş yapmaya söz vermelidir. - Müşteriye personel özel ilgi göstermelidir. - Rezervasyon elemanları müşterinin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için çaba sarfetmelidir. - Personel müşteriye memnun etmeye hevesli olmalıdır. - Personel müşterinin problemlerini anlamalıdır. - Personel müşteriye dinlemesini bilmelidir.
Tatmin Edici Nitelikler - İhtiyaçlar - Özel - Ev - Değer	- Müşteriye sağlanan kolaylıklar ihtiyaca cevap vermiş olmalıdır. - Müşteri kendini özel hissetmelidir. - Müşteri kendini evinde hissetmiş gibi olmalıdır. - Müşteri ödediği paranın karşılığını aldığını hissetmelidir.

Kaynak: Füsun İstanbullu Dinçer, "Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O., Nevşehir, 1996, s. 28.

Müşteri tatmini işletmenin başarısının anahtarıdır. Tatmin düzeyi yüksek müşteriler, bir işletmenin kaliteye yönelik çalıştığının kanıtıdır. Tatmin olmuş müşteriler bu deneyimlerini çevrelerindeki insanlara aktarırlar ve onlara işletmeyi tavsiye etmek isterler.¹¹⁸ Bu durum sayesinde bir yandan otel işletmesinin reklamı yapılacak bir yandan da mevcut ve potansiyel müşterilerin otel işletmesi hakkında olumlu düşünceleri sağlanacaktır.

¹¹⁸ Terry G. Vavra, "Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları", Kalder Yayınları No:28, 1999, Çeviren Günhan Günay, s.s. 17-18.

2.2.2.2. Hizmet Kalitesini Etkileyen Çevresel Unsurlar

Otel işletmelerinin içinde bulunduğu çevrenin müşteri davranışlarını etkileyen bir özellik gösterdiği söylenebilir. Otelin dış çevresi ile sahip olduğu donanım özellikleri müşteri beklentilerinin oluşmasına yardımcı olur. Aynı zamanda bu çevresel unsurların hizmet kalitesi üzerinde de etkili olduğu söylenebilir.

Fiziksel çevre, otel işletmelerinde somut tamamlayıcılar kapsamında yer alan hizmetin sunulduğu ortamı ifade etmektedir. Algılanan hizmet kalitesinin belirleyicilerinden olan fiziksel çevre, ses, renk, ışık, ısı, dekor, koku özellikleri, dış görünüş ve personelin görünümünden oluşmaktadır.¹¹⁹ Fiziksel çevre özellikleri, kaliteli hizmet sunmaya göre daha kolay kontrol edilebilir özelliğe sahiptir.

Hizmet kalitesini etkileyen unsurlar, dış çevre unsurları, dış bina özellikleri ve iç mekan özellikleri şeklinde üç bölümde incelenebilir.¹²⁰

2.2.2.2.1. Dış Çevre Unsurları

Otele gelen müşteriler sadece lüks otellerde konaklamak amacıyla tatile çıkmazlar.¹²¹ Otelde konaklarken aynı zamanda otelin bulunduğu dış çevreden de faydalanmak isterler. Çevre, otelin müşteriler tarafından seçilmesinde önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle çevre, işletmenin devamlılığını sürdürmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir. .

Bir otel işletmesinde hizmet kalitesini etkileyen üç dış çevre unsurundan söz edilebilir. Bu unsurlar; doğal çekicilikler, sosyo-kültürel çekicilikler ve ulaşılabilirliktir.

Doğal çekicilikler: Endüstri işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde hammadde ve enerji kaynaklarına yakın olması istenir. Otel işletmelerinde durum biraz daha farklı değerlendirilebilir. Otel işletmelerinin kuruluş yeri seçiminde bölgenin doğal güzelliklere sahip olması istenir. Otelde konaklamak isteyen müşteriler otelin iyi donanımı kadar yörenin çekiciliğinin de olmasını isterler. Çünkü hiçbir müşteri ses ve çevre kirliliğinin olduğu, etrafının sadece binalardan oluştuğu bir otelde kalmak

¹¹⁹Ünlüöner,K., Yüksel, S.,a.g.e., s. 110.

¹²⁰ Çakır, N., a.g.e., s. 67.

¹²¹ Mustafa Koyuncu, "Turizm İşletmelerinde Temel Kalite Faktörleri", Nevşehir, 1996, s. 173.

istemez. Bu nedenle otel işletmesinin yer aldığı bölgenin doğal çekiciliğinin müşterilerin hizmet kalitesi anlayışında da kendini gösterdiği söylenebilir.

Sosyo-kültürel çekicilikler ise hem işletmelerin kuruluş yeri seçiminde hem de müşteriler tarafından tercih edilmesinde etkili olabilmektedir.

Sosyo-kültürel çekicilikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;¹²²

- Tarihsel Değerler; Arkeolojik ve tarihi eserler, müzeler
- Çağdaş Değerler; Folklor, resim, yontu, fotoğraf, fuarlar, festivaller
- Dinsel Değerler; Kutsal mekanlar, tapınaklar, camiler, kiliseler
- Toplumsal Olaylar,
- Büyük Kentler- Hizmet Merkezleri,
- Eğitim
- Örf ve Adetler gibi sosyo – kültürel çekicilikler müşterilerin hizmet kalitesi üzerinde etkili olabilecek dış çevre unsurlarındandır.

Bölgenin sahip olduğu çekiciliklerde müşterilerin o bölgeye olan taleplerinin artmasına neden olacaktır.

Bir diğer dış çevre unsuru ise ulaşılabilirliktir. Otelin bulunduğu bölge zengin bir çekiciliğe sahip olsa dahi ulaşılabilirlik bakımından zorluk yaşıyorsa müşteriler tarafından tercih edilme olasılığının azalacağı belirtilebilir. Dolayısıyla hizmet kalitesinin olumsuz yönde etkilenebileceği belirtilebilir.

2.2.2.2.2. Dış Bina Özellikleri

Bir otel işletmesinin dış bina özelliklerinin müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarında etkili olduğu söylenebilir. Kaldıkları otelin nasıl görüldüğü müşteriler için önemlidir. Çünkü müşterilerin ilk izlenimleri otelin dış görünüşüyle oluşur. Bu

¹²² Azize Tunç, Firuzan Saç, "Genel Turizm", Detay Yayınevi, Ankara, 1998, s. 69.

nedenle dış çevre unsurlarına dikkat edildiği gibi dış bina özelliklerine de dikkat edilmesi gerekmektedir.

Bir otel işletmesinde genel olarak dış bina çevresinin elemanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹²³

- Mimari;
- Binanın büyüklüğü,
- Kullanılan malzeme,
- Binanın önü,
- Dış aydınlatma,
- Girişler,
- Park alanları,
- İşaret ve tabelalar
- Çevredeki diğer alanlar, binalar gibi.

2.2.2.2.3. İç Mekan Unsurları

Otel işletmelerinde iç mekan hedef kitle temel alınarak hazırlanmalıdır. Çünkü otele giriş yapıldığı ilk andan itibaren otelin iç yapısının müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde olması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde iç mekanı oluşturan elemanları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹²⁴

- Ambians şartları; Isı, hava, koku, ses, ışık, renk
- Yer; Plan, malzeme, tefrişat

¹²³ Sedat Yüksel, "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Algılanması Ve Fiziksel Çevre", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O, 1996, s. 296.

¹²⁴ Sedat Yüksel, "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Algılanması Ve Fiziksel Çevre", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 1996, s. 296.

- İşaretler, semboller; Dekor, özgün elemanlar, her türlü işaret, uyarı, engel gibi.

Yukarıda saydığımız iç mekan elemanları müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını etkilemektedir. Bir otel işletmesinin iç mekanının aşağıdaki özelliklere sahip olması hizmet kalitesi üzerinde olumlu etki yaratacağı söylenebilir.

- Otelin giriş bölümünde müşteride olumlu etki bırakacak renk ve tefriş elemanlarının kullanımı,
- Gerek oturma salonlarında, gerekse odalarda müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte malzemelerin kullanımı,
- İşletmenin bulunduğu yerin tarihi ve kültürel, doğal çekicilik özelliklerini iç mekanının dekorasyonunda yansıtmaması,
- Oteldeki ısıнын mevsim sıcaklıklarına uygun olarak ayarlanması,
- Otel dekorasyonunda kullanılan malzemelerin kolay temizlenebilir nitelikte olması müşterilerin kaliteli hizmet anlayışlarına etki edecek unsurlar olarak değerlendirilebilir.

2.2.2.3. Hizmet Kalitesini Etkileyen İnsan Kaynağı Unsuru

Otel işletmelerinde hizmet kalitesini geliştirme çabaları büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi anlayışıyla ilgilidir. Hizmet kalitesini geliştirmede insan kaynakları yönetiminin rolü, önce insan anlayışı temelinde bireyin kalitesini geliştirmektir.¹²⁵ Kaliteli hizmet üretimi ancak kaliteli çalışanlar tarafında gerçekleştirilebilir.

Otel işletmelerinde müşteri açısından birbirine çok benzeyen fiziki özelliklerin arasındaki fark sadece hizmet farklılığıdır.¹²⁶ Bu hizmet farklılığının yaratılması ise çalışanlar sayesinde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde çalışanların bir takım niteliklere sahip olması gerekmektedir.

¹²⁵ Belkis Özkara, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Geliştirmede İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü" 4. Ulusal Kalite Kongresi, s. 321.

¹²⁶ Çatak, S., a.g.e., s. 50.

Müşterilerle birebir ilişki içinde olan çalışanlar, işletmeyi temsil etmektedirler. Bu durumda çalışanların ürettikleri kaliteli hizmette, düşük kaliteli hizmette işletmeye mal edilmektedir. Bu nedenle işletmeler gerek sahip oldukları çalışanları gerekse istihdam edecekleri insan kaynağını çok iyi planlamak zorundadır.

Otel işletmeleri, işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş insan kaynakları planlaması ile çalışanları kendi niteliklerine uygun bölümlerde çalıştırılacaktır. Böylece işletmenin stratejik amaçlarından olan kaliteli hizmet üretiminin gerçekleşmesi için büyük bir adım atılmış olacaktır.

Çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde hizmet kalitesinin tamamlanmasında büyük öneme sahip olan stratejik açıdan insan kaynakları planlaması süreci anlatılmaktadır. Bu nedenle bu bölümde otel işletmelerinde görev alan ve alacak olan insan kaynağının sahip olması gereken özellikler ile motivasyon üzerinde durulacaktır.

2.2.2.3.1. İnsan Kaynağının Sahip Olması Gereken Özellikler

Günümüzde otel işletmelerinde çalışanların tutumu ve davranışlarının iş tanımlarına uygun olması önemli bir kalite faktörü olarak kabul edilmektedir.¹²⁷

Otel işletmelerinin organizasyon şemalarında yer alan bölümlere göre bu bölümlerde çalışacak insan kaynağının sahip olması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler insan kaynakları planlaması sürecinde hazırlanan iş tanımları ile uyum içerisinde olmalıdır. Yani çalışanların iş tanımlarında belirtilen görevler için gereken nitelikleri taşımaları gerekmektedir. Çünkü çalışan ile iş arasında bir uyumun olması sayesinde kaliteli hizmet üretimi gerçekleştirilecektir. Bununla birlikte otel işletmelerinde çalışanların sahip olması gereken bir takım nitelikler bulunmaktadır.

Hizmet kalitesi açısından otel işletmelerinde çalışanların sahip olması gereken nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹²⁸

¹²⁷ Meryem Akoğlu, "Turizm sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri", *Anatolia. Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:9, Mart Haziran, 1998, s.26.

¹²⁸ Denizer, D. Ve diğerleri; a.g.e.,s:39 ; Ayrıca Bakınız: Serap Benligiray, a.g.e., 1999, s: 108-127.

- Düzenli bir fiziksel görünüme sahip olmak için günlük vücut ve üniforma temizliğine önem verilmeli,
- Güler yüzlü ve saygılı olması,
- Ses tonunu ve konuşma biçimini iyi ayarlaması,
- Davranışlarını dengede tutması,
- Sakin olması,
- Konusunda uzman olması,
- Meslek ve insan sevgisine sahip olması,
- Karşısındakilere yardımcı olma isteğine ve onları dinleme yeteneğine sahip olması,
- Sıcakkanlı, hoşgörülü ve sabırlı olması,
- Grup çalışmasına inanmış olması,
- Önyargılı olmaktan kaçınması, diğer toplumların kültürel yapısına saygı göstermesi,
- İşletmenin bir temsilcisi olduğunu unutmaması,
- Müşterilerin kafasında soru işaretleri oluşturmamak için açıklamaların anlaşılır olmasına özen gösterilmelisi ve
- Kendisini müşterinin yerine koyarak 'aynı durumda ben olsaydım nasıl davranışla karşılanmak isterdim' sorusunu kendisine sorması gerekmektedir.

Çalışanların sahip olması gereken özelliklerden bir tanesi de müşterilerin içinde bulunduğu ruh halini anlayabilmeleri ve ona göre davranabilmeleridir. Çünkü müşteri otele geldiği ilk andan itibaren bir takım beklentiler içinde olmaktadır ve bu beklentilerinin karşılanmasını istemektedir. Bu nedenle müşterilerin beklentilerini

karşılatabilmek amacıyla çalışanların anlayışlı, sakin ve müşterileri analiz edebilecek yapıda olması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanların dış görünüşleri ve tutumları müşteriler üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenle çalışanların görünüşleri ve tutumları hizmet kalitesini etkilemektedir. Örneğin üniforması lekeli, elleri pis, saçları dağınık olan bir servis elemanının çok lezzetli yiyeceklerin servisini yapması müşterinin hizmet anlayışı üzerinde olumsuz etki bırakacaktır. Bu durumda müşterinin tatmin olmamasına neden olacaktır.

2.2.2.3.2. İnsan Kaynağının Motivasyonu

Otel işletmeleri kaliteli hizmet üreterek müşteri tatmininin sağlanmasını hedeflerken aynı doğrultuda çalışanların da tatminini sağlamayı hedeflemelidir. Çünkü kaliteli hizmet, yetenekli ve iyi motive edilmiş çalışanlar sayesinde üretilebilir.

İnsan kaynağının müşteriyle sürekli olarak ilişki içinde olduğu otel işletmelerinde insan kaynağının motivasyonunun yüksek olması, işletmelerin başarısına direk etki edecek faktörlerden biridir.¹²⁹

Otel işletmesinde hizmet kalitesinin artırılmasında önemli bir rolü olan motivasyonun sağlanabilmesi, personelin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işletme amaçları doğrultusunda bu ihtiyaçların tatmini ile gerçekleştirilebilir.¹³⁰

Rasyonel bir motivasyon sistemi, çalışanlara ekonomik, toplumsal gereksinimlerini karşılamak için olanak sağlamasının yanında, egolarını tatmin etme ve yeteneklerini geliştirme olanağı da sağlayacaktır.¹³¹ Ancak dikkat edilmesi gereken nokta çalışanların farklı kişilik özelliklerine, gereksinimlere ve tercihlere sahip olması nedeniyle motivasyon yöntemleri ile kullanılan motivasyon araçları her çalışanı aynı şekilde etkilemeyecektir.

¹²⁹ Kemal Birdir, "Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması Ve Sonuçları", Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Şubat, Nevşehir, 2001, s. 68.

¹³⁰ Esin Özkan, "Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde Personel Motivasyonu Üzerine İzmir İlinde Yapılan Bir Araştırma", Nevşehir, 1996, s. 123.

¹³¹ Naci Adak, Murat Hançer, "Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, Güz, 2002, s. 156.

Çalışanların motivasyonu için kullanılan motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları şeklinde üçe ayrılmaktadır.¹³²

- Ekonomik motivasyon aracı, parasal olarak ve işletmenin karından belli bir oranda pay verilmesi şeklinde ifade edilebilir.
- Psiko - sosyal motivasyon araçları; iş güvenliği, görevde yükselme, işinde beğenilme, ve bunun yöneticilerce ifade edilmesi, çalışanların gereksinimlerinin sadece yönetimce değil, çalışanların katılımıyla saptanması, belli oranlarda yetki devrinin yapılması, işletmede oluşan informal grupların çalışanı etkileme gücünden yararlanmak gibi faaliyetlerden oluşmaktadır.
- Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ise, işe bağlılık, kararlara katılma, iletişim sisteminin kurulması, hizmet içi eğitim, işletmenin işleyişi ile ilgili çalışanların bilgilendirilmesi, çalışma ortamının fiziksel anlamda koşulları gibi.

Yukarıdaki motivasyon araçlarının kullanılabilmesi için, çalışanların ekonomik ve psiko-sosyal yapılarının bilinmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile yönetim, çalışanlarını tanıyarak ve gereksinimlerini bilerek hangi motivasyon yönteminin ve araç gerecin gerekli olacağını saptamalıdır.

Yapılan çalışmalarda iyi ücret birinci sıradaki motivasyon aracı olurken ikinci sırada iyi iş olanakları yer almıştır.¹³³ Ekonomik motivasyon aracı olan ücret, çalışanların sadece ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz. Yüksek ücret bireyin toplum içindeki saygınlığını ve otoritesini de artırır ve geleceğini güvence altına alırlar.

¹³² Şükran Öktem ve diğerleri; "Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna İlişkin Örnek Bir Çalışma, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Şubat, Nevşehir;2001, s. 81.

¹³³ Adak N., Hançer, M., a.g.e., s.156.

2.2.3. Otel İşletmelerinde Bir Hizmet Kalitesi Ölçeği Olarak Servqual

Hizmet kalitesinin ölçümü, hizmet işletmeleri açısından önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Hizmet kalitesi ölçümü ile işletmeler müşterilerinin beklentilerini, bu beklentileri ne ölçüde karşılayabildiklerini ve müşterilerinin sunulan hizmetten ne ölçüde memnun kaldığını öğrenme imkanına sahip olurlar. Böylece otel işletmeleri kaliteli hizmet üretebilmek ve müşteri tatminini sağlayabilmek için ne yapmaları gerektiğini daha iyi bileceklerdir.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry yaptıkları çalışmalar sonucunda hizmet kalitesinin ölçümü için Servqual Tekniğini geliştirmişlerdir. Servqual çeşitli hizmet işletmelerinde müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesinin ölçümü için kullanılan bir tekniktir.¹³⁴

Parasuraman, Zeithaml ve Berry, dört hizmet alanını kapsayan –bankacılık, kredi kartı hizmetleri, telefon hizmetleri, tamir ve bakım hizmetleri- araştırmalar yapmışlardır. Bu araştırmalarda, hizmet sektörü yöneticileri ve müşterilerle ilgili veriler toplanmıştır. Araştırmacılar müşterilerle odak grup görüşmeleri, yöneticilerle derinlemesine görüşmeler yaparak, hizmet kalitesi boyutlarını belirlemiş, hizmet kalitesini tanımlamış ve müşteri beklentilerini etkileyen faktörleri tespit etmişlerdir. Yapılan araştırmada, müşterilerin algıladığı hizmet kalitesi, müşteri beklentileri ile algılamaları arasındaki farklılık ölçüsü olarak tanımlanmış ve sözlü iletişim, kişisel ihtiyaçlar, geçmiş deneyimler ve dışsal iletişimlerin müşteri beklentileri üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir.¹³⁵

Araştırmada hizmet kalitesinin ölçümü için daha önce değindiğimiz on temel boyut (fiziksel görünüm, güvenilirlik, heveslilik, yetkinlik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, kredibilite, güvenlik, müşteriye anlamak) belirlenmiş ve bunlardan 97 önerme türetilmiştir. Bunlar işletmenin hizmetleri ile beklenti ve algılamaları ölçmeye yönelik bir çift önerme haline getirilmiştir. Beklenti ile ilgili olan önermeler ölçeğin ilk kısmını hizmet kalitesi algılaması ile ilgili olan önermelerde ikinci kısmı oluşturmaktadır.

¹³⁴ Atilla Akbaba, İzzet Kılınç, "Hizmet Kalitesi Ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:12, Güz, 2001, s. 164.

¹³⁵ Leonard L. Berry, Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, "Quality Counts In Services, Too", *Business Horizons*, May-June 1985, ss. 44-45.

