

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ YERİ VE ÖNEMİ

Barış ERDEM

ÖZET

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Özellikle otel işletmelerinin emek-yoğun yapısı göz önünde bulundurulduğunda, bu işletmelerde işgörenlerin nicelik ve nitelik olarak başlangıçta çok iyi analiz edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Otel işletmelerinde bu işlev, insan kaynakları planlamasının sorumluluğundadır.

Bu çalışmanın amacı; hizmet sektöründe faaliyette bulunan otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemini analiz etmektir. Bu amaçla hazırlanan çalışmanın birinci kısmında genel olarak insan kaynakları yönetimi ve otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevinin önemi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci kısmı ise, otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi ile ilgili ayrıntılı bir analizi içermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması, Otel İşletmeleri

THE MEANING AND IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES PLANNING IN HOTEL ESTABLISHMENTS

ABSTRACT

As for every aspect of management, planning is a very important and defining process in human resources management too. It is imperative to analyse the quantity and quality of the personnel in hotel sector, especially when the labor-intensive structure of this sector is considered. This analyse is then as part of the human resource planning.

Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Araştırma Görevlisi

The purpose of this study is to analyse the status and importance of human resource planning in hotel establishments in the service sector. In the first part of the study, the focus is on the general human resource management in hotel establishments. In the second part, a detailed analysis is provided on the status and importance of human resource planning in hotel establishments.

Key Words: Human Resources Management, Human Resource Planning, Hotel Establishments

1. Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış

İşletmelerde insan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt işlevi olduğundan, burada genel olarak insan kaynakları yönetimi kavramına ve buna paralel olarak otel işletmelerinde bu işlevin önemine değinmenin yararlı olacağı kanısındayız.

1.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

En basit tanımıyla yönetim; ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın, işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleridir.¹ Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi sürecini kapsar.² Bu işlevlerin yerine getirilmesi ve sürdürülmesi örgütte yer alan işgörenlerin varlığıyla mümkündür.

Herhangi bir örgütte ana ögenin insan olduğu söylenebilir. Bir işletmenin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi onun etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha

¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, (1984), **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi, s. 2.

² İsmail Efil, (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Vipaş Dağıtım A.Ş., s. 2.

kolay ulaşırken; bunu başaramayan örgütler, fiziksel kaynakları ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremezler.³

Geniş anlamda insan kaynakları işlevi, işletmede görev alan tüm işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür. Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm yöntemler ve teknikler insan kaynakları işlevi olarak tanımlanabilir.

Genel olarak, organizasyonların personel ile ilgili faaliyetlerine 1930'lu yıllarda başladığı söylenebilir. O dönemde personel bölümü organizasyonun bir parçası olsa da, yaptıkları iş yalnızca kayıt tutmaktan ibaretti. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığının yaratmış olduğu sıkıntı birkaç şirketi personel yönetimi alanına daha fazla eğilmesine yönlendirmiştir. Böylece personel yönetiminin görevlerine, işletmeye yeni eleman kazanmak ve mevcut elemanların işletmede kalmalarını sağlamak gibi işlevler de eklenmiştir.⁴

1960-1970 yılları arasında çıkarılan yasalar personel bölümünün önemini daha da arttırmıştır. Personel yöneticileri, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşması arasındaki bağlantıyı daha iyi anlar hale gelmiş ve çalışanların fonksiyonunun işletme verimini yükselmesindeki rolü iyice kabul edilmiştir.

İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra bir çok değişiklikler olmuştur. Önemi gittikçe artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler sebebiyle yeni gelişmeler ve yeni

³ Dursun Bingöl, (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, s. 1.

⁴ Margeret Palmer, Kenneth T. Winters, (1993), **İnsan Kaynakları**. Çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları, s. 23-24.

teknikler meydana gelerek yeni bir yaklaşımı oluşturmuştur. Bu yaklaşım ise, "insan kaynakları yönetimi" (İKY) yaklaşımıdır.⁵

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, İKY'yi oluşturur. Diğer bir deyişle İKY, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.⁶

Her işletmede, kuruluş amacına göre çeşitli düzeylerde, farklı görevlerde ve farklı eğitim seviyelerinde çok sayıda kişi görev yapmaktadır. İKY, çalışanların düzeyi ve görevi ne olursa olsun, işletme içinde istihdam edildikleri süre içerisinde, onların işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak üzere görev alır.

