

OTEL İŞLETMELERİNDE ÜCRETLENDİRME: İZMİR İLİ 4-5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ANALİZ

Uysal YENİPİNAR *

ÖZET

Günümüz serbest ekonomik koşullarında işletmeleri rakiplerinden üstün kılan, bilgi ve insan faktörüdür. İşletmelerin; verimliliklerinde bu kadar etkili olan, insan kaynaklarına karşı bir takım yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu yükümlülüklerden belki de temel olanı işgörene tatminkar bir ücret ödemektir. Diğer sorumlulukları ise; çalışma koşullarını iyileştirmek, iş içinde ve dışında işgörenin gelişmesine katkı sağlamak, sosyal güvenlikleri ile ilgili önlemleri almak, sağlık koşullarını iyileştirmek, iş doyumlarını artırmaktır. İşletmelerde işgörenlerin maddi ve manevi yönden güdülenmeleri her geçen gün önem kazanmaktadır.

Türkiye’de işgören için maddi güdülemelerden biri olan ücret, yaşamsal önemini hala korumaktadır. Yüksek ‘ücret’ teklifi otel işletmelerinde rekabet faktörlerinden birisidir. Nitelikli işgörenler genel ücret düzeylerinin düşüklüğü nedeniyle yüksek ücretli benzer bir işletmeye kolayca kayabilmektedirler. Bu ve benzeri nedenlerle ücret işgören verimliliğini ve hizmet sunum kalitesini etkilemektedir.

Bu çalışmada, İzmir ili sınırlarındaki 4-5 yıldızlı otel işletmelerine yönelik yapılan analizde ücret sorunları ve ücreti etkileyen faktörler dikkate alınmıştır. Anket çalışması istatistikî yöntemlerle analiz edilmiştir. Örneklem alınan otel işletmelerinde kurumsallaşmanın henüz yeterince tamamlanmadığı, ücretlendirme de adil olma prensibinin yeterince uygulanmadığı, bilimsel yöntemlerden yeterince yararlanılmadığı gözlenmiştir. Bunların yanı sıra Türkiye’nin içinde bulunduğu ekonomik koşullar ve kriz gibi dış çevre koşullarındaki olumsuzlukların ücretlendirmeye yansımaları sonucu; hem işgörenlerin hem de işveren/yöneticilerin var olan ücret düzeylerinden genel olarak memnun olmadıkları gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Ücret, ücretlendirme, ücret sistemi, insan kaynakları, otel işletmeleri, iç ve dış çevre faktörleri.

Key Words: Wages, wages systems, human resources, hotel establishments, internal and external environmental factors .

* Dr., E.Ü. Çeşme Meslek Yüksekokulu.

GİRİŞ

Otel işletmelerinde uygulanan ücretlendirme hizmet sunum özelliği nedeniyle, işletmeler arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Farklılıklar, müşteri ile doğrudan doğruya iletişimde bulunan ve geri planda çalışan işgörenlere yapılan ücretlendirmeden kaynaklanmaktadır. Ayrıca ücretlendirmede temel ücretin yanı sıra primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar gibi ücret eklentileri ile; çalışma saatleri, fazla çalışma, ücret artışları gibi özelliklerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bundan amaç, işgören ücretini belirlerken işletme içi ve işletme dışı eşitliği gerçekleştirebilmektir.

Araştırmanın dört ve beş yıldızlı oteller sınırlı tutulmasının nedeni, diğer konaklama işletmelerinin henüz tam anlamıyla kurumsallaşmamış olması ve ücretlendirme politikalarının oluşturulmamasıdır. Dört ve beş yıldızlı otellerin Turizm İşletme Belgeli ve kurumsallaşmış olmaları bu seçimde etkili olmuştur. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde ücretlendirme; işletmenin ölçeği, örgüt yapısı, insan kaynaklarının özellikleri, yönetim tarzı, sosyal ve fiziksel koşulları, ücret yönetimi, işgücü maliyetleri gibi içsel çevre; yasalar, ülkenin ekonomik durumu, istihdam olanakları, sendikalar ve sosyal güvenlik, rakiplerin durumu, teknolojik gelişmeler, pazar konumu, gibi dışsal çevre faktörlerinden büyük ölçüde etkilendiği görülmektedir.

Ücret kavramı ve otel işletmelerinde işgörenlerin ücretini etkileyen iç ve dış çevre faktörleri ile temel sorunların ortaya konulduğu çalışmanın ilk bölümünde, ücret kavramı ve ücreti etkileyen faktörlere ilişkin kuramsal bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde de, İzmir ilinde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılmış olan alan araştırmasının bulguları verilmekte ve elde edilen veriler analiz edilerek sonuç ve öneriler sunulmaktadır.

ÜCRETLENDİRME TANIMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

İşletmede ücretlendirme ve ücret politikaları oluşturma, insan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biridir. Maaş ve ücret yönetimi, bir başka ifadeyle ödül yönetimi, etkili insan kaynakları için yaşamsal öneme sahiptir. İnsan kaynaklarının tatmin edici yönetimi, tatmin edici parasal ödemeler yönetimini gerektirmektedir¹. Ücret ve maaş yönetimi insan kaynaklarının diğer işlevleriyle doğrudan ilişkilidir. Himmetoğlu², Aldemir, Ataoğlu, Budak'ların da ileri sürdüğü gibi ücretler, maaşlar ve ekonomik yardımlar her düzeydeki işgöreni işe çekmede, iteklendirmede ve elde tutmada önemli

¹ Sinan Artan, **Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama**, Eskişehir İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayını, No:239, Eskişehir,1979, s.224.

² Bülent Himmetoğlu, **Personel Yönetimi: Teknik ve Fonksiyonları**, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi Resmi Teksir Yayını, İzmir,1979, s.164.

faktörlerden biridir³. İşgörenin işe bağlılığını ve daha çok çalışarak işletmeye daha çok katkıda bulunmasını sağlamak için işletmenin adil ve yüksek ücretlere vermesi gerekmektedir. Çünkü işgören kendi durumunu benzer konumdaki diğer çalışanlar ve diğer işletmelerle kıyaslayarak kendi katkısına bir değer biçmektedir.

Ücret bir işgörenin gelişmesini ve kariyer planını etkiler. Diğer yandan performansa dayalı bir ücret sistemi de, işgörenin bir eğitim programına katılmasını güdülemektedir⁴. Ücret konusunun İKY ve diğer işlevleri açısından önemli olmasının nedeni, ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan işgörenlerin gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir öğe; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet ögesi, gerekse ulusal gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını göstererek, söz konusu toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranının ifade eden çok yönlü bir içerik arz etmektedir⁵. Ekonomi alanında ücret, “emeğin fiyatı” olarak belirlenirken, sosyal siyaset alanında “işgörenin geçim aracı” ve iş hukukunda ise; “işgörenin düşünsel ve bedensel çalışmaları karşılığı elde ettikleri toplamı olarak tanımlanmıştır⁶. Genel anlamda emeğin üretimden aldığı gelir olarak ifade edilen ücret, aynı zamanda işgörene hizmeti karşılığı işveren tarafından ödenen bir gelirdir. Bu kavramı daha net açıklayabilmek için işletme ve iş hukuku kapsamındaki tanımlardan yararlanmak mümkündür.

Genel anlamda ücret” bir kimseye bir işi karşılığı, işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar” olarak tanımlanmıştır⁷. Ücretin unsurları; “bir iş karşılığı olması temel unsurdur. Günümüzde emeğin artık bir mal olmaktan çıkmasıyla birlikte ‘sosyal’ bir nitelik kazandığı; ‘sosyal devlet’ anlayışının gelişmesiyle birlikte herhangi bir işi karşılığı olmayan ‘hafta tatili ücreti’ ‘yıllık izin ücreti’ ‘hastalık’ ve ‘analık’ ödeneği gibi ödemelerin yasalarla kabul edildiği bilinen bir gerçektir. Bunun gibi, son yıllarda hizmet ve toplu iş sözleşmeleri ile kabul edilen ‘çocuk’ ve ‘aile gideri’ ‘yakacak’ ve ‘yemek yardımları’ ‘ulaşım’ ‘bayram’ paraları ücreti ‘sosyal ücret yapan gelişmeler arasındadır⁸.

³ Ceyhun Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetim, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, IV. Baskı, İzmir,2001,s.221

⁴ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Betaş Yayınevi, Beşinci Baskı, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Kırklareli, 2003,s.312.

⁵ Sabahattin Zaim, **Türkiye’de Ücret ve Gelir Siyaseti**, Ankara, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını, 1974,s.81.

⁶ Sinan Ertan, **Endüstri İşlemelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulama**; Eskişehir, İTİA Yayını, No;239, Eskişehir,1981.

⁷ İş Kanunu, Md.32/2

⁸ Fevzi Demir, Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması, 4857 Sayılı İş

Ücretin ikinci unsuru; 'işveren veya işveren vekili' ile 'üçüncü kişiler tarafından ödenebilmesidir. Buradaki üçüncü kişiler, otel, lokanta, restoran, gazino gibi yerlerde toplanan 'servis ücreti' ve/veya 'bahşiş' ödeyen müşterilerdir. İşveren, müşterilerden toplanan servis veya bahşiş paralarını sadece serviste çalışanlara değil, " işyerinde çalışan tüm işgörenlere" eksiksiz olarak ödemek ve bunu belgelemek ve işgörenlerin bir temsilcisine vermek zorundadır⁹. Yapılan işin niteliğine göre hangi esas ve oranlarda bu paraların dağıtılacağı yönetmelikte gösterilmiştir.

Bu çalışmada ücret yerine ücretleme kavramı kullanılacaktır. Çünkü konu yalnız ücret değil ücretlerin, kişilerin katkılarına göre saptanması çalışmalarının yapılmasıdır. Ancak konunun daha net bir biçimde ele alınabilmesi amacıyla söz konusu tüm parasal ödemeler kavramı, işgörenlere hizmet karşılığı sağlanan tüm parasal ödemeleri içermektedir.

Ücretle İlgili Kavramlar

Ücretin Tanımı: En yaygın biçimiyle ücret, işgücünü sunarak üretilen ekonomik mal ve hizmetlerden bir karşılık bir pay alma olarak tanımlanmaktadır. Emek, sermaye, girişim ve doğa olarak ayrımlanan üretim faktörlerinden, doğanın (toprak sahibinin) payı gelir olduğuna göre, sermaye ve toprağa sahip bulunmayan ve yalnızca sözleşilen bir hizmetin karşılığı ve belirli bir üretim sürecine katılan emeğin fiyatıdır¹⁰.

Ana Ücret: işgörenin yapmakta olduğu işin genel kriterlere (bilgi, deneyim, sorumluluk, işgüçlüğü, iş koşulları) göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir.