“tamamen katılıyorum” (7) ile “tamamen katılmıyorum” (1) arasında seçenekler sunan 7’li tutum cetvelinden oluşan ölçek, cevaplayanlardan elde edilen veriler sonucu yoğunlaştırılmış ve ölçek hizmet kalitesinin beş boyutunu –fiziksel görünüm, güvenilirlik, heveslilik, güven, empati- kapsayan 22 çift önermeden oluşturulmuştur.¹³⁶

Otel işletmelerinde de uygulanabilecek özellikte olan servqual müşteri beklenti ve algılamalarını belirleyen ve bu doğrultuda düzenlemeler yapılmasına yardımcı olan bir ölçektir. Servqual bir takım özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹³⁷

- Servqual, işletmenin sadece mevcut ve eski müşterilerine uygulanabilir. Müşterinin tüm kalite algılamasını etkileyen beş temel boyut üzerinde yapılan değerlendirmede bu boyutların karşılaştırmalı önemleri de görülür. Genelde güvenilirlik ve güvenlik en kritik boyutlar olmaktadır.
- Ölçeğin bir başka özelliği, müşterileri aldıkları puanlara göre yüksek, orta ve düşük şeklinde kalite algılamalarına göre sınıflamasıdır. Müşteri sınıflaması kaliteyi geliştirmeye yönelik hedefleri de belirleyecektir.
- Müşteri beklentilerinin elde edilen kalite tanımıyla en gerçekçi şekilde oluşturulması, reklamlarda boş vaadlere girilmemesi bu ölçümün bir başka getirisiidir.
- Otel işletmesi bu ölçüm sonucu içinde bulunduğu sektörde rakiplerine göre hizmet açısından zayıf ve güçlü yönlerini bilecek ve buna göre pazarlama stratejilerine yön verilebilecektir.
- Servqual masraflı değildir ve düzenli aralıklarla uygulanabilir bir ölçektir. Hizmet kalitesini arttırmaya yönelik programların ne kadar etkili olduklarını ortaya koyar. Ayrıca müşteri beklentilerindeki değişmelerde zaman içerisinde incelenebilir.

¹³⁶Parasuraman A., Zeithaml V.A And Berry L.L., “Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality”, Journal Of Retailing, 64/1, 1988, ss. 17-18.

¹³⁷ Demirel, H., a.g.e., s. 118.

Servqual, hizmet kalitesinin geliştirilmesi için tek başına yeterli olmamakla birlikte hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların başında gelmektedir.

2.2.3.1. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü

Knutson ve Stevens, Servqual ölçeğini temel alarak, otel işletmelerinde hizmet kalitesini tanımlamak ve ölçmek için Londserv ölçeğini geliştirmişlerdir. Londserv ölçeğinde 36 tane önerme geliştirilmiş olup yapılan incelemeler sonucunda öneri sayısı 26'ya düşürülmüştür. Lodgserv'in son halinde 26 öneri ve Servqual ölçeğindeki beş temel kalite boyutu kabul edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda bu beş boyuttan en önemlisinin güvenilirlik olduğu tespit edilmiştir. Diğer kalite boyutları önem itibarıyla sıralandığında güvenlik, heveslilik, fiziksel görünüm ve empati yer almaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda bu boyutların önem sırasının ekonomik, orta düzey ve lüks otel işletmelerinde değişmediği görülmüştür. Ayrıca aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.¹³⁸

- Fiyat düzeyi arttıkça müşterilerin beklentilerinin de aynı oranda arttığı saptanmıştır.
- Fiyat düzeyi ne kadar yüksek ise müşterilerin bekledikleri hizmet kalitesi de aynı oranda yükselmektedir.

Lodgserv ölçeği yapılan bir takım değişikliklerle farklı kültürlere uygulanmış ve birbirine benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

2.2.3.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü

Stevens, Knutson ve Patten, yiyecek ve içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü için Dineserv ölçeğini geliştirmişlerdir. Lodgserv ölçeğinde olduğu gibi Dineserv ölçeğinde de Servqual temel alınmıştır.

Dineserv 40 önermeden oluşmaktadır ve içinde müşteri profilinin de belirlediği önermeler bulunmaktadır. Ölçekte 7 aşamalı likert ölçeği kullanılmıştır. Örneklem olarak ABD'de orta büyüklükte bir şehirde telefon rehberinden yetişkin kişiler

¹³⁸ Pete Stevens, Bonnie Knutson, Patton Mark, "Dineserv: A Tool For Measuring Service Quality In Restaurant", Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, Apr,36/2, 1995, ss.57-58.

seçilmiştir. Bu kişilerle Dineserv ölçeği kullanılarak mülakat yapılmıştır. Telefonla yapılan mülakatta son 6 ayda 6 kez veya daha fazla dışarda yemek yemiş olma şartı aranmıştır. Cevaplayıcılardan gittikleri restoranlara göre lüks, sıradan ve hızlı servis işletmelerine yönelik yanıtlar beklenmiştir.¹³⁹

Dineserv, restoran müşterilerinin kalite algılamalarını sürekli ölçecek şekilde geliştirilmiştir. Her iki-üç ayda bir 50 ya da 100 kişiye telefonla 29 önerme sorulmuştur. Boyutlara ait puanları bir önceki ile karşılaştıran restorancı kaliteyi hangi birimlerde, hangi boyutlarda nasıl geliştireceğine dair ipuçları elde etmektedir.

2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN YÜKSELTİLMESİNDE STRATEJİK AÇIDAN İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI SÜRECİ VE AŞAMALARI

2.3.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Stratejik

Yönetim Düşüncesi Çerçevesinde Analizi

Otel işletmelerinde kaliteli hizmet üretimini gerçekleştirebilmek amacıyla insan kaynaklarının stratejik açıdan ele alınması gerektiği söylenebilir. Bu nedenle çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde insan kaynaklarının stratejik açıdan planlanması süreci yer verilmiştir.

2.3.1.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminin Kavramsal Analizi

Günümüzde işletmeler, küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletme stratejileri ile insan kaynakları faaliyetlerini bir bütünlük içinde değerlendirmeye başlamışlardır.¹⁴⁰ Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetimin vazgeçilmez bir parçası ve alt sistemi olarak ele alınmalıdır.

¹³⁹ Stevens, P., Knutson, B., Patton M., a.g.e. s.58.

¹⁴⁰ Dave Ulrich, "Strategic And Human Resource Planning: Linking Customers And Employees", Human Resource Planning, Volume 15, Number 2, s.47.

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi dört boyutlu olan bir yaklaşım çerçevesinde ele alınabilir.¹⁴¹

- İnsan kaynaklarının işletme planları içerisindeki yeri ve öneminin dikkate alınması;
- İşletme stratejilerine uyumlaştırılmış insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ve politikalarının oluşturulması;
- İnsan kaynaklarının rekabet için üstünlüğe ulaşmada 'stratejik' bir kaynak olarak gören bir yönetim felsefesinin tüm işletme tarafından benimsenmesi;
- İnsan kaynakları yönetimini oluşturan tüm fonksiyonların tutarlı, gerçekçi ve uzun vadeli bir bakış açısıyla ve sistem yaklaşımı çerçevesinde yürütülmesi.

Otel işletmelerinde kaliteli hizmet üreterek müşteri tatmininin sağlanması bir başarı göstergesi olarak kabul edilmektedir. Kaliteli hizmet üretimi de büyük ölçüde insan kaynaklarının yönetim şekline bağlıdır. Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurmak isteyen daha genel bir ifade ile uzun vadede başarılı olmak isteyen otel işletmeleri, insan kaynaklarını stratejik bir kaynak olarak değerlendirmelidir. Bu durum da insan kaynakları yönetimini stratejik yönetim süreci içerisinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Otel işletmelerinde, insan kaynaklarının stratejik yönetimi bazı unsurların varlığına bağlıdır. Bu unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;¹⁴²

- Güçlü, vizyon sahibi(uzağı görebilen) ve çoğunlukla karizmatik(katılımcılık ve ikna kabiliyeti ile karizma elde eden) bir liderlik,
- İşletme felsefesinin temel amaçlarının ve stratejilerinin açık bir şekilde tanımlanması ve bunların 'kaliteli hizmet' ve 'müşteri tatmini' üzerinde yoğunlaşması

¹⁴¹ Oya Aytemiz Seymen, "2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Ve Bir Model Önerisi", Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir:2001, s. 5.

¹⁴² Seymen, O., 2001, a.g.e., s. 5.

- Kritik başarı faktörlerinin tüm işletme çalışanları tarafından anlaşılmış ve benimsenmiş olması,
- İnsan kaynakları ve işletme sorunlarına, işletme stratejilerine uygun bir şekilde çözüm üretebilecek bir insan kaynakları yöneticisinin varlığı,
- Tüm birim yöneticilerinin etkin bir işbirliği ve iletişim kurabilecekleri örgütsel yapının varlığı.

Otel işletmelerinde sistemli ve stratejik bir yaklaşım benimsenerek insan kaynaklarının stratejik yönetimi gerçekleştirilebilir. İnsan kaynaklarının stratejik yönetim sürecine dahil edilmesi de büyük ölçüde yukarıdaki saydığımız unsurların gerçekleştirilmesine bağlıdır.

2.3.1.2.Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Stratejik Açıdan Planlanmasının Kavramsal Analizi

Bilim adamları ve uzmanlar, işletme stratejileri ile uyumlaştırılmış insan kaynakları stratejik planının bir işletmede rekabete dayanan avantaj sağlamada birinci derecede önemli olduğu konusunda çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar.¹⁴³

Otel işletmeleri, günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve diğer konaklama işletmelerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmek için işletme stratejileri ile uyumlaştırılmış insan kaynakları planlaması yapmaları durumunda başarı sağlayacaklardır.

Otel işletmelerinde, sektörün yapısı gereği yüksek düzeyde işgücü devir hızının varlığı, kalitenin öne çıkmasıyla artan kalifiye işgücü gereksinimi ve istihdamın sosyo-ekonomik gelişmelerden etkilenmesi, etkin bir insan kaynakları planlamasının önemini arttırmaktadır.

İşletme stratejileri ile bütünleştirilmiş bir insan kaynakları planlamasının yapılması kaliteli mal ve hizmet üretimini de önemli ölçüde etkileyecektir. Çünkü stratejik açıdan ele alınan insan kaynakları planlaması ile uzun dönemli insan kaynağı ihtiyacı

¹⁴³ Dave Ulrich, "Strategic Human Resource Planning: Why and How?", Human Resource Planning, Volume 10, Number 1, s. 37.

belirlenmiş olacaktır. Böylece doğru yerde, uygun nitelikte, sayıca yeterli kaliteli insan kaynağının varlığından söz edilebilir.

İnsan kaynaklarının stratejik açıdan planlanmasının otel işletmeleri açısından gerekliliği ve işletmeye sağlayacağı katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁴⁴

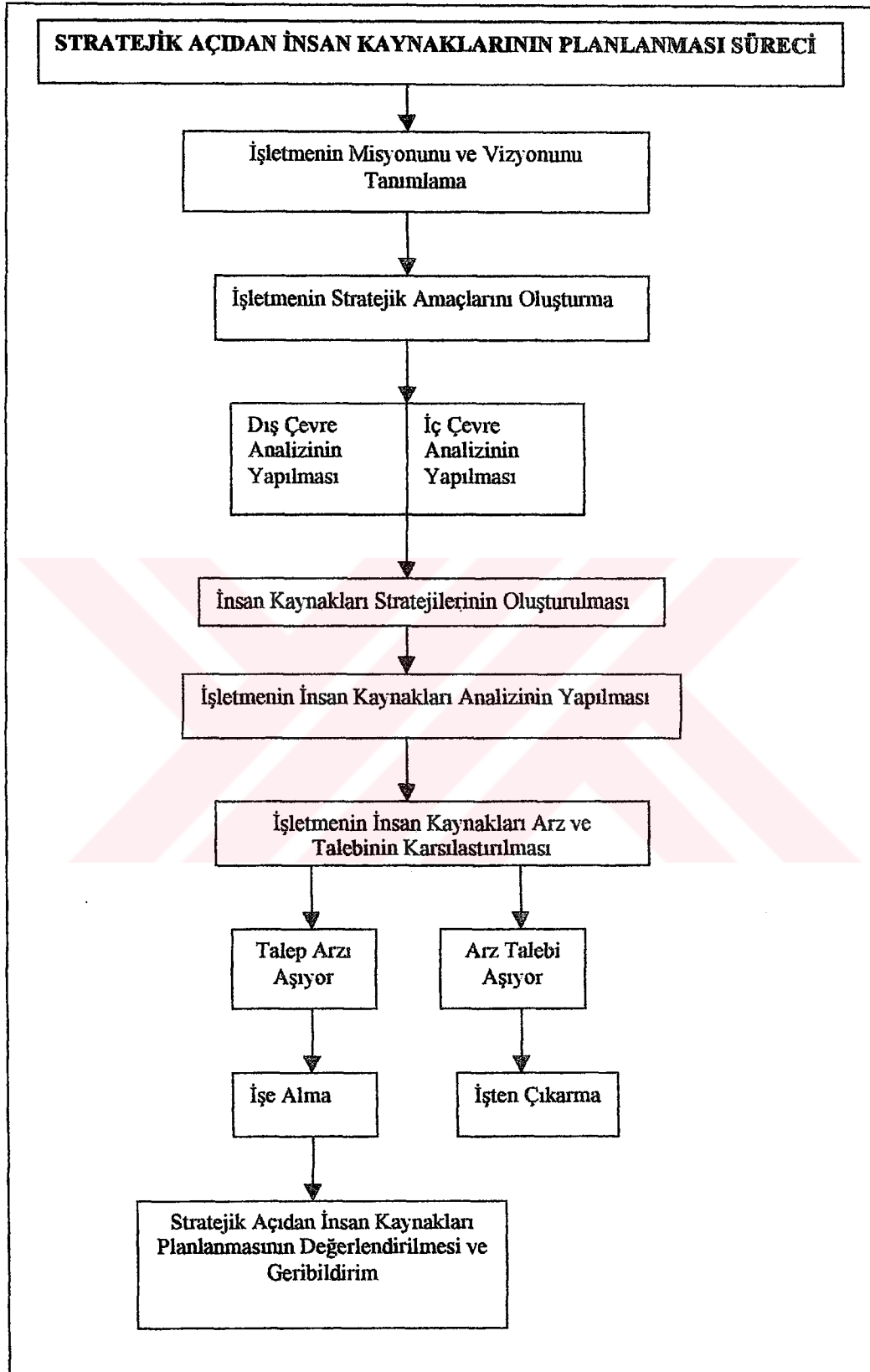
- Stratejik yönetim ile insan kaynakları planlaması arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Stratejik yönetim sürecinin planlama aşamasında dikkate alınan sermaye ihtiyacı, teknolojik gelişmeler, büyüme/küçülme düşüncesi ya da hizmet kalitesinin iyileştirilmesi yönündeki yeni projeler insan kaynağının sayısı ve niteliğini doğrudan etkiler. Aynı zamanda sadece bu stratejilerin belirlenmesi yeterli değildir; önemli olan bunların hayata geçirilebilmesidir. Bu da ancak uygun ve yeterli sayıda insan kaynağının istihdam edilmesine bağlıdır.
- İnsan kaynaklarını, rekabette işletmeyi öne çıkaran bir kaynak olarak görmek isteyen işletmeler, insan kaynakları yönetimi sistemlerini ana hedef ve stratejilerine uygun olarak geliştirmelidirler. Böylece, insan kaynakları planlaması işletmenin stratejik planlarını destekleyici bir nitelik taşıyacaktır.
- İşletmelerdeki insan kaynağının iç ve dış çevrede meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde gözden geçirilmesi gerekliliğin ötesinde bir zorunluluk halini almıştır. Yeni insan kaynağı yapılanmasında eğitim, yetiştirme ve uzun süreli istihdam konuları bu çerçevede stratejik bir anlam kazanmaktadır.
- Stratejik planlama işletmenin hedeflerini ortaya koyarken insan kaynakları planlaması da bu hedeflerin yerine getirilmesini sağlayacak kişilerin doğru yerde, doğru zamanda ve sayıda bulunmasını amaçlar. İşletmenin gelecek ile ilgili hedeflerini bilmeden bu mümkün olamaz. Dolayısıyla, insan kaynakları planlaması mutlaka stratejik planlamanın bir parçası olarak ele alınmalıdır.

¹⁴⁴ Seymen, O., 2001, a.g.e., ss. 6-7.

- Finansman, pazarlama, satış ya da yeni ürün-hizmet geliştirmeye yönelik planlar şüphesiz otel işletmeleri için stratejik önem taşıyan bir niteliğe sahiptirler. Bu nedenle insan kaynakları planlamasının diğer stratejik planlar kapsamında ve onları tamamlayacak şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, pazar olanaklarının ve işletmenin iç ve dış çevre analizinin sağlıklı yapılmaması gündeme gelir ki, bu da rekabet gücünün kaybedilmesi anlamını taşır.
- Otel işletmelerinde gerçek ihtiyaçlara uygun insan kaynağı yapısını oluşturmak, verimli çalışmanın ön koşullarından biridir. Bunun sağlanmaması, yüksek maliyet, gizli işsizlik ya da yüksek oranda yetki-sorumluluk karmaşası gibi aşırı insan kaynağının kullanımının yarattığı sorunlara neden olabilir. Diğer taraftan standartlardan uzak eksik istihdam miktarı da hizmetlerin kalitesinde düşüş ya da piyasadaki gelişmelere uyum sağlayamama gibi önemli olumsuzluklar doğuracaktır.

Kısacası, tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan kaynakları planlaması, stratejik planlamanın bir parçası olarak ele alınmalıdır. Bu yönüyle insan kaynakları planlaması, süreklilik taşıyan, üst yönetimin kararlarını etkileyen ve geleceğe yönelik tüm planların temelini oluşturan bir nitelik kazanmalıdır.

Şekil 2.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamalar



Kaynak: Çobanoğlu Y., a.g.e., s. 69'daki şekil yardımıyla hazırlanmıştır.

2.3.2. Otel İşletmelerinde Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlanması Süreci ve Aşamaları

Otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlaması bir süreç şeklinde oluşturulmaktadır. Bu sürecin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu söylemek mümkündür.

2.3.2.1. İşletme Felsefesinin ve Stratejik Amaçların İnsan Kaynakları Açısından Değerlendirilmesi

Otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynaklarının planlanması sürecinde, öncelikle işletmenin sahip olduğu misyon, vizyon ve stratejik amaçların insan kaynakları çerçevesinde belirlenmesi yer almaktadır.

2.3.2.1.1. Misyonun Belirlenmesi

Stratejik açıdan insan kaynaklarının planlanmasının ilk aşamasını işletmenin misyonunun belirlenmesi oluşturmaktadır.

İşletmenin misyonunu işletme üyelerine bir yön vermesi ve işletmeye anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş, işletmeyi benzer işletmelerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ve amaç şeklinde tanımlamıştık. İşletme misyonu çalışanları ortak bir amaç doğrultusunda birleştirmekte ve işletmeyi diğer işletmelerden ayırabilmektedir. İşletmemiz nedir? ve işletmemiz ne olmalıdır? soruları işletmenin kendisini tanımlamasını ve sağlayarak işletmenin misyonunu belirler.

Etkin bir misyon ifadesi, spesifik, ulaşılabilir ve motive edici niteliklere sahip olmalıdır.¹⁴⁵

Otel işletmelerinin misyonu, işletmenin gereksinim duyduğu insan gücünün özelliklerinin belirlenmesinde yararlanılacak temel kaynak niteliğindedir. İyi tanımlanmış bir misyona sahip olan otel işletmesinin insan kaynağı ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu durum insan kaynağının dolayısıyla da işletmenin başarılı olmasını sağlayacaktır.

¹⁴⁵ Bilgin Tak, "Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar Ve Çözüm Önerileri", Uludağ Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, Ağustos:1998, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/>. (15 Şubat 2004).

Otel işletmeleri için örnek bir misyon ifadesi vermek istersek;

Otelimizin misyonu, konuklarımıza harikulade bir konaklama ortamı ve hizmet sağlamaktır. Otelimiz bireysel ve grup olarak seyahat edenlere, ayrıca toplantılar için gelen müşterilere çeşitli hizmet olanakları sunmaktadır. Biz, odalarımızda, yiyecek ve içecek bölümlerimizde yüksek kalite ve hizmet standardına önem veriyoruz. Kaliteli hizmet üreterek müşteri tatmininin sağlanmasının iyi eğitilmiş, motive edilmiş, istekli, arzulu bir insan kaynağı ile gerçekleştirileceğinin bilincindeyiz.¹⁴⁶

Misyon ile işletme stratejilerine uyumlu insan kaynakları stratejisi oluşturulabilir. Böylece, işletme hem şimdiki insan gücünü yönlendirir hem de gelecekte hangi nitelik ve nicelikte insan gücüne ihtiyaç duyacağını belirleyebilir.

2.3.2.1.2. Vizyonun Belirlenmesi

Vizyon, temel değerler ve hedefler doğrultusunda geliştirilen strateji ve uygulamaların biçimlenmesine yön veren bir kavramdır.¹⁴⁷ Vizyon işletmenin başarılı olabilmesi için uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir.

Bir işletmenin vizyonu, işletmenin faaliyet ve özelliklerine, insan kaynaklarının ve değerlerinin eklenmesiyle belirlenmektedir. Vizyon, bir gelecek görüşünün yanında işletmeyi ve onun faaliyette bulunmasını sağlayan çalışanların hislerini de ifade etmektedir.¹⁴⁸ Başka bir ifade ile işletmenin vizyonu çalışanları motive etmeli ve çalışanlar tarafından paylaşılabılır nitelikte olmalıdır.

Otel işletmelerinin kaliteli hizmet üretebilmelerinde insan kaynağının motivasyonu önemli bir unsurdur. İnsan kaynakları motivasyonu da iyi tanımlanmış misyon ve vizyon ifadeleri ile gerçekleştirilebilir. Çalışanların ortak bir amaca yönelmesini sağlayan vizyon, insan kaynakları planlamasında da büyük öneme sahiptir.

