

İstanbul Otellerinin 360° Değerlendirmesi

Araştırma Proje Raporu
Temmuz 2013



Dr. Burçin Hatipoğlu
Doç. Dr. Maria D. Alvarez
Doç. Dr. Kıvanç İnelmen
Doç. Dr. Dilek Ünalın

Boğaziçi Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü
İstanbul, Türkiye



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	2
TABLOLAR.....	4
ŞEKİLLER.....	6
ÖNSÖZ.....	8
ÖZET	10
PROJE EKİBİ	12
Çalışma Konuları.....	12
GİRİŞ	14
Amaç.....	14
Araştırmanın Yöntemi	15
Raporun Planı.....	15
YÖNETİM UYGULAMALARI	16
İnsan Kaynakları Yönetimi	16
Amaç.....	16
Yöntem ve Sınırlamalar	16
Bulgular	16
Sonuçlar ve Öneriler	37
Satış ve Pazarlama Yönetimi	39
Amaç.....	39
Yöntem ve Sınırlamalar	39
Bulgular	39
Sonuç ve Öneriler	43
Finans Yönetimi	43
Amaç.....	43
Yöntem ve Sınırlamalar	43
Bulgular	43
Sonuçlar ve Öneriler	50

Sürdürülebilirlik Yönetimi.....	51
Giriş	51
Konaklama Sektöründe Sürdürülebilirlik ve Rekabet	52
Araştırma Metodu.....	58
Bulgular ve Yorum.....	58
Sonuçlar	60
ÇALIŞANLARIN İŞYERİ TUTUMLARI.....	61
İşgören Tutumları	61
Giriş	61
Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Süreci	61
İşyerinden Ayrılma Niyetini Etkileyen Başlıca Etkiler	64
İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Etkileri.....	65
Kuşak Farklılıkları ve İşyerinden Ayrılma Niyeti	66
Sonuç ve Öneriler	67
Yöneticilerin Tutumları	69
Amaç.....	69
Yöntem ve Sınırlamalar	69
Bulgular	69
Sonuçlar ve Öneriler	78
MİSAFİR PROFİLİ VE MEMNUNİYETİ.....	79
Misafir Bulguları	79
Giriş	79
Yöntem ve Sınırlamalar	79
Bulgular	80
Sonuç ve Öneriler	89
DEĞERLENDİRME: İSTANBUL OTELLERİN REKABETÇİLİĞİ	91
KAYNAKLAR	94

TABLolar

Tablo 1: Otel Yıldızına Göre Oda ve İşgören Sayıları	17
Tablo 2: İşletme Ölçeklerine Göre Otellerin Dağılımı	17
Tablo 3: Otellerde Kadın İşgören Oranı	18
Tablo 4: İşgörenlerin Eğitim Durumu.....	18
Tablo 5: İşgörenlerin Turizm Eğitimi	18
Tablo 6: İnsan Kaynakları Bölümü ve Organizasyondaki Yeri.....	20
Tablo 7: İK'nın Sorumluluk Alanları.....	21
Tablo 8: Ankete Cevap Veren İnsan Kaynakları İşgörenlerinin Profili.....	22
Tablo 9: İK'nın Organizasyondaki Stratejik Görevleri	23
Tablo 10: Yapılandırılmış İnsan Kaynağı Sistemleri.....	24
Tablo 11: Pozisyonlara Göre Yazılı İş Tanımları	24
Tablo 12: Standart İşe Alıştırma Programı (Oryantasyon).....	27
Tablo 13: Kariyer Yönetim Sistemi	30
Tablo 14: Kişisel Gelişim Uygulamaları	30
Tablo 15: Otellerde Yönetici Olmayan İşgörenler için Devir Hızı (Yıl Bazında)	31
Tablo 16: İşten Ayrılmaları Azaltma Yöntemleri	31
Tablo 17: İşgörenlerin Otele Bağlılığını Artıracak Yöntemler	32
Tablo 18: Atama Kriterleri.....	32
Tablo 19: Performans Değerlendirme Sistemi ve Formu	33
Tablo 20: Performans Değerlendirme Kriterleri.....	33
Tablo 21: Performans Değerlendirme Sonuçları	33
Tablo 22: Plan ve Hedeflerin İşgörenlere Yapılandırılmış Yollardan İletilmesi.....	35
Tablo 23: İş Tatminini Ölçmek İçin Kullanılan Yöntem	36
Tablo 24: Şikâyetleri Çözmek İçin Prosedürlerin Varlığı	36
Tablo 25: İnsan Kaynakları Prosedürlerinin İşgörenlere Uygulanma Oranları.....	38
Tablo 26: Otellerine Göre Misafirlerin Geldikleri Ülke	40
Tablo 27: Kullanılan Rezervasyon Yöntemleri	41
Tablo 28: Otellerde Müşteri Memnuniyeti Ölçmek İçin Kullanılan Sistemler.....	41
Tablo 29: Otellerin Müşteri ve Çalışan Memnuniyeti Tahmini.....	42
Tablo 30: Oteller Tarafından Kullanılan Pazarlama Faaliyetleri	42
Tablo 31: Otellerin Pazarlama Bütçeleri	42
Tablo 32: Otellerin İşletme Şekilleri.....	43
Tablo 33: Otellerin Oda Tipleri	44