İKY bunları yaparken iki temel amacı karşılamayı ilke edinmektedir. Bu amaçlar:⁷

- İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini »asyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktır.

İKY, yalnız birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse, işletmede görev yapan insanların bir üretim aracından farkı olmayacaktır. Oysa ikinci amaç, personeli üretim aracı olmaktan uzak tutar ve işletmelerin insanla, insanlar için var olduğu gerçeğini ortaya çıkarır.

Tüm bu açıklamaların ışığında İKY, bir işletmenin işgücünü oluşturması için adaylara müracaat etmesi, onlar arasında seçim yapması,

Celalettin Serinkan, (1996), "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi," Verimlilik Dergisi. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 4, s. 21.

⁶ <http://www.mcozden.com> (erişim tarihi: 20.05.2002)

⁷ Meryem Akoğlan Kozak, (1999), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara: Detay Yayıncılık, s. 9.

seçilenleri organizasyonun yapısı ve kültürü ile tanıştırması, belirlenen görevleri yerine getirebilmeleri ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmede katkı sağlayabilmeleri için onları yönlendirmesi, motive etmesi, bunları sağlayabilmek için adil ve sağlıklı bir ücret politikası oluşturması ve sahip olduğu işgücünün geleceğe yönelik potansiyelini belirleyerek eğitim, geliştirme ve kariyer programlarını ve düzenli bilgi alış verişini gerçekleştirmesini içeren bir süreçtir.⁸

1.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

İnsan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü, otel işletmelerinde işgörenlerin çoğu müşterilerle direk ilişki içerisinde. Müşterilerin memnuniyetini; otelin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir.⁹ Dolayısıyla, otel personelinin müşterilere sunmuş olduğu hizmet, turistik tüketicilerin tatmininde direkt rol oynamaktadır.

İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasının gerektirmiştir. Bu birim, otel işletmelerinde personel yönetimi adı altında geçmektedir ve son yıllarda personel yönetiminin, yerini giderek "insan kaynakları yönetimP'ne bıraktığı görülmektedir.

İKY'nin temel konusu insandır. Çalışanların yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmeyi sağlamak amacıyla yapılan tüm çabalar İKY'nin uğraş alanını oluşturur. İşletmede çalışan kişi teknik servis

⁸Oya Aytemiz Seymen, (1995), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 7.

Sibel Sü, (1999), "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 6.

personeli, satış veya önbüro elemanı olabilir. Ancak, bu durum İKY'nin amacını ve görevlerini etkilemez. Böylece, işgörenlerle ilgili olarak alınması gereken kararlar ve önlemler ile bu konuda izlenecek politikaların tümüne "İKY" denir.¹⁰

İKY'nin gelişimi otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımının otel sektöründe, diğer sektörlerle oranla daha yavaş bir gelişim trendi izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade, yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmesi bunu doğrulamaktadır."

İKY, işgücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum, özellikle otel işletmeleri gibi insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü, otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan "insan" unsurudur.¹² İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve "insanın insana hizmeti" olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda bilgi ve beceri gerektiren İKY ile mümkündür.

Bugün kendini kanıtlamış birçok otel işletmesine bakıldığında (Hilton, Sheraton gibi), bunların başarılarının ardında "insana yapılan yatırım"ın yattığını görmek mümkündür. Örneğin, Türkiye'de modern otelciliğin başlamasına olanak sağlayan Hilton Oteli, ilerleyen yıllarda, başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir kurum niteliği kazanarak önemli bir rol üstlenmiştir.¹³ Bu durum Hilton oteller

¹⁰ Oktay Alpugan, (1998), **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**. Ankara: Özgün Matbaacılık, s. 312.

¹¹ Seymen, (1995), Ön. ver., s. 6.