İnsan kaynakları planlaması sürecinde vizyonun belirlenmesi, uygun insan kaynakları stratejilerinin tasarlanması açısından önemlidir. Çünkü vizyon, işletme

¹⁴⁶ Mısırlı, İ., a.g.e., s. 20.

¹⁴⁷ Gürçan Papatya, "Vizyon: Hayal Ve Gerçek Arasındaki Gerilim", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yıl:1998, S.3, s.124.

¹⁴⁸ Doğan, S., a.g.e., s. 144.

misyonu ile insan kaynakları faaliyetlerini birbirine bağlayan bir görev üstlenmektedir. İşletme tarafından belirlenen doğru bir vizyon, çalışanı eyleme geçirir ve takım ruhunun oluşmasını sağlar. Bunu çalışanları motive ederek ve onların işletme misyonuna katılmalarını sağlayarak yapar.¹⁴⁹

Misyon ile insan kaynakları planlaması, işletmeyi vizyonuna yaklaştıran temel kavramlardandır. Zira insan kaynakları planlamasını, işletme genel stratejilerine uyumlu hale getiren vizyon kavramıdır. Vizyon kavramı sayesinde işletme çalışanları genel stratejik planlara paralel olarak, ortak amaçlar üzerinde yoğunlaşarak işletmenin başarılı olmasını sağlarlar.

2.3.2.1.3. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik açıdan insan kaynakları planlanmasında, işletme misyonu ve vizyonu belirlendikten sonraki aşama stratejik amaçların belirlenmesi aşamasıdır.

Stratejik amaçlar, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Stratejik amaçlar, genel amaçlar ve misyonun geleceğe yönelik olarak tanımlanmasıdır.¹⁵⁰

Bu aşamada, belirli bir zaman süresi içinde, bir bütün olarak işletmeden beklenen performans, faaliyetler ve sonuçlar belirlenir ve alt kademelere yayılır. İşletmede çalışanların kapasiteleri, güdöleri, beklentileri, umutları, memnuniyetleri ve şikayetleri, stratejik amaçları belirleyen etmenlerdendir.¹⁵¹

İşletmenin amaçlarının belirlenmesi büyük ölçüde işletme çalışanlarının amaçlarının belirlenmesine bağlıdır.

İnsan kaynaklarının stratejik planlamasının bu aşaması, işletmenin genel stratejik amaçlarından yola çıkarak oluşturulur. Bu nedenle insan kaynakları planlamasının amaçlarının genel amaçlarla uyum içerisinde olmasına dikkat edilmelidir. İşletmenin stratejik planlarında insan kaynaklarına yönelik amaçlarda belirlenmiş durumdadır.

¹⁴⁹ Dinçer, Ö., a.g.e., ss. 5-6.

¹⁵⁰ Dinçer, Ö., a.g.e., s. 142.

¹⁵¹ Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul, 2003, s. 132.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta insan kaynakları planlamasının, insan kaynaklarına yönelik belirlenmiş amaçlarla paralelliğinin kurulmasıdır.

Otel işletmelerinde kaliteli hizmet üreterek müşteri tatmininin sağlanması işletmenin stratejik amaçları arasında sayılabilir. İnsan kaynaklarının stratejik amaçlarının belirlenmesinde bu amaçların dikkate alınarak planlama yapılması gerekmektedir. Kaliteli hizmetin üretilmesi için sayıca hangi niteliklere sahip insan kaynağına ihtiyaç duyulacağı ve bu insan kaynağının otelin hangi bölümlerinde istihdam edileceği insan kaynaklarının stratejik açıdan planlanması ile gerçekleştirilebilir.

2.3.2.2. İşletmenin Durumsal Analizine Yönelik Sonuçların İnsan Kaynakları Planlaması Açısından Değerlendirilmesi

İşletme belirlemiş olduğu stratejik amaçlara ulaşabilmek için dış çevredeki fırsat ve tehditlerle iç çevredeki güçlü ve zayıf yönleri analiz eder. İnsan kaynakları açısından işletmenin mevcut insan kaynağının, gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağının ve dış çevredeki insan kaynağı piyasanın şimdiki ve gelecekteki muhtemel durumunun analizinin yapılması gerekir. Böylece işletme amaçlarına ulaşabilmek için işletmenin şu andaki mevcut insan kaynağının durumu ile gelecekte hangi nitelik ve nicelikte insan kaynağına ihtiyaç duyacağı belirlenir.

İşletmenin insan kaynağının rakip işletme insan kaynağına göre bilgi, yetenek, tecrübe ve eğitim düzeyi bakımından durumu, insan kaynağının sayısının işletme faaliyetlerine ve stratejilerine uyumu, yöneticilerin gelişme ve yükselme kapasiteleri, sendikalarla ilişkiler, insan kaynakları işlevlerinin etkinliği ve verimliliği, işletmenin ücret politikasının diğer işletmelere göre durumu gibi etmenlerin tümü iç ve dış çevre analizi sırasında gözden geçirilir ve işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmaktadır.¹⁵²

¹⁵² Ömer Faruk Akyüz, "Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması", Sistem Yayıncılık, İstanbul; 2001, s. 140.

Stratejik açıdan insan kaynakları planlanmasında işletmenin insan kaynakları gereksinimini etkileyen iş ve işgücü piyasanın yapısı, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel faktörler, yasal düzenlemelerin araştırılması dış çevre analizini oluşturur.

İnsan kaynakları açısından iç çevre analizi ise; işletmenin mevcut insan kaynaklarının, pozisyonların, iş yapılanmasının ve politikalarının analizlerinin yapılarak ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikteki insan kaynakları talebinin belirlenmesini amaçlar.

2.3.2.2.1. İnsan Kaynakları Açısından Dış Çevre Analizi

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki çevre şartları ve işletmenin kabiliyet ve kapasitesi üzerinde odaklanır. Stratejik yönetimin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartları arasında uygunluk sağlamaktır. Çünkü işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi ve bunun için gerekli planları hazırlaması bu uyum sürecine bağlıdır.¹⁵³

İnsan kaynaklarının stratejik açıdan planlanması sürecinde dış çevre analizi, insan kaynağı piyasaının şimdiki ve gelecekteki muhtemel durumun incelenmesi anlamına gelmektedir. Otel işletmelerinde kaliteli hizmet üretimini gerçekleştirecek olan insan kaynağını etkileyen piyasa koşullarının yakından tanınması gerekmektedir. Ancak bu şekilde istenen nitelikteki insan kaynağına, istenen zamanda ve istenen maliyetle rakiplerden daha önce ulaşılması sağlanacaktır. Bu durum otel işletmelerinde dış çevre analizinin önemi ortaya koymaktadır.

Otel işletmelerinin insan kaynaklarını planlama çalışmaları işletmeyi etkileyen birçok dışsal faktörün incelenmesini gerekli kılar. Bu dışsal faktörler, iş ve işgücü yapısı, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel faktörler ve yasal düzenlemeler olarak incelenebilir. Bu dış çevre faktörlerinin mevcut durumlarının yanı sıra beklenen değişim ve yenilikler, hem stratejik yönetim sürecinde işletmenin ana hedeflerini etkilerken, diğer yandan stratejik açıdan insan kaynakları planlamasına da önemli veriler sağlar.

¹⁵³ Dinçer, Ö., a.g.e., s. 204.

a- İş ve İşgücü Piyasasının Belirlenmesi

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörlerin başında iş ve işgücü piyasasının yapısı gelmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de kaliteli hizmet sunulabilmesinde, müşteri beklentilerinin karşılanabilmesinde nitelikli işgücüne ihtiyaç vardır.¹⁵⁴

İşe uygun demografik özelliklere, mesleki yeterlilik ve deneyime sahip insan kaynağı, insan kaynakları planlamasında önemli bir yere sahiptir. İşletmede, insan kaynağının nicelik olarak fazlalığından daha önemlisi nitelik bakımından sahip olduğu değerlerdir. Yapılan hizmetin kalitesi ancak insan kaynağının deneyimi ve nitelikleri ile ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynağının nitelikleri istihdam edilen ve edilecek olan insan kaynağının genel ve mesleki eğitim düzeyi ile de yakından ilgilidir.¹⁵⁵

Otel işletmelerinde iş yapısı ile ilgili değişiklikler de turizm sektörünün hızla değişen dinamik yapısından kaynaklanmaktadır. Müşteri gruplarının niteliksel ya da niceliksel değişimleri, yeni hizmet türlerinin veya pansiyon çeşitlerinin talep edilmesi ve yaygınlık kazanması, bölgede turistik ürün çeşitlendirmesine yönelik çalışmalar yapılması, otel işletmelerinde insan kaynaklarının nitel ve nicel değişimine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır.¹⁵⁶ Bu nedenle gerek işgücü piyasasında gerekse iş yapısında meydana gelebilecek değişiklikler yakından takip edilmeli ve planlamaya yansıtılmalıdır.

b- Ekonomik Faktörler

İnsan kaynakları planlamasında etkili olan dış çevre faktörlerinden biri de ekonomik faktörlerdir.

Günümüz koşullarında ulusal ve uluslararası piyasa da yaşanan ekonomik değişim ve eğilimler stratejik açıdan insan kaynakları planlanmasında önemli rol

¹⁵⁴ Derman Küçükaltan, "Türkiye'deki Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi Ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği İle Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama", *Anatolia :Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:9, Mart-Haziran 1998, s. 52.

¹⁵⁵ Tütüncü, Ö., Demir, M., a.g.e., s. 147.

¹⁵⁶ Seymen, O., 2001, a.g.e., s.7.

oynamaktadır. Genel olarak ülkedeki ve sektördeki maaş ve ücret düzeyleri, fazla mesai ihtiyacı, genel fiyat düzeyi, enflasyon düzeyi ve beklentisi gibi unsurlar işletmenin kaynak kullanımında nasıl bir yol izleyeceğini belirleyen ekonomik faktörlerden sayılabilir.

Ekonomik büyüme, dışa açılma ve rekabet edebilme gibi olumlu koşullar işletmelerin nitelikli işgücü istihdam etme gereksinimlerini arttırmaktadır. Bu durum insan kaynakları talebinin artmasına neden olmakta ve talep edilen işgücünün niteliklerini de belirlemektedir. Ancak enflasyon, sektörel dalgalanmalar, ekonomik daralma ve küçülme eğilimleri gibi olumsuz koşullar ekonomide işsizliği körüklemektedir. İşletmelerde de işletme içi kariyer yükselmesi ve iş güvencesi sağlama imkanlarının azalmasına yol açmaktadır. Bu durum ise insan kaynaklarını planlama çalışmalarında, insan kaynaklarından en üst verimin alınması amacını önde tutmaktadır.¹⁵⁷

Genel olarak otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasında ekonomik koşullar, yeni insan kaynağına ihtiyaç duyma veya sahip olunan insan kaynağını işten çıkarma, bugün ve gelecek dönemler için insan kaynağının maaş ve ücret düzeyinin değerlendirilmesi gibi kararları etkilemektedir.

c- Sosyo-Kültürel Faktörler

İnsan kaynakları planlamasında dikkate alınması gereken faktörlerden bir diğeri ise sosyo-kültürel faktörlerdir.

Demografik ve sosyal nitelikli gelişme ve değişimler(göçler, eğitim düzeyinin yükselmesi, turistik istek, ihtiyaç ve beklentilerinin artması ve çeşitlenmesi ya da bölgenin turistik potansiyelinin artması/azalması) otel işletmelerinin durumlarını yeniden değerlendirmeye iter. Bu durum insan kaynakları arz ve talebini etkilemektedir.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Aydoğdu, H., a.g.e., s. 103.

¹⁵⁸ Seymen, O.,2001, a.g.e., s.11.

Otel işletmeleri içinde yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel değerlerine karşı duyarlı olmak durumundadır. Sosyo-kültürel faktörlerdeki değişmelerde işletmeler tarafından sürekli takip edilmelidir.

İşletmenin insan kaynağının davranış ve sosyal özelliklerindeki değişmeler, müşterilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişmeler, insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan işletmelerde de bir takım değişiklikleri gerekli kılmaktadır.¹⁵⁹

İnsan kaynakları planlaması çalışmalarında sosyo-kültürel faktörlerdeki değişmeler analiz edilerek hem işletmenin sahip olduğu insan kaynağının hem de ihtiyaç duyacağı insan kaynağının hangi nitel ve nicel özelliklere sahip olması gerektiği belirlenir.

d- Yasal Faktörler

İnsan kaynakları planlamasında, dış çevre analizi sırasında incelenmesi gereken bir diğer faktör yasal düzenlemelerdir. Yasal düzenlemeler, insan kaynakları planlamasını doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen faktörlerden bir tanesidir.

İşçi sendikalarının çalışmaları, asgari ücret ile işçi sağlığı ve iş güvenliği, emeklilik yaşı, emeklilik süresi, kıdem tazminatları, çalışma saatleri, belirli oranlarda özürhümler ve eski hükümlülerin işe alınma zorunluluğu ile ilgili yasal düzenlemeler işletmelerin insan kaynakları planlama faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir.¹⁶⁰

Yasal düzenlemeler çerçevesinde, turizm sektöründe sağlanacak vergi kolaylıkları, teşvikler, istisna ve muafiyetler otel işletmelerinin yatırımlarının artmasını sağlayacak nitelikteki düzenlemelerdir. Yeni yatırımlar, otel işletmelerinin daha fazla insan kaynağına gereksinim duymalarını sağlayacaktır.¹⁶¹ Bu durum ise, yasal düzenlemelerin insan kaynağı planlamasında dolaylı etkisini göstermektedir.

¹⁵⁹ Dinçer, Ö., a.g.e., s. 178.

¹⁶⁰ Seymen, O., 2001, a.g.e., s. 10.

¹⁶¹ Sabahat Yurdakul, "Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi", Nevşehir, 1996, s. 165.

2.3.2.2.2. İnsan Kaynakları Açısında İç Çevre Analizi

Stratejik açıdan insan kaynakları planlanmasında sadece işletmenin dış çevresini oluşturan unsurların değerlendirilmesi yeterli değildir. Aynı zamanda işletmenin iç çevre analizinin de yapılması gerekir. İşletmenin iç çevre analizinde, işletmenin mevcut maddi ve insan kaynaklarının durumu nasıl kullanıldıkları dış çevre şartlarında işletme amaçları doğrultusunda yeterlilik düzeylerini gösteren bir değerlendirme yapılır. Bu değerlendirme ile işletme, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyar.

İşletmenin iç çevre analizi üç aşamalı bir çalışmadır.¹⁶²

İç çevre analizinin birinci aşamasında işletmede bulunan iş yapısıyla ilgili analizler yapılır. İşletmede bulunan işlerin neler olduğu, işler arası ilişkiler, işlerin önem derecesi ve işlerin yerine getirilebilmesi için gereken nitelikler, iş etüdü iş yapısı ile ilgili analiz çalışmaları sonucu ortaya konulur. Böylece kapsamlı bir analiz çalışması için işletmedeki işlerin ve bu işlerin yerine getirilmesi için gereken niteliklerin envanteri çıkarılmış olur.

İç çevre analizinin ikinci aşamasında; mevcut insan kaynaklarının analizinin yapılması oluşturur. Envanter çalışması olarak adlandırılan bu çalışma insan kaynakları ile ilgili niteliksel ve niceliksel tüm bilgilerin çeşitli yönleriyle gösterildiği bir kaynaktır. Bu bilgiler iş analizi sonucunda toplanan bilgilerle karşılaştırıldığında işletmenin gereksinim duyduğu veya gereksinim fazlası nitelikler ve elemanlar ortaya çıkar.

İç çevre analizinin üçüncü aşamasında ise işletme yapısı ve işletme politikaları analizi yapılır. İşletmenin iş ve organizasyon yapısında, insan kaynakları politikalarında ve uygulamalarında meydana gelen değişikliklerin insan kaynakları planlaması sonuçlarına yapacağı etkilerin incelendiği bu aşama ile iç çevre analizi sona erer.

¹⁶² Aydoğdu, H., a.g.e., s. 106.

İç çevre analizinin birinci aşamasını iş yapısıyla ilgili analizlerin yapılması oluşturur. İş yapısı ile ilgili analizler, iş analizi, iş etüdü ve işgücü analizi olarak üç çalışmadan oluşmaktadır.

a- İş Analizi, İş Tanımı, İş Gerekleri

İnsan kaynakları planlamasında işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı ve bu kaynağın niteliklerinin belirlenmesinde iş analizlerinden elde edilen iş tanımları ilk başvurulacak kaynaklardır. İş tanımlarından faydalanılarak çıkarılacak iş gerekleri ise insan kaynağında aranacak nitelikleri belirlemektedir.¹⁶³

İş analizi, "işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesi"¹⁶⁴ şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile iş analizi işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir. İş analizinin temel hedefi iş ile bu işi gerçekleştirecek birey arasında uyum sağlayacak bilgileri edinmektir.¹⁶⁵

İş analizi, bir işi oluşturan unsurlar ile işin içinde bulunduğu durumu ve öteki işlerden farklılığını ortaya koyan bilimsel ve teknik bir çalışmadır. İş analizi; işin öğelerini, işin çeşitli etmenler bakımında içinde bulunduğu durumu ve işin diğer işlerden farklılığına ilişkin bilgiler içermektedir.¹⁶⁶

İş analizi, işletmelerde yapılan iş hakkında bilgi vermektir. Yani işletmede yapılacak bir işin başarılı bir şekilde yapılması kriterinin belirlendiği bir çalışmadır.

İş analizi, iş tanımlarının, iş gereklerinin, belirlenmesi gibi temel amaçların yanı sıra işe alma, seçim, tazminat, performans değerlendirme, işgücü eğitimi, kariyer geliştirme, işgücü sağlığı ve iş güvenliği gibi alanlarda da kullanılmaktadır.

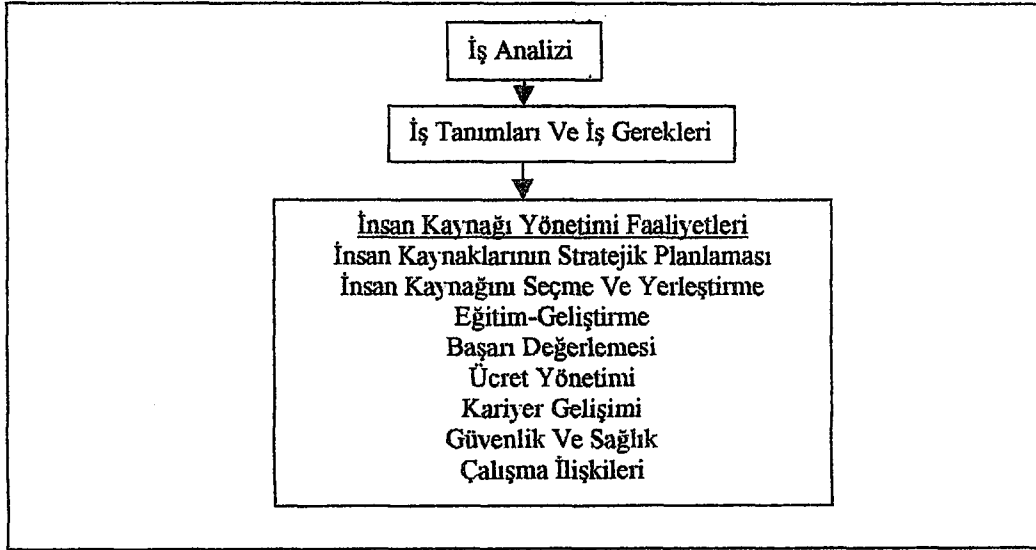
¹⁶³ Özden Sağlam, "Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, 2000, s. 70.

¹⁶⁴ Yüksel, Ö., 2003, a.g.e., s.82.

¹⁶⁵ İlhami Fındıkçı, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa, İstanbul, 1999, s. 142.

¹⁶⁶ Meryem Akoğlu Kozak, "Konaklama İşletmelerinde İş Analizi", Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1325, Eskişehir, 2001, s. 6.

Şekil 2.2.: İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar



Kaynak: Öznur Yüksel, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara;2003, s.83

İşletmenin insan kaynakları açısından kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi iş analizleri yardımıyla elde edilen iş tanımlarına bağlıdır. İş analizi yardımıyla işletmenin hangi nitelikte insan kaynağına ihtiyaç duyduğu belirlenebilir. Bu nedenle insan kaynakları planlaması açısından işletmede bulunan işlerin tanımlanması süreci olan iş analizi çalışmaları büyük öneme sahiptir.

Bir iş analizinin genel olarak içermesi gereken bilgiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁶⁷

- İşin içeriği,
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında ihtiyaç duyulan araç gereçler,
- Üretilen mamul ya da hizmetin türü ve nitelikleri,
- İşin yapılabilmesi için gereken aşamalar,
- İşin yapılabilmesi için gereken davranışlar,
- İşin gerçekleştirilmesi süreci,

¹⁶⁷ Fındıkçı, İ., a.g.e., ss. 143-144.