Tablo 34: Otellerin Yüksek Sezonda Standart Oda Fiyatları	44
Tablo 35: Otellerin Düşük Sezonda Standart Oda Fiyatları	45
Tablo 36: İstanbul Otellerin Doluluk Oranları.....	45
Tablo 37: İstanbul Otellerinin Oda Başına Düşen Gelirleri (2011).....	45
Tablo 38: Otellerin Sahip Olduğu Sertifikalar	46
Tablo 39: Sertifikaların Açıklamaları	47
Tablo 40: Otellerde Bulunan Tesisler	47
Tablo 41: Otellerin Yaptığı Yatırım/Tadilatların Miktarı	49
Tablo 42: Otellerde Bulunan Teknolojiler	50
Tablo 43: Varış Noktaları İçin Sürdürülebilirlik Hedefleri.....	53
Tablo 44: Varış Noktalarında Sistemik Sürdürülebilirlik Göstergeleri.....	54
Tablo 45: İstanbul Otellerinin Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi	59
Tablo 46: Otel Kategorileri ve Bölümlerine Göre Katılımcılar.....	62
Tablo 47: Katılımcıların Demografik Bilgileri	63
Tablo 48: İşyerinden Ayrılma Niyetini Üzerindeki Başlıca Etkenler	65
Tablo 49: Kategorilere Göre Değişkenlerin Ortalamaları	68
Tablo 50: Yöneticilerin Demografik Özellikleri	71
Tablo 51: Yöneticilerin Ortalama Çalışma Süreleri	72
Tablo 52: Yöneticilerin Otellerin Yıldızına Göre Eğitim Durumu (%).....	74
Tablo 53: Yöneticilerin Görevlerine Göre Gelirleri.....	76
Tablo 54: Yöneticilerin Tutumları.....	77
Tablo 55: İstanbul Otellerindeki Misafir Örnekleminin Demografik Profili.....	80
Tablo 56: İstanbul Otellerindeki Misafirlerin Ziyaretlerine İlişkin Bilgiler.....	81
Tablo 57: Ziyaret Sırasında Çeşitli Tecrübeler Verilen Önem.....	82
Tablo 58: Otelin Çeşitli Özelliklerine Verilen Önem	82
Tablo 59: Konaklama Memnuniyeti	83
Tablo 60: Booking.com Misafir Profili.....	84
Tablo 61: Kategorilerine Göre Otel Puanları	85
Tablo 62: Milliyetlere Göre Genel Otel Puanları.....	85
Tablo 63: Her Bir Kategori İçin Olumlu Ve Olumsuz Yorumların Sayısı	86
Tablo 64: Ülke Bazında En Çok Dile Getirilen Olumlu/Olumsuz Yorumlar	87
Tablo 64: Ülke Bazında En Çok Dile Getirilen Olumlu/Olumsuz Yorumlar (devamı)	88
Tablo 65: İstanbul Ve Diğer Rakip Şehirlerdeki Otel Puanlarının Karşılaştırılması	89

Şekil 1: Otellerin Misyon ve Vizyonları	22
Şekil 2: Misyon ve Vizyon Doğrultusunda Belirlenmiş İK Stratejisi	23
Şekil 3: İK Uygulamalarının Otel Stratejisine Uygunluğu	23
Şekil 4: Kadro Planlamasının Uygulanması	24
Şekil 5: İşe Alım İçin Aday Havuzu Oluşturma	25
Şekil 6: İşe Alım Yöntemi	26
Şekil 7: Çıkış Mülakatı Yapılıyor mu?.....	26
Şekil 8: İşten Ayrılmalar ile İlgili İstatistik Tutuluyor mu?	26
Şekil 9: Eğitim Süreci	27
Şekil 10: Eğitim Yöntemi.....	28
Şekil 11: Kişisel Gelişim Eğitimleri.....	28
Şekil 12: Uzmanlık Eğitimleri	29
Şekil 13: Özel Eğitimler	29
Şekil 14: Performans Değerlendirme Sıklığı	33
Şekil 15: Ücret Artışlarını Etkileyen Faktörler	34
Şekil 16: Oteller Tarafından Sağlanan Ek Kazançlar	35
Şekil 17: Plan ve Hedeflerin İşgörenlere İletilmesi	36

Şekil 18: İnsan Kaynakları Prosedürlerinin İşgörenlere Uygulanma Oranları	38
Şekil 19: Otellerde Yapılan En Son Yenileme/Tadilatın Yılı	48
Şekil 20: Otellerde Yapılan Yenilemelerin Türleri	48
Şekil 21: 2012-2013 Yılları İçin Planlanan Yatırım ve Tadilat Alanları	49
Şekil 22: Otel Kategorilerine Göre Sürdürülebilirlik Değerleri	59
Şekil 23: Katılımcıların Otel Kategorilerine Göre Oransal Dağılımı	62
Şekil 24: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri.....	63
Şekil 25: Katılımcıların Aylık Net Gelir Düzeyleri.....	64
Şekil 26: Katılımcıların Mensup Oldukları Kuşaklara Göre Dağılımı.....	67
Şekil 27: Yöneticilerin Otel Kategorilerine Göre Dağılımı	70
Şekil 28: Yöneticilerin Yaş Dağılımı ve Kuşak Farklılıkları.....	72
Şekil 29: Yöneticilerde Cinsiyet Dağılımı	73
Şekil 30: Cinsiyet Ayrımına Göre Eğitim.....	74
Şekil 31: Yöneticilerin Eğitim Durumu.....	74
Şekil 32: Turizm Eğitimi Olan Yöneticiler	75
Şekil 33: Yönetici Gelirlerinin Otel Kategorilerine Göre Dağılımı	76
Şekil 34: Otellerin 360° Değerlendirmesi	91

Değişen dünya dinamikleri, her sektörle beraber en çok da insan ilişkilerinin en yoğun ve önemli olduğu turizm sektörünü etkilemektedir. Sınırların giderek eridiği, erişilebilirliğin bir ihtiyaç haline geldiği günümüzde, gelişen teknoloji ile birlikte turizmde bu değişim sürecinden fazlasıyla etkilenmektedir.

Ülkemiz özellikle son on yıl içinde yeni dünya trendlerini oldukça hızlı ve başarılı bir şekilde yakalamaktadır. Bununla beraber hepimizi, farkında olmadan içine alan bu adaptasyon sürecindeki

başarının, sürekliliğini sağlanması, doğru tespit ve stratejiler ile mümkündür.

Ülkemiz turizminin en önemli aktörlerinden biri şüphesiz konaklama sektörüdür. Sektörümüzün; misafir memnuniyeti ve beklentileri, sektör profesyonellerinin mesleğe bakış açıları, yöneticilerin işletmeye ve sektörel gelişime yaklaşımları, işletmenin ekonomik çıktıları, işletme ve personelin mevcut durum analizi, sürdürülebilirlik kavramına bakış gibi sonuçları, oldukça önemli başlıkları ortaya koyan, konular kapsamında bilgi açığı

süregelmektedir. Daha açık bir ifade ile gelecek adımlarımızı yönlendirecek olan, mevcut şartlarımızın özellikleri, eksiklikleri ve ihtiyaçlarını ortaya koyan herhangi bir tespit ve çalışma bulunmamaktadır.

Buradan yola çıkarak planladığımız, Boğaziçi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nün değerli işbirliği ile İstanbul kapsamında iyi bir başlangıç olarak adlandırdığımız "İstanbul Otellerinin 360° Değerlendirmesi" projemizin çıktılarını sizlerle paylaşmaktan büyük bir mutluluk duyuyoruz.