¹² Orhan Kemal Ağaoğlu, (1992), "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması," Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayın No: 457, Ankara, 64.

Barış Erdem, (2002), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

zincirinin, işgörenlerini bir yatırım unsuru olarak gördüğü şeklinde yorumlanabilir. Dünya genelinde artan rekabet, otel işletmelerinin İKY alanına daha fazla eğilmelerini gerektirmiştir. Birçok alanda olduğu gibi, otelcilik alanında da İKY her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır.

Otel işletmelerinde İKY'nin başlıca görevleri; iş analizi, insan kaynakları planlaması, işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi, iş ve başarı değerlemesi, personelin ödüllendirilmesi, ücret yönetimi, endüstri ilişkileri, mesleki sağlık ve güvenliğin sağlanması ve sosyal yardım ve hizmetlerdir. Aynı zamanda İKY'nin temel fonksiyonları olan bu unsurların etkin bir şekilde yürütülmesi işgörenlerin ve dolayısıyla işletmenin verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Yukarıda da görüldüğü gibi, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri de insan kaynakları planlamasıdır. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi üzerinde durulacaktır.

2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi

En basit tanımıyla planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir.¹⁵

Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bir başka deyişle planlama; neyin, nerede, nasıl, ne zaman, niçin ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenmesini ifade eder.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 17.
Burhan Şener, (2001), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık, s. 160.
Palmer, Winters, Ön. ver., s. 32.

Bu tanımların sayısını daha da arttırmak mümkündür. Ancak, tanımlar farklı olmakla birlikte, bazı ortak özelliklerin bulunduğu da görülmektedir. Bunlar:¹⁶

Planlar geleceğe yönelik faaliyetlerdir.

Planlama bir karar alma sürecidir.

Planlama bir amaca yönelik olup, bu amacın gerçekleşmesi için, en uygun yöntem ve araçların bulunması çalışmalarıdır.

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilemeyen etkinliklerin, gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır.¹⁷

İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) ise en kısa tanımıyla, bir işletmede geleceğe yönelik işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahminlenmesidir. Bu işlev yardımıyla gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesi mümkün olabilir ve tüm insan kaynakları yönetimi işlevleri daha sağlıklı biçimde planlanıp yürütülebilir.

Diğer bir tanıma göre ise İKP, bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir. Bu yönüyle İKP, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da

¹⁶ Burhan Aykaç, (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 62.

¹⁷ İlhami Fındıkçı, (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayın, s. 123.

diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüyü içermektedir ,¹⁸

İKY'de başarının ilk ve en önemli koşulunu, işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksiniminin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanması oluşturur. Bu noktada işletmelerde İKP ön plana çıkar. İKP esas olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir.¹⁹

İnsan kaynaklarını planlama, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasına imkan sağlar.²⁰ Konaklama endüstrisinde ve dolayısıyla otel işletmelerinde, sektörün yapısı gereği yüksek düzeyde işgören devir hızının varlığı, kalitenin ön plana çıkmasıyla artan kalifiye işgücü gereksinimi ve istihdamın sosyo-ekonomik gelişmelerden çok çabuk etkilenmesi, etkin bir İKP'nin önemini arttırmaktadır.²¹

Otel işletmeleri açısından İKP, verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden biridir. Çünkü İKP, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirebilecek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçimini ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunmada etkili olur. Bu olgu ise, otel işletmeleri açısından verimli bir işgücü ve karlı bir işletme demektir.²²

¹⁸ Oya Aytemiz Seymen, (2001), "2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi," Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII. 24-26 Kasım, Nevşehir, s. 5-6.

¹⁵ William Y. Jiang, Alex M. Susskind, (1997), "Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries", Global Directions, London: Cassell, s. 174.

²⁰ Mustafa Paksoy, (1998), **Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin** Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları, İstanbul: Yayılım Yayıncılık, s. 64.

Seymen, (2001), Ön. ver., s. 1.

²² Tuğray Kaynak, (1990), **Personel Planlaması**, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını, s. 7.