Asıl Ücret (çıplak ücret): İşgörene ödenen temel ücret nakden (para ile) ödenen tutarı kapsar. Asıl ücret nakden (para ile) ödenir. Diğer bir deyişle, asıl ücret eşya olarak kararlaştırılmaz ve ödenemez. Temel ücrete işgörene sağlanan ikramiye, prim, sosyal yardımlar ve diğer ek ücret ödemeleri gibi yan menfaatler dahil değildir¹¹.

Ücretleme: Doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla işgörenin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir.

Gelir Vergisi kanununa göre ücret; üretim maliyetinin hesaplanmasında ve işletme kâr veya zararının ortaya konulmasında etkileyici

Kanunun İle Yeniden

Düzenlenmiş 3. Baskı, İzmir,2003.s.71.

⁹ İş Kanunu, Md.51/1,2;52.

¹⁰ İsmet Sabit Barutçugil, **Turizm İşletmeciliği**, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1989, s.156.

¹¹ Sarper Süzek, İş Hukuku, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002, s.294.

bir üretim faktörü olan emeğe ödenen bedele ücret denir. Kısaca, emeğin verimi karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanmaktadır¹².

Asgari Ücret; İş kanunu md. 33 ve buna dayanılarak çıkartılan Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından en geç iki yılda bir belirlenen ve Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğü giren ‘asgari ücretin altında olamaz. Asgari ücret; yönetmelikte “...işgörenin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücret” olarak tanımlanmıştır (md.1).Yukarıdaki açıklamalardan hareketle ücretlendirme; doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlama amacıyla işgörenin katkılarının değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Otel işletmelerindeki ücretlendirmede ise, öne çıkan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹³:

Ücret Haddi (kök-Ücret): İş seçme sırasında işin net cazibesini değerlendirme bakımından ve üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan ücret haddi, emeğin belirli bir zaman birimi içinde belirli bir zaman birimi içinde belirli bin üretim birimi başına ödenen ücreti gösterir.

Ücret Geliri: İş süresi ile ücret haddinin çarpılmasından elde edilen miktardır. Yöneticiler yönünden üretim-hizmet birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan ise ücret gelirdir. Ücret gerili genellikle gündelik, haftalık, aylık ve hatta yıllık ücret geliri olarak dikkate alınır¹⁴.

Maaş: Genellikle ücret kavramı maaş kavramı ile birlikte kullanılmaktadır. Her ikisi de bağımlı çalışanların emeklerinin karşılığına elde ettikleri geliri tanımlamak için kullanılmakta ve aralarında bir fark bulunmamaktadır. Maaş adı altında elde edilen gelir, daha uzun süreyi kapsar. Maaş, zihinsel çabanın daha fazla söz konusu olduğu işlerde çalışanlara (beyaz yakalılar) bir aylık süre için ödenen ücret olarak tanımlanmaktadır. Maaş, bilindiği gibi, özellikle yönetsel pozisyonlarda bulunan ile profesyonellere verilen ve genellikle aylık olarak hesaplanan ücreti yansıtmaktadır.

Ücret Düzeyi: Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırdır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için de bunun bir standart karşılaştırılması gerekir.

Ücret Sistemleri: Ücretin hesaplanış ve ödeniş tarzına ücret sistemleri edinir.

¹² Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi, 4. Baskı, İzmir, 2001, s.324.

¹³ Meryem Akoğlan Kozak, Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara,1999,s.33.

¹⁴ Sabahattin Zaim; Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitapevi, İstanbul,1997, s. 197.

Ücret Yönetimi: Ücret yönetim, iş değerlemesi, ücrete yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, karın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir.

Emek: emek bireylerin gereksinmelerini giderme yani verim yoluyla gelir sağlamayı amaç edinen zihinsel ve bedensel çalışmalar olarak tanımlanır. Böylece bir amaca yönelmiş olmak, emeği spor ve oyundan ayırır.

Fazla çalışma saati ücreti; İşgörenin yasal olarak belirlenen gönlü çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık veren ücrettir. Primler: Hafta tatili ücreti; işgören yemek giderleri, tazminatlar, sosyal güvenlik ödemeleri, hayat, sağlık, kaza sigortaları, maaş ve ücret olarak yapılan diğer ödemelerde eklenmektedir.

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

Yıllık izin ücretleri; iş kanun kapsamına giren işletmelerde çalışanların yıllık izin kullanmaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir. Ödüller: Kararlara katılım, işte serbestlik, daha fazla sorumluluk, daha ilginç iş, kişisel gelişim olanağı, işin çeşitliliği, odasının dekorasyonunu seçme hakkı, özel park yeri, kartvizit, sekreter, unvan gibi.

İşgücü piyasası ve ücret: Bir işverenin işgörenine ödediği piyasa ücreti, tüketicinin, bu işgörenin marjinal verimliliğine ödemek zorunda olduğu değere (fiyata) eşittir¹⁵. Ücretin ödenme ve hesaplanma biçimindeki farklılıklar işletmeleri işletme yapılarına uygun ücret geliştirmeye yöneltmiştir. Hesaplanma biçimine göre ücret sistemlerini bireysel ücretler ve grup ücretleri olarak ayırmak mümkündür. Ücretler, ödenme biçimine göre aynı ve nakdi ödemeler şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

OTEL İŞLETMELERİNDE ÜCRETLENDİRMEDE İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

İşletme yöneticilerinin kısmen denetim altında tutabilecekleri, işletmenin iç çevre faktörlerini kapsamaktadır. Bilindiği gibi iç etkenler, örgütün ölçeği, hedefleri, insan kaynakları nitelikleri, işletmelerin farklı örgüt yapısı, yönetim tarzı ve işgören odaklı yönetim, çalışma koşulları ve performansa dayalı ücretlendirme gibi faktörler işletme içi dinamiklerde etkili olmaktadır¹⁶.

¹⁵ L MİSES, "Full Employment and Monetary Policy". op.cit.,ss.76-81.

¹⁶ www.hrdergi.com İnsan Kaynakları Dış Kaynak Kullanım Zirvesi, Ocak,2004.

Örgüt Yapısı

Otel işletmesi; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, işgörenin insan kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir¹⁷.

İşletmelerde kurumsallaşmış sağlam örgüt yapısı, bölümlere ayrılma, bu bölümlere görev dağılımlarında, yürütülmesinde, düzenleştirilip geliştirilmesinde, işgörenlerin işe yöneltilmesinde, değerlendirilmesinde işletme amaçlarına etkin ulaşılmasını kolaylaştırır. Diğer taraftan, ayrıntılı planlamanın ve düzenleştirmenin yapılabilmesinde, görev ve sorumlulukların dağıtımında, işlerin yürütülmesinde ve her bölümün performans etkinliğinin ölçülmesinde başarılı sağlanması büyük ölçüde örgütsel yapının durumu etkili olmaktadır.

Büyük ölçekli otel işletmeleri

ekonomilerinden yararlanma olanakları vardır. Ölçekten doğan bu olanaklar şöyle sıralanabilir: Büyüklüğün yarattığı güvenle finansman, sermaye, kredi becerisi, pazarlama ve tanıtım üstünlüğü, Pazar araştırması yapma ve temininde kolaylık, sağlanan fonların etkin kullanımı için gerekli yönetim ve bilgi imaj yaratacak mali güç, satın almada sağladıkları üstünlük, riskin dağıtılması, yüksek nitelikli yöneticiler ve uzman işgörenler çalıştırabilme ve bunu yaratacak çekici ve çalışmaya özendirici ücret ve işgören politikaları izleyebilme olanakları, yönetim tekniklerini kullanarak başarılı yönetim tarzı oluşturma kapasiteleri, işgörenler için işletme içi ve dışı eğitim gelişme ve kariyer olanakları sunarak çalışanların bağlılık ve niteliklerini geliştirme, teknik olanakların yeterliliği gibi. Makaleye konu olan araştırmada 4-5 yıldızlı büyük ölçekli otel işletmeleri anılan nedenlerle tercih edilmiştir.

İşletme büyüklüğünün belirlenmesinde özellik gösteren bir konu, mevsimlik olarak etkinlik gösteren otel işletmelerinin durumudur. Kent merkezinde bir yıl boyunca talep sorunu yaşamazken mevsimlik otellerde talep belirli bir mevsimde yoğunlaşmaktadır. Büyüklüğün getirdiği atıl kapasite sorununu çözebilmek için farklı çözüm yolları bulunmaktadır. Örneğin, ölü ve durgun mevsimin zararlarını karşılayabilmek için, fiyat indirimleri, bu dönemlerde özel grupların işletmeye özendirilmesi, insentif turizm, kongreler, festivaller, sergiler, bilimsel toplantı ve seminerler, düğünler, özel yemekler gibi özel etkinlikler bu dönemlere yoğunlaştırılabilir.

¹⁷ Hasan Olalı, Meral Korzay, **Otel işletmeciliği**, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İzmir, 1989, s.29.

Büyük konaklama işletmeleri, ulaştırma araçlarının ve kişisel gelirlerin artışından, sosyal hukuktaki yenilikler, uluslararası ekonomik ve politik ilişkilerin, tekniğin ilerlemesinden ve savaşların turizmin gelişmesinde etken olmasından sonra artmaya başlamıştır. Otel işletmelerinin kapladığı fiziksel alanın genişlemesi, büyüklüğüne bağlı olarak işgören ve bölüm sayısının artmasına neden olmaktadır. Uygulamada, otel işletmelerinde çalışanları teşvik etmek amacıyla, değişmez ücrete ek olarak servis yüzdesi ve gelir yüzdesi gibi ücret sistemleri geliştirilmiştir¹⁸.

İşletmenin Hedefi

Otel işletmelerinin İnsan kaynakları ile ilgili hedefleri şu şekilde olabilmektedir¹⁹. İşgörene hak ettiği işi ve ücreti vermek, sosyal güvenliği sağlamak, uygun bir çalışma ortamı yaratmak, morali yükseltmek vb. gibi. Bu amaçla nitelikli işgören teminine öncelik ve tatmin edici ücret politikası izlemek olabilmektedir.

İnsan kaynaklarının özellikleri

Otel işletmelerinde müşteriye sunulan hizmetin kalitesi, büyük ölçüde bu hizmeti sunan işgörenin ödüllendirilmesine de bağlıdır. Otel işletmelerinde işgörenin moralinin, müşteri tatminini etkilediği bilinmektedir. Örneğin; morali bozuk olan bir işgören işini o anda iyi bir şekilde yerini getiremeyeceği için, hem işgörenin psikolojik durumu ve hem de sunulan hizmetin yetersizliği hızla müşteriye de yansıtacaktır.