Sektörümüz adına bir ilk olan Projemiz, konaklama sektörüne misafir, personel, işletme, çevre, rekabet gibi başlıklar kapsamında ayna tutmaktadır. Bu değerli çalışma sürecine büyük katkı sağlayan Boğaziçi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nün saygıdeğer akademisyenlerine, TUROB Özel Projeler Komitesi Başkanı Ömer Faruk Boyacı'ya, paylaştıkları kıymetli bilgiler ile çalışmamıza temel oluşturan Sayın TUROB üyesi otellerimize, projemize en başından beri katkı ve çabalarıyla destek olan TUROB Yönetim Kurulu üyelerime şükranlarımı sunuyorum.

Timur BAYINDIR

TUROB Yönetim Kurulu Başkanı

Çalışmanın amacı hızla gelişmekte olan İstanbul'un konaklama sektörünü 360°'lik bir bakışla incelemektir. Araştırma kapsamı otellerin finans, insan kaynakları ve pazarlama ve sürdürülebilirlik uygulamalarını, çalışanların tutumları ve misafirlerin memnuniyetlerini içermektedir. Boğaziçi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü üyelerinden oluşan proje ekibimizin rastlantısal örnekleme yoluyla seçtiği 40 adet otelin verileri, TUROB ile işbirliği yapılarak, Nisan-Haziran 2012 döneminde toplanmıştır. Sonuçlar, otellerin işletme şekillerine, büyüklüklerine ve yıldız kategorilerine bağlı olarak farklılıklar göstermiş ve çalışmanın raporunda bu farklılıkların kaynakları ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir.

Misafirlerden toplanan anketler ve Booking.com web sitesinden alınan değerlendirmeler sonucunda İstanbul'a gelen ziyaretçi profili ve istekleri ortaya çıkartılmıştır. Yerel turistlerin yanı sıra çoğunlukla Avrupa Birliği ve Orta Doğu ülkelerinden gelen

misafirler İstanbul otellerinde konaklamaktadır. Misafirlerin otellerle ilgili yorumları genellikle olumludur. Konum ve çalışanların güler yüzlü olması en olumlu, oda büyüklüğü ve verilen ek hizmetlerden memnuniyetsizlik veya yetersizliği en olumsuz unsurlar olarak bulunmuştur. Özellikle son yıllarda artan Orta Doğu kökenli ziyaretçilerin bu konular ile ilgili değerlendirmeleri oldukça düşüktür. Genel bir memnuniyet olmasına rağmen İstanbul otellerinin rekabet ettiği şehirlerle karşılaştırılması, maliyet/fayda dengesi, tesisler ve çalışanlar ile ilgili geliştirilmesi gereken konuları ortaya çıkarmıştır.

Otellerde işgören profilleri ve tutumları, işgörenler ve yönetici anketleri ile insan kaynakları bölümlerinden alınan bilgiler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Çalışan profili eğitim düzeyi bakımından oldukça nitelikli bulunmuştur. Bunun yanında turizm eğitimine sahip olan işgören sayısı az olduğu için işletmelerin hizmet eğitimleri vermesi gerektiğinin altı çizilmiştir. Çalışan devir

hızın yüksek olduğu sektörde en düşük ayrılma niyeti ve en yüksek işverene güven üç yıldızlı otellerde tespit edilmiştir. Günümüzde işyerlerinde yerlerini almaya başlayan, Y kuşağı olarak adlandırılan genç kuşağın işletmelerden farklı beklentileri olabileceği ve bu beklentiler doğrultusunda uygun insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesinin gereği belirtilmiştir.

Otellerin insan kaynakları, finans/muhasebe, satış ve pazarlama, teknik bölümlerinden toplanan veriler ışığında yönetim uygulamaları ortaya çıkartılmıştır. Konaklama sektöründe çalışanların etkin yönetiminin işletme başarısına olan katkıları bilinmesine rağmen bulgular otellerde insan kaynağı yönetimine stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmadığı ve çoğunlukla yapılandırılmamış yöntemlerin kullanıldığı bulunmuştur. Ancak her yıldız kategorisinde örnek uygulamaları başlatmış ve ilerletmiş oteller bulunmaktadır. İşletmelerin daha sıklıkla pazarlama faaliyetleri yerine satış

faaliyetlerine ağırlık verdikleri ve internet hizmetlerini pazarlamak için daha etkin kullanmaları gerektiği belirtilmiştir. Otellerin performans göstergesi olarak doluluk oranları ve ortalama oda satış fiyatları yüksek bulunmuştur. Yatırımların içerikleri sıklıkla kapasite artırımı, tesis iyileştirme ve teknoloji kullanımına yöneliktir. Eğitim ve yönetsel sistemler gibi somut olmayan yatırımlara da önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Sürdürülebilirlik yönetimi ile ilgili beş yıldızlı otellerin performansı diğerlerine göre öne çıkmaktadır. Yapılan yatırımlar ile çevre sürdürülebilirliği ve enerji yönetimi konularında oldukça başarılı oldukları fakat sosyokültürel ve kurumsal sürdürülebilirlik alanlarında gelişime gereksinim duydukları anlaşılmıştır.

İstanbul otellerinin yıllar içinde gelişmesini kayda almak için, burada sonuç raporu sunulan çalışmanın düzenli aralıklarla, farklı mevsimsel dönemleri içeren ve daha fazla katılımla tekrarlanması önerilmektedir.

Bu proje Boğaziçi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu'nun 6510 sayılı desteği ile yürütülmüştür. Proje ekibi Boğaziçi Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği Bölümü'nün aşağıdaki üyelerinden oluşmaktadır:

- Dr. Burçin Hatipoğlu (Proje Yürütücüsü)
- Doç. Dr. Maria D. Alvarez
- Doç. Dr. Kıvanç İnelmen
- Doç. Dr. Dilek Ünal

Çalışma Konuları

Burçin Hatipoğlu Boğaziçi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü öğretim görevlisidir. Araştırma konuları arasında insan kaynakları yönetimi ve raporlaması ve sürdürülebilir turizm uygulamaları bulunmaktadır. Bölümde yönetim ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili dersler vermektedir. İletişim adresi: burcin.hatipoglu@boun.edu.tr.

Kıvanç İnelmen Boğaziçi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Araştırma alanları turizm

işletmelerinde çalışanların yöneticiye güven kaynakları, işyeri bağlılıkları, işyerinde kalma niyetleri ve iş tutumları açısından kuşaklararası farklılıklar gibi konuları kapsamaktadır. Bölümde yönetim ve örgütsel davranış alanlarında dersler vermektedir. İletişim adresi: inelmenk@boun.edu.tr

Maria D. Alvarez Boğaziçi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Araştırma alanları turizmde tüketici davranışları, turistik bölge pazarlama ve e-pazarlama gibi konuları kapsamaktadır. Akademik

çalışmalarına ek olarak, çeşitli varış noktası geliştirme ve pazarlama projelerinde yer almıştır. İletişim adresi: alvarezm@boun.edu.tr.