Otel işletmeleri, diğer İKY işlevlerine geçmeden önce mutlaka iyi bir İKP yapmak zorundadırlar. Çünkü, hangi sayıda ve nitelikte işgören ihtiyacı olduğu bilinmeden İKY işlevlerini yerine getirmek mümkün değildir. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda İKP'nın işletmeler açısından önemi şu şekilde özetlenebilir:²³

- İKP, bir örgütte etkin bir iş gücü oluşturulması ve sürdürülmesi için bir temel sağlar.
- İKY'nin bu işlevi, işgücü maliyetlerini kontrol etmede ve çalışanların verimliliğini, dolayısıyla işletmenin genel verimliliğini arttırmaya olanak sağlar.
- İKP ayrıca, organizasyonun kısa dönem ve uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Bununla birlikte, İKP'nın oteller açısından şu konuları içerdiği söylenebilir:²⁴

- Otel personelinin işletmeye sağlamış olduğu verimin değerlendirilmesi ve mevcut problem ve gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Otelin bütün departmanlarının ihtiyaç duyduğu personel sayısı ve her işi için gereken niteliklerin belirlenmesi suretiyle gelecekte ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının projelendirilmesi,
- İnsan kaynaklarında istenen kalitenin sağlanması için gereken eğitim ve öğretim programlarının hazırlanması.

Otel işletmelerinde, mümkün olan en kaliteli hizmetin emek gücünden ekonomik ve sosyal bakımdan optimal bir biçimde yararlanılarak verilmesi esas olduğundan, kullanılan iş gücünün istenilen düzeyde yeterli

²³ Jiang, Susskind, Ön. ver., s. 174.

²⁴ Özen Dallı, (1998), "Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirilmesi," I. Turizm Şurası, Ankara, s. 1.

bir eğitim almış olması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan miktarda personelin eğitilmesi ise İKP ile olmaktadır. İKP; beşeri kaynakların araştırılması, temini, iyileştirilmesi ve mevcutlarının muhafaza edilmesidir. İstenilen amaçlara ulaşmak için insanın istenilen zamanda, istenilen sayıda ve kalitede bulundurulması gerekmektedir.⁵

Otel işletmelerinde İKP yapılmasının iki temel amacı olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi, ihtiyaçtan az veya fazla personel istihdam edilmesiyle ilgilidir. Eğer işletmede gereğinden az personel istihdam edilirse yapılacak işler aksayabilir ve bu durum, personel-müşteri ilişkisinin oldukça yoğun yaşandığı otel işletmelerinde müşteriye kötü hizmet sunulmasına neden olur. Örneğin, otelin çok yoğun bir giriş-çıkış gününde kat hizmetlerinde çalışan temizlikçi bayanların yetersizliğinden dolayı odaların zamanında hazırlanamaması durumunda, zaten yorgun olarak gelen bir müşterinin uzun süre resepsiyonda bekletilmesi müşteriye olumsuz bir hizmet olarak yansıyacaktır ve müşterinin daha ilk günde yaşadığı bu olumsuz olay onun ileriki günlerdeki tatilini etkileyecektir. İşletmenin gereğinden fazla personel istihdamı ise, otel işletmelerinde en büyük gider unsurunu oluşturan personel giderlerini²⁶ yükseltecektir. İKP'nın ikinci amacı ise, işletmedeki hazır işgücünün bilgi ve yeteneklerinden en etkili biçimde yararlanmak, böylece işletmenin verimliliğini ve karlılığını yükseltmeyi sağlamaktır.²⁷

Otel işletmelerinde İKP'nın önemini arttıran en önemli konulardan biri de, işletmenin mevcut işgücü ihtiyacının belirlenmesidir. Otel işletmeleri gibi "insanın insana hizmeti" unsurunun ön planda olduğu hizmet alanlarında tesise uygun sayıda ve nitelikte personel gereksiniminin belirlenmesi, ancak iyi bir İKP ile mümkün olacaktır.

Nilüfer Koçak, (1998), "Türkiye'de Turizm Sektöründe Çalışan Personelin Eğitim Düzeyi ve Turizm Eğitimi Veren Meslek Yüksek Okulları," I. Ulusal Turizm Sempozyumu. 17-19 Eylül, Eğirdir, s. 82-83.