- Çalışmanın gerçekleştirildiği ortam ve koşulları,
- İşin gerektirdiği bireysel özellikler: yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişilik özellikleri vb,
- İşin gerektirdiği kurum içi ve kurum dışı ilişkiler,
- İşte kime karşı sorumlu olunduğu,
- İşin sorumluluğu, riski ve tehlikeleri,
- İşin yürütülmesi için gerekli yetki

İş analizinde yukarıda saydığımız bilgiler çeşitli yollardan toplanabilir. Bilgi toplama yöntemlerinin başlıcaları, işgücünü iş başında gözlemek ya da onunla görüşmek, diğer personelle birlikte grup görüşmesi yapmak, kritik olayları not etmek, iş esnasında meydana gelen örnek davranışları saptamak veya anket kullanılmaktadır.¹⁶⁸

Toplanan veriler işe yönelik olabileceği gibi insan kaynağına yönelik de olabilir. İşe yönelik bilgiler; iş tanımlarının, insan kaynağına yönelik bilgiler ise; iş gereklerinin oluşmasını sağlar. İş tanımları ve iş gerekleri iç çevre analizinde ve insan kaynakları planlamasında işletmede bulunan işlerin ve bu işler için uygun nitelikteki insan kaynağının belirlenmesinde kullanılan araçlardır.

İş analizi çalışmaları sonucunda işin ne olduğunu, görev, yetki ve sorumlulukların nasıl belirlendiğini, işin nasıl ve hangi araç ve gereçlerle yapıldığı ile ilgili kısa bilgileri içeren yazılı belgelere iş tanımları denir.¹⁶⁹

Genel olarak iş tanımı, bir işte çalışan insan kaynağının ne yaptığını, nasıl ve niçin yaptığını anlatan yazılı bir belgedir.

İş tanımı işe alma sürecinin yalnızca bir alanıdır. İş tanımlaması yeni insan kaynağının seçiminde, seçimden sonra ise işe uyumunda ve eğitilmesinde, insan kaynağının başarılarının değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Yüksel, Ö., 2003, a.g.e., s.83.

¹⁶⁹ Kaynak, T., a.g.e., s.143.

¹⁷⁰ Aydoğdu, H., a.g.e., s. 110.

Otel işletmelerinde iş tanımlarının hazırlanmasına ilişkin bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkelere önemli olanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁷¹

- İş yapan değil işin kendisi tanımlanmalıdır.
- İş tanımları oluşturulurken değer yargılarından kaçınılmalıdır. Örneğin, bir kat görevlisi için “odayı hızlı ve büyük bir titizlikle temizlemeli” yerine “odayı belirlenen süre içinde gereği gibi temizlemesini bilmeli” şeklin de bir ifade kullanılmalıdır.
- İş, hareket ve zaman etütlerinde olduğu gibi ayrıntılarıyla tanımlanmamalıdır.
- İş tanımlarında kullanılan cümleler kısa, sade ve öz olmalıdır.
- Mesleki terimler açıklanmalıdır.

¹⁷¹ Kozak, M., 2001, a.g.e. s.9.

Şekil 2.3. Kat Görevlisi İş Tanımı Formu :

İŞ TANIMI NO:	2342
POZİSYON ÜNVANI:	KAT GÖREVLİSİ
BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM:	KAT HİZMETLERİ
BAĞLI OLDUĞU KİŞİ :	KAT ŞEFİ

İŞİN ÖZETİ : Odaların temizlenmesi; müşterinin kullandığı malzemelerin takviye edilmesi; bakım, güvenlik ve varsa diğer durumların rapor edilmesinden sorumludur. Temizliğin yüksek standartlarda sürdürülmesinde ve müşteriye sunumu ve kalitenin sağlanmasında kilit rol oynamaktadır. Her birini 30 dakikada olmak üzere aşağıda gösterilen diğer görevlerle birlikte günde 13-14 oda temizler.

GÖREVLERİ:

1. Odalar için hazırlanan raporu alır.
2. Anahtarları imza karşılığı alır.
3. Şefle birlikte önceliği olan odaları kontrol eder.
4. Kat arabasında gereken malzeme ve mefruşatları hazırlar.
5. Kapısını çalarak odaya girer.
6. Otelin özelliklerine göre odayı temizler.
7. Bakım-tamirat kusurlarını rapor eder.
8. Oda raporunu tamamlar ve kat şefine temizlikten hemen sonra bunu bildirir.
9. Müşterileri selamlar ve gerektiğinde bilgi verir.
10. Kayıp eşyaları kat şefi ile birlikte kaydeder.
11. İş sağlığı ve güvenliğine dikkat eder.
12. Şüpheli ve benzeri olayları güvenliğe rapor eder.
13. İstendiğinde diğer görevleri yerine getirir.

ÇALIŞMA KOŞULLARI :
Konaklama birimleri, dinlenme yerleri ve kumarhane. Hafta sonu çalışma, resmi tatiller. Çalışma saatleri 07:00-15:00.

Kaynak: Meryem Akoğlu Kozak, "Konaklama İşletmelerinde İş Analizi", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1325, s. 98.

İş tanımlarının yapılmasından sonra belirlenen işleri yapacak kişilerin sahip olması gereken özellikler belirlenir. İşlerin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli niteliklerin saptandığı çizelgeye iş gerekleri adı verilmektedir.¹⁷²

İş gerekleri, işletmenin yapısına göre değişiklikler gösterebilir. Oluşturulan iş gerekleri özellikle insan kaynağını seçme ve yerleştirme aşamasında kullanılacak bir kılavuz niteliğini taşımaktadır.

¹⁷² Yüksel. Ö., 2003, a.g.e., s. 89.

Şekil 2.4: Kat Hizmetleri Yöneticisi İş Gereği Formu

BÖLÜM : HOUSEKEEPİNG
GÖREV İMKANI: KATHİZMETLERİ YÖNETİCİSİ (HOUSEKEEPER)
GÖREV KODU : 3203
GÖREV BAĞLANTISI: OTEL GENEL MÜDÜRÜ/YARDIMCISI
YÖNETSEL ALANI: ASST. HOUSEKEEPER
 KAT ŞEFİ
 ODA GÖREVLİLERİ
 ŞEF MEYDANCI
 MEYDANCILAR
 ÇAMAŞIRHANE ŞEFİ
 ÇAMAŞIRHANE ELEMANLARI

İŞİN ÖZETİ: Oteldeki tüm müşteri odaları, genel alanlar, salonlar, merdivenler, bahçeler, sağlık merkezleri, personel kullanım alanları, eğlence merkezleri ve çamaşırhanedeki temizlik, bakım ve düzenlemelerle işleri planlamak, organize etmek ve denetlemek. Housekeeping personelinin işe almak, eğitmek, değerlendirmek. Ayrıca, otel yatırımını ve imajını korumak.

SORUMLULUĞU : Görev alanları ile ilgili yerlerin temiz, bakımlı ve düzenli olmasını sağlamak; genel alanların, müşteri odalarının, ofislerin, personel alanlarının denetimlerini yapmak, otelin dekorasyon ve yerleşim düzeninin planlama çalışmalarını yapmak, personeli denetlemek ve çamaşırhaneyi yönetmek.

ZİHİNSEL VE FİZİKSEL ÇABALAR:

1. Bilgisayar kullanabilir,
2. Turizm otelcilik ya da işletme ile ilgili bir konuda lisans eğitimi almış,
3. Bir yabancı dili bilir,
4. Hızlı çalışma temposuna dayanabilir,
5. Sosyal, ekonomik ve siyasi gelişmelerle ilgili,
6. Yirmi beş- otuz yaşında,
7. Otelcilik sektöründe housekeeping alanında en az 3 yıl deneyimli,
8. Ekip çalışmasına uyumlu,
9. Çağdaş yönetim tekniklerini bilir,
10. Yaratıcı,
11. İnisiyatif sahibi,
12. Sabırlı ve hoşgörülü,
13. Pratik,
14. Beşeri ilişkileri güçlü,
15. Kararlı.

ÇALIŞMA KOŞULLARI: Oteldeki tüm mekanlarla (mutfak ve depolar hariç) ilgili düzenlemeleri ve iş programlarını yapmak için ofiste çalışır, bu mekanların denetimleri için sık sık otel iç ve dış mekanlarında dolaşır. Genellikle gündüz ve sekiz saat çalışır. Havadar ve sağlık koşullarına uygun düzenlenmiş bir kontrol alanı vardır. Dağınık ve geniş faaliyet alanının denetiminden kaynaklanan iş zorluğu bulunmaktadır.

ONAYLAYAN :

Kaynak : Meryem Akoğlan Kozak, "Konaklama İşletmelerinde İş Analizi", T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1325, s.s. 102-103.

b- İş Etüdü

Verimliliği artırmak amacıyla, işi yapacak kişinin gücünü ve gereksinimlerini göz önünde bulundurmak koşuluyla, işin en iyi yapılış biçimi ve tamamlama süresini saptamak için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalara 'iş etüdü' adı verilmektedir.¹⁷³

İş etüdü, işletmedeki insan kaynaklarının çalışmasını inceleyerek, performanslarını etkileyen faktörleri belirlemek için kullanılan hareket etüdü ve iş ölçümü gibi iki farklı tekniğin bileşiminden oluşmaktadır.¹⁷⁴

Hareket etüdü, işin yapılmasına yönelik süreç ve yöntemlerin, iş yerinin, iş tesisatının ve donanımının düzeltilmesini, malzemenin ve insan kaynaklarının verimli kullanımını amaçlamaktadır. Hareket etüdünde öncelikle üzerinde çalışılacak iş seçilir. Seçilen iş ile ilgili bilgiler kaydedilerek işin ayrıntıları incelenir ve aksak noktalar belirlenir. İşin en ekonomik ve verimli bir şekilde nasıl yapılması gerektiğine yönelik yöntemler belirlenerek uygulamaya geçilir. Uygulamanın işlemesi ve denetimi ile hareket etüdü sona erer.¹⁷⁵

İş ölçümü ise, iş tanımları ve iş gereklerine göre işe uygun bir kişinin normal koşullar altında ve normal çalışma temposu ile belirli bir işi tamamlayabilmesi için gereken zamanın belirlenmesi işlemidir.¹⁷⁶

İş ölçümü işleminde yaygın olarak kullanılan iki teknik bulunmaktadır. Bu teknikler, zaman etüdü ve iş örneklemesidir. Zaman etüdü, "belirli bir koşulda, belirli bir başarı düzeyinde, bir işin yapılması için gerekli süreyi saptamak amacıyla, işin öğelerinin zamanlaması" için kullanılan bir ölçüm tekniğidir. İş örnekleme ise, makinelerin ve insan kaynağının belirli bir süre rasgele aralıklarla gözlenmesi yoluyla istenilen verilerin sağlanmasında kullanılan bir tekniktir.¹⁷⁷

Genel olarak iş etüdü çalışmalarında işin yapılması için gereken nitelikler ve standart zamanlar belirlenir. Bu nedenle bu çalışmalar insan kaynakları ihtiyacının

¹⁷³ Yüksel, Ö., 2003, a.g.e., s.90.

¹⁷⁴ Kamil Ufuk Bilgin, "Performans Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:37, Sayı:2, Haziran, 2004, s. 139.

¹⁷⁵ Aydoğdu, H., a.g.e., ss. 111-112.

¹⁷⁶ Yüksel, Ö., 2003, a.g.e., s. 93.

¹⁷⁷ Çobanoğlu, Y., a.g.e., ss. 100-101.

belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü hangi nitelik ve nicelikte insan kaynağına ihtiyaç olduğu bu çalışmalar sonucu ortaya çıkar.

c- İş Tasarımı ve İş Tasarım Teknikleri

İş tasarımı, işletmenin ve teknolojinin gerektirdiği koşullara göre işin yeniden düzenlenmesi gibi amaçlarla yapılmaktadır. Ayrıca iş tasarımı ile, kişinin işten tatmin olmasını sağlamak, işi en az zaman, emek ve maliyet gerektirecek şekilde basitleştirerek yeniden düzenlemek amaçlanmaktadır.¹⁷⁸

İş tasarımı iş ve işgücünü en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesi işlemidir.¹⁷⁹

İş tasarımı, bireysel ihtiyaç ve amaçlarla, işletmenin ihtiyaç ve ödüllerinin birbirine uyumlaştırılmasını sağlamak amacıyla yapılmaktadır. İş tasarımı, teknikleri arasında iş basitleştirmesi, iş rotasyonu, iş genişletmesi, iş zenginleştirilmesi, kalite çemberleri, bağımsız çalışma grupları ve esnek çalışma programları sayılabilir.

2.3.2.2.3. İşletmenin İnsan Kaynakları Analizi

Stratejik açıdan insan kaynakları planlanmasında, iç çevre analizinin ikinci aşamasını, işletmedeki mevcut insan kaynağının niteliklerinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması ile, doğru insan kaynağının, doğru zamanda ve doğru işte olması amaçlanmaktadır. İşletmenin iş yapısı ile ilgili analizi, işin niteliklerinin ve bu iş için ihtiyaç duyulan insan kaynağının niteliklerinin belirlenmesine yöneliktir. İşletmenin mevcut insan kaynağının niteliklerinin belirlenmesi de bir sonraki aşamayı oluşturmaktadır. Böylece iş ile mevcut insan kaynağı karşılaştırması yapılabilir ve işletmenin insan kaynağı ihtiyacı veya fazlalıkları görülebilir.

İşletmedeki mevcut işgücünün niteliklerinin belirlenmesi ve kayda geçirilmesi, genel olarak envanter çalışmaları olarak adlandırılmaktadır. Bu çalışma belirli bir

¹⁷⁸ Kozak, M., 2001, a.g.e., s. 34.

¹⁷⁹ Yüksel, Ö. 2003, a.g.e., s. 95.

dönem içinde işletmede yer alan her birim için ayrı ayrı yapılır. Daha sonra tüm işletmenin işgücü envanteri çıkarılır.¹⁸⁰

İnsan kaynakları envanteri, işletmenin mevcut insan kaynağını meslek, unvan, birim, yaş, hizmet süresi, nitelikler, cinsiyet gibi özelliklere göre sınıflandırmaktadır. İşletmenin şu andaki ve gelecekteki insan kaynaklarını kullanımına ilişkin temel soruları cevaplandıracak inceleme ve çözümlemelerin yapılabilmesi için insan kaynakları envanterinin çıkarılması gerekmektedir. İnsan kaynakları envanteri değişik kaynaklardan sağlanabilir. Örneğin,¹⁸¹

- İşgücü kayıt formu/dosyası,
- İşe alma ve seçme formu,
- Eğitim kayıtları; görülen eğitimler, terfiler,
- Sicil değerlendirme formları,
- Maaş bordroları gibi.

İnsan kaynakları envanteri, işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarını nitelik ve sayı olarak göstermektedir. İnsan kaynakları envanteri birçok insan kaynakları işlevinde kullanılmaktadır. Özellikle insan kaynakları planlaması yönünden büyük öneme sahip olan insan kaynakları envanteri, sürekli olarak güncelleştirilmelidir. Sürekli güncelleştirilen envanter ile, işletmenin mevcut insan kaynağının durumu ve gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağı sağlıklı bir biçimde belirlenebilir.

İşletmenin mevcut insan kaynağını, nitelik ve nicelik olarak gruplandırabilmek için envanter çalışması belirli bölümler halinde hazırlanabilir. Bu amaçla aşağıdaki özellikler dikkate alınarak farklı sınıflandırmalar yapmak mümkündür.¹⁸²

- İşletmenin çeşitli bölgelerdeki tesisleri,

¹⁸⁰ Aydoğdu, H., a.g.e., ss. 113-114.

¹⁸¹ M. Kemal Öktem, "Kamu Yönetiminde İnsanGücü Planlamasının Kuramsal Temelleri Üzerine", *Amme İdaresi Derigisi*, Cilt:23, Sayı:4, Aralık 1990, s. 82.

¹⁸² Aydoğdu, H., a.g.e., s. 115.

- Ücret grupları ve düzeyleri,
- Çalışanların cinsiyetleri,
- Çalışanların yaşları,
- Çalışanların pozisyonları ve kıdemleri,
- İş grupları,
- Çalışanların beceri ve yetenekleri,
- Çalışanın yetenek ve becerilerinin yeterli olduğu ve başarı ile yapabileceği işler,
- Çalışanın diğer yetenek ve becerileri.

İnsan kaynakları envanteri ile insan kaynakları ihtiyacı belirleneceği gibi insan kaynağı kayıpları da belirlenebilir. İnsan kaynakları envanteri ile insan kaynağı kayıplarının saptanmasında önlenabilir ve önlenemez nedenlerin ortaya konması çok önemlidir.¹⁸³

Önlenabilir Nedenler

- Personelin durumunun iyileştirilmesi;

- Maaş ve ücretler,
- Görev yeri,
- Ast – üst ilişkileri,
- Terfi,
- İşten Çıkarma.

¹⁸³ Öktem M. K., a.g.e., s.82.

Önlenemez Nedenler

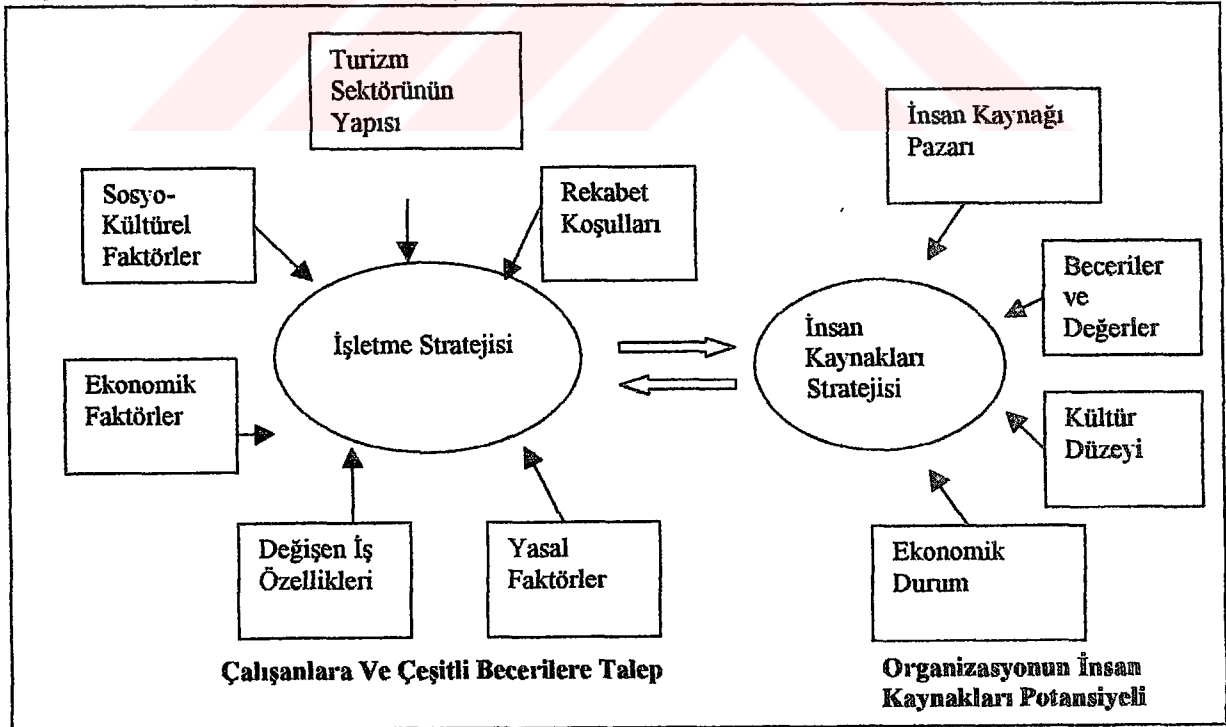
- Emeklilik,
- Hastalık,
- Ölüm,
- Hamilelik,

İnsan kaynakları envanterinde bu bilgilerin yer alması, planlamaya katkıda bulunur. İşletme önlenebilir nedenlere müdahale ederek insan kaynağı kaybını azaltabilir.

2.3.2.3. Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesine Yönelik İnsan Kaynaklarına İlişkin Stratejilerin Belirlenmesi

İnsan kaynaklarına ilişkin stratejilerin işletme stratejileri ile uyumlaştırılması son derece önemlidir. İşletmelerin insan kaynakları stratejileri, işletme stratejilerine hizmet eder nitelikte olmalıdır.

Şekil :2.5. İşletme ve İnsan Kaynakları Stratejisi



Kaynak: Oya Aytemiz Seymen, 2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Ve Bir Model Önerisi, **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Hafta Sonu Semineri VII, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 2001, s. 12.

Hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik insan kaynaklarına ilişkin stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu süreç, insan kaynakları yönetiminin alt işlevleri dikkate alınarak oluşturulabilir. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik insan kaynaklarına ilişkin belirlenebilecek stratejiler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

a- İnsan Kaynaklarını Seçme ve Yerleştirme Stratejileri:

Yaşamını devam ettirmek, büyümek, verimli ve etkin olmak gibi amaçları bulunan otel işletmelerinde, işe yeni alınacak insan kaynağının işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere diğer bir ifade ile iş analizlerinde belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir.¹⁸⁴ Bu nedenle bu aşamada, insan kaynakları planlamasında otel işletmelerinin uzun dönemde ihtiyaç duyacağı insan kaynağını sağlama ve seçim sonrası yerleştirmede nasıl bir strateji izleyeceği ortaya konmaktadır. Örneğin, insan kaynağının seçiminde hangi yöntemlerin kullanılacağı, dış ve iç kaynaklardan ne ölçüde yararlanılacağı gibi uygulamalar belirlenir.

b- Kariyer Planlaması Stratejisi:

Günümüzün modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri gerekmektedir. Bu durum gerek işletmenin sahip olduğu insan kaynağı açısından gerekse işletmenin amaçlarına ulaşma derecesi açısından önem taşımaktadır.¹⁸⁵

Kariyer planlamasının temel amacı bireyin yetenek ve ilgi alanlarının işletme amaçları ile uyumlaştırılması olup bu çerçevede insan kaynağının verimliliği, iş tatmini ve sadakat duygusunun sağlanması amaçlanmaktadır. Otel işletmelerinde insan kaynağından etkili bir şekilde yararlanmak, işgören devir hızını düşürmek, sektörel güvensizlik duygusunu yenmek, iş yeri sadakatini sağlamak ve kişilere mesleki açıdan bir vizyon kazandırmak için kariyer planlaması uygulamalarına ihtiyaç vardır.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Zekai Öztürk, "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", Verimlilik Dergisi, 1995/2, s.42.

¹⁸⁵ Ferit Ölçer, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:30, Sayı:4, Aralık, 1997, s.87.

¹⁸⁶ Meryem Akoğlu Kozak, "Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl:10, Mart-Haziran, 1999, s. 65.

Otel işletmelerinde insan kaynakları amaçları işletme amaçları ile uyumlaştırıldığı ölçüde kaliteli hizmet üretiminin gerçekleştirileceği söylenebilir. Çünkü kariyer açısından beklentilerinin karşılanacağına inanan insan kaynağı yaptığı işte en iyisini yaparak müşteri tatminini sağlamak ve dolayısıyla işletmenin amaçlarına ulaşmasını isteyecektir. Bu nedenle kariyer planlamasının işletme yönetimi açısından da önemi büyüktür.

Otel işletmeleri kariyer planlama stratejileri ile geleceğe yönelik nasıl bir kariyer planlaması hedeflediğini; yükselme veya yer değiştirme kararlarında hangi kriterlerin temel alınacağı ve boşalacak kadrolara hangi esaslara dayalı olarak yerleştirme yapılacağı saptamaktadır.

c- Eğitim ve Geliştirme Stratejileri:

Otel işletmeleri tarafından sağlanan eğitim programları hem işletmeye hem de insan kaynağına yararlar sağlar. İnsan kaynağı, kendilerine yeni fırsatlar ve kazanç sağlayarak, mesleki anlamda geliştirici beceriler kazanırken; işletmeler hizmet kalitelerinin artmasına yardımcı olacak becerili insan kaynağına sahip olacaklardır.¹⁸⁷

Otel işletmeleri, eğitim ve geliştirme stratejileri ile, insan kaynağına ilişkin eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin nasıl belirleneceği ve bunu karşılayacak plan ve programların hangi esaslar temel alınarak hazırlanacağına ilişkin genel bir çerçeve oluşturulmalıdır.

d- Ücretlendirme ve Ödüllendirme Stratejileri:

Ücret ve ödüllendirme ile işletmenin ekonomik koşullarının zorlamadan, fakat insan kaynağının tatmin ve motivasyonunu sağlayarak ve sonuçta verimli ve kaliteli üretimi gerçekleştirecek bir ortak nokta yakalamak amaçlanır.¹⁸⁸

Otel işletmelerinde kaliteli hizmet üretimini gerçekleştirebilmek için adil, gerçekçi ve sektör normlarına uygun bir ücret politikasının izlenmesi ve ödüllendirme sisteminin

¹⁸⁷ İlayet Pehlivan, "Örgütsel Ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:30, S:4, Aralık,1997, s. 108.

¹⁸⁸ Gizem Akalp, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı:1, 2003, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33. (10 Mart 2004).

oluşturması gerekmektedir. Bu uygulamalar yoluyla insan kaynağı daha verimli olma konusunda motive edilecek ve dolayısıyla hizmet kalitesini yükseltecektir.

2.3.2.4. İşletmelerde İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Belirlenmesi

İnsan kaynakları planlamasında, iş yapısıyla ilgili, iş tasarımı ile ilgili veriler ile işletmenin insan kaynakları envanteri verileri göz önüne alınarak işletmenin insan kaynakları arzı belirlenebilir.

İnsan kaynakları planlaması sürecinin bir aşaması olarak arz tahmini, gelecekteki insan kaynağına talep ve arzının dengelenmesini sağlayacak seçeneklerin oluşmasını amaçlamaktadır. Yöneticiler, oluşturulan seçenekler arasından en uygun olanını seçmek ve ilgili insan kaynağı politika ve stratejilerini saptamak durumundadır. Bu açıdan benimsenen seçenek insan kaynakları planlamasının temelini teşkil etmektedir.¹⁸⁹

İnsan kaynakları arzının tahmini çalışmalarında, iş analizi verilerinin değerlendirilmesi ile insan kaynağı envanteri verilerinin değerlendirilmesi yapılır. İş yapısı ile ilgili analizler sonucu elde edilen veriler işletmede:¹⁹⁰

- Hangi işlerin mevcut olduğu,
- Her bir işin diğer işlerle ilişkileri,
- Her bir işin kaç işgücü tarafından yerine getirildiği ve
- İşlerin önem dereceleri belirlenir.

Yukarıda saydığımız iş yapısı ile ilgili veriler ile işletmenin insan kaynakları envanteri karşılaştırıldığında, işletmenin belirlenen bir dönemde ne kadar ve hangi niteliklere sahip insan kaynağına ihtiyacı olacağı (arz kapasitesi) belirlenir.

¹⁸⁹ Öktem M. K., a.g.e., s. 84.

İşletmenin insan kaynakları talebinin belirlenmesinde ise aşağıdaki faktörler değerlendirilmelidir:¹⁹¹

- Çalışanların Bireysel İhtiyaç ve Beklentileri;

- İşten ayrılma isteği,
- Terfi isteği vb.,
- İşten memnun olmama,
- Kişisel gelişme ve öğrenme ihtiyacı.

- Çevresel Faktörler;

- Sektördeki gelişmeler,
- Yeni teknolojiler,
- Ekonomik ve politik gelişmeler,
- Rekabet.

- Yöneticilerin İstekleri;

- İşgücü istihdamının azaltılması,
- Yeni işgücü alımı,
- İşgücü değiştirilmesi,
- Amaçların gerçekleştirilmesi.

- Birimlerin İhtiyaçları;

- Yeni işgücü ihtiyaçları,

¹⁹⁰ Seymen, O., 2001, a.g.e., s. 15.

¹⁹¹ Fındıkçı İ., a.g.e., ss. 137-138.

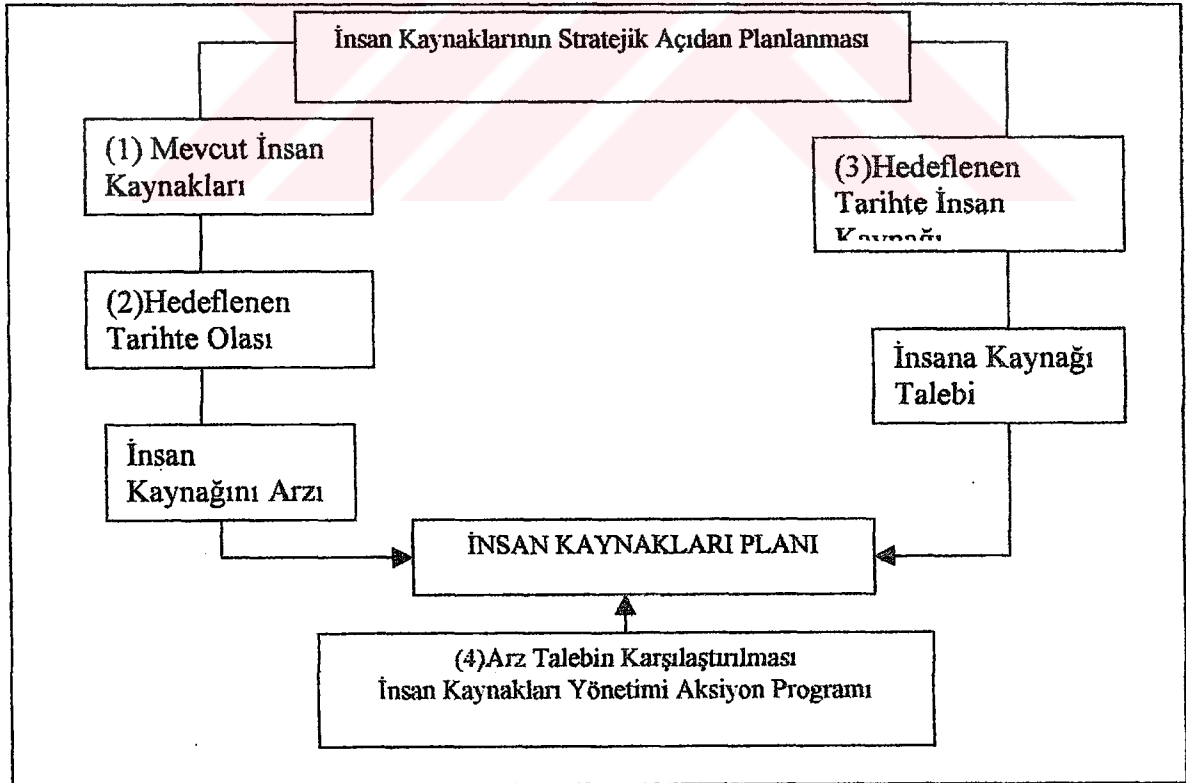
- İşletmede genişleme, büyüme,
- Yeni birimler,
- İşten ayrılmalar.

- Sendikanın İstekleri;

- Ücret ve maddi kazançların artırılması,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi.

İşletmenin insan kaynakları arz ve talebi belirlendikten sonra insan kaynakları arz ve talebinin karşılaştırılması işlemi yapılır. İnsan kaynaklarının stratejik açıdan planlanmasının amacı işletmenin şimdiki ve gelecekteki insan kaynakları arz ve talebini dengelemektir.

Şekil 2.6. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması



Kaynak: Seymen, O. a.g.e., 2001, s.17, Şekil 2'den uyarlanmıştır.

İşletmelerin verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve kaliteli hizmet üretebilmeleri için doğru sayı ve nitelikte insan kaynağını bulmalarına ve bu kaynağı bünyelerine katmalarına bağlıdır. Bunun için insan kaynakları arz ve talebinin uyumlaştırılması ve dengede tutulması gerekmektedir.

2.3.2.5. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasının Değerlendirilmesi Ve Sürekliliğinin Sağlanması

Stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının son aşamasında planlanan faaliyetlerle gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması yapılır. Bu karşılaştırma ile planlanan faaliyetlere ne ölçüde ulaşıldığı belirlenir. Her planlama faaliyeti bir sonraki planlamaya veri teşkil ettiği için değerlendirme aşaması yeni insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

Otel işletmelerinde hizmet kalitesini tamamlayan en önemli faktörlerden olan stratejik açıdan insan kaynakları planlaması ile otel işletmelerinin başarısından söz edilebilir. Emek – yoğun özellik gösteren otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin müşteriye sunulmasında çalışanlar önemli bir faktör durumundadır. Sunulan mal ve hizmetlerde müşteri tatmininin sağlanması diğer bir ifade ile kaliteli mal ve hizmet üretimi kaliteli çalışanlar tarafından gerçekleştirilecektir. İşletme kaliteli çalışanlara da iç ve dış çevre koşullarının sürekli değerlendirildiği, işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş insan kaynakları planlaması ile ulaşacaktır. Bu durumda kalitenin artırılması anlamında stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının devamlılığının sağlanması gerekmektedir.

Değerlendirme sonucunda, stratejik açıdan insan kaynakları planlaması işletmeyi amaçlarına ulaştırıyorsa planlama faaliyetlerine devam edilir. Eğer planlamada sapmalar varsa bu sapmalara neyin neden olduğu belirlenerek bu durum kontrol altına alınmaya çalışılır.

Stratejik açıdan ele alınan insan kaynakları planlamasının değerlendirilmesi ile stratejik planlama yapma sürecine süreklilik kazandırılacaktır. Böylece işletme iç ve dış çevre koşullarındaki değişmelere duyarlı, esnek ve kesintisiz insan kaynağına sahip olacaktır.

Özetle, otel işletmelerinin başarısı büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır. Diğer bir ifade ile, kaliteli mal ve hizmet üretilerek müşteri tatmininin sağlanması çalışanlar sayesinde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları planlamasının yapılması otel işletmeleri için hayati öneme sahiptir. İşletme stratejileri ile bütünleştirilmiş insan kaynakları planlaması ile insan kaynaklarına ilişkin ihtiyaç sağlanmış, fazlalıklar giderilmiş, doğru niteliklere sahip çalışanlar, doğru zamanda, yerde ve sayıda ortak bir amaç doğrultusunda istihdam edilmiş olacaktırlar.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada yapılan ilk çalışma ile otel işletmelerinde stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının hizmet kalitesi üzerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan araştırmalarda müşteri tatmininin sağlanmasında kaliteli hizmet üretiminin önemi ve kaliteli hizmet üretiminin uzun dönemde gerçekleşmesi için de insan kaynaklarının stratejik açıdan ele alınması gerektiği belirtilmiştir.

Araştırmada yapılan ikinci çalışma ise, stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan ve yapmayan otel işletmelerinde müşteri beklentilerinin ne ölçüde karşılandığının araştırılması amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamına Ankara'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı 2 otel işletmesi alınmıştır. Bu işletmelerden bir tanesi stratejik açıdan insan kaynaklarını planlaması yapan diğeri ise bu planlamayı yapmayan işletme olarak seçilmiştir.

Araştırmaya konu olacak otel işletmeleri belirlenirken Ankara'da faaliyette bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri, insan kaynakları müdürleri veya önbüro müdürleri ile telefonla görüşülerek otel hakkında stratejik planlama yapıp yapmadıklarına dair bilgi alınmış ve araştırmaya konu olacak uygun otel işletmeleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda, Ankara'daki otel işletmeleri ziyaret edilmiş ve 2 otel işletmesi için müşterilere doldurtulmak üzere 30'ar adet anket formu önbüro müdürlerine teslim edilmiştir. Önbüro müdürlerinden anket formlarının müşterilere otele giriş sırasında verilmesi ve otelden ayrılırken geri alınması istenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan iki otel işletmesine toplamda 60 adet anket formu ekim ayının son haftası elden teslim edilmiştir. Aralık ayının ilk haftası doldurulan 60 anket formu tarafımıza posta yoluyla gönderilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada hizmet kalitesini ölçmek amacıyla oluşturulan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan otel müşterilerinin profillerinin belirlenmesine yönelik sorular yer alırken, ikinci ve üçüncü bölümde SERVQUAL ölçeği temel alınarak turizm işletmelerine adapte edilen DINESERV ölçeği kullanılmıştır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümde bulunan soru önermeleri DINESERV ölçeğinin beş hizmet kalitesi boyutunu – fiziksel varlıklar, güvenilirlik, heveslilik, güvenlik, empati – kapsamaktadır.

Ankette bulunan soru önermelerinin hangi hizmet boyutuna girdiği ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Fiziksel Varlıklar (Tangibles) : 1.

Güvenilirlik (Reliability) : 2., 3., 4.,

Heveslilik (Responsiveness) : 5., 6., 7.,

Güvenlik (Assurance) : 8., 9., 10., 11.,

Empati (Empathy) : 12., 13., 14.

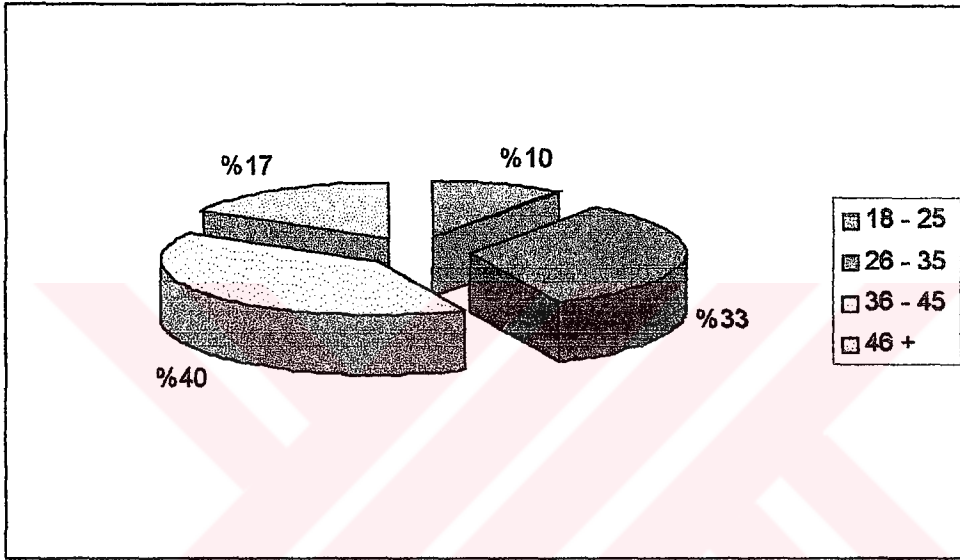
Anketi cevaplayanlardan, ikinci ve üçüncü bölümlerde toplam 28 adet beklenti- algı cümlelerinin yanında 5 (kesinlikle katılıyorum) ile 1 (kesinlikle katılmıyorum) arasında seçenekler sunan beş dereceli likert tipi bir sıralı ölçeği işaretlemeleri istenmiştir. Araştırmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi ve ortalamalar arası farklılıkların anlamlılığı için t-testi kullanılmıştır.

3. 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.4.1. Ankete Katılan Müşterilerin Profilleri İle İlgili Bulgular

Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı 2 otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin profilleri ile ilgili bulgular aşağıdaki gibi verilmiştir.

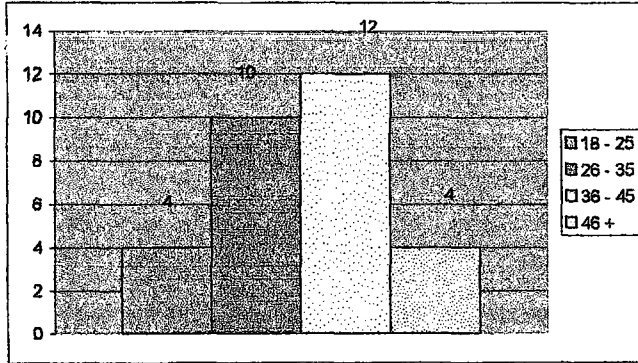
3.4.1.1. Ankete Katılan Müşterilerin Yaş Dağılımı



Grafik 3.1. Ankete Katılan Müşterilerin Yaşa Göre Dağılımı

Her iki otel işletmesinde ankete katılanların yaş dağılımı Grafik 3.1.’de görüldüğü gibidir. Yaş grafiğinin dağılımı; 36 – 45 yaşları arası %40’lık (24 kişi) en kalabalık grubu oluştururken, ikinci olarak 26 –35 yaşları arası % 33’lük (20 kişi), üçüncü sırada 46 ve üstü yaş grubu %17’lik (10 kişi), ve son olarak da %10’luk (6 kişi) bir orana sahiptir. Bu dağılım oteller açısından belirlendiğinde aşağıdaki grafiklere ulaşılmaktadır.

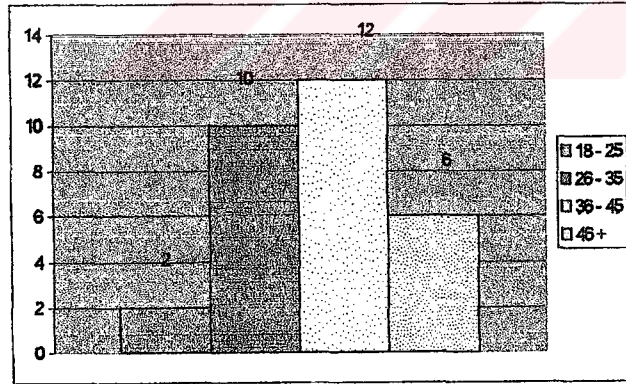
3.4.1.1.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Yaş Dağılımı



Grafik 3.1.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Yaş Dağılımı

Grafik 3.1.1.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlaması yapan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin yaş dağılım grafiği; 36 – 45 yaş grubu 12 kişiden, 26-35 yaş grubu 10 kişiden ve 18 – 25 yaş grubu ile 46 ve üstü yaş grubu 4'er kişiden oluşmaktadır.