İşgören Odaklı Katılımcı Yönetim Tarzı

Turizm otel işletmelerinde yatay ve dikey birleşmeler sonucunda ortaya çıkan büyük otel işletmelerin önemli yönetim sorunlarından biri de, merkezci ve merkezci olmayan yönetim tarzları arasında seçimdir²⁰. Yönetim tarzının belirlenmesi ve benimsenmesi işletmenin başarısı için önemli bir karar olmaktadır. Küçük ölçekli, az sayıda işgören çalıştıran işletmelerde merkezci tarzda bir yönetim biçiminin başarılı olduğu gözlenirken, büyük çok sayıda nitelikli ve niteliksiz işgörene ve farklı işlevsel bölümlere sahip otel işletmelerinde merkezci olmayan yönetim anlayışlarının tercih edildiği görülmüştür. Alt basamaklardaki işgörenlerin aldıkları kararların sayısı, önem derecesi, etkileyebileceği işlevsel konuların genişliği ne kadar fazla ise ve bu kararlar üzerinde tepe yöneticisinin denetimi ne kadar az ise merkezci olmayan yönetim eğilimi o kadar güçlüdür.

¹⁸ Zekeriya Sümerkan, “Otel İşletmelerinde Ücretler”, (Teksir), Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Balıkesir, 1988, s.2-3.

¹⁹ Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999, s.178.

²⁰ İsmet Sabri Barutçugil, **Turizm İşletmeciliği**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul 1989,s.113.

İnsan kaynağının değer kazanmasına bağlı olarak yaşanan önemli bir gelişme, insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisi ile ilişkilendirilmesi çabasıdır. Bu bağlamda insan kaynağının etkin kullanılabilmesi için dört temel unsur tanımlanmıştır. Bu unsurlar bütünleşme, çalışanın bağlılığı, esneklik ve kalitedir. Bütünleşme unsuru ile insan kaynakları politikalarının birbirini tamamlayarak bütünlük oluşturması, alt kademe yöneticilerin işlemlerinde insan kaynaklarının önemini benimsemeleri, insan kaynakları yönetiminin strateji planları içerisinde yer alması vurgulanmaktadır.

Örgütsel kararların verilmesine, sorunların çözülmesine işgörenlerin bilişsel, devimsel ve duygusal gücünü katmasının sağlanmasıdır. Yönetime katılmayı sağlama, işgörenlerin örgütsel sorunlar için takım çalışması yapmasını gerçekleştirmektedir. Yöneticilerin, işgörenlerin yönetime katılmasını sağlama, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlerin, girişim ve yaratıcılık yeteneklerinin salıverilmesine olanak hazırlamalıdır. Yönetime katılma, gereği gibi yapıldığında, işgörenlerin, sorunlara seçenek bulmada; en elverişli seçeneği seçmede yeterlikleri giderek artar. İşgörenlerin yönetime katılması, yöneticinin getirdiği çözümlere, karar taslaklarına kamuoyu yaratmak anlamında değildir. Başka bir deyişle, yönetime katmak, bir kişinin hazırladığı seçeneği çoğunluğun kabul etmesi için uğraşmak değildir. Yönetime katılan işgörenler, eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olmalıdır. Yetkilendirme, yaratıcı kararlar almak için gereklidir. Yönetime katılmak, verilen kararların ortaya çıkaracağı sonuçların sorumluluklarını yüklenmeyi de birlikte getirir. Yetkilendirilen ve sorumluluklarını yüklenen işgörenler, yönetime daha bilinçli olarak katılırlar.

Yöneticiler, İşgörenin yönetime katılmasına güdüleyici bir ortam yaratmalıdır. Böyle bir ortam, işgörenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gizli güçlerini ortaya çıkarıp örgüt yararına kullanmalarına yardımcı olur. Astlar kendi işleriyle ilgili kararları vermeye alışık ve yeterli değiller ise, yöneticinin bu konudaki girişimi başarısız kalacaktır. Astları buna hazırlamak, bu alanda yeterli kılıp geliştirmek için ortam yaratılmalıdır. İşgörenler yönetime katıldıkça gelişip öğrenir, öğrenip geliştikçe de yönetime katılmaları giderek daha nitelikli olur. İşletmelerde ücret politikaları oluşturulurken de işgörenlerin fikirlerinden yararlanılması adil ve tatminkar ücret sistemlerinin oluşturulmasına katkıda bulunacaktır.

Katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi işgören odaklı yönetimin temlini oluşturmaktadır. Bu yönetim tarzında yönetici ve işgörenler arasında

daha olumlu ilişkilere, moralin yükselmesine ve işten tatmin duyulmasına ve yöneticiye daha az bağımlı olmaya yol açar²¹.

Çalışma Koşulları

Turizm işletmeleri 24 saat çalışmayı ya da normal iş saatleri dışında çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum farklı vardiyalar (shiftler) ve/veya ekstra yarı zamanlı çalışma sürelerini uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu işgörenler işletme yönetimi tarafından geçici zaman dilimlerinde, artan talebe bağlı olarak ekstra işgörene gereksinim olduğunda, işe alınmaktadırlar. Geçici ve yarı zamanlı işgücü kullanımı iki faktör tarafından yönlendirilmektedir. Bu faktörlerden birincisi, işletmelerin yüksek tutarlardaki işgücü maliyetlerini düşürme hedefleridir. İkincisi işletmelerin vardiyalı çalışma düzenine gereksinim duymalarıdır. Değişmez kapasiteyle çalışan birçok işletme için yarı zamanlı ve geçici iş gücü kullanımı, işletme yönetimi için, doğrudan işgören giderlerinin bir kısmını değişmez maliyetlerden değişken maliyetlere çevirmesini sağlamaktadır.

Performansa Dayalı Ücret Sistemi

İş değerlendirme; Bir işletme içindeki, ücret sisteminin bilimsel esaslara göre düzenlenip belirlenmesini, ücret hadlerinin, işgörenin değil, işin özelliklerine göre değerlendirilmesidir²². İş değerlendirme; işletmede yapılan her işin, bir diğerine kıyaslanarak zorluk derecesine göre belirlenmesi işlevidir. Bu sistem; iş değerlendirmesi, örgüt içinde farklı bir işin, aynı işletme içindeki diğer işlere göre değerini belirleme çalışmasıdır.

Çağdaş otel işletmeleri işgörenin işletme için vazgeçilmez olduğunu görerek; insan gücü girdisini tüm diğer girdilerin önüne, onlara bir bedel olarak koymalıdır. Çünkü, işgören gereksinimleri ile işletmenin gereksinimleri dengesiz eşlendiğinde, biri ya da her ikisi birden zarar görecektir. Eğer işgören gereksinimleri ile işletme gereksinimleri dengeli işlenirse her ikisi de sonuçtan yarar görecektir. Böylece işgörenler örgüt amaçlarına hizmet ederken kendi amaçlarını da karşıladıklarından her iki tarafın da tatmin düzeyi yükselecektir.

Günümüzde işletmelerin yalnız işgörenlerine karşı değil içinde yaşadıkları topluma karşı da yükümlülükleri vardır. Çünkü, toplumun alt sistemini oluşturmaktadırlar. İşgörenlere işlerin en iyi en tatminkar şekilde yapabilecekleri bir ortam hazırlamak, işgörenler arasında ayırım yapmamak, çalışanların işyerinden gurur duymalarını önleyecek engelleri kaldırmak, geliştirmeye yönelik eğitimleri desteklemek, insan hakları ve insana saygı, iç müşteriye, dış müşteriye en iyisini sunma çabası, İşletmelerin bu yükümlülüğü

²¹ Ahmet Aktaş,, **Turizm işletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaa Fatih Ofset, San.Tic.Ltd.Ştd. Antalya,2002, s.205.

²² Sabahattin Zaim, a.g.e.,s.277.

toplumun gereksinim duyduğu hizmeti sunmak gibi. Toplumun gelişimine katkıda bulunmak, kültürel etkinlikleri desteklemek gibi. İşletmenin doğaya karşı da sorumlulukları vardır. Bir turizm otel işletmesinin hammadde girdilerinden biri de doğadır. Temiz deniz, hava, bakımlı plaj, özenli peyzaj gibi. Bunun yanı sıra; içinde yaşadıkları toplumun kültürü, ve doğal çevre o işletmelerin eko sistemini oluşturur. Eko sistem örgüt ile çevresinin ilişkilerini kapsayan karmaşık bir sistemdir. Hizmet sunumunda otel işletmeleri yararlandıkları doğal kaynakları korumak, bu kaynakları geliştirmek gibi sorumlulukları vardır. Bu sorumlulukları yerine getirmek onu rakiplerinden farklı kılan özellikleri olacaktır ve rekabet üstünlüğü yaratacaktır.

OTEL İŞLETMELERİNDE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Otel İşletmesi yöneticisinin ücret sistemi oluşturma kararlarını; işgücü maliyetleri, yasalar, sendikalar, sosyal güvenlik, teknolojik gelişmeler, rakipler ve pazar koşulları, ekonomik ve sosyal koşullar gibi dış çevre faktörleri etkileyebilmektedir.

Yöneticilerin dış çevre faktörlerini kontrol altında tutabilmeleri iç faktörler kadar kolay değildir. İşletmelerin dış çevre ile olan ilişkilerinde etkileşim iki yönlüdür. Güçlü ve ölçek bakımından büyük işletmeler çevresel faktörleri kendi lehlerine çevirebilirken, yeterli büyüklüğe ve örgütsel güce sahip olmayan işletmeler dış çevre faktörlerinden olumsuz yönde etkilenmektedirler²³.

İşgücü Maliyetleri

Turizm işletmelerinde işçilik maliyetleri çok yüksektir ve denetlenmeleri oldukça güçtür. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan yüksek işgücü devir hızı olgusu, sektöre olan güvenin sarılmasına, işgörenin işleme bağlanmasına engel oluşturmaktadır²⁴. Otel işletmelerinde, istihdamdaki yoğunluk işletmenin toplam maliyetlerinde işçilik maliyetlerinin %35-%40 dolaylarında pay tutmasına neden olmaktadır

Yasalar

Devlet çeşitli yollarla ücretleri denetlemektedir. Örneğin, devletin iş yasaları çerçevesinde belirlediği asgari ücretten daha düşük bir ücret uygulayamazlar. Bu önlemler devlet tarafından çalışanların korunması ve insanlık onuruna yaraşır bir ücret verilmesinin sağlanması için alınmaktadır. İş Hukukunun, ücreti hizmet sözleşmesinin temel unsuru olarak benimsediği ve

²³ Ahmet Aktaş, **Turizm işletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaa Fatih Ofset, San. Tic.Ltd. Ştd. Antalya, 2002, s.86.