²⁶ Ağaoglu, Ön. ver., s. 19.

²⁷ Bingöl, Ön. ver., s. 56.

Burada belirtilmesi gereken bir diğer unsur; bir organizasyonun mevcut personel ihtiyacı yanında gelecekteki personel ihtiyacını da tespit edebilmesi ile ilgilidir. İşletmenin zaman içinde faaliyet alanı genişleyebilir veya işletmenin mevcut çalışanları ölüm, emeklilik, istifa, iş değiştirme v.b. nedenlerle işlerinden ayrılmış olabilirler. Planlama çalışmaları hazırlanırken geçmişteki verilerden yararlanılarak gelecek yıllardaki muhtemel gelişmelere uygunluğun sağlanması gerekir ki, bu da organizasyonda İKP'nın sorumluluğundadır.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları gereksinmesinin planlanması; gelecekteki bir zaman sürecinde, yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen değerlerden giderek, söz konusu işi yerine getirecek belirli özelliklere sahip işgücünü sayısal olarak saptamaktır.²⁸

İKP sürecinde mevcut personel ihtiyacının tahmin edilmesi "delphi", "iş standartları", "zaman serileri", "regresyon analizi" ve "simulasyon" yöntemleri, işgören devir hızı ve personel devamsızlık hesaplamaları sayesinde mümkün olmaktadır.²⁹

Otel işletmelerinde insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde yukarıdaki yöntemler kullanılmakla birlikte, beklenen turist sayısı ve bu talebi karşılamak için mevcut tesisin kapasitesi daha anlamlı kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Otel işletmelerinde toplam insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi amacıyla en yaygın kullanılan tekniklerden birisi, oda veya yatak başına düşen mevcut personel sayısı oranıdır.³⁰

²⁸ Tuğray Kaynak, (1998), "İnsan Kaynakları Planlaması," *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.O. İşletme Fakültesi Yayını No: 276, s. 84.

²⁹ Hayrettin Ertan, (1997), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi (Bir Uygulama)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 43.

³⁰ Dallı, Ön. ver., s. 1.

Buna göre, bir otel işletmesinde yatak ve oda başına düşen personel sayısı hesaplanırken şu formüller kullanılmaktadır:

$$\text{Yatak Başına Düşen Personel Sayısı} = \frac{\text{Personel Sayısı}}{\text{Yatak Sayısı}}$$

$$\text{Oda Başına Düşen Personel Sayısı} = \frac{\text{Personel Sayısı}}{\text{Oda Sayısı}}$$

Bu hesaplamalardan ikinci yöntem, yani oda başına düşen personel sayısı oranı daha iyi bir ölçüdür. Çünkü, her oda farklı yatak sayısına sahip olabilir.

Tablo 1'de dünya genelinde seçilmiş bazı bölgelerdeki otel işletmelerinde oda ve yatak başına düşen personel sayısı yer almaktadır.

Tablo 1. Dünyada Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı

Ülkeler	Oda Başına Düşen Personel	Yatak Başına Düşen Personel
ABD	0.48	0.24
Hawai ve Pasifik Adaları	0.73	0.37
Kanada	0.77	0.39
Avrupa	0.85	0.43
Avustralya	0.90	0.45
Meksika	1.53	0.52
Karaipler	1.12	0.56
Güney Amerika	1.14	0.57
Orta Amerika	1.26	0.63
Orta Doğu	1.32	0.66
Asya	1.50	0.75
Afrika	1.91	0.96
Uzak Doğu	1.93	0.97

Kaynak: Saime Oral, Osman Avşar Kurgun, (1997), **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, s.185.

³¹ Ağaolu, Ön. ver., s. 113.

Türkiye'de oda ve yatak başına düşen personel sayısını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır. Tablo 2 incelendiğinde Türkiye'deki oda ve yatak başına düşen personel oranlarının dünyanın diğer ülkelerindeki oranlardan pek farklı olmadığı görülmektedir.