Dilek Ünal Boğaziçi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü'nde öğretim üyesidir. Başlıca araştırma konuları çevre politikaları ve planlaması, politik ekoloji, çevresel etki değerlendirmesi ve sürdürülebilir turizm gelişmesi olup, varış noktası geliştirme, turizm planlama, çevre, sürdürülebilirlik ve turizm konularında dersler vermektedir. İletişim adresi: unalan@boun.edu.tr.

Amaç

Son yıllarda İstanbul'a varış noktası olarak artan bir ilgi vardır. Şehrin 2010 yılında Avrupa Kültür Başkenti olmasının ve T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Tanıtma Genel Müdürlüğü tarafından tüm dünyada yürütülen etkin tanıtımların, artan ziyaretçi sayılarında payı büyüktür. Şehre gelen ziyaretçi sayısı 2004 yılında 3.473.185 iken bu sayı 2012 yılında 9.381.670'e ulaşmıştır (İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, 2013). Ziyaretçi adedinin 2013 yılında 10 milyonu aşması beklenmektedir. Uluslararası seyahat ve gezi dergileri, turizm web siteleri ve çeşitli turizm araştırma kuruluşları İstanbul'u en iyi turizm varış noktaları arasında göstermektedirler. En son 2013 yılı için "europeanbestdestinations.org" İstanbul'u birinci seyahat varış noktası olarak yayınlamıştır. Gelişen kültür turizmi ile eş zamanlı olarak İstanbul 2012 yılında kongre turizminde dünyada ilk 10 arasına girmiştir.

İstanbul'a olan bu yoğun ilgiye paralel olarak son yıllarda şehrin çeşitli bölgelerinde hem zincir hem de tek bağımsız birçok otel açılmıştır. İstanbul'un

halihazırdaki yatak kapasitesi 120.000'in üzerindedir (İstanbul Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü, 2013). Ancak son yıllarda yaşanan bu çok güzel gelişmelere rağmen İstanbul otellerini çok yönlü inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır.

Yurtdışında yapılan çalışmalar ise otelleri farklı açılardan (insan kaynakları, işgören tatmini, teknoloji kullanımı, üretkenlik ve başarı göstergeleri, müşteri memnuniyeti, vs.) ayrı ayrı incelemişlerdir. Ancak, bütün bu unsurları bir varış noktası için bir arada inceleyen kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Karar verenler için İstanbul otellerinin tüm yönleri ile nerede durduklarını gerçekçi bir bakış açısıyla gösteren çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu nedenle, bu araştırma hızla gelişmekte olan İstanbul konaklama sektörünü 360°'lik bir bakışla incelemektedir. Çalışmanın kapsamı otellerin finans, insan kaynakları ve pazarlama uygulamalarını, sürdürülebilirlik uygulamalarını, çalışanların tutumları ve misafirlerin memnuniyetlerini içermektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızın veri toplama aşamasına katkı vermek üzere davet edilecek otellerin belirlenmesinde, İstanbul'daki şehir otellerini mümkün olan en kapsamlı biçimde temsil etme hedefiyle yola çıkıldığından, İstanbul genelindeki toplam yatak sayısının % 80'ine yakını oluşturan otellerin üyesi olduğu Turistik Otelciler, İşletmecileri ve Yatırımcılar Birliği (TUROB) ile işbirliğine gidilmiştir. Bir sivil toplum kuruluşu olan TUROB'un üye listesinin araştırmamızın örnekleme çerçevesi olarak seçilmesini takiben yapılan inceleme sonucunda, söz konusu listeyi oluşturan otellerin %18,6'nın 5 yıldızlı, 35,6'sının 4 yıldızlı, %20,6'sının 3 yıldızlı ve %25,1'nin butik ve özel kategori oteller oldukları görülmüştür. Araştırmamız için seçilecek otellerin, her bir kategoriyi oransal olarak temsil edecek şekilde tabakalı ve rastlantısal örnekleme yolu ile belirlenmesine karar verilmiştir.

Araştırma ekibimizin çalışmaları ve TUROB'un desteği ile yönetimlerinden izin alınabilen otellere,

çalışmamızda yer vermeyi planladığımız verileri toplamak için hazırlanan anketler ulaştırılmıştır. Rastlantısal olarak hazırlanan ilk listeye dâhil edildikleri halde, çalışmaya katılmayı çeşitli nedenlerle kabul etmeyen her bir otelin yerine, yine aynı kategoriden bir otelin rastlantısal olarak belirlenmesi yoluyla devam edilmiş ve toplam 40 otelde veri toplanmıştır.

Raporun planı

Raporun birinci kısmı örnekleme dahil edilen otellerin yönetim uygulamalarını değerlendirmektedir. İlk bölüm insan kaynakları yönetimi, satış ve pazarlama yönetimi, finans yönetimi ve sürdürülebilirlik yönetiminden oluşmaktadır. Raporun ikinci kısmı gelen misafirlerin profilleri ve konaklama tecrübelerini incelemektedir. Üçüncü kısımda ise işgörenlerin ve yöneticilerin tutumlarını ayrı bölümlerde değerlendirmektedir. Değerlendirme bölümünde çalışmanın tüm bulgularını birleştirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi

Amaç

İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün amacı rekabet avantajı sağlamakta kritik olduğu düşünülen insan sermayesinin İstanbul otelleri tarafından nasıl yönetildiğini anlamaktır. Bu amaç doğrultusunda insan kaynakları yönetim prensipleri sorgulanmakta ve açıklamalarıyla değerlendirilmektedir.

Yöntem ve Sınırlamalar

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ile ilgili tüm bilgiler Nisan – Haziran 2012 tarihleri arasında 40 adet otelin insan kaynakları bölümlerine (İK) anket doldurularak toplanmıştır. Bu tarihler arasında toplanılmayan bilgiler Ağustos-Ekim 2012 tarihleri arasında tekrar istenilmiştir. Eksik kalan veya anlaşılamayan cevaplar Kasım 2012-Mart 2013 tarihleri arasında telefon görüşmeleri ile açıklığa kavuşturulmuştur.