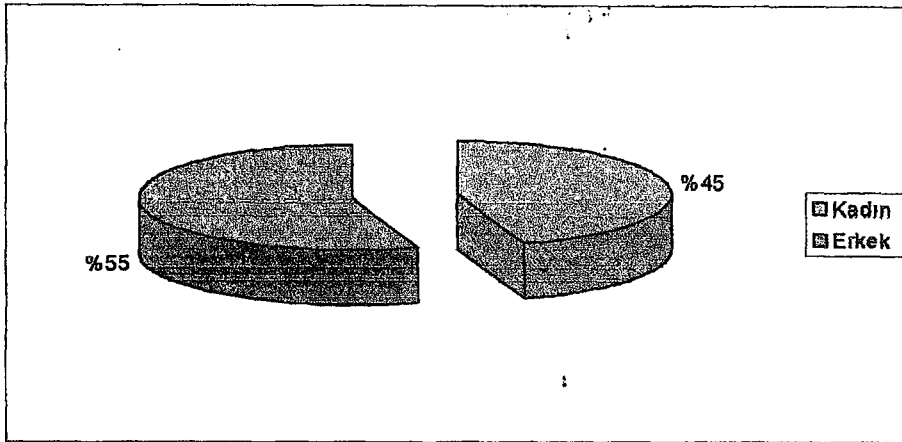
3.4.1.1.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Yaş Dağılımı



Grafik 3.1.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Yaş Dağılımı

Grafik 3.1.2.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlaması yapmayan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin yaş dağılım grafiği; 36 – 45 yaş grubu, 12 kişiden, 26 – 35 yaş grubu 10 kişiden, 46 ve üstü yaş grubu 6 kişiden, 18 – 25 yaş grubu 2 kişiden oluşmaktadır.

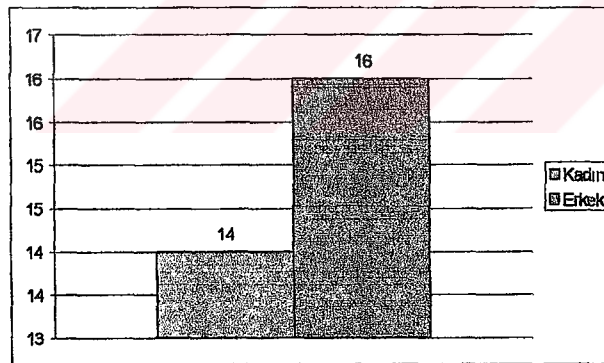
3.4.1.2. Ankete Katılanların Cinsiyet Olarak Dağılımı



Grafik 3.2. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Her iki otel işletmesinde de ankete katılanların cinsiyet olarak dağılımı Grafik 3.2.'de görüldüğü gibi erkekler %55'lik (33 kişi) bir oran ile çoğunluğu oluştururken, kadınlar ise %45'lik (27 kişi) bir oranı oluşturmaktadır.

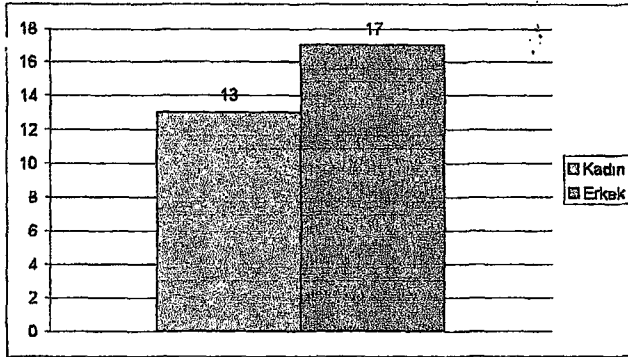
3.4.1.2.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Cinsiyet Olarak Dağılımı



Grafik 3.2.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Cinsiyet Olarak Dağılımı

Grafik 3.2.1.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin cinsiyet dağılımı erkekler 16 kişi ve kadınlar 14 kişiden oluşmaktadır.

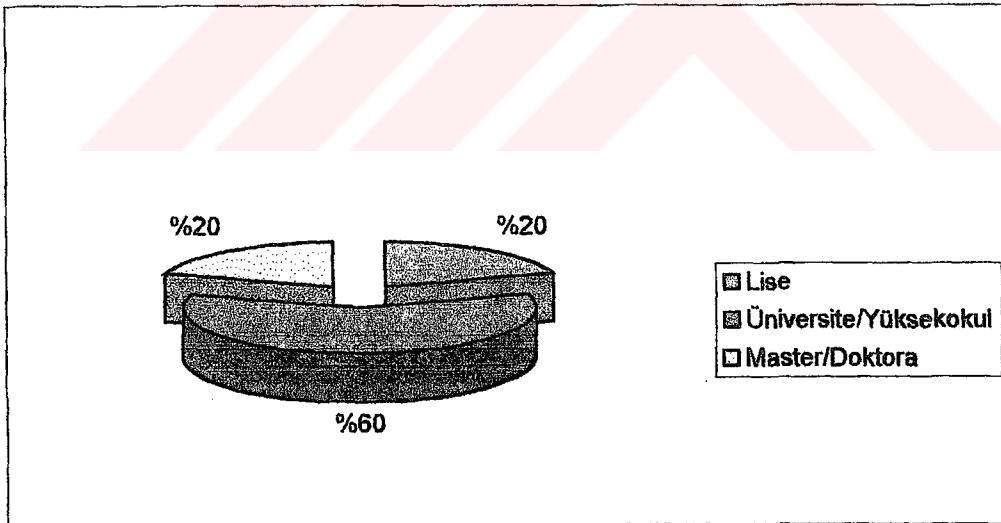
3.4.1.2.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Cinsiyet Olarak Dağılımı



Grafik 3.2.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Cinsiyet Olarak Dağılımı

Grafik 3.2.2.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin cinsiyet dağılımı erkekler 17 kişi ve kadınlar 13 kişiden oluşmaktadır.

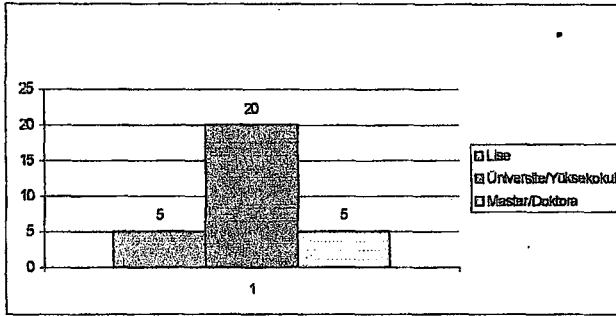
3.4.1.3. Ankete Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı



Grafik 3.3. Ankete Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı

Her iki otel işletmesinde ankete katılanların eğitim durumu dağılımı Grafik 3.3.'de görüldüğü gibi en yüksek oran üniversite veya yüksekokul mezunlarına ait olup % 60'lık (36 kişi) bir orana sahipken, lise mezunları % 20'lik (12 kişi) ve master/doktora mezunları % 20'lik (12 kişi) bir orana sahiptir.

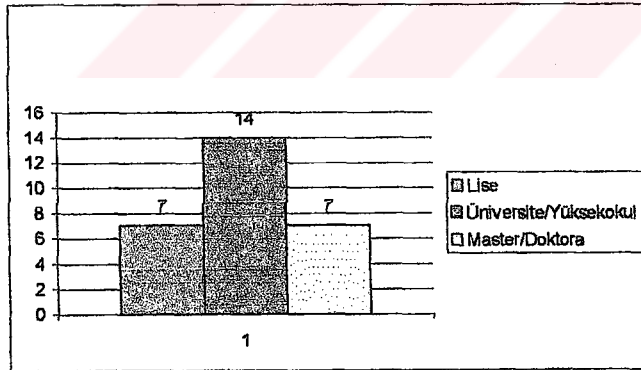
3.4.1.3.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Eğitim Durumu Olarak Dağılımı



Grafik 3.3.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı

Grafik 3.3.1.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin eğitim durumu dağılım grafiğinde müşteriler, 20 kişi üniversite veya yüksekokul mezunu, 5'er kişi ile lise ve master/doktora programları mezunu olarak yer almaktadır.

3.4.1.3.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Eğitim Durumu Olarak Dağılımı

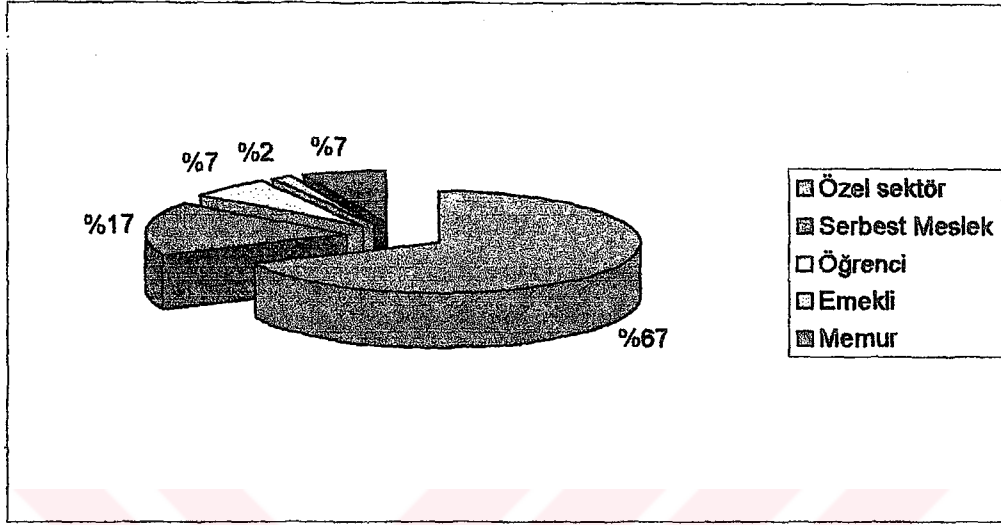


Grafik 3.3.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Otel İşletmesinde Ankete Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı

Grafik 3.3.2.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin eğitim durumu dağılım

grafiginde müşteriler, 14 kişi üniversite veya yüksekokul mezunu, 7'er kişi ile lise ve master/doktora programı mezunu olarak yer almaktadır.

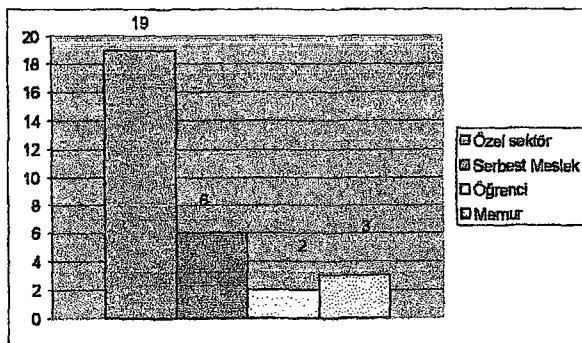
3.4.1.4. Ankete Katılanların Meslek Durum Dağılımları



Grafik 3.4. Ankete Katılanların Meslek Durumu Dağılımı

Her iki otel işletmesinde ankete katılanların meslek durum dağılımı Grafik 3.4'te görüldüğü gibi, özel sektör %67'lik (41 kişi) bir oranla en yüksek dilimi oluştururken serbest meslek %17'lik (10 kişi), öğrenci %7'lik (4 kişi), memur %7'lik (4 kişi) ve emekli %2'lik (1 kişi) bir orana sahiptir.

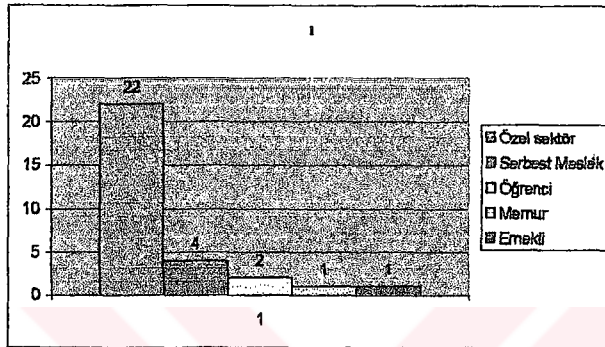
3.4.1.4.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Meslek Durum Dağılımı



Grafik 3.4.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Meslek Dağılımları

Grafik 3.4.1.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin meslek durum dağılım grafiğinde, 19 kişi özel sektörde çalışırken, bunu 6 kişi ile serbest meslek, 3 kişi ile memur ve 2 kişi ile öğrenci takip etmektedir.

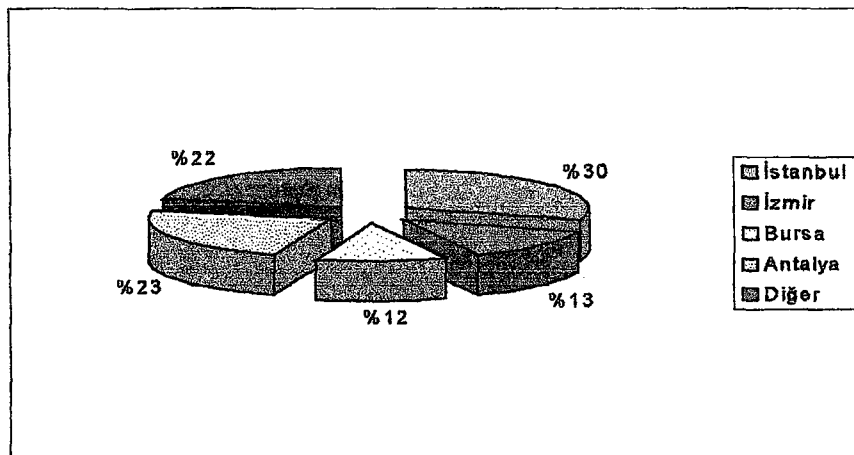
3.4.1.4.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Meslek Durumu Dağılımı



Grafik 3.4.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Meslek Dağılımları

Grafik 3.4.2.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin meslek durum dağılım grafiğinde, 22 kişi özel sektörde çalışırken, bunu 4 kişi ile serbest meslek, 2 kişi ile öğrenci ve birer kişi ile memur ve emekli takip etmektedir.

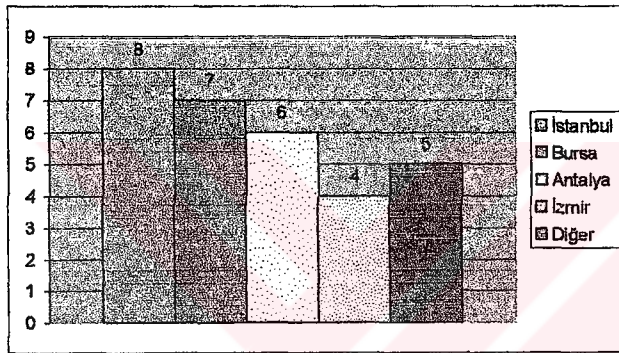
3.4.1.5. Ankete Katılanların İkamet Ettikleri Şehirlere Göre Dağılımları



Grafik 3.5. Ankete Katılanların İkamet Ettikleri Şehirlere Göre Dağılımları

Her iki otel işletmesinde ankete katılanların ikamet ettikleri şehirlere göre dağılımı Grafik 3.5'te görüldüğü gibi, İstanbul'da ikamet edenler %30'luk (18 kişi) bir orana sahipken, Antalya'da ikamet edenler %23'lük (14 kişi) bir orana, Eskişehir, Samsun, Trabzon, Çanakkale, Afyon gibi diğer illerde ikamet eden müşteriler % 22'lik (13 kişi) bir orana, İzmir'de ikamet edenler %13'lük (8 kişi), Bursa'da ikamet edenler %12'lik (7 kişi) bir orana sahiptir.

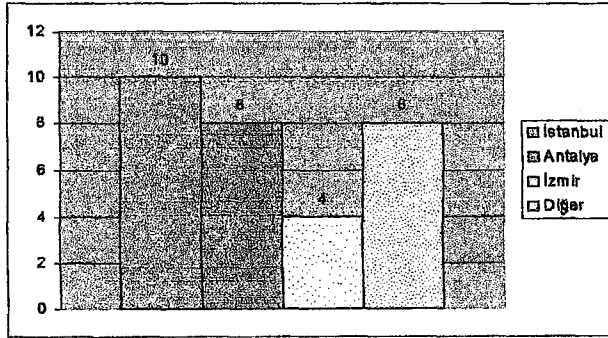
3.4.1.5.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin İkamet Ettikleri Şehirlere Göre Dağılımı



Grafik 3.5.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin İkamet Ettikleri Şehirlere Göre Dağılımı

Grafik 3.5.1.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin ikamet ettikleri şehirlere göre dağılımında, 8 kişi İstanbul'da ikamet etmekte, 7 kişi Bursa'da, 6 kişi Antalya'da, 4 kişi İzmir'de ve 5 kişi Eskişehir, Samsun ve Trabzon'da ikamet etmektedirler.

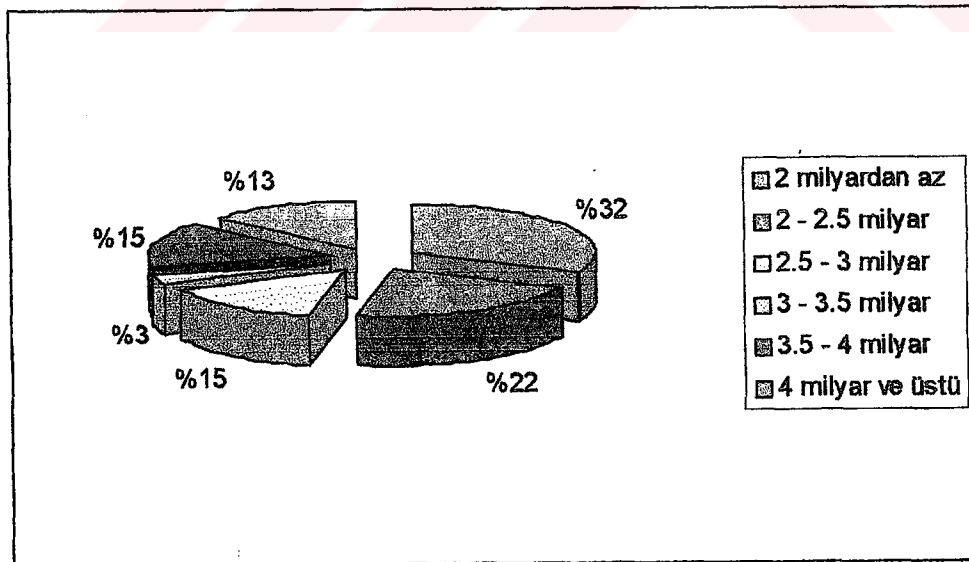
3.4.1.5.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin İkamet Ettikleri Şehirlere Göre Dağılımı



Grafik 3.5.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin İkamet Ettikleri Şehirlere Göre Dağılımı

Grafik 3.5.2.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin ikamet ettikleri şehirlere göre dağılımında, 10 kişi İstanbul'da ikamet etmekte, 8 kişi Antalya'da, 4 kişi İzmir'de ve 8 kişi Kastamonu, Samsun, Nevşehir gibi diğer illerde ikamet etmektedir.

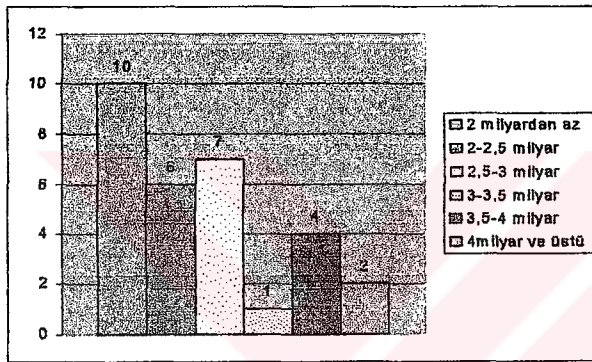
3.4.1.6. Ankete Katılanların Aylık Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları



Grafik 3.6. Ankete Katılanların Aylık Gelir Düzeylerine Göre Dağılımları

Her iki otel işletmesinde ankete katılanların aylık gelir düzeylerine göre dağılımı Grafik 3.6'da görüldüğü gibi, 2 milyardan az aylık gelire sahip olan müşteriler %32'lik (19 kişi) bir orana sahipken, 2-2,5 milyar arası %22'lik (13 kişi), 2,5-3 milyar arası %15'lik (9 kişi), 3-3,5 milyar arası %3'lük (2 kişi), 3,5-4 milyar arası %15'lik (9 kişi) ve 4 milyar ve üstü aylık gelir düzeyine sahip olan müşteriler %13'lük (8 kişi) bir orana sahiptir.

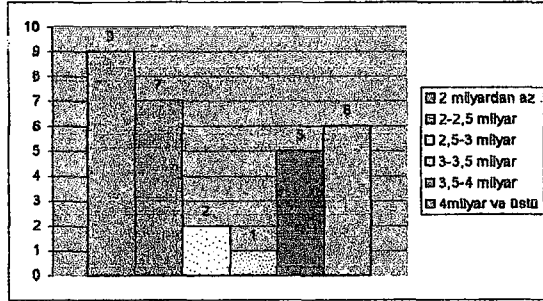
3.4.1.6.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı



Grafik 3.6.1. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Grafik 3.6.1.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin aylık gelir düzeylerine göre dağılımında 2 milyardan az aylık gelire sahip olan müşteriler 10 kişi, 2-2,5 milyar arası 6 kişi, 2,5-3 milyar arası 7 kişi, 3-3,5 milyar arası 1 kişi, 3,5-4 milyar arası 4 kişi ve 4 milyar ve üstü aylık gelir düzeyine sahip olan müşteriler ise 2 kişiden oluşmaktadır.