Tablo 2. Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Personel Sayısı	Yatak Başına Personel Sayısı
Otel 5 Yıldız	1.18	0.59
Otel 4 Yıldız	0.76	0.38
Otel 3 Yıldız	0.72	0.36
Otel 2 Yıldız	0.56	0.28
Otel 1 Yıldız	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
Motel 1. Sınıf	0.74	0.37
Motel 2. Sınıf	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.25
Toplam Ortalama	0.70	0.35

Kaynak: O.Kemal Ağaoğlu, (1992), "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması," Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını No: 457, Ankara, s. 114.

Tüm bu verilere göre uluslararası alanda otel işletmelerinde yatak başına ortalama 0.50 personel, diğer bir ifade ile iki yatağa 1 personel düşmesi gerekmektedir.

Şüphesiz otel işletmelerinde toplam istihdam hacmi kadar, istihdamın işletmenin değişik departmanlarına dağılımı oranı da başlangıçta iyi hesaplanması gereken bir husustur. Böylece dengesiz istihdam

dağılımının ortaya çıkarabileceği bazı departmanlarda aşırı istihdam, bazı departmanlarda eksik istihdam gibi riskler önlenmiş olur.³² Aşağıdaki tablo, otel işletmelerinde çalışan personelin departmanlara göre yüzdesel dağılımını göstermektedir.

Tablo 3. Otel İşletmelerinde Personelin Yüzde (%) Olarak Dağılımı

Bölümler	Dağılım (%)
idari Personel	3.7
Onbüro Personeli	10.3
Servis Personeli	19.3
Kat Hizmetleri Personeli	26.8
Servis-Restaurant Personeli	34.1
Mutfak Bakım ve Onarım Personeli	5.8

Kaynak: Hasan Olalı, Meral Korzay, (1993), **Otel İşletmeciliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., s.615.

Kuşkusuz bu oranlar otel işletmelerinde sunulan hizmetin niteliğine ve hizmet çeşidi gibi unsurlara göre değişebilmektedir. Otel işletmelerinde gereksinim duyulan personelin nicelik ve niteliğinin belirlenmesinde şu kriterler dikkate alınmaktadır:³³

İşletmenin büyüklüğü,

İşletmenin iş kapasitesi,

İşletmenin sunduğu iş çeşidi ve kalitesi,

³² Saime Oral, Osman Avcı KURGUN, (1997), **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1997, s. 185.

³³ Ağaoğlu, Ön. ver., s. 111.

İşletmenin sahip olduğu teknoloji,

İşletmenin uyguladığı pansiyon sistemi,

Yapılan işin emek-yoğun, teknoloji-yoğun veya sermaye-yoğun mu olduğu önemlidir.

Buna göre tablo 2'de görüldüğü gibi 5 yıldızlı otellerde yatak başına düşen personel sayısı 0.59 iken, bu sayı 1 yıldızlı otellerde 0.25'tir. Yani, işletmenin büyüklüğü, hizmet çeşidi ve kalitesi ihtiyaç duyulan personel sayısını etkilemektedir.

Otel işletmelerinde İKP yapılırken, iş yükü de dikkate alınmaktadır. Örneğin, mevsimlik olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde işgören talebi yıl içerisinde çok farklı olarak değişebilmektedir. Sayfiye yerlerinde faaliyet gösteren otellerde yaz aylarında ihtiyaç duyulan personel sayısı çok fazla iken, kış turizmüne hitap eden otellerde durum tam tersinedir ve personel ihtiyacı doğal olarak kış mevsiminde aşırı bir şekilde artmaktadır. Planlama yapılırken bu gibi unsurların da dikkate alınması gerekmektedir.³⁴

Otel işletmelerinde İKP çalışmalarına gereken önemin verilmemesi; işletme açısından yüksek maliyet ve düşük hizmet kalitesi, personel açısından da düşük verimlilik sorunlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca; işin ve işi yapacak personelin özelliklerinin ve sayısının bilinmemesi aynı departmanda çok sayıda personelin istihdam edilmesine ya da personelin özelliğine uygun olmayan işlerde görevlendirilmesine yol açmaktadır. Bu durum ise, işletmenin verimliliğini ve karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

3. SONUÇ

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri içerisinde yer alması, bu işletmelerde insan unsurunun önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü;

insanlar otele geldiklerinde otel personeli tarafından karşılanmakta, kayıt işlemleri resepsiyon görevlileri tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta ve otelden ayrılana kadar tüm ihtiyaçları otel personeli tarafından karşılanmaktadır.