Veri toplama aşamasında karşılaşılan en önemli problem önceden otel genelinde anlaşılmasına ve otelin diğer bölümleri verileri zamanında teslim etmesine rağmen bir otelin insan kaynakları sorumlularının çalışmaya katılmamış olmalarıdır. Bu problemin gelişmesinde bahsedilen dört yıldızlı otelde insan kaynakları bölümünün olmaması ve muhasebe sorumlularının bu işlevi yerine getirmesi etkin olmuştur. Bu problemin üstesinden gelebilmek için otelin yetkilileri ile telefon görüşmeleri sonucunda çok basit bilgiler toplanabilmiştir. Dolayısıyla bu otel raporun analiz bölümlerine dâhil edilememiştir.

İKY anketini otellerde insan kaynakları bölümünün en üst düzey yöneticisi tarafından doldurulması istenmiştir. Bu şekilde bir bölüm yok ise işe alım ve eğitim gibi fonksiyonları yerine getiren yönetici pozisyonundaki kişi veya genel müdür tarafından doldurulması istenmiştir. Anketin soruları için Arthur Anderson tarafından 2000 yılında Türkiye genelinde farklı sektörlerden 307 firmaya yapılan "2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması" temel alınmış ve oteller için uyarlanmıştır. Çok kapsamlı yapılan geçmişteki bu çalışma otellerin sonuçlarının Türkiye'de bulunan diğer sektörlerle karşılaştırılmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu çalışmayı tamamlayıcı olarak on iki sorudan oluşan insan kaynakları uygulamalarını ölçmeye yönelik Huselid'in önerdiği sorular eklenmiştir (Huselid 1995; Cho, Woods, Jang ve Erdem, 2006). Uyguladığımız ankette toplam 56 adet soru bulunmaktadır ve dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm insan kaynakları biriminin işletmedeki stratejik önemini ve üstlendiği görevleri belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümün amacı otel işgörenlerinin demografik bilgilerini toplamaktır. Üçüncü ve daha kapsamlı olan bölümde ise otel genelinde işe alım, eğitim, terfi, performans yönetimi, ücret yönetimi ve yan haklar gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarının uygulamalarını anlamaya yönelik hazırlanmıştır. Son bölüm ise anketi dolduran kişinin demografik bilgilerini içermektedir.

Veriler SPSS 20 istatistik programını kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen otel ve işgörenlere dair genel bilgi

Otellerin örneklem için seçim yöntemi bu raporun birinci bölümünde detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Kısaca özetlemek gerekirse, araştırmada yer alan oteller oransal olarak yıldız sayılarına göre TUROB'un üye listesi temel alınarak düzenlenmiştir. Bu durumda araştırmaya katılan 7 adet özel kategori ve butik otel, 7 adet 3 yıldızlı, 18 adet 4 yıldızlı ve 8 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Otellerin yıldızına ve oda sayılarına bağlı olarak işgören sayıları da farklılık göstermektedir. Tablo 1 de görüldüğü üzere çalışmamız yıldız sayısı arttıkça örnekleme dahil edilen işgören sayısı da artış göstermiştir. Özel kategori ve butik ve üç yıldızlı otellerin ortalama işgören sayıları kendi kategorilerinde birbirine çok yakındır, ancak büyük farklılıklar dört yıldızlı oteller arasında gözükmektedir. Kırk kişinin çalıştığı dört yıldızlı otel olduğu gibi, 115 işgöreni olan dört yıldızlı otel de bulunmaktadır.

Oda başına düşen işgören sayısı otellerin sağladıkları servis çeşitliliğine ve kalitesine göre farklılıklar göstermektedir. Dünyanın farklı yerlerinde oda başına işgören sayısı 0,50 ile 3,00 arasında değişebilmektedir. Amerika'da en yüksek oda başına işgören sayısı tam servis veren lüks otel kategorisindedir. Dünya genelinde ise en yüksek oranlar Asya ülkelerindeki otellerde gözükmektedir. Araştırmamız dâhilinde bulunan otellerde bu oran 0,17 ile 1,49 arasında değişmektedir, ortalama ise 0,65 işgören olmuştur (Tablo 1). Araştırmamızda oda başına işgören sayısı (0,17) en düşük olan otelin oda sayısı 200'ün üzerindedir ancak üç yıldızlı olması ve sunulan servislerin kısıtlı olması nedeniyle çok düşük işgören sayısı otelin çalışabildiğini belirtilmiştir (Bilgiler otellerin insan kaynakları departmanları ile yapılan telefon görüşmeleri sonucunda elde edilmiştir). Butik kategorisindeki otellerin

ortalamaları üç yıldızlı ve dört yıldızlı otellerden yüksektir (0,61). Bunun nedeni ise aralarında daha kişiye özel servis veren küçük oteller olmasındandır.

Türkiye'nin genelindeki 29 adet beş yıldızlı otelde 2007 yılında yapılan çalışmada ortalama oda sayısı 304, ortalama işgören adedi 203, oda başına düşen işgören sayısı 1,6 olarak saptanmıştır (Collins, 2007). Bizim çalışmamızda beş yıldızlı otellerin ortalama işgören sayısı (0,92) bahsedilen çalışmaya göre daha düşüktür. Bunun bir açıklaması çalışmamızdaki ortalama oda sayısı da (241) daha azdır ve şehir otelcilğinde verilen servisler kıyı şeridi (resort) otellerine göre daha kısıtlı olabilmektedir (Havuz, Sahil, Animasyon gibi farklılıklar). Beş yıldızlı oteller içinde 0,82 ortalama olduğu gibi 1,49 gibi ortalama da bulunmaktadır. Bu oranlara ek olarak kullanılan taşeron firmaların çalışan adetleri de eklenmeli ve ek bir oran da karşılaştırmalı olarak kullanılmalıdır. Günümüzde birçok otel temizlik, catering, bahçe bakımı, kuru temizleme, güvenlik gibi bölümlerini taşeron firmalara devretmiştir (Bu bilgiler otellerin insan kaynakları departmanları ile yapılan telefon görüşmeleri sonucunda elde edilmiştir). Görünen işgören adedinin yanında bir bu kadar işgören da taşeron firmalar aracılığıyla beş yıldızlı otellerde işgörebilmektedir.

Tablo 1: Otel Yıldızına Göre Oda ve İşgören Sayıları

YILDIZ	OTEL	TOPLAM ODA	TOPLAM TAM ZAMANLI İŞGÖREN	ORTALAMA ODA	ORTALAMA TAM ZAMANLI İŞGÖREN	ODA BAŞINA DÜŞEN İŞGÖREN	ODA BAŞINA DÜŞEN İŞGÖREN ARALIĞI
Özel ve Butik	7	322	198	46	28	0,61	0,37-0,91
3 Yıldız	7	688	234	98	33	0,34	0,17-0,71
4 Yıldız	18	2178	1108	121	62	0,51	0,32-0,80
5 Yıldız	8	1927	1765	241	221	0,92	0,53-1,49
Toplam	40	5115	3305	128	78	0,65	

Tablo 2: İşletme Ölçeklerine Göre Otellerin Dağılımı

İŞGÖREN SAYISI	SIKLIK	%
Küçük Ölçekli; 49 ve altı	21	52,5
Orta Ölçekli; 50-250	15	37,5
Büyük Ölçekli; 250 ve üzeri	4	10,0
Toplam	40	100,0

Not: Ölçek olarak AB ile uyum sürecinde koyulan Yönetmelik kullanılmıştır (T.C. Bakanlar Kurulu 2005).

Çalışmamıza katılan tüm otellerde toplam işgören sayısı 3,305 ve ortalama işgören sayısı 78 olmuştur (Tablo 1). Otelleri sınıflandırırken yıldız sayıları kullanılabileceği gibi, işgören sayıları, ciro büyüklükleri ve oda/yatak sayıları da kullanılabilir. İşgören sayıları kullanarak oteller sınıflandırıldığında çalışmamıza katılan otellerin %90'ı küçük ve orta ölçekli (KOBİ) kategorisinde bulunmaktadır (Tablo 1 ve 2). Bu oran dünya genelinde turizm sektörünü incelediğimizde ortaya çıkan tabloya çok benzemektedir. Dünya turizm sektöründe küçük ve orta ölçekli işletmeler önemli bir yere sahiptirler (Getz, Carlsen ve Morrison, 2004). Avrupa turizm sektörü de ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır (Cetinel, Yolal ve Emeksiz, 2009).

Türkiye'de genel olarak kadınların çalışma hayatına katılımı gelişmiş ülkelere göre düşüktür. Bu durum konaklama sektöründe de çok farklı değildir. Ülkemizde ülke genelinde 258 konaklama işletmesinde yapılan bir çalışma kadınların çalışma oranını %27,9 olarak (Cetinel ve diğerleri, 2009), başka bir çalışma ise beş yıldızlı otellerde %25 olarak (Collins, 2007) bulmuştur. Bizim çalışmamızda kadınların çalışma oranı bunu doğrulamaktadır (%25,8). Yıldız kategorilerine göre dağılımı incelediğimizde özel ve butik otel kategorisinde ortalamanın üzerinde kadın işgören olduğu gözlenmiştir (29,3%, Tablo 3). Nedeni daha detaylı araştırılmalıdır.

Tablo 3: Otellerde Kadın İşgören Oranı

Yıldız	Toplam Kadın İşgören	Toplam İşgören	%
Özel ve Butik	58	198	29,3
3 Yıldız	52	234	22,2
4 Yıldız	314	1108	28,3
5 Yıldız	430	1765	24,4
Toplam	854	3305	25,8

Otellerde işgörenlerin eğitim durumunun sunulan hizmetin kalitesini etkileyeceği düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmamızda işgörenlerin hem en son eğitim durumlarıyla ilgili bilgiler hem de turizm eğitimleriyle ilgili bilgiler toplanmıştır. Yönetici olmayan işgörenlerin neredeyse yarısı ön lisans, lisans ve yüksek lisans ve üstü mezundur (Tablo 4). Eğitimli işgücünün yönetilmesi ve geliştirilmesi yönetim açısından daha kolaydır, dolayısıyla otellerde işgörenlerin eğitim düzeylerinin yüksek olması iyi bir göstergedir. Aynı şekilde yöneticilerin içinde ön lisans ve üzeri eğitim almamış kişilerin oranı oldukça azdır (%12). Bu oranlar kent otellerindeki işgücümüzün zaman içinde eğitim seviyelerinin iyileştiğini göstermektedir. Bu tabloya karşılık herhangi bir seviyede turizm eğitimi almış kişilerin oranı tüm işgörenler içinde düşüktür. Otellerin sadece dörtte birinde bu oran %40'ın üzerindedir (Tablo 5).

Tablo 4: İşgörenlerin Eğitim Durumu

İŞGÖREN	LİSE VE ALTI	İKİ YILLIK ÖN LİSANS	DÖRT YILLIK LİSANS	YÜKSEK LİSANS VE ÜSTÜ	TOPLAM
Yönetici Olmayan	1,003	538	365	40	1,946
%	%52	%28	%19	%2	%100
Yönetici	26	49	116	18	209
%	%12	%23	%56	%9	%100

Not: Bu tablo toplam 29 otel tarafından 2155 işgören için doldurulmuştur.

Tablo 5: İşgörenlerin Turizm Eğitimi

TURİZM EĞİTİMİ ALAN İŞGÖRENLERİN TOPLAM İŞGÖRENLERE ORANI	SIKLIK	%
% 0-21	11	28,2
% 21-40	15	38,5
% 41-60	6	15,4
% 61-80	3	7,7
%81-100	1	2,6
Eksik	3	7,7
Toplam	39	100,0

İnsan kaynakları bölümü genel bilgi

İstanbul gününüzde dünyanın çok çeşitli noktalarından ve farklı gelir gruplarından ziyaretçileri ağırlamaktadır. Konaklama sektörü yerli ve yabancı misafirleri beklediklerinin üzerinde ağırlayarak İstanbul'un bir marka kent olmasında önemli bir rol oynayacaktır. Misafirlerin konaklarken yaşadıkları tecrübelerin önemli bir bölümü işgörenlerle olan iletişimlerinden ve paylaştıkları tecrübelerden oluşmaktadır. Konaklama sektörü yapısı itibarıyla emek yoğun olup misafirlere yüksek kalitede bir servis sunmak iyi eğitilmiş ve yetkin işgörenler

olmadan imkansızdır (Rees, 1995). Buradan hareketle sektörde rekabetçi olmanın birinci şartı doğru işgören seçimidir. İkinci önemli unsur ise işgörenlerin yönetimidir. Konaklama sektöründe işgörenlerin etkin yönetimi misafir memnuniyetine ve dolayısıyla otel başarısına da yansiyacaktır (Chand, 2010).