3.4.1.6.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlamasını Yapmayan Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı



Grafik 3.6.2. Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Ankete Katılan Müşterilerin Aylık Gelir Düzeylerine Göre Dağılımı

Grafik 3.6.2.'de görüldüğü gibi stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinde ankete katılan müşterilerin aylık gelir düzeylerine göre dağılımında 2 milyardan az aylık gelire sahip olan müşteriler 9 kişi, 2-2,5 milyar arası 7 kişi, 2,5-3 milyar arası 2 kişi, 3-3,5 milyar arası 1, 3,5-4 milyar arası 5 kişi ve 4 milyar ve üstü aylık gelir düzeyine sahip olan müşteriler ise 6 kişiden oluşturmaktadır.

3.4.2. Müşteri Beklentileri Ve Algılamaları İle İlgili Bulgular Ve Değerlendirme

Araştırmada Ankara'da faaliyet gösteren stratejik açıdan insan kaynakları planlaması yapan ve yapmayan otel işletmelerinin müşterilerine uygulanmış DINESERV ölçeğinin müşteri beklenti ve algılamalarına ilişkin beş hizmet kalitesi boyutunda (Güvenilirlik, Heveslilik, Güvence, Empati ve Fiziksel Varlıklar) 14'er soru önermesi yer almıştır. Bu soru önermeleri otel işletmelerinde ankete katılan müşteriler tarafından 5'li likert tipi ölçek üzerinden yanıtlanmıştır. Bu ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 ise kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtlanmıştır.

Müşterilerin beklenti ve algılamalarına yönelik beş hizmet kalitesi boyutunda, otel müşterilerine uygulanan ankette soru önermelerinin hangi hizmet boyutuna girdiği aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Fiziksel Varlıklar	(Tangibles): 1.
Güvenilirlik	(Reliability) : 2., 3., 4.
Heveslilik	(Resposiveness) : 5.,6.,7.
Güvenlik	(Assurance) : 8.,9.,10.,11.
Empati	(Empathy) : 12.,13.,14.

Bu çalışmada, otel işletmelerinde kullanılan DINESERV ölçeğinin beklenti ve algı maddelerine ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeğin otel müşterilerinin beklentileri ile ilgili maddeleri için yapılan güvenilirlik analizinde alfa katsayısı 0,84, verilen hizmete yönelik müşteri algılamalarıyla ilgili ölçek maddeleri için yapılan güvenilirlik analizinde ise alfa katsayısı 0,89 olarak hesaplanmıştır.

3.4.2.1. Ankara’da Faaliyet Gösteren Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinin Müşteri Beklenti Ve Algılamaları İle İlgili Bulgular

Ankara’da faaliyet gösteren stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesinin müşteri beklentileri ve algılamaları ile bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

TABLO 3.1.: Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Müşteri Beklenti – Algı Ortalamaları

Paired Samples Statistics

HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI	ALGILANAN		BEKLENEN	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Fiziksel Varlıklar	4,77	0,43	4,60	0,56
Güvenilirlik	4,73	0,51	4,71	0,52
Heveslilik	4,68	0,54	4,57	0,64
Güvenlik	4,71	0,51	4,61	0,64
Empati	4,78	0,47	4,60	0,61

TABLO 3.2.: Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapan Otel İşletmesinde Müşteri Beklenti – Algı Karşılaştırması

Paired Samples Test

HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI	Mean	Std Deviation	T	Sig (2 – tailed)
Fiziksel Varlıklar	0,17	0,46	1,980	0,057
Güvenilirlik	0,02	0,69	0,307	0,760
Heveslilik	0,11	0,74	1,422	0,158
Güvenlik	0,10	0,68	1,614	0,109
Empati	0,18	0,63	2,683	0,009

Tablo 3.1. ve 3.2.'de görüldüğü gibi, yapılan istatistik uygulamasına göre, bütün hizmet kalitesi kriterleri için %95 güven aralığı kullanılarak ortalama beklenen ve algılanan değerler için yapılan "t testinde" müşteri beklenti ve algılama ortalamaları 0,05 anlamlılık düzeyinde ($P = 0,057$, $P = 0,760$, $P = 0,158$, $P = 0,109$ ve $P = 0,009$) $P > 0,05$ olduğundan dolayı Stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesinde müşteri beklenti ve algılamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3.1. ve 3.2. incelendiğinde müşterilerin beklenti ve algılamalarına ilişkin beş hizmet kalitesi boyutunda algılanan değerlerin beklenen değerlerden büyük çıktığı diğer bir ifade ile beklenen hizmet < algılanan hizmet olduğu görülmektedir. Bu durum da, algılanan hizmet kalitesinin tatmin düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.1.'de müşterilerin, otel hizmetlerine yönelik en yüksek beklenti ortalama düzeyi "güvenilirlik" kalite boyutu ile ilgili;

- Otel personeli söz verdiği zaman içinde servis yapmalıdır,
- Otel personeli güvenilir ve tutarlı olmalıdır,
- Otelde müşterilerin yaptığı harcamalara ait faturalar doğru şekilde hesaplanmalıdır,

soru önermelerinde verilen cevapların 4,71 ortalama değere sahip olmasından anlaşılmaktadır.

En düşük beklenti düzeyinin ise "heveslilik" kalite boyutu ile ilgili;

- Otel personeli yoğun zamanlarında hizmetin hızını ve kalitesini devam ettirebilmek için görev değişiminde bulunarak birbirine yardımcı olmalıdır,
- Otel personeli anında ve hızlı hizmet sağlamalıdır,
- Otel personeli özel ricalarını yerine getirebilmek için extra çaba sarf etmelidir,

soru önermelerine verilen cevapların 4,57 ortalama değere sahip olmasından anlaşılmaktadır.

Otel işletmesinin hizmetlerine yönelik en yüksek müşteri algı ortalaması “empati” boyutunda (4,78), en düşük müşteri algı ortalaması ise “heveslilik” kalite boyutunda (4,68) gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 3.2, incelendiğinde üzerinde durulan beş hizmet kalitesi boyutunun beklenen ve algılanan değerlerinin ortalamaları karşılaştırıldığında tüm hizmet boyutlarında ortalama değerlerin pozitif çıktığı görülmektedir. Bu durumda, tüm hizmet kalitesi boyutlarının müşteri beklentilerini karşıladığını ve bu beklentilerin üzerine çıktığını göstermektedir.

Tablo 3.2.’de beklenti ve algı karşılaştırmasında en yüksek düzey “empati” kalite boyutunda (0,18), en düşük düzey ise “güvenilirlik” kalite boyutunda (0,02) gerçekleştiği görülmektedir.

3.4.2.2. Ankara’da Faaliyet Gösteren Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinin Müşteri Beklenti Ve Algılamaları İle İlgili Bulgular

Ankara’da faaliyet gösteren stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinin müşteri beklentileri ve algılamaları ile bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.3 : Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Müşteri Beklenti - Algı Ortalamaları

Paired Samples Statistics

HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI	ALGILANAN		BEKLENEN	
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Fiziksel Varlıklar	4,20	0,48	4,97	0,18
Güvenilirlik	4,58	0,58	4,96	0,21
Heveslilik	4,14	0,87	4,51	0,89
Güvenlik	4,50	0,64	4,92	0,31
Empati	4,36	0,84	4,82	0,55

TABLO 3.4 : Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Planlaması Yapmayan Otel İşletmesinde Müşteri Beklenti – Algı Karşılaştırması

Paired Samples Test

HİZMET KALİTESİ BOYUTLARI	Mean	Std Deviation	T	Sig (2 – tailed)
Fiziksel Varlıklar	-0,77	0,57	-7,389	0,000
Güvenilirlik	-0,38	0,55	-6,488	0,000
Heveslilik	-0,37	0,83	-4,205	0,000
Güvenlik	-0,42	0,66	-6,961	0,000
Empati	-0,47	0,8	-5,561	0,000

Tablo 3.3. ve 3.4.'de görüldüğü gibi, yapılan istatistik uygulamasına göre, bütün hizmet kalitesi kriterleri için %95 güven aralığı kullanılarak ortalama beklenen ve algılanan değerler için yapılan "t testinde" müşteri beklenti ve algılama ortalamaları (tüm boyutlar için $P=0,000$) 0,05 anlamlılık düzeyinde $P < 0,05$ olduğundan dolayı Stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinde müşteri beklenti ve algılamaları açısından istatistiksel olarak önemli bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Tablo 3.3. ve 3.4. incelendiğinde müşterilerin beklenti ve algılamalarına ilişkin beş hizmet kalitesi boyutunda beklenen değerlerin algılanan değerlerden büyük çıktığı diğer bir ifade ile beklenen hizmet kalitesi > algılanan hizmet kalitesi olduğu görülmektedir. Bu durum ise müşteri beklentilerinin karşılanamadığı, dolayısıyla müşterilerin otel hizmetlerine yönelik kalite algısının düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 3'te müşterilerin otel hizmetlerine yönelik en yüksek beklenti ortalama düzeyi "fiziksel özellikler" kalite boyutu ile ilgili;

- Otel personeli temiz, hoş ve uygun şekilde giyinmiş olmalıdır,

soru önermesine verilen cevapların 4,97 ortalama değere sahip olmasından anlaşılmaktadır.

Müşterilerin otel hizmetlerine yönelik en düşük beklenti ortalama düzeyi ise “heveslilik boyutu” ile ilgili;

- Otel personeli yoğun zamanlarında hizmetin hızını ve kalitesini devam ettirebilmek için görev değişiminde bulunarak birbirine yardımcı olmalıdır,
- Otel personeli anında ve hızlı hizmet sağlamalıdır,
- Otel personeli özel ricalarınızı yerine getirebilmek için extra çaba sarf etmelidir,

soru önermelerinde verilen cevapların 4,51 ortalama değere sahip olmasından anlaşılmaktadır.

Otel işletmesinin hizmetlerine yönelik en yüksek müşteri algısı “güvenilirlik” boyutunda (4,58), en düşük müşteri algısının ise “heveslilik” boyutunda (4,14) gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 3.4.’de görüldüğü gibi en yüksek müşteri algı düzeyi (-0,37) ile “heveslilik” boyutuna aittir. Bu değer ise, heveslilik boyutu için müşterilerin hizmetten algıladıklarının beklentilerinden düşük olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, otel işletmesinin insan kaynağının birbirleriyle iş birliği içinde daha hızlı, istekli ve müşteri beklentilerine yönelik hizmet sunmaları gerektiğini göstermektedir.

En düşük müşteri algı düzeyi ise (0,77) ortalama değer ile “fiziksel özellikler” kalite boyutuna ait olduğu görülmektedir. Bu değer de müşterilerin, otelin sahip olduğu insan kaynağının dış görünüşü ile ilgili algılamalarının beklentilerinin altında kaldığını göstermektedir.

3.5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kalite, tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de bir başarı kriteri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle uzun dönemde kaliteli hizmet üreten otel işletmelerinin, müşteri tatminini sağlayarak hedeflerine ulaşmaları büyük ölçüde kolaylaşacaktır. Müşteri tatmininden, müşteri beklentilerinin karşılanabildiği ölçüde söz edilebilir. Otel işletmeleri, müşterilerin beklentilerini bildikleri, bu beklentilerde meydana gelebilecek değişimleri talep edip bu değişimleri mal ve hizmetlerine yansıtabildikleri ölçüde kaliteli hizmet üretimini gerçekleştirebilir.

Emek-yoğun özellik gösteren ve otomasyonun sınırlı kullanıldığı otel işletmelerinde kaliteli hizmet üretimi büyük ölçüde doğru zamanda, doğru sayıda ve uygun nitelikte insan kaynağına sahip olunması ile sağlanabilir. Üretimi insan unsuruna dayanan otel işletmelerinde müşteri tatmini gerçekleştirip uzun vadeli ilişkiler kurabilmenin yollarından biri işletme stratejileri ile bütünleştirilmiş insan kaynakları planlamasının varlığına varlığıdır. Böylece işletmeyi hedeflerine ulaştırabilecek nitelikte insan kaynağından ve kaliteli hizmet üretiminden söz edilebilir.

Otel işletmeleri açısından stratejik planlama, işletmenin başarılı olması yolunda atılacak önemli adımlarından biri olarak nitelendirilmektedir. Otel işletmelerinde insan kaynakları planının işletmenin stratejik planına dahil edilmesi hizmet kalitesine olduğu kadar karlılık ve verimlilik üzerinde de olumlu yönde katkı sağlayacağı söylenebilir. Stratejik açıdan insan kaynakları planlaması, çalışan sayısındaki tasarrufu gerçekleştirebilecek gider düşürücü bir rol oynamasının yanı sıra işin niteliğine uygun insan kaynağı seçimi ve istihdamı ile müşterilere daha iyi hizmet sunmada etkili bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Otel işletmeleri hizmet kalitesini artırmak amacıyla uygulayabilecekleri insan kaynakları planlaması, bir süreç dahilinde gerçekleştirilmektedir. Stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının ilk aşamasında işletmenin misyonu ve vizyonu tanımlanmakta daha sonra ise stratejik amaçlar belirlenmektedir. İşletme belirlediği bu stratejik amaçlara ulaşabilmek amacıyla işletmenin bugünkü durum itibarıyla güçlü ve zayıf yönlerinin, gelecek itibarıyla rekabet ortamında fırsat ve tehlikelerinin belirlendiği iç ve dış çevre analizleri yapılmaktadır. İç ve dış çevre analizinin yapılmasından sonra insan

kaynaklarına yönelik stratejiler belirlenmektedir. İşletmeler bu aşamadan sonra insan kaynakları analizini yaparak arz ve talebi karşılaştırır ve hangi nitelik ve sayıda insan kaynağına gereksinimi olduğunu veya ne kadar sayıda fazlalığı olduğunu belirleyebilir. Son aşamada ise işletmeler, değerlendirme ve geribildirim yaparak planlamaya süreklilik kazandırabilirler.

Yaptığımız araştırma sonucunda stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesinin müşterilerinin Dineserv ölçeğinde beş hizmet kalitesi boyutu olan güvenilirlik, heveslilik, empati, güvenlik ve fiziksel varlıkların ortalamalarının hepsi pozitif çıkmıştır. Bu durum da tüm kalite boyutlarında müşterilerin algıladığı hizmet düzeyinin beklediği hizmet düzeyinden büyük olduğunu yani, insan kaynaklarını stratejik açıdan planlayan otel işletmesinin hizmet kalitesinin tatmin düzeyinin yüksek olduğunu diğer bir ifade ile hizmetin ideal kalitede olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonucunda insan kaynaklarını stratejik açıdan planlayan otel işletmesinde en yüksek tatmin düzeyinin 0,18 ortalama değer ile “empati” kalite boyutunda gerçekleştiği görülmektedir. İkinci sırada 0,17 ortalama değer ile “fiziksel varlıklar”, üçüncü sırada 0,11 ortalama değerle “heveslilik”, dördüncü sırada 0,10 ortalama değerle “güvenlik” ve son olarak 0,02 ortalama değerle “güvenilirlik” kalite boyutları yer almaktadır.

Stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapan otel işletmesine ait elde edilen sonuçlar, müşterilerin satın aldığı hizmetten tatmin olduğunu göstermektedir. Beklentileri karşılanıp tatmin olan müşteriler, tekrar aynı işletmeyi tercih etmek isteyecek ve böylece işletme ile müşteri arasında uzun vadeli ilişkiler kurulabilecektir. Ayrıca tatmin olmuş müşterilerin, çevrelerindeki insanlara bu olumlu duyguyu aktarmaları sonucunda işletmenin potansiyel müşterilere bir ölçüde tanıtımı yapılmış olacaktır.

Stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmesinde müşterilerin tatmin düzeyi açısından durum biraz daha farklıdır. Araştırma sonuçlarına göre stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmayan otel işletmelerinde beş hizmet kalitesi boyutunun ortalamalarının hepsi negatif çıkmıştır. Bu durum ise, tüm

boyutlarda müşterinin beklediği hizmet düzeyinin algıladığı hizmet düzeyinden büyük olduğunu yani hizmet kalitesinin tatmin edici düzeyde olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Stratejik açıdan insan kaynakları planlaması yapmayan otel işletmesinde, müşterilerin beklentileri ile algıları arasındaki en büyük fark $(-0,77)$ ortalama değer ile “fiziksel varlıklar” kalite boyutunda gerçekleşmiştir. “Fiziksel varlıklar” kalite boyutu, Dineserv ölçeğinde hizmeti yerine getiren çalışanların kıyafetlerinin uyumlu ve temiz olması dolayısıyla dış görünüşleri ile ilgilidir. Araştırma sonuçları, çalışanların kıyafetlerinin uyumuna, temizliğine dolayısıyla dış görünüşlerine dikkat etmediği yönündedir.

Müşteri beklentileri ve algılamaları yönündeki ikinci en büyük fark ise $(-0,47)$ ortalama değer ile “empati” kalite boyutunda gerçekleşmiştir. Empati boyutu, Dineserv ölçeğinde, müşterileri isteklerinin, müşterilerin dinlenmesi ve ihtiyaçlarının öğrenilmesi için çaba gösterilmesi yönündedir. Araştırmada, otel işletmesinin çalışanlarının müşteriye gerekli nezaket ve ilgiyi göstermediği ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada üçüncü büyük fark “güvenlik” kalite boyutunda olduğu görülmektedir. “Güvenlik” kalite boyutu Dineserv ölçeğinde çalışanların, müşterilerin kendilerini güvende hissetmesini sağlama, sunulan hizmet konusunda müşterilere bilgi verme, sorulan sorulara cevap verebilme ve konusunda eğitilmiş olması yönündedir. Fakat çalışma sonucunda görülüyor ki, işletme çalışanları yeterli nitelikte olmamakla birlikte söz verdiği gibi müşteri tarafından talep edilen hizmeti uygun zamanda yerine getirememekte ve hizmetler konusunda yeterli bilgi verememektedir.

Araştırma sonucunda dördüncü fark, $(-0,38)$ ortalama değerle “güvenilirlik” kalite boyunda gerçekleşmiştir. “Güvenilirlik” kalite boyutu Dineserv ölçeğine göre, işletmenin ve dolayısıyla çalışanların verdiği sözü tutması, güvenilir, tutarlı hizmetin sağlanması ile ilgilidir.

En az fark bulunan hizmet boyutu ise, $(-0,37)$ ortalama değerle “heveslilik” kalite boyutunda gerçekleşmiştir. “Heveslilik” kalite boyutu, Dineserv ölçeğinde çalışanların her zaman hazır ve istekli olması ve müşterilerin extra isteklerini karşılamak amacıyla çaba sarf etmesi yönündedir. Ancak araştırma sonuçları,

Çalışanların hizmeti zamanında sunmakta gerekli dikkat ve özeni göstermediği ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- a. Otel işletmelerinde kaliteli hizmet üreterek müşteri tatmininin sağlanması için işletme hitap ettiği müşterilerin beklentilerini bilmek durumundadır. Kaliteli hizmet üretimi için işletme, müşteri analizlerini, demografik araştırmaları ve pazar analizlerini yapmalıdır. Otele giriş sırasında doldurulan konaklama belgeleri, müşteri beklenti ve şikayet formları, doğrudan müşterilerle yapılan görüşmeler ve hazırlanacak ayrıntılı anketler işletmeye bu konularda bilgi sağlayabilir.
- b. Otel işletmelerinin rakiplerinden üstün konuma gelebilmek için hizmet farklılığı yaratması gerekmektedir. Hizmet farklılığı yaratabilmek için st yönetim işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda stratejik açıdan insan kaynakları planlamasını yapmalıdır.
- c. İnsan kaynakları planlaması yapılmadan önce işletmenin iç ve dış evre analizi yapılmalıdır. Bu analiz bugünkü durum itibariyle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, gelecek bakışıyla ve rekabet ortamında fırsat ve tehlikeleri içermelidir.
- d. İşletmenin sahip olduğu insan kaynağından en st düzeyde yararlanabilmesi için insan kaynaklarına yönelik stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu stratejilerden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:
 1. İnsan kaynakları seçme stratejileri: Öncelikle işe alınacak olan insan kaynağı, işe uygun, müşteriye kaliteli hizmet sunabilecek yeterli sayıda olmalıdır.
 2. Eğitim ve geliştirme stratejileri : Özellikle işe yeni giren çalışanlara iş başı eğitim kursları verilmeli, diğer çalışanlara ise bilgi eskimesini önlemek

amacıyla eğitim programları uygulanarak, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları sağlanmalıdır.

3. Ücretlendirme ve ödüllendirme stratejileri : Çalışanların kaliteli hizmet sunmalarını teşvik etmek amacıyla ödüllendirme ve yeterli ücret verilmesi gibi motive edici düzenlemeler yapılmalıdır.
4. Kariyer planlama stratejisi : Kariyer planlaması yapılarak, çalışanların verimliliği, iş tatmini ve sadakat duygusu sağlanmaya çalışılmalıdır. Böylece çalışanların amaçları işletme amaçları ile uyumlaştırılarak kaliteli hizmet üretimi gerçekleştirilebilir.
- e. Stratejik açıdan insan kaynakları planlamasının, üst yönetim tarafından kontrol ve değerlendirilmesi yapılmalı, geribildirim ile planlamaya süreklilik kazandırılmalıdır.