²⁴ Metin Kozak, **Konaklama Hizmet Endüstrisinde İstihdam Edilen Personelin Verimliliği üzerine Bir İnceleme**, II. Verimlilik Kongresi Milli Prodiktivite Merkezi Yayınları, 540, Ekim, Ankara, 1994, s.368.

ücretlerin kamu denetimi ya da kendi kendine yardım teknikleri yoluyla güvence altına alınışını incelediği görülmektedir²⁵. Vergi Hukuku; Ücret kavramı, vergi hukukunda daha çok bir gelir çeşidi olarak ele alınmakta ve ücretin vergilendirilmesi ile ilgili kararlara yer verilmektedir.

Sendikalar

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

Turizm endüstrisinde faaliyette bulunan sendikalar ise şunlardır: TOLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta, Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası), OLEYİS (Türkiye Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçileri Sendikası), KORKONK-İŞ (Turizm Konaklama ve Eğlence Sanayi İşçileri Sendikası), MÜZİKK-SEN (Müzik ve Sahne Sanatçıları Sendikası)Diğer iş kollarıyla karşılaştırıldığında bu oranın oldukça düşük olduğu görülmektedir. 28 iş koluyla karşılaştırıldığında konaklama ve eğlence yerlerindeki sendikalaşma oranı, oransal itibarı ile 24'cü sırada yer almaktadır²⁶. Turizm sektöründe sendikalaşma oranının düşük olmasının yanında, sigortası işgören çalıştıran, geç sigorta yapan, tam sigortalı göstermemek, kıdem tazminatı vermemek için sık zaman aralıklarıyla çalışanlarına girdi-çıkı yaptıran çok sayıda işletme bulunmaktadır.

Sosyal Güvenlik Sistemi

Ülkemizde 4773 sayılı İş Güvencesi yasası, 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Sosyal Güvenlik Sistemi; gelirleri ne olursa olsun, işgörelere belirli sayıdaki sosyal riskler karşısında ekonomik güvence sağlama görevine sahip kurum ya da kurumlar topluluğudur²⁷.

Dünya Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre; günümüzde kabul edilen normlar açısından sosyal güvenlik; kamu yardımları aracılığıyla hastalık, analık, çalışma gücü kaybı, maluliyet, ölüm, işsizlik ve yaşlılık nedenleri ile kazancın önemli ölçüde azalması veya kesilmesi ile ortaya çıkan ekonomik ve sosyal tehlikelere

²⁵ Nüket AYAZ, **Türkiye'de Toplu İş Sözleşmelerinde Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından Ücret ve Ücret Dışı Ödemelerin Analizi**, (Belediye ve Genel Hizmetler İşkolu'nda Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul,1993, s.31.

²⁶ Saime Oral, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1999, s.289-290.

²⁷ Kenan Tuncomağ, **Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Sigortalar**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, 1990, s.5.

karşı bireylerin koruma altına alınmasını, çocuklarla birlikte aile yaşamının desteklenmesini ve sağlık korumasını kapsamaktadır²⁸.

Avrupa Birliği Andlaşması; 14 Mart 1972 tarih ve 574/72 sayılı Tüzük, Avrupa Birliği üyesi ülkelerin sosyal güvenlik sistemleri arasında ortak ilkeler belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar arasında ayırım yapılmaması, başka ülkelerde geçen hizmet sürelerinin birleştirilmesi, başka ülkede ikamet edilse bile yardımların ödenmesine devam edilmesi, bağımlı ve bağımsız çalışanların aile bireylerinin de sosyal korumadan yararlanması, gibi konuları içermektedir²⁹.

Teknolojik Değişimler

Çağımızda, ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlardaki hızlı ve sürekli gelişmeler işletmeleri derinden etkilemektedir. Bu gelişmelere uyum sağlama çabası işgören niteliklerinin artırılması ve sürekli gelişimi zorunlu kılmaktadır.

Uluslararası otel işletmeleri; etkin iletişim ağı, otel yönetim sistemleri, uluslararası merkezi rezervasyon sistemleri, kredi kolaylıkları, teknolojik üstünlükler v.b. yararlar sağlamaktadırlar. Uluslararası pazarlara hizmet etmek ve sunulan bu hizmetlerden yararlanmak isteyen birçok yerel nitelikteki otel işletmesi bu işletmelerle çeşitli anlaşmalar yapmaktadır.

Rekabet ve pazar koşulları

Diğer endüstrilerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de hem uluslararası, hem ulusal, bölgesel ve benzer işletmeler arasında yoğun ve kıyasıya bir rekabet yaşanmaktadır. Rekabet koşullarının her geçen gün biraz daha katılaşması, otel işletmelerini ücret ve işgören kalitesi konularına daha fazla önem vermeye yöneltmiştir. Diğer yandan işgörenin ve sunduğu hizmetin kaliteli olup olmadığına karar verenler de dış müşteriler 'turistik tüketiciler' olmaktadır³⁰. Bu nedenle hizmetin kalitesi ile ilgili düşünceleri, diğer bir deyişle müşterilerin hizmet kalitesini nasıl algıladıkları konusu önem taşımaktadır.

Ekonomik ve sosyal koşullar

Ücret artışlarını etkileyen faktörlerin başında %94 ağırlıkla enflasyonun etkisi olduğu tespit edilmiştir³¹. Sosyo-ekonomik yapıyı belirleyen faktörler, hukuki sistemin çizdiği çerçeve içinde gerek yapısal, gerekse ekonomik açıdan

²⁸ ILO, **Introduction To Social Security**, 3.B, Geneva, 1984, s.2-3.

²⁹ Tankut Centel, "Avrupa Sosyal Şartı ve Türk Sosyal Hukuk Düzeni", İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, 15. Yıl Armağanı, İstanbul, 1991, s.93.

³⁰ T. Powers, **Marketing Hospitality**. İkinci Baskı, John Willey & Sons, Inc.: New York, NY. 1997, s.179.

³¹ Özkan Tütüncü, Mahmut Demir, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitapevi, Ankara 2002, s.53.

zaman, zaman birbirleriyle uzlaşarak, zaman zamanda birbirleriyle çatışarak tarafların ve devletin dolaylı veya doğrudan müdahaleleri ile bir bütün teşkil etmektedir.

İZMİR İLİNDE 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ÜCRET SORUNLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ANALİZ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın örnek kütlesini, İzmir ilinde etkinlik gösteren Turizm İşletmesi Belgesi'ne sahip 4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma için İzmir ilinin seçilme nedeni; ilin Türkiye'de kent ve kıyı turizmde çok önemli bir yeri olmasıdır. İzmir kent merkezi ve Çeşme'de 7 adet beş yıldızlı, 10 adet dört yıldızlı Turizm işletme belgeli otellerde 4568 oda, 7940 yatak kapasitesi bulunmaktadır. Elde ettiğimiz verilere göre yaklaşık olarak 3407 her işgörenin varsayılmaktadır. 4-5 yıldızlı otellerin seçilme nedenleri ise; niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamın diğer küçük otellere kıyasla farklı olmasıdır. 4-5 yıldızlı otellerin kurumsallaşmış örgüt yapısı, büyüklüğü, işgören yoğunluğu, işgören odaklı katılımcı yönetim anlayışına sahip olmaları seçilmelerinde etkili olmuştur.

Yöntem ve Kapsam

Araştırmada veriler “anket tekniği” ile toplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak anket soru formuna son hali verilmiştir. Ankette, birinci bölümde işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik onbeş adet soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümde ise, likert ölçeğine göre düzenlenmiş olan ücreti etkileyen faktörleri ve sorunları belirlemeye yönelik soruların bulunduğu 51 adet soru bulunmaktadır. Likert ölçeği değerleri olumludan olumsuzaya göre, en büyük değer 5, en küçük değer de 1 olmak üzere düzenlenmiştir. Anket formunun arka yüzünde 51 sorudan A bölümündeki 8 soru ile; konaklama işletmesinin kurumsal ve yönetsel kimliği ve ücret belirlemesine etkilerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Anketin B bölümündeki 29 soru ile; konaklama işletmesinin fiziksel ve sosyal çalışma koşulları ve Ücretlendirmeyi etkileyen faktörlerin ölçülmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının C bölümündeki 14 soru ile, konaklama işletmesinde otel yönetiminin insan kaynaklarına yaklaşımı, maddi ve psiko sosyal güdülemelerin ücretlendirme sistemine etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

Popülasyon ve Örneklem

Araştırmanın hedef kitlesi “İzmir ilinde faaliyet gösteren turistik işletme belgeli 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin her kademedeki işgörenler” olarak belirlenmiştir. İzmir ilindeki mevcut 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısı Turizm Bakanlığı'nın web sayfasında ilan ettiği illere göre otellerin dağılım tablolarından yola çıkılarak tespit edilmiştir. Anket yapılacak İzmir Kenti içi

otelleri ve Çeşme kıyı, termal otellerinin belirlenmesinden sonra, anketler her otelde fireler olacağı göz önüne alınarak çalışan sayısının üzerinde dağıtılmıştır. Bu işletmelerde toplam 517 işgören anketleri yanıtlamıştır.

Araştırma kapsamında 517 anket formundaki veriler analiz edilmiştir. Geri dönüşü sağlanan anket formlarının yerleşke açısından değerlendirildiğinde işgörenlerin %67'sinin Çeşme'de kıyı otellerinde, %33'ünün İzmir ili kent merkezindeki otellerde, %51'nin dört yıldızlı, %49'nun beş yıldızlı otellerde çalıştığı gözlenmektedir.

Anketlerin Değerlendirilmesi ve Yorumlanması

Anket formlarının değerlendirilmesinde verilerin analizine ilişkin olarak SPSS programı 11.0 versiyonu kullanılmıştır.

Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular

Anketin ön yüzünde otel işgörenlerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev yapılan bölüm, kadro durumu, statü, çalışılan vardiya, ücret dilimi, sektörde çalışılan yıl, günlük çalışma süresi, yabancı dil ve ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirmenin düşünülüp düşünülmediği gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 15 soru bulunmaktadır. Sorulardan hiçbirisi 0.05'değerinin altında yer almadığından tamamı anlamlı bulunarak araştırma anketinde kullanılmak üzere değerlendirilmiştir.

Dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgörenlerin demografik dağılımları ve profilleri tablo 1.1.'de sunulmuştur.

- Ankete katılan işgörenlerin; %40'ı 29-38 yaş aralığında, % 33,3'ü 18-28 yaş grubunda, %18'i 39-48 yaş aralığında, %7,9'nu gibi az sayıda 48 yaş ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırma yapılan otellerde ilk sırada yer alan yaş aralığı 29-38 yaş grubu olup, bu grubu ikinci sırada 18-28 yaş aralığı izlemektedir. Sayısı en az olan grup ise 48 yaş ve üzeridir.