Araştırmacılar insan kaynakları yönetiminin, organizasyonun başarısını nasıl etkilediği yönünde çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Yapılan çalışmalar insan kaynakları yönetiminin organizasyonda başka birçok olumlu etkisinin yanında işgören devir oranını ve verimliliği iyileştirdiğini (Arthur, 1994; Huselid, 1995), karlılığı artırdığını (Delery ve Doty, 1996) (Kalleberg, Knoke, Marsden ve Spaeth, 1996) göstermiştir. Kaynağa dayalı insan kaynağı yaklaşımında organizasyonlar değerli, az bulunur, taklit edilemez ve yeri doldurulamaz kaynak ve yeteneklerin yönetimiyle diğerlerinden farklılığını korur ve rekabetçilik kazanır (Barney, 1991). Zaman içinde insan kaynakları yönetimi dünyada olduğu gibi Türkiye'deki organizasyonlar tarafından rekabetçiliği sağlamanın temel taşı olarak kabul edilmiştir (Aycan, 2006). İnsan kaynakları uygulamaları içinde etkileri daha çabuk gözükken ve araştırmacıların diğer uygulamalara göre "en iyi uygulamalar" olarak belirttiği uygulamalar bulunmaktadır (Pfeffer, 1994). Bu uygulamaların içinde; seçici işe alma, iş güvencesi, kendi kendini yöneten takımlar ve merkezi olmayan karar verme, kapsamlı yetiştirme ve geliştirme, örgütsel performansa dayanan ücretlendirme, statü farklılıklarını azaltma, finansal ve bilgilerin ve performansa dayalı bilgilerin işgörenlerle paylaşımı yer almaktadır (Pfeffer, 1999).

Nevşehir otellerinde geniş katılımlı (340 işgören, 15 otel) yapılan bir araştırma, işgörenlerin genel iş tatminini etkileyen faktörleri araştırmıştır. Araştırma iş tatminini öncelikli olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve sosyal ilişkilerin belirlediğini göstermiştir (Kusluyan ve Kusluyan 2005). İnsan kaynakları uygulamaları içinde en belirleyici olan ise "performans değerlendirme, seçici işe alma, terfi fırsatları ve sosyal haklar" olmuştur.

Türk Otomotiv Sektörü'nde stratejik insan kaynakları yönetimini araştıran bir çalışma stratejik insan kaynakları uygulamalarını kullanan işletmelerin geleneksel insan kaynakları uygulamaları olan firmalara göre daha yüksek performansa sahip olduklarını belirlemiştir (Özutku ve Çetinkaya 2012). Çalışma işletme performansında en etkili olan stratejik uygulamaların "esnek çalışma, işgörene iletişim ve fırsat eşitliği politikalarının" olduğuna dikkatimizi çekmiştir.

Araştırmalar insanı stratejik bir kaynak olarak yöneten işletmelerin uzun vadede daha başarılı olacağını işaret etmektedir. İnsanın bir işletmede ne kadar stratejik kaynak olarak algılandığının ve yönetildiğinin göstergeleri ise; insan kaynakları yönetiminden doğrudan sorumlu yöneticinin bulunması ve orta/ büyük işletmelerde insan kaynakları biriminin kurulmuş olması, birimin organizasyonda stratejik karar verme mekanizmalarına yakınlığı ve/ veya yönetim kurulunda yer alması, insan kaynakları stratejisinin varlığı ve insan kaynakları yönetiminin ölçülmesidir (Özçelik ve Aydın, 2006).

Dünyada 1970'li yıllardan sonra insan yönetimiyle ilgilenen birimin adı "personel bölümü" olmaktan çıkıp yavaş yavaş yerini "insan kaynakları bölümüne bırakmıştır (Lundy, 1994). Personel yönetimi ismi sadece idari görevleri içermekte ancak insan kaynakları yönetimi bu birimin sorumluluk alanını genişletmekte ve işletmenin içinde daha stratejik bir görev yüklemektedir.

Türkiye'de farklı sektörlerden 307 kuruluş ile yapılan araştırmada bu birimi insan kaynakları olarak adlandıranların oranı 2000 yılında %65,4 olarak tespit edilmiştir (Arthur Andersen, 2000). Tablo 6'yı incelediğimizde araştırmamızda insan kaynakları bölümü bulunan 19 adet otel bulunmaktadır (%47). Bu oran Türkiye ortalamasından düşüktür, bunun başlıca nedeni bizim örneklemimizde işgören sayısı fazla olan işletmelerin olduğu kadar çok küçük işletmelerin de bulunmasıdır. Sonuçlar içinde beş yıldızlı otellerin biri hariç hepsi bu bölümü İK bölümü olarak adlandırılmıştır. Bahsedilen otel ise bu birimi Personel ve İdari İşler Bölümü olarak adlandırmaya devam etmektedir. Bu tabloda esas şaşırtıcı olan hiç İK/Personel Bölümü olmayan dokuz otelin iki tanesinin dört yıldızlı olmasıdır. Bunu açıklamanın bir yöntemi iki otelin de işgören sayısının 50'nin altında olması olarak düşünülebilir. Ancak aynı işgören adedine sahip dört yıldızlı yedi adet otelde İK bölümü kurulmuştur. Ayrıca çok başarılı bir şekilde özel ve butik oteller kategorisindeki iki otel de bu bölümü oluşturmuştur. Dolayısıyla büyüklük tek başına açıklayıcı bir sebep değildir.

Tablo 6: İnsan Kaynakları Bölümü ve Organizasyondaki Yeri

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ VE ORGANİZASYONDAKİ YERİ	SIKLIK	%
İnsan Kaynaklarını Yöneten Birim		
İnsan Kaynakları Bölümü	19	47,5
Bu Şekilde Bir Birim Yok	9	22,5
Personel Bölümü	6	15,0
Personel ve İdari İşler Bölümü	4	10,0
Diğer	2	5,0
Toplam	40	100,0
İnsan Kaynaklarından Sorumlu Kişi		
Diğer	19	47,5
İK Müdürü	9	22,5
Genel Müdür Yardımcısı	8	20,0
İK Direktörü	3	7,5
İK Koordinatörü	1	2,5
Toplam	40	100,0
İnsan Kaynakları Bölümünde İşgören Tam Zamanlı Sayısı		
0	9	22,5
1-2	22	55,0
3-4	6	15
5-6	3	7,5
Toplam	40	100
Ortalama İK işgöreni sayısı	2,1	
İnsan Kaynakları Bölümünde Kademe Sayısı		
Yok	13	33,5
1	15	37,5
2	7	17,5
3	5	12,5
Toplam	40	100,0
İK Sorumlusunun Bağlı Olduğu Yönetici		
Genel Müdür	29	72,5
Otel Sahibi	7	17,5
Mali ve İdari İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı	2	5,0
Diğer	2	5,0
Toplam	40	100,0