Sonuç olarak, otel işletmelerinin yukarıda belirttiğimiz önerileri dikkate alarak stratejik açıdan insan kaynaklarını planlamasını yapması sonucunda kaliteli hizmet üretimine ulaşılabilir ve müşteri tatmini gerçekleştirilerek benzer işletmelere karşı rekabet avantajı elde edilebilir.



EKLER

EK. 1.

ANKET SORU FORMU

I. BÖLÜM

Bu çalışmanın amacı Ankara’ da bulunan konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetler hakkında sizin düşüncelerinizin neler olduğunu ortaya koymaktır.

Saygılarımla,
Elif Tuba BEYDİLLİ

ANKETE KATILANLARIN PROFİLİ

1- Yaşınız :

☐ 18 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 45 ☐ 46 ve üstü

2- Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

3- Son Bitirdiğiniz Okul:

☐ İlk/Orta ☐ Lise ☐ Üniversite/Yüksekokul ☐ Master/Doktora

4- Mesleğiniz:

☐ İşadamı ☐ Devlet Memur ☐ Özel Sektör ☐ Serbest Meslek
☐ İşçi ☐ Emekli ☐ Öğrenci ☐ Ev Hanımı

5- Sürekli İkamet Ettiğiniz Şehir:

6- Aylık Gelir Düzeyiniz:

☐ 2 milyardan az ☐ 2 – 2.5 milyar arası ☐ 2.5 – 3 milyar arası
☐ 3 – 3.5 milyar arası ☐ 3.5 – 4 milyar arası ☐ 4 milyar ve üstü

II. BÖLÜM

Aşağıda personel ve hizmet kalitesi ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler sizin bir otelden beklediğiniz hizmet kalitesini belirlemeye yönelik ifadelerdir. Lütfen **su anki durumunuzu düşünmeden** bir otel için aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi değerlendiriniz.

İFADELERE KATILMA DERECEİNİZ

- 5 Kesinlikle Katılıyorum.
- 4 Katılıyorum.
- 3 Kararsızım.
- 2 Katılmıyorum.
- 1 Kesinlikle Katılmıyorum.

	Katılma Dereceniz				
1. Otel personeli temiz, hoş ve uygun şekilde giyinmiş olmalıdır.	5	4	3	2	1
2. Otel personeli söz verdiği zaman içinde servis yapılmalıdır.	5	4	3	2	1
3. Otel personeli güvenilir ve tutarlı olmalıdır.	5	4	3	2	1
4. Otelde müşterilerin yaptığı harcamalara ait faturalar doğru şekilde hesaplanmalıdır.	5	4	3	2	1
5. Otel personeli yoğun zamanlarda hizmetin hızını ve kalitesini devam ettirebilmek için görev değişiminde bulunarak birbirine yardımcı olmalıdır.	5	4	3	2	1
6. Otel personeli anında ve hızlı hizmet sağlamalıdır.	5	4	3	2	1
7. Otel personeli özel ricalarınızı yerine getirebilmek için extra çaba sarfetmelidir.	5	4	3	2	1
8. Otel, soruların cevaplarını tam olarak verebilen personele sahip olmalıdır.	5	4	3	2	1
9. Otel, sunduğu hizmetler konusunda bilgi sahibi olan ve bu bilgileri müşteriye aktarmaya istekli olan personele sahip olmalıdır.	5	4	3	2	1
10. Otel personeli, müşterinin kendini güvende hissetmesini sağlamalıdır.	5	4	3	2	1
11. Otel personeli çok iyi eğitilmiş, kalifiye ve deneyimli olmalıdır.	5	4	3	2	1
12. Otel personeli, her zaman mevcut politikalara ve prosedürlere bağlı olmaktansa müşterinin kişisel ihtiyaç ve isteklerine duyarlı davranabilmelidir.	5	4	3	2	1
13. Otel, bir sorun varsa bu sorunu düzeltebilen, sempatik çalışanlara sahip olmalıdır.	5	4	3	2	1
14. Otel personeli müşteri ile ilgili olmalıdır.	5	4	3	2	1

III. BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeler sizin konaklama yapmakta olduğunuz otel hakkındaki düşüncelerinizle ilgilidir. yer almaktadır. Su anda konaklamakta olduğunuz otelin personeli ve sunulan hizmet sizce aşağıda belirtilen özelliklere sahip midir? Lütfen en uygun değeri işaretleyiniz.

İFADELERE KATILMA DERECECENİZ

- 5 Kesinlikle Katılıyorum.
- 4 Katılıyorum.
- 3 Kararsızım.
- 2 Katılmıyorum.
- 1 Kesinlikle Katılmıyorum.

	Katılma Dereceniz				
1. Otel personeli temiz, hoş ve uygun şekilde giyinmiştir.	5	4	3	2	1
2. Otel personeli söz verdiği zaman içinde servis yapmaktadır.	5	4	3	2	1
3. Otel personeli güvenilir ve tutarlıdır.	5	4	3	2	1
4. Otelde müşterilerin yaptığı harcamalara ait faturalar doğru şekilde hesaplanmaktadır.	5	4	3	2	1
5. Otel personeli yoğun zamanlarda hizmetin hızını ve kalitesini devam ettirebilmek için görev değişiminde bulunarak birbirine yardımcı olmaktadır.	5	4	3	2	1
6. Otel personeli anında ve hızlı hizmet sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
7. Otel personeli özel ricalarını yerine getirebilmek için extra çaba sarf etmektedir.	5	4	3	2	1
8. Otel, soruların cevaplarını tam olarak verebilen personele sahiptir.	5	4	3	2	1
9. Otel, sunduğu hizmetler konusunda bilgi sahibi olan ve bu bilgileri müşteriye aktarmaya istekli olan personele sahiptir.	5	4	3	2	1
10. Otel personeli, müşterinin kendini güvende hissetmesini sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
11. Otel personeli çok iyi eğitilmiş, kalifiye ve deneyimlidir.	5	4	3	2	1
12. Otel personeli, her zaman mevcut politikalara ve prosedürlere bağlı olmaktansa müşterinin kişisel ihtiyaç ve isteklerine duyarlı davranabilmektedir.	5	4	3	2	1
13. Otel, bir sorun varsa bu sorunu düzeltebilen, sempatik çalışanlara sahiptir.	5	4	3	2	1
14. Otel personeli müşteri ile ilgilidir.	5	4	3	2	1

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AKAL, Zuhale, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yanlı Performans Göstergeleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.473, Ankara, 2002.
- AKYÜZ, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- AVCI, Adnan, **Seyahat Acentaları Turizm İşletmeleri Mevzuatı ve Uygulaması**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 1998.
- BARUTÇUGİL, İsmet, **Turizm İşletmeciliği**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1982.
- BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 164, Eskişehir, 1999.
- DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- DENİZER, D., TETİK, N., AKOĞLAN, M., YEŞİLTAŞ, M., KOZAK, M., **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamaları**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995.
- EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.
- ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2. Baskı, İstanbul, 1997.
- FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa, İstanbul, 1999.
- GÖKDENİZ, Ayhan, **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Alem Basım-Yayım, Balıkesir, 1995.
- KANTARCI, K., ve YÖRÜKOĞLU, M.A., **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 1998.
- KAYNAK, Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş İkinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

- KOZAK, A, Meryem, **Konaklama İşletmelerinde İş Analizi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1325, Eskişehir, 2001.
- MAVIŞ, Fermani, **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:111, Açıköğretim Fakültesi Yayınları No.39, 1985.
- MISIRLI, İrfan, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları**, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.
- OLALI, H., ve KORZAY, M., **Otel İşletmeciliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- PALMER, M., KENNETH, J., WINSTERS, T., **İnsan Kaynakları**, Kişisel Gelişim Yönetim Dizisi:2, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- PROKOPENKO, Joseph, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.476, Ankara, 2003.
- SEVİM, Şerafettin, **Mali Tablolar Analizi**, Kütahya, 2003.
- TOKAT, B., ŞERBETÇİ, D., **İşletmecilik Bilgisi**, 5. Baskı, İstanbul, 2001.
- TUNÇ, A., SEÇ, F., **Genel Turizm**, Detay Yayınevi, Ankara, 1998.
- VAVRA, G. Terry, **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, Kalder Yayınları, (Çeviri: Günhan Günay), No.28, 1999.
- WING, R.L., **Strateji Sanatı**, (Çeviri: Mehmet Sami Denker, Sharifah M. Alagoff), Ezgi Kitabevi, 1991.
- YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Üçüncü Baskı, Ankara, 2003.

Makaleler ve Bildiriler

- ADAK, Naci, HANÇER, Murat, "Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası rneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı: 2, Gz, 2002.
- AKALP, Gizem, "İnsan Kaynakları Yönetiminde cret Sistemine Genel Bakış", **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2003, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=33, (10 Mart 2004).
- AKBABA, Atilla, KILINÇ, İzzet, "Hizmet Kalitesi Ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:12, Gz, 2001.
- AKIN, Bahar, "Küçük lekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, 1996/1.
- AKOğLAN, Meryem, "Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 9, Mart-Haziran, 1998.
- AKTAş, Ahmet, "Otel İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi T.İ.O.Y.O., Nevşehir, 1996.
- ALTUğ, D., GÜNEREN KIRDAK, E., "Turizm İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Davranışsal Yn ve Bir Araştırma rneği", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi T.İ.O.Y.O., Nevşehir, 1996.
- AYTEMİZ SEYMEN, Oya, "2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlama ve Bir Model nerisi", **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Hafta Sonu Semineri VII, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 2001.
- BASA, Nazım, "Müşteri Memnuniyetinin llmesi", **7. Ulusal kalite Kongresi**, Tebliğler, Cilt 3., İstanbul, 1998.
- BELOUT, A., GAUVREA, C., "Factors Influencing Project success: The Impact of Human Resource Management", **Project Management**, 22/2004.
- BERRY L., ZEİTHAML, V., A., PARASURAMAN A., "Quality Counts in Services, Too" **Business Horizons**, May-June, 1985.

- BERRY, Leonard L., PARASURAMAN A., ZEITHAML Valarie A., "The Service Quality Puzzle", **Business Horizons**, September-October, 1998.
- BİLGİN, Kamil Ufuk, "Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 37, Sayı: 2, Haziran 2004.
- BİRDİR, Kemal, "Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması Ve Sonuçları", **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Hafta Sonu Semineri VII, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 2001.
- BOZKURT, Rıdvan, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, 1994/4.
- ÇATAK, Selda, "Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi", **I. Uluslararası VII. Ulusal Turizm Kongresi**, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 1996.
- DEMİRER, Halil, "Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ölçümü", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- DEVEBAKAN, N., AKSARAYLI, M., "Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Serrvqual Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2003.
- DOĞAN, Selen, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:35, Sayı:1, 2002.
- DÜNDAR, Kıvanç, "SWOT Analizi", **Verimlilik Dergisi**, 1989/3.
- ERDEM, A.Rıza, "Stratejik İnsangücü Planlaması", **Verimlilik Dergisi**, 1997/3.
- ERDEM, Barış, "İnsan Kaynakları Planlaması", **Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2004, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=196, (15 Eylül 2004).
- EROĞLU, Erhan, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi Ve İşlevleri", **Kurgu Dergisi**, Sayı:16, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1146, İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları: 33, 1999.
- GUEST David E., "Human Resource Management And Insdustrial Relations", **Journal of Management Studies**, 24:5, September, 1987.

- GUEST, David, "Right Enough to be dangerously wrong: an analysis of the in Search of Excellence Phenomenon", **Human Resource Strategies**, Published In Association With The Open University, Sage Publications, London, 1993.
- GÜÇLÜ, Nezahat, "Stratejik Yönetim", **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, 2003.
- İSTANBULLU DİNÇER, Fusun, "Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- KARADAYI, Reşide, "Stratejik Planlama ve Eğitim", **Verimlilik Dergisi**, 1999/2.
- KORKMAZ, Sezer, "Turizm Sektöründe Kalite Ve Türkiye'yi Ziyaret Yabancı Turistlerin Kendilerine Sunulan Hizmet Kalitesi İle İlgili Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **7. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi Ve Hukuk Düzeninde Kalite**, İstanbul, 1998.
- KOYUNCU, Mustafa, "Turizm İşletmelerinde Temel Kalite Faktörleri", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- KOZAK, A., Meryem, "Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri Ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:10, Mart-Haziran, 1999.
- KUL PARLAK, Nurgül, "Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", **Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2000/1.
- KÜÇÜKALTAN, Derman, "Türkiye'deki Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Eğitiminin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl.9, Mart-Haziran 1998.
- KÜÇÜKTOPUZLU, Faik, "Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi Uygulamaları", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- LAM, S.K, SCHAUBROECK, John "Integrating HR Planning and Organizational Strategy", **Human Resource Management Journal**, Vol:8, No.3.
- MARTELL, K., and CARROLL, S.J., "How Strategic is HRM?", **Human Resource Management**, Vol.35, Number 2, Summer 1995.

- OKUMUŞ, Fevzi, "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Hizmet Kalitesini Artırma Çalışmaları", **Verimlilik Dergisi**, 1993/4.
- ÖKTEM, M.Kemal, "Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlamasının Kurumsal Temelleri Üzerine", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:4, Aralık 1990.
- ÖKTEM, Ş., YALÇINKAYA, B., KAÇAR, N., "Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna İlişkin Örnek Bir Araştırma", **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Hafta Sonu Semineri VII, Erciyes Üniversitesi T.İ.O.Y.O., Nevşehir, 2001.
- ÖLÇER, Ferit, "İşletmelerde Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4, Aralık, 1997.
- ÖZKAN, Esin, "Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde Personel Motivasyonu Üzerine İzmir İlinde Yapılan Bir Araştırma", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- ÖZKARA, Belkıs, "Hizmet Kalitesinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", 4. Ulusal **Turizm Kongresi**, İstanbul, 1995.
- ÖZKÖK, F., KANTEN, S., "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Talep Üzerindeki Etkileri", **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Hafta Sonu Semineri VII., Nevşehir, 2001.
- ÖZTÜRK, Ayşe, "Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları Ve Kalitenin Artırılması", **Verimlilik Dergisi**, 1996/2.
- ÖZTÜRK, Zekai, "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", **Verimlilik Dergisi**, 1995/2.
- PAPATYA, Gürcan, "Vizyon: hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, Yıl:1998.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., "Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality", **Journal Of Retailing**, 64/1, 1988.
- PEHLİVAN, İnayet, "Örgütsel Ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı: 4, Aralık, 1997.

- SERİNKAN, Celalettin, "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi", **Verimlilik Dergisi**, 1996/4.
- SEVİM Şerafettin, ÇETİNOĞLU Tansel, VATANSEVER Kemal, "An Empirical study on the Assessment of Service Quality of Third Party Logistics Enterprises." **International Logistics Congress (Developing Value Networks Through Logistics and Transport)**, Proceedings Volume II, 2004, Dokuz Eylül Publications.
- SEYMEN AYTEMİZ, O., BOLAT, T., "Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İç ve Dış Müşteri Tatmininin Değerlendirilmesi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- STEVENS, Pete, KNUTSON Bonnie, PATTON, Mark, "Dineserv: A Tool For Measuring Service Quality In Restauration", **Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly**, April, 36/2, 1995.
- TAK, Bilcin, "Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, Ağustos 1998.
- TAŞÇI, Deniz, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsallaşma", **Kurgu Dergisi**, Sayı: 17, 2000.
- TAYFUN, Ahmet, "Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliğine Ve Hizmet Kalitesine Etkisi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- TİKİCİ, M., ALTAY, H., "Stratejik İnsan kaynakları Yönetimi: GAP Kapsamında ve Çevresindeki İllerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 2000.
- TRACEY, B., and E.MATHAN, A., "The Strategic And Operational Roles Of Human Resources an Emerging Model", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cornel University, August 2002.
- TUGEV, "Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirme", **Turizmde Seçme Makaleler: 31**, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, No: 48, İstanbul, 1999.

- TÜMER, Sumru, "Neden Stratejik Yönetim?" **Verimlilik Dergisi**, 1993/1.
- TÜTÜNCÜ, Ö., DEMİR, M., "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:2, 2003.
- ULRICH, Dave, "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees", **Human Resource Planning**, Vol.15, Number 2.
- ULRICH, Dave, "Strategic Human resource Planning: Why and How?" **Human Resource Planning**, Volumes 10, Number 1.
- UNUTULMAZ, O., VARİNLİ, İ., "Konaklama İşletmelerinde Yerli Ve Yabancı Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Değerlendirmesi", **V. Ulusal Turizm Kongresi**, Bildiriler, Kasım, 1995.
- UYARGİL, Cavide, "İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, 2000.
- ÜNLÜÖNEN, K., YÜKSEL, S., "Turizm İşletmelerinin Hizmet Buluşmalarının Algılanan Hizmet Kalitesine Etkileri", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- WALKER, James, "Human Resource Planning, 1990s Style" **Human Resource Planning**, Vol.13, Number 4.
- YILDIRIM BECERİKLİ, Sema, "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:33, Sayı:3, Eylül 2000.
- YURDAKUL, Sabahat, "Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- YURTSEVEN, Rıdvan, DÖNMEZ Dilek, "Örgütsel Etkinlik Kriteri Olarak Müşteri Tatmini: Örgüt Ve Müşteri Boyutlarıyla Karşılaştırmalı Bir Pilot Araştırma", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 2003.
- YÜKSEL Öznur, "Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 2, Haziran 1997.

- YÜKSEL Öznur, ERENLER ÇAKAR, G., “İşletmelerin Rekabetinde İnsan Kaynaklarının Rolü: Hazır Giyim Sektörü Örneği”, **Verimlilik Dergisi**, 1996/2.
- YÜKSEL, Berrin, “Kalite Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite Hareketindeki Rolünün İncelenmesi”, **Verimlilik Dergisi**, 1998/2.
- YÜKSEL, Sedat, “Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Algılanması ve Fiziksel Çevre”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi, T.İ.O.Y.O, Nevşehir, 1996.
- ZEL, Uğur, “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, **Verimlilik Dergisi**, 1997/4.
- ZENGİN, E.,ERDAL, A., “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, **Journal Of Qafqaz University**, Volume III, Number I, 2000.
- _____ “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği”, **İşveren Dergisi**, Temmuz 2000, www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=130&id=8, (10 Mart 2004).

Tezler

- ALTUNAY, Arzu, Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1999.**
- AYDOĞDU, Hasan, İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBE, 2002.**
- ÇAKIR, Nesrin, Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Ve Şile Bölgesinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1998.**
- ÇOBANOĞLU, Yusuf, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi SBE, 2001.**
- SAĞLAM, Özden, Küresel Rekabet İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, 2000.**
- SAK, Haluk, Stratejik Yönetim Açısından İnsan Kaynakları ve Yönetiminin İncelenmesi ve Bir Örnek Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, 2002.**

DİZİN

B

Beklenti.....73

Ç

Çevre 7, 9, 65, 67, 86, 90

D

Dış Çevre Analizi.....7, 86

Dineserv.....75, 76

E

Eğitim 3, 15, 31, 47, 66, 93, 99, 103

Empati 58

Etkenlik.....52, 53

Etkinlik 53, 63

G

Geliştirme 4, 10, 47, 103

Güvenilirlik.....57, 64

Güvenlik 58

H

Heveslilik.....57

Hizmet Kalitesi 30, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 58,
59, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 68, 71, 73, 74, 75,
101**İ**İnsan Kaynakları 6, 16, 29, 32, 33, 34, 35, 36,
37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 53,
68, 69, 71, 72, 76, 77, 78, 81, 82, 85, 86, 90,
91, 92, 98, 101, 102, 103, 104, 106

İşgücü Piyasası 87

K

Kariyer Planlaması 102

Karlılık.....54

L

Lodgserv 75

M

Misyon.....4, 83, 84

Müşteri Memnuniyeti 54

Müşteri Tatmini 53, 54, 63, 64

OOtel19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30,
31, 32, 40, 43, 44, 45, 46, 47, 51, 52, 53, 58,
59, 60, 64, 65, 67, 68, 69, 71, 73, 74, 76, 77,
78, 80, 82, 83, 85, 86, 87, 89, 94, 102, 103,
107**Ö**

Ödüllendirme 103

P

Personel Yönetimi.....41

Politika 5

R

Rekabet..... 9, 91, 105

S

Servqual.....51, 73, 74, 75

Strateji 2, 3, 4, 5, 6, 13

Stratejik Amaç 82, 84

Stratejik Planlama 15, 16, 17, 18, 48, 78, 81, 82,
106, 107

Stratejik Yönetim 2, 3, 6, 12, 14, 17, 35, 76

T

Taktik 6

Turizm 19, 20, 23, 25, 31, 40, 43, 44, 46, 47, 50,
53, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 73,
74, 77, 87, 89, 102**Ü**

Ücretlendirme 103

VVerimlilik ...4, 11, 14, 15, 16, 33, 52, 53, 55, 58,
60, 102

Vizyon.....4, 5, 83, 84