- Ankete katılan işgörenlerden; % 61'lik oranı erkek, %39'nun kadın çalışandan oluştuğu gözlenmektedir. Bu sonuç kaynak taramasındaki araştırmalardaki teorik bilgileri destekler niteliktedir. Otel işletmeleri kadın çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Bu durum otel işletmelerinin çağdaş işletmeler olduğu ve işe alımlarda cinsiyet ayırımı gözetilmediği her iki cins de eşit çalışma olanağı sunduğunu göstermektedir.

Tablo 1.1.: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı (s=517)

<u>1-YAŞ</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>8)OTELİN SINIFI</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
18-28 yaş arası	172	33,3	4 yıldızlı	261	50,5
29 – 38 arası	211	40,8	5 yıldızlı	254	49,1
39 – 48 arası	93	18,0	Eritilmiş, kayıp	2	,4
48 ve üzeri	41	7,9	Toplam	517	100,0
Toplam	517	100,0			
<u>2-CİNSİYET</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>9) OTELİN TÜRÜ</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
Kadın	201	38,9	Kıyı oteli	212	41,0
Erkek	316	61,1	Kent oteli	125	24,2
Toplam	517	100,0	Termal	94	18,2
			Sörf	86	16,6
			Toplam	517	100,0
<u>4-EĞİTİM DURUMU</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>11)ÜCRET DİLİMİ</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
İlköğretim	1	0,2	Asgari ücret	225	43,5
Lise	123	23,8	250-350 Milyon	9	1,7
Anadolu Turizm Otelcilik	278	53,7	350-450 “	115	22,2
Meslek Lisesi			450-650	111	21,5
Ön Lisans	102	19,7	650milyon ve yukarısı	57	11,0
Yüksek Lisans/Doktora	13	2,5	Toplam	517	100,0
Toplam	517	100,0			
<u>5)ÇALIŞILAN BÖLÜM</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>12)SEKTÖRDE ÇALIŞILAN YIL</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
Üst Yönetim	54	10,4	1 yıldan az	13	2,5
Yiyecek-İçecek	162	31,3	1-3 yıl	211	40,8
Önbüro	60	11,6	4-6 yıl	81	15,7
Kat Hizmetleri	25	4,8	7 yıl ve üzeri	212	41,0
Restoran-Bar	69	13,3	Toplam	517	100,0
Mutfak	84	16,2			
Muhasebe	19	3,7	<u>13)GÜNLÜK ÇALIŞMA SÜRESİ</u>		
İnsan Kaynakları	28	5,7	8 saat	5	1,0
Güvenlik	9	1,7	9-12 Saat	93	18,0
Teknik Servis	7	1,4	13-15 Saat	149	28,8
Toplam	517	100,0	16 saatten fazla	269	37,0
<u>6-KADRO DURUMU</u>			Eritilmiş, kayıp	1	,2
Kadrolu	158	30,6	Toplam	517	100,0
Sözleşmeli	180	34,8			
Stajyer	169	32,7	<u>14)BİLİLEN YABANCI DİLLER</u>		
Part-Time	1	,2	İngilizce	193	37,3
Sezonluk	7	1,4	Almanca	265	51,3
Eritilmiş, kayıp	2	,4	Fransızca	56	10,8
Toplam	517	100,0	Eritilmiş, kayıp	1	,2
<u>7-İŞGÖRENİN STATÜSÜ</u>			Toplam	517	100,0
Genel Müdür	34	6,6	<u>15)ÜCRET YETERSİZLİĞİ NEDENİYLE İŞ DEĞİŞTİRMEYİ DÜŞÜNÜLMEKTE Mİ?</u>		
Müdür Yardımcısı	32	6,2	Evet	229	44,3
Bölüm Sorumlusu	82	15,9	Hayır	31	6,0
Süpervisör	50	9,7	Zaman-zaman	251	48,5
Yiyecek-İçecek Müdürü	32	6,2	Eritilmiş, kayıp	6	2,3
İnsan Kaynakları Sorumlusu	5	1,0	Toplam	517	100,0
Şef	61	11,8			
Diğer	221	42,7			
Toplam	517	100,0			

- Ankete katılan işgörenlerin %70'nin bekar bireylerden oluştuğu, %10'nun evli, %20'sinin eşinden ayrılmış ya da dul olduğu görülmektedir. Bekarların çoğunlukta oluşu -genç yaş aralığı içinde- olanların sayısının fazlalığı turizm işletmelerinin yapısıyla ilişkilendirilebilir. Genç, dinamik, yeniliklere açık, fazla mesai saatlerine dayanıklı, işgören işletmelerce de tercih edilmektedir. Boşanmış sayısının evli işgören sayısından fazla oluşu dikkat çekici bir özelliktir. Yılbaşı, bayram ve yaz tatillerinde çalışma zorunluluğu, işin sezonluk oluşu(düzenli iş bulamama), gibi koşulların aile düzenini olumsuz etkilediği düşünülebilir.

- Ankete katılan işgörenlerin eğitim durumları dikkate alındığında %54'nün Anadolu Turizm Otelcilik Meslek Lisesi, %24'ünün normal lise, %19'nun ön lisans, %3'nün yüksek lisans/doktora eğitimi düzeyinde olduğu görülmektedir. İşgörenlerin genel eğitim düzeyinin yüksek ve turizm lisesi eğitilmiş stajyerlerin çoğunlukta olduğu gözlenmektedir. İşgörenlerin eğitim düzeylerinin yüksekliği ve turizm lisanslı oldukları dikkate alındığında eğitim düzeyi yüksek işgörenin beklentisine uygun ücret sistemi ve yönetim tarzı oluşturulmasına katkıda bulunacakları düşünülebilir.

Bu sonuç araştırma kapsamındaki otel çalışanlarının yaklaşık %75'nin genç yaş aralığındaki işgörenlerden oluştuğunu göstermektedir. Bu gösterge bize işgörenlerin genç dinamik bir işgücünü temsil ettiğini göstermektedir.

- Ankete katılan işgörenlerden, %60'nın yiyecek-İçecek, %10'nun önbüro, %20'nin kat hizmetlerinde, %5'nin üst yönetimde çalıştığı görülmektedir. İşgören yoğunluğu nitelikli ve niteliksiz işgörenin birlikte çalıştığı yiyecek-içecek ve kat hizmetleri bölümlerinde yüksek olduğu görülmektedir.

- Ankete katılan işgörenlerden, %35'i sözleşmeli, %33'ü stajyer, %30'u kadrolu, %2'si sezonluk çalışanlardan oluşmaktadır. İşgörenlerin %70'i sözleşmeli ya da, stajyer çalışanlardan oluşmaktadır. Bu sonuç otel işletmelerini; kısa süreli turizm sezonu ve ekonomik krizlerin bir sonucu olarak düşük maliyetli işgören çalıştırmaya yönelttiğini düşündürmektedir.

- Ankete katılan işgörenlerden; %16'sı bölüm sorumlusu, %12'si Şef, %10'u supervisor, %7'si genel müdür, %6'sı yiyecek-içecek müdürü, %1'i insan kaynakları sorumlusudur. Bu sonuçtan, otel işletmelerinde kariyer aşamalarının bölüm sorumluluğu, şef, supervisor kadrolarında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

- Ankete katılan işgörenlerden %51'i dört yıldızlı, %49'nun beş yıldızlı otellerde çalıştığı görülmektedir. İşgörenlerin %41'i kıyı, %24'ü kent, %18'i termal, %17'sinin sörf otelinde çalıştığı gözlenmektedir. Araştırmanın bir kısıtı olarak bulgular tatil otellerine yönelik değerlendirilecektir. Tatil otellerinin genelde mevsimlik oluşu ücret sisteminin belirlenmesinde etkili

olacaktır. Sezon sonunda genelde kıyı otellerinde yöneticiler ve birkaç bölüm müdürünün kaldığı ve az sayıdaki kilit işgörenin kadroda tutulduğu anlaşılmaktadır.

- Ankete katılan işgörenlerden %32'si gece vardiyası, %29'u sabah, %23'ü akşam, %16'sı karışık vardiyada çalıştığı görülmektedir.

- Ankete katılan işgörenlerden; %54'ü asgari ücret, %35'si 350-400 TL., %11'i 650 milyon TL., ve yukarısı aralıklarında ücret aldıkları görülmektedir.

- Ankete katılan işgörenlerden; %41'i 7 yıl ve üzeri, %41'i bir-üç yıl arası, %16'sı 4-6 yıl arası, %3'ü bir yıldan az sürelerde çalışmaktadır. İşgörenlerin %60'ı sektörde kısa süreli çalışanlardan oluşurken, 7 yıl ve üzeri çalışanlar %41 oranında kalmaktadır.

- Ankete katılan işgörenlerden; %37'si 16 saatten fazla, %29'u 13-15 saat, %18'i 9-12 saat, %1'i 8 saat çalıştığı görülmektedir. Görüldüğü gibi otel işletmelerinde 8 saatlik normal çalışma oranı çok düşük olmasına karşın, 16 saatten fazla çalışanların oranının yüksek olduğu görülmektedir. Bu sektörde çalışma yılının uzun olmamasını da açıklar niteliktedir.

- Ankete katılan işgörenlerden, %51'i Almanca, %38'i İngilizce, %11'i Fransızca ve diğer dilleri bildiği görülmektedir. Otel işletmeleri bu nitelikteki işgörenleri işte tutmak için maddi teşviklerin yanısıra başka güdülemeler kullanmaları zorunludur.

- Ankete katılan işgörenlerden, ücret yetersizliği nedeniyle işi bırakmayı düşünüp düşünmedikleri sorusuna %49'u zaman-zaman düşünmekteyim, %44'ü evet her zaman düşünmekteyim, %6'ı hayır düşünmüyorum şeklinde yanıtlamıştır. Oranlardan anlaşıldığı gibi işgörenlerin %92.8 gibi büyük bir çoğunluğunun ücret yetersizliği nedeniyle iş değiştirmeyi düşündüğü görülmektedir. Bu sonuçtan işgörenlerin ücretlerini tatmin edici bulmadığı anlaşılmaktadır.

FARKSIZLIK ANALİZİ SONUÇLARINA GÖRE ÜCRET SORUNLARI

Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, veriler faktör analiz (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Bunlara ek olarak, hipotez testlerinin yapılabilmesi amacıyla öncelikle hipotezler oluşturulmuş, daha sonra bu hipotezlere; ki kare, t ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Dolayısıyla, anketin güvenilirliği yüksek ve önemlidir.

Faktör analizi sonuçlarına göre araştırmanın bağımlı değişkeni ' Ücret Adaleti' olup bağımsız değişkenlerini oluşturan faktörler şunlardır:

Tablo 1.2.: Faktör Analizinin Özet Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞE R/ EIGEN-VALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	μ	F DEĞERİ	ALPHA	p
1.FAKTÖR–SOSYAL YARDIMLAR		4,400	18,333	2,55	50,5650	0,74	,0001
Ssk var	,783						
Revir var	,692						
Loj verilir	,648						
Ulusucode	,573						
2. FAKTÖR–ÖRGÜTSEL YÖNETSEL GÜDÜLEME	VE	3.061	12,755	2,78	8,2833	0,67	,0001
Tekegvar	,735						
Dilkursu Düz	,664						
Daysan Var	,619						
Kırtayrdyap	,531						
3.FAKTÖR–TERFİ OLANAKLARI		1,971	8,214	2,66	43,3232	0,68	,0001
İsgücüücret	,707						
Terfisorun	,679						
masyet	,667,						
Terfi fırsat	,635						
4.FAKTÖR–EK ÖDEMELER		1,395	5,811	3,09	24,3214	0,70	,0001
Mesai ücret	,781						
ikrecode	,733						
cıftmaasvar	,654						
5.FAKTÖR–ÜCRET ADALETİ		1240	5,166	2,53	24,5086	0,55	,0001
Terfi beceri	,762						
Ücret farkı	,662						

Toplam Farkın Açıklanma Oranı= (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü) =;0,79 Toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,594' tür.

Not: Faktörlerin altında yer alan değişkenlere ilişkin açıklamalar tablo 1.2.'nin altında yapılmıştır.

Sosyal Yardım Faktörü: Sosyal sigortaların varlığı, revirin bulunması, lojman verilmesi, ulaşım olanağı,

Örgütsel ve Yönetmel GÜdüleme: Yeni teknolojiyi öğrenme olanağı, dil kursu olanakları, dayanışma sandığı olanağı, kira yardımı, **Terfi Olanakları:** İşgüçlüğüne göre ücret ödenmesi, Terfi sorunu yaşanmaması, maaşın genel giderler için yeterli oluşu, yükselme için sunulan olanaklar. **Ek Ödemeler:** Mesai ücreti ödenmesi, İkramiye ödenmesi, Çift maaş ödemesi. **Ücret Adaleti:** Yükselmenin becerilere (performansa) dayanması, müşteri ile yüz yüze çalışan ile arka planda çalışan arasında ücret farkı olması, benzer işletmelerde çalışanlara daha az ücret ödenmesi, **Maddi GÜdüleme:** Bayram ikramiyesi ödenmesi, doğum ve ölüm yardımı yapılması, yöneticilere otomobil tahsis edilmesi, **İşgören Odaklı Yönetim:** Ücretle ilgili kararlarda işgören fikrinden yararlanılması, işgörelere toplu piknik yeni yıl partisi düzenlenmesi, çalışılan otel işletmesinin sevilmesi.

Araştırmanın bağımlı değişkeni; “otel işletmelerinde bir ücret sistemi vardır ve bu ücret sistemi adaletlidir.” olup, ‘otel işletmelerinde bir ücret sistemi vardır ve bu ücret sistemi adildir’ varsayımını açıklayabilecek kriterler ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin irdelenmesi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

İlk faktör ‘sosyal ödemeler’ in tanımladığı fark yüzdesi 18,333 tir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; sağlık sigortası vardır, revir vardır, otelde çalışana lojman verilir, otelde çalışana ulaşım ücreti ödenir. Değişkenler incelendiğinde faktörün “sosyal yardımlar” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktör ‘örgütsel ve yönetmel güdüleme’ nin tanımladığı fark yüzdesi 12,755’ tir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; otelde çalışanlar için dayanışma sandığı vardır, yabancı dil kursu vardır, yeni teknolojiyi öğrenme eğitimi verilir, kira yardımı yapılır. Değişkenler incelendiğinde faktörün “örgütsel ve yönetmel güdüleme” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü faktör ‘terfi olanakları’ nın tanımladığı fark yüzdesi 8,214’ tür ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iş gücüne göre ücret ödenir, maaşın genel giderler için yeterlidir. terfi sorunu yoktur, çalışanlara yükselme (terfi) için olanak sunulur. Değişkenler incelendiğinde faktörün “terfi olanakları” ile ilgili olan ifadelerden oluştuğu gözlenmektedir. Dördüncü faktör ‘ek ödemeler’ in tanımladığı fark yüzdesi 5,811’ dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; mesai ücreti ödenir, ikramiye ve ek ücret ödenir, çift maaş sistemi vardır. Değişkenler incelendiğinde faktörün “ek ödemeler” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Beşinci faktör ‘ücret adaleti’ nin tanımladığı fark yüzdesi 5,166’ dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler;

yükselme (terfi) becerilere dayanır, müşteri ile yüz yüze çalışan ile arka planda çalışan arasında ücret farkı vardır, benzer işletmelerde çalışanlara daha az ücret ödenir. Değişkenler incelendiğinde faktörün “ücret adaleti” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Altıncı faktör ‘maddi güdüleme’nin tanımladığı fark yüzdesi 4,777’dir Dini bayramlarda bayram ikramiyesi ödenir, doğum ve ölüm yardımı yapılır, yöneticilere otomobil tahsis edilir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; Değişkenler incelendiğinde faktörün “maddi güdüleme” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Yedinci faktör ‘işgören odaklı yönetim’in tanımladığı fark yüzdesi 4,426’dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; İşgörenlere toplu piknik yeni yıl partisi düzenlenir, ücretle ilgili kararlarda fikrimden yararlanılır, çalıştığım otel işlemlerini seviyorum. Değişkenler incelendiğinde faktörün “işgören odaklı yönetim” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör analizinden elde edilen bilgiler ışığında, faktör ortalamaları da değerlendirilmelidir. Tablo.3.3. incelendiğinde (μ sütunu), birinci faktör olan sosyal yardımların ortalaması 2,55; ikinci faktör örgütsel ve yönetsel güdüleme ortalaması 2,78; üçüncü faktör olan terfi olanaklarının ortalaması 2,66; dördüncü faktör olan ek ödemelerin ortalaması 3,09; beşinci faktör olan ücret adaletinin ortalaması 2,53 olarak gerçekleşmiştir. Altıncı faktör olan maddi güdülemenin ortalaması 2,86; yedinci faktör olan işgören odaklı yönetim ortalaması 2,54 olarak gerçekleşmiştir.

TURİZM İŞLETMELERİNDE TEMEL ÜCRET SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

SORUNLAR

İnsanın insana; hızlı, hatasız, ilgili özenli ve anlık hizmet sunduğu, çok sayıda nitelikli ve niteliksiz işgörenin bir arada çalıştığı, sezon yoğunluğu nedeniyle yarı zamanlı çalışmaların, uzun çalışma saatlerinin ve vardiyalı çalışma düzeninin hakim olduğu otel işletmelerinde çalışanların ücretlerini belirlemek özellikle adil bir ücret sistemi oluşturmak kolay olmamaktadır.

Müşteri ile her an yüz yüze iletişim halinde bulunan işgörenlerin ücretlerinin bir kısmının müşteri tiplerinden karşılanması gibi nedenlerle otel işletmelerinde ücretlendirme diğer endüstriyel işletmelerden farklılık göstermektedir. Araştırmada endüstriyel farklılığın ücretlendirmeye etkileri ve işgörenlerin ücretlerinin belirlenmesinde duyarlı oldukları faktörler ve temel ücret sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur.

Türkiye’de turizmin sıkça çevresel krizlerle karşı karşıya kaldığı dikkate alındığında, otel işletmelerinde ücret yöneticilerinin görevlerinin daha da zorlaştığı söylenebilir. Özellikle de mevsimlik çalışma düzenine sahip otel

işletmelerinin, bir sezonluk kazancı ile boş geçen dönemin işgören ücretlerini ödemeleri güçleşmektedir. Diğer yandan turizmin iyi olduğu dönemlerde, mesleğin çekiciliği nedeniyle farklı mesleklerden çok sayıda nitelikli işgörenin zevk için kısa süreli aynı işe talip olmaları, çok sayıda niteliksiz işgörenin de çalıştırılmasına duyulan gereksinim, yarı zamanlı çalışma zorunluluğu gibi nedenler kayıt dışı ekonomi uygulamalarını kolaylaştırmaktadırlar. Bu ve benzeri nedenler çok sayıda lise dengi, lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde turizm eğitilmiş işgörenin hak ettiği ücreti almasını engellemektedir. Otel işletmelerinde kariyer yapmalarını da olumsuz etkilemektedir. Tüm bunlar adil ücret uygulamasını engellemekte çalışanı işe güdülemediği gibi işten ve meslekten de soğutmaktadır.

Araştırma yapılan otel işletmelerinin; kurumsal yapılarına uygun bir ücret sistemi oluşturamadıkları, işgören başarımlarının değerlemesinin bilimsel şekilde uygulanmadığı bunun sonucu olarak da adil ücretlemenin gerçekleştirilemediği saptanmıştır. Genel ücret düzeylerinin Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik koşullar nedeniyle düşük olduğu, ödeme gücünü çeken işletmelerin ücretlerdeki ek ödemelerde ya kesinti yaptığı ya da bu tür kanuni zorunluluğu olmayan güdüleyici ödemeleri tamamen kaldırdığı belirlenmiştir. Ücret düzeylerinin düşüklüğünün büyük ölçüde, Türkiye'nin ekonomik koşulları ve krizlerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Otel yöneticileri sorunun çözümünü; ücret maliyetlerini düşürmede aramakta bu amaçla daha fazla niteliksiz işgören ya da farklı meslek işgöreni çalıştırma ve kayıt dışı ekonomi uygulamalarına yönelmektedir. Bu girişim; mesleki eğitim almış otel işgöreninin ücretinden tatmin olmamasına ve meslekten soğumasına neden olmaktadır. Niteliksiz işgören oranının yüksekliği otel işletmesinde hizmet sunum kalitesini düşürmekte bu ise işletme ve otellerin imajını olumsuz etkilemektedir.

- İşletmelerdeki kurumsallaşma çalışmalarının yeterli olmadığı saptanmıştır. Kurumsallaşmış gibi görünen sistem sağlıklı çalışmamaktadır. İşgören üzerinde verimlilik analizi, performans değerlendirmesi gibi bilimsel yöntemler uygulanmadığından, terfi sisteminin geleneksel usulde gerçekleştirildiği anlaşılmıştır. Otel işletmelerindeki terfiler; (ücret skalası) kurumsal yapıya bağlı olarak değil, alttan gelen kıdeme göre yapıldığından eğitilmiş işgörenin kariyer ilerlemesinde büyük sıkıntılar yaşandığı saptanmıştır. Bu nedenle işgörenlerin yarıdan fazlasının terfi sistemlerinden memnun olmadığı tespit edilmiştir. Kariyer beklentisinde olan işgörenin, bu beklentisi yerine getirilemediği, terfi tıkanıklıkları nedeniyle nitelikli işgörenin mesleği bırakma ya da farklı iş alanlarına kaydığı belirlenmiştir. Bu işleyiş, işletmede hizmet kalitesinin düşmesine ve sistemli bir yapıya geçişe engel olmaktadır.

Araştırma yapılan otel işletmelerinde işgörenlerin alacakları ücretlerin başarımdan çok, kıdeme dayandırıldığı saptanmıştır. Bu ücretlendirme sistemi işgöreni tatmin etmediği gibi çalışmaya özendiricilikten de uzaktır.

- Otel işletmelerinde işgörenin ücretlemede zincirleme olumsuz faktörlerle karşılaşmıştır. Ülkenin içinde bulunduğu olumsuz ekonomik koşullar temel etken olmakla birlikte, işletmenin içi, örgütsel, yönetsel, sosyo-psikolojik unsurların da ücretlemeyi olumsuz etkilediği görülmüştür. İşgörenlerin çalıştıkları otel işletmesinin fiziksel ve sosyal koşullarından memnun oldukları, kurumsal yapı içerisinde çalıştıklarına inandıkları, ancak ücretlendirme ve maddi güdülemelerden memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. İşgörenler hak ettikleri ücret ve yan gelirleri alamamaktan yakınsalar da, işsizlik faktörü sebebiyle bu memnuniyetsizliklerini cesurca dile getirmekten korkmaktadırlar.

- İşletme yapısına göre verimlilik değerlendirmesi olmadığından işgücüne göre ücret dağılımının yapılmadığı görülmüştür. Avrupa Birliği'ndeki ülkeler ile kıyaslandığında Türkiye'deki birim işgücü maliyeti yüksektir. Buna karşın işgören verimliliği düşüktür. Bunun nedenlerinden biri de ücret yetersizliğidir. İşletmeler maliyetlere odaklandıkları için, işgören alımlarında ve çalışma sürecinde maddi faktörleri ön plana çıkarmakta ve bu anlayışa paralel olarak işgücü potansiyelini doğru kullanamamaktadır. Anılan nedenle otel işletmeleri kriz ortamında maliyetleri düşürme ve ölçek küçültmeye yönelmişlerdir. Bu yönelmede finansal sorunları olan diğer işletmelerin sıkça başvurduğu gibi, kolay uygulanabildiği ve devletle de vergiler, yasal yükümlülükler gibi bağlantılı olduğu için- işgücü maliyetlerini düşürme yoluna gitmişlerdir.

- Otel işletmelerinde kadın ve erkek çalışan sayısı birbirine yakın oranlarda bulunurken, bu olumlu eşitliğin ücretlere yansımada, kadın çalışan ile erkek işgören ücretlerinin adil olmadığı belirlenmiştir. Otel işletmelerindeki işgörenler arasında ücret adaleti konusunda bir cinsiyet ayrımı yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu ayrımcılık da hoşnutsuzluklara ve işte verim düşüklüğüne neden olmaktadır.

- Nitelikli işgörenlerin ağırlıklı çalışması varsayılan otel işletmelerinde işgörenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe ücretle ilgili beklentilerinin arttığı gözlenmiştir. Bu sonuç, otel işletmesi yöneticilerini nitelikli işgöreni elde tutabilmek için, ücret düzeyinin yüksekliğine duyarlı bir ücretleme sistemi oluşturmalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Artan sayıdaki nitelikli işgören sayısının süreç içerisinde otel işletmelerini değişime zorlayacağı, çağdaş, adil ücret sistemi ve bu sistemi uygulayacak yönetim anlayışlarının Türkiye'de de yaygınlaşması beklenecektir.

- Nitelikli ve niteliksiz işgörenin bir arada çalıştığı gözlenmektedir. Çalışmada nitelikli ve niteliksiz işgörenlerin sayısal oranların birbirine eşit olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum çok sayıda nitelikli ve niteliksiz işgören çalıştıran otel işletmelerinin adil bir ücret sistemi oluşturmaları güçlüklerinden birini oluşturmaktadır.

- Ücret konusunda işgörenin fikirlerinden yararlanma ve ücret adaletine bölüm müdürlerinin duyarlık derecelerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple, ücret programları hazırlanırken bölümlerin özelliği, bölüm müdürleri ve bölüm işgören fikirlerinin dikkate alınması adil bir ücret sistemi oluşturmak için zorunluluktur. Ücretlemede, nitelikli-niteliksiz işgörenin yoğun bir şekilde birlikte çalıştığı ve farklı vardiya düzenin sık uygulandığı bölümlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Araştırmada, akşam ve gece vardiyasında çalışan işgörenlerin ücret adaletine ve ek ödemelere daha duyarlı olduğu ancak işgörenlerin ek ödemelerinin tatmin edici olmaktan uzak olduğu tespit edilmiştir. Bu sorunun genelde, otel işletmelerinin mevsimlik çalışma özelliğinden ve işletmelerin ucuz işgücü temin etme yollarına yönelmelerinden kaynaklandığı belirlenmiştir.

- Ücret adaletine duyarlık sıralamasında; insan kaynakları sorumlusunun birinci sırada, bölüm müdürlerinin ikinci sırada, diğer çalışanların üçüncü sırada yer aldığı ve ücret adaletine duyarlık derecelerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Otel yöneticileri sıralamada en sonda yer almaktadırlar, oysa ücret adaletinin sağlanmasına karar verip onaylayacak yetkili olarak birinci sırada yer almaları gerekirdi. Bu da araştırma kapsamındaki işgörenlerin ücret sisteminden hoşnutsuzluklarını açıklar niteliktedir.

- Veriler incelendiğinde; çalışma kapsamındaki otel işletmelerindeki işgörenlerin yarıdan fazlasının geçici işgörenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bu durum; otel işletmesi ücret yöneticilerini oluşturacakları ücret sistemlerini; az sayıdaki temel kadroya göre mi, yoksa geçici çalışanlara göre mi ya, da tamamını dikkate alınarak mı belirleyecekleri konusunda karar vermeleri konusunda uyarıcı niteliktedir.

- Otel işletmesinde her ücret diliminde ve statüdeki işgörenlerin örgütsel güdülemeye duyarlıklarının birbirine yakın oranda ve yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çok sayıda ve farklı nitelikteki işgörenin her an, müşteriyle yüz yüze iletişim halinde stresli hizmet koşulları, yönetsel ilgi ve desteği gerekli kılmaktadır. Otel işletmelerde vardiya düzeni ile çalışanların, ek ödemelere diğer işgörenlerden daha fazla duyarlı oldukları anlaşılmıştır.

- Araştırmada, nitelikli işgörenin ücretinin de arzu edilen düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Nitelikli işgörenin ücret düzeyinin beklenenden düşük düzeyde olmasının bir başka sebebi ise; farklı mesleklerle yaşanan işgücü rekabetidir.

Mesleki çekicilik nedeniyle diğer endüstrilerde görülmeyecek biçimde sektöre farklı meslek gruplarından talep olmaktadır. Bunda etken, otel işletmelerinde çalışanlarda mesleki standartlara uyum ve eğitim koşullarının aranmamasıdır. Turizm bakanlığı işletmelere 4 ve 5 yıldız standardı uygulanırken sadece fiziksel koşullar dikkate alınmakta, hizmet işletmeleri için

çok önemli olan işgörenin mesleki nitelikleri dikkate alınmamaktadır. Bu konuda yasal bir zorunluluk bulunmamaktadır. Örneğin Turizm işletmecilik ve dengi bir okullardan mezun bir işgören iş başvurusunda, filoloji, sanat tarihi, iletişim, işletme hatta tıp vb. farklı disiplinlerden çok sayıda yükseköğretim mezunlarıyla yarışmak zorunda kalmaktadır. Oysa turizm lisanslı bir işgörenin farklı iş alanlarında çalışma şansı sınırlı olmaktadır.

- İşletmeler üzerindeki vergi yükünün ağırlığı, yeni yatırımları engellemekle kalmamakta; ekonominin rekabet gücünü ve istihdam artışını da zayıflatmaktadır. Kayıt dışı ekonomi, bir taraftan devlet açısından gelir kaybına yol açmakta, diğer taraftan da özel işletmeler açısından haksız rekabet gücü yaratmaktadır.

- Araştırma kapsamındaki işletmelerde işgücü ücretleri konusunda gizlilik esası korunmaktadır. Bunun temel nedenlerinden birinin, ücret seviyelerindeki açık olmayan farklılıklar (kişiye göre uygulama) ile kayıtdışı ücret sistemlerinin uygulanması olduğu düşünülmektedir.

- Otel yöneticileriyle yüz yüze yapılan görüşmelerde genelde özel günlerde ekstra çalışan bir işgörenin, aylıkla çalışan normal işgörenin günlüğünden daha fazla günlük ücret aldığı anlaşılmıştır. Böylesi bir uygulamaya rağmen ücretlerin, özel günler, fazla mesai, ekstra çalışma ücretleri de dahil yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle vardiya ve fazla çalışma, ekstra çalışma ücretleri işgören için özendiricilikten uzak olup, bu çalışma günleri külfet olarak algılanmaktadır.

- Turizm sektöründe sendikalaşma çok yaygın değildir. Bunun temel nedenleri sendikaya üye olmanın maliyetleridir. Sendika üyeliğinin en önemli maliyeti, işletmelerin sendikalara karşı düşünceleri nedeniyle, üyelerin işten çıkarılmalarıdır. Diğer bir nedense, ise üyelik maliyetleri, üyelik aidatları olarak yapılan parasal katkılardır. Bir başka neden ise turizm eğitimi alan işgörenlerin kendilerini temsil eden ülke genelinde birliklerinin olmayışdır.

ÖNERİLER

- Otel yöneticileri; nitelikli ve yoğun çalışma saatleriyle yeterince yorulan, işin mevsimlik olması nedeniyle iş güvence sorunu ve düzenli kariyer yapma, düzenli aile kurma stresi yaşayan işgörenlerinin bu gereksinimlerinin farkına varmalıdırlar. Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik koşullar nedenlerle düşük olan genel ücret düzeylerini yükseltecek önlemler almalı, işgörenin düşünsel ve fiziksel sağlığını yakından ilgilendiren yönetsel güdülemeleri de ihmal etmemelidir. İşletmelerinde ceza sisteminden çok ödül yöntemini uygulayarak işgörenleri işe ve işletmeye kazandırmalıdırlar. Yöneticilerin tutumları, izledikleri ücret politikaları; nitelikli işgörenin işletmeyi, işini ve mesleğini sevip sürdürmesinde etkili olmaktadır. İşgöreni yüksek başarıya güdüleyecek özendirici ücretlendirme sisteminin iyi seçilmesi

ve uygulanması, ücret sisteminin başarısı için önemlidir. Günümüzde otel müşterisi yabancı turist bir oteli seçerken, otelin işgörenine verdiği önem ve tanıdığı sosyal hakları da dikkate almaktadır. İnsan haklarına duyarlı ve saygılı işletmeleri tercih ederek ödüllendirmektedirler.

- Yöneticiler, çağdaş otel işletmeleri işgörenin işletme için vazgeçilmez olduğunu görerek; insan gücü girdisini tüm diğer girdilerin önüne, onlara bir bedel olarak koymalıdır. Çünkü, işgören gereksinimleri ile işletmenin gereksinimleri dengesiz eşlendiğinde, biri ya da her ikisi birden zarar görecektir. Eğer işgören gereksinimleri ile işletme gereksinimleri dengeli işlenirse her ikisi de sonuçtan yarar görecektir. Böylece işgörenler örgüt amaçlarına hizmet ederken kendi amaçlarını da karşıladıklarından her iki tarafın da tatmin düzeyi yükselecektir.

- Turizm işletmelerinde verimliliği arttırmak, insan gücünden daha etkin yararlanmak için zor olsa da performans ve yetkinliğe dayalı ücret sistemleri denenmelidir. Bu ücret sistemleri kısa dönemde maliyetleri arttırıyor görünse de, uzun vadede tasarrufa ve işletmenin adil ücret dağılım politikasına olumlu katkı sağlayacaktır.

- Otel işletmelerinde, ücretlendirme sistemi iş analiziyle başlamakta, öncelikle her iş için, her bölüm müdürü ve o bölümde çalışan tarafından iş tanımları yazılarak hazırlanmalıdır. Daha sonra iş tanımları yönetim tarafından değerlendirilmeli ve her işe bir değer biçilmelidir. Ücret seviyeleri belirlenirken hem işletmenin istediği ücret politikası, hem de diğer işletmelerin benzer işler için ne ödedikleri dikkate alınmalıdır. Bu çağdaş kurumsallaşmanın gereklerindedir.

- Nitelikli işgöreni işletmeye çekecek, bünyede tutacak ve güdüleyecek ücretlendirme düzeyleri sağlayan programlar; her iş ve görevin göreceli önemini kabul eden, her işgöreni işindeki başarılarına göre ödüllendiren ve benzer işler için pazarda rekabetçi ücret aralıklarını koruyacak bir şekilde oluşturulmalıdır.

- İşletmeler öncelikle işletmenin örgüt yapısına göre, hangi bölümde hangi işe gereksinim var, bu işlerde çalışacak iyi kalitede, iyi eğitim görmüş, iyi deneyimi olan işgörenler nasıl bulunur bunlar belirlenmelidir. İşe uygun işgörenin, işi gereği, ücreti, yan ödemeleri, varsa satış primleri, bahşişleri, pazardaki gelişmeler, yenilikler, sosyal haklardaki değişimler, yasal düzenlemeler, bir önceki yıl ödemeleriyle de karşılaştırılarak ücretler belirlenebilir.

- Nitelikli işgörenin ücretinin artması ve korunması için; Avrupa Birliği ülkelerindeki uygulamalardan yararlanılabilir. Avrupa Birliği'nde her alanda olduğu gibi turizm sektöründe de mesleki sertifikasyon zorunludur ve çalışma yaşamında sıkı bir şekilde uygulanmaktadır. Ülkemizde sorun benzer

şekilde; Turizm Bakanlığı tarafından, yasal bir düzenlemeye gidilerek çözülebilir. Örneğin; bakanlıkça otellere yıldızlama puanı verilirken insan kaynakları nitelikleri de dikkate alınmalıdır. Turizm eğitimi almış işgörenlerin işletmede çalıştırılacak toplam işgören payı içinde standart payı, ya da oransal değeri belirlenebilir. Diğer yandan, işgören ve otel yöneticilerinin konuya duyarlı olmaları konu uygulamada sorunun çözümünde etkili olacaktır. Bu tür uygulama sektör işgörenlerinin karşı karşıya kaldığı yüksek düzeydeki işgücü rekabetini önleyebilecektir.

Sorunlar bölümünde de değinildiği gibi, otel işletmelerindeki nitelikli işlerde çalışmak için, hiçbir işyerinde görülmeyecek şekilde farklı meslek gruplarından, farklı eğitim düzeylerinde talep olmaktadır. Bunun temel nedeni, mesleğin çekiciliğidir. Geçici bir süre için, yabancılarla yüz yüze iletişim ve hem tatil yapıp hem, para kazanma olanağı, farklı kültürleri tanıma ve konforlu çalışma koşulları belirleyici etkenlerdir. Otel işletmelerine yüksek sezonda nitelikli işler için, çok sayıda yabancı dil, işletme, iletişim, arkeoloji, hukuk, tıp mezunu işgören adayı başvuru yapmaktadır. Üniversite öğrencisi olan ve okulları devam eden bu işgörenler sezonluk düşük ücretlerle çalışmakta işletmeler tarafından da tercih edilmektedirler. Bu durum, mesleki eğitilmiş alanında kariyer yapmayı planlayan, uzun süreli hedefleri olan gerçek turizm işgörenlerinin ücret düzeylerinin düşmesine, iş güvenliği garantisinin sınırlandırılmasına ve meslekten soğumalarına neden olmaktadır. Kanımca, Turizm Bakanlığınca, ülkede turizmin olumlu gelişmesine duyarlılık kapsamında, otel işletmelerine Turizm İşletme ve Yatırım Belgeleri verilirken, işletmelere belli oranlarda mesleki eğitim almış işgören çalıştırma zorunluluğu da getirilebilir. Yasal bir zorunluluk olması işletmeler ve farklı meslek grupları için caydırıcı bir özellik taşımamalıdır. Alınacak yasal önlem; ülkede, hem turizm hizmet kalitesinin yükselmesine, hem de eğitilmiş ve küskün işgörenlerin mesleğe kazandırılmasına katkı sağlayacaktır.

- Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ikili bir yapı bulunmaktadır. Ücret dilimleri arasındaki fark oldukça yüksektir. Sendikalar konusunda değinildiği üzere sendikal faaliyetler de zayıfladığı için, gelişmekte olan ülkelerde işgücünün örgütlenmiş, sosyal politikalarda etkileyici güce sahip olması ve siyaset çevrelerinin koruyucu bir tavır takınması önemli etkenler olarak ortaya çıkmaktadır.

-
- Ücretlendirme programları, ücretin temelini oluşturan birbiriyle ilintili birkaç etmen temel alınarak oluşturulmaktadır. Maaş, toplam ücret ve sosyal haklar paketinin sadece bir parçasıdır. Toplam ücret ve sosyal haklar paketinin içinde yıllık izin, sigortalar, spor ve sosyal aktivite olanakları, işletme ürünleri, eğitim ve kariyer geliştirme, ulaşım-barınma, yakacak, çocuk yardımı, giyecek yardımı, primler, seyahat çekleri, ücretsiz cep telefonu, telefon gibi

diğer etmenler de sayılabilir. Yöneticiler; ek ödemeler ve sosyal güdülemeleri bir maliyet unsuru olarak değil, işgöreni sağlıklı ve mutlu kılacak, işini daha etkin ve kaliteli yapmaya yöneltecek faktörler olarak görmelidirler.

- Kayıt dışı ekonominin daraltılması için en başta ağır vergi ve sosyal sigorta prim yükünün azaltılması önem taşımaktadır. Vergi, SSK primi, işsizlik sigortası primi, tazminat gibi ücret-dışı işgücü maliyeti ödemeleri, belirli bir takvime bağlı şekilde, kademeli olarak indirilmelidir. Bu indirim programı, başlangıç olarak OECD ortalamalarını hedeflemelidir.

- Nitelikli işgücünün ücret yetersizliğini ilgilendiren diğer bir boyut ise; turizmle ilgili eğitim kurumlarıdır. Turizm lisanslı yüksek okullar, programlarını sektörün beklentilerine yönelik düzenlemeleri, öğrencilerin mezun oluncaya kadar staj uygulamalarıyla tam donanımlı hale getirilmesi, en az bir dili iyi derecede konuşabilen ve ikinci dilde zorlanmayacak, az sayıda ama kaliteli bireyler yetiştirmeyi hedeflemeleri de önem taşımaktadır. Buna paralel olarak sektörde gereksinim duyulan işgörenleri yetiştirecek programlar geliştirilmeli ve bu konuda sektör ile koordineli çalışılmalıdır.

KAYNAKÇA

Barutçugil İsmet Sabit, (1989). **Turizm İşletmeciliği**, 3. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

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

MISES L, (1997). **Full Employment and Monetary Policy**. op.

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

Olalı Hasan, Meral Korzay, (1989). **Otel işletmeciliği**, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İzmir.

Sümerkan Zekeriya, (1988). “**Otel İşletmelerinde Ücretler**”, (Teksir), Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Balıkesir.

Oral Saime, (1999). **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

Zaim Sabahattin,(1997). **Çalışma Ekonomisi**, 10. Baskı, Filiz Kitabevi, İstanbul.

Aktaş, Ahmet, (2002). **Turizm işletmeciliği ve Yönetimi**, Azim Matbaa Fatih Ofset, San. Tic.Ltd. Şti. Antalya.

Kozak Metin,(1994) **Konaklama Hizmet Endüstrisinde istihdam Edilen Personelin Verimliliği üzerine Bir İnceleme**, II. Verimlilik Kongresi Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 540, Ekim, Ankara.

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

Tuncomağ Kenan, (1990). **Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Sigortalar**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

ILO, (1984) **Introduction To Social Security**, 3.B, Geneva,

Centel Tankut, (1991) “**Avrupa Sosyal Şartı ve Türk Sosyal Hukuk Düzeni**”, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, 15. Yıl Armağanı, İstanbul.

Powers T., (1997). **Marketing Hospitality**. İkinci Baskı, John Willey & Sons, Inc.: New York, NY.

Tütüncü Özkan, Mahmut Demir,(2002). **Konaklama İşletmelerinde insan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitapevi, Ankara.

Rodrik Dani, (1997). **Has Globalization Gone Too Far**, Institute For International Economics, Washington, Unctad, Labor Market.