Üst yönetimin ve otel sahiplerinin insan kaynaklarına ne kadar öncelik verdiği birinci derecede sorumlunun ünvanı ve kime bağlı çalıştığı ile de alakalıdır. İstanbul otelleri ile ilgili yapılan araştırmamızda sorumlu kişiye İK Müdürü/Direktörü/Koordinatörü ünvanını kullanan otel yüzdesi %32 olmuştur. Bu ortalama Türkiye ortalaması olan %55,1'in oldukça altındadır (Arthur Andersen, 2000). Ancak Türkiye'de küçük ve orta ölçekli otellerde yapılan geniş

çaplı bir araştırma bu oranı %18,2 olarak tespit etmiştir (Çetinel ve diğerleri 2009). Çalışmamızın %90'nının KOBİ olduğu düşünülürse Türkiye geneline göre İstanbul otelleri biraz daha ileridedir. Otellerde bu ünvan olmadığı durumlarda Genel Müdür Yardımcısı veya Muhasebe/Operasyon Müdürü kendi diğer sorumluluklarıyla beraber işgören ile ilgili konularla ilgilenmektedir. Bu da çoğunlukla insan kaynakları yönetiminin acil olmasına göre ele alınmasını ile sonuçlanmaktadır. İK bölümü otellerde ağırlıklı olarak genel müdüre bağlı çalışmaktadır (%72,5), otel büyüklüğüne bağlı olarak bazı işletmelerde ara bir kademe daha bulunmaktadır (Beş yıldızlı bir otelde mevcuttur). İK bölümünün sadece küçük otellerde otel sahibine bağlı (%17,5) çalışacağı beklenirken, bunun aksine üç yıldızlı ve dört yıldızlı otellerde bu uygulamaya daha sık rastlanmıştır.

İK bölümleri daha idari bulduğumuz faaliyetlerinin (özlük işleri, maaş ödemeleri, araç servisi yemek gibi) haricinde günümüzdeki tanımında işletmenin insanı daha yüksek performans ile yönetmesini sağlayacak görevler edinmiştir (seçici işe alım, sürekli eğitim, performansa bağlı ücretlendirme, yetenek yönetimi, performans yönetimi, kariyer planlama ve sosyal sorumluluk projeleri). Bizim dileğimiz İstanbul otellerinin de bu yönde bir gelişme göstermesidir. Ancak Tablo 7'yi incelediğimizde otellerin İK Bölümlerini en çok işe alma (%87,2), ücretlendirme (%84,6) ve özlük işlerinin (%76,9) meşgul ettiğini görmekteyiz. Günümüzün işgörenlerini yakından ilgilendiren kariyer yönetimi ise otellerin yarısından azında bulunmaktadır (%43,6). Bunların yanında değişen yasalarla beraber iş güvenliğinin zaman içinde önem kazanmış olması ve İK bölümlerinin bu konuyla ilgilenmesi sevindiricidir (%71,8). Bir diğer sevindirici konu ise az da olsa bazı otellerde sosyal yardım projelerinin İK'nın sorumluluğunda başlamış olmasıdır (Diğer %23,1).

Tablo 7: İK'nın Sorumluluk Alanları

İK FONKSİYONU	SIKLIK	%
İşe Alma	34	87,2
Ücretlendirme	33	84,6
Personel ve özlük işlemleri	30	76,9
İş güvenliği	28	71,8
Bordro	28	71,8
Performans değerlendirme	24	61,5
Eğitim	24	61,5
Sağlık	22	56,4
Nakiller ve atamalar	18	46,2
Kariyer planlama	17	43,6
Servis	15	38,5
Diğer	9	23,1
Toplam Otel	39	100,0

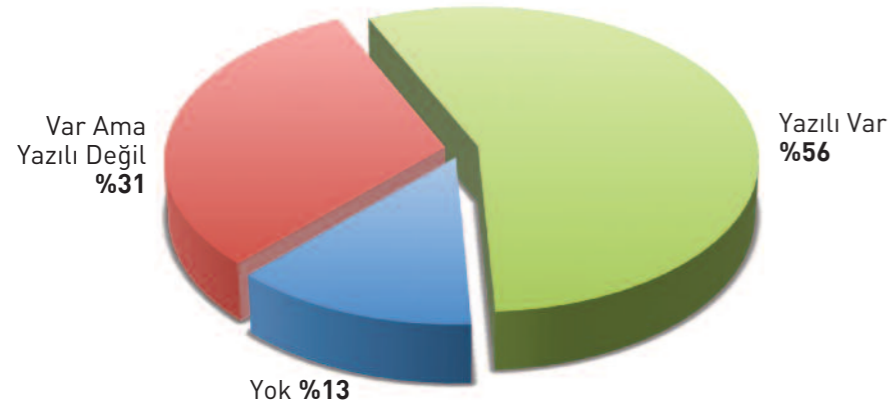
İK bölümünün organizasyona değer katması için kendi içinde yapılanması da çok önemlidir. Verimli bir İK bölümünde yeteri kadar işgören olmalı ve bu konuda eğitim almış uzmanlar bulunmalıdır. Hâlbuki araştırmamıza katılan 9 otelde İK bölümü yok ve otellerin yarısından fazlasında da ancak 1-2 kişi çalışmaktadır (Tablo 6). Bu tablo özel kategori ve üç yıldızlı oteller için beklenen bir durum olsa da, dört ve beş yıldızlı oteller için beklenenin altında bir göstergedir. Özellikle insan yoğun işgören bir sektör için göstergeler İK departmanının işgörenleri geliştirmeye yönelik yapacakları aktiviteler için fazla zamanları kalmadığına işaret etmektedir. Ancak diğer sektörlerin ortalaması ile karşılaştığımızda durum göreceli olarak daha iyidir. Araştırmamız kapsamında bulunan otellerde ortalama işgören sayısı 95 ve ortalama İK işgören sayısı 2,1 kişidir. Bir insan kaynakları görevlisi başına düşen işgören sayısı ise bu durumda 45 kişidir. Bu Türkiye ortalaması olan 58 kişiye göre oldukça iyidir (Arthur Andersen 2000).

Anketimize cevap veren İK sorumlularının biri hariç hepsi ön lisans ve üzeri seviyesinde eğitilmiştir, bu çok sevindiricidir. Ancak insan kaynakları ile ilgili