Bu yüzden otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü, işletmenin gerek finansal gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları değerlendiren işletmede çalışan insan gücü olmaktadır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına çok daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan örgütler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamazlar.

İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu derece önemli olması, işletmede bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Otel işletmelerinde bu durum personel yönetiminin sorumluluğundadır ve son yıllarda personel yönetiminin yerini giderek insan kaynakları yönetimine bıraktığı görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi; çalışanı geliştiren, motive eden, doğru kişiyi doğru yerde konumlandıran, örgüt ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını bir arada gözeten bir anlayışa sahiptir. Otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri ve uygulamaya koyabilmeleri, bu işletmelerin etkin ve verimli çalışmasına imkan vermekle beraber, amaçlarına da daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır.

Seyahat eden insanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteriyi tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette, farkı belirleyecek olan temel etken sundukları hizmet

olacaktır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır.

Tüm bu nedenlerden dolayı; otel işletmelerinin başarısı, etkin bir insan kaynakları planlaması uygulamasına bağlı olacaktır. Bir başka deyişle, otel işletmelerinin başarısı insan kaynakları planlaması sürecine verdiği önem ile doğru orantılı olarak gerçekleşme fırsatı bulacaktır. Otel işletmelerinin insan unsuruna son derece bağımlı olması, bu işletmelerde hizmet kalitesini daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde istenen sayıda ve istenen nitelikte personelin her zaman hazır bulundurulması zorunluluğu vardır. İşletmelerde bu işlevi ise insan kaynakları planlaması yerine getirmektedir.

Kısacası, ihtiyaç duyduğu personeli sayı ve nitelik olarak iyi analiz eden otel işletmeleri amaçlarına daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan işletmeler, zamanla yok olma süreciyle karşı karşıya kalacaklardır.

KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, Orhan Kemal, (1992), "İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması," Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayını No: 457, Ankara.
- Alpugan, Oktay, (1998), Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, Ankara: Özgün Matbaacılık.
- Aykaç, Burhan (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bingöl, Dursun, (1990), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Dallı, Özen, (1998), "Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirilmesi," I. Turizm Şurası, 20-22 Ekim, Ankara.

- Efil, İsmail, (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Vipaş Dağıtım A.Ş.,
- Erdem, Barış, (2002), "**Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertan, Hayrettin, (1997), "**Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi (Bir Uygulama)**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İlhami, (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
<http://www.mcozden.com> (erişim tarihi: 22.05.2003)
- Jiang, William Y., Alex M. Susskind, (1997), **Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries**, Edited By Richard Teare, Bonnie Farber canziani and Graham Brown, Global Direction, London: Cassell.
- Kaynak, Tuğray, (1990), **Personel Planlaması**, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını.
- Kaynak, Tuğray, (1998), "İnsan Kaynakları Planlaması," **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276.
- Koçak, Nilüfer, (1998), "**Türkiye'de Turizm Sektöründe Çalışan Personelin Eğitim Düzeyi ve Turizm Eğitimi Veren Meslek Yüksek Okulları**," I. Ulusal Turizm Sempozyumu, 17-19 Eylül, Eğirdir.
- Kozak, Meryem Akoğlan, (1999), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Olalı, Hasan, Meral Korzay, (1993), **Otel İşletmeciliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Oral, Saime, Osman Aşar Kurgun, (1997), **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Paksoy, Mustafa, (1998), **Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Yaylım Yayıncılık.
- Palmer, Margeret, Kenneth T. Winters, (1993), **İnsan Kaynakları**. Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (1984), **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Serinkan, Celalettin, (1996), **"İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi,"** Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 4.
- Seymen, Oya, (2001), **"2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi"**, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir.
- Seymen, Oya Aytemiz, (1995), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sü, Sibel, (1999), **"Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri,"** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şener, Burhan, (2001), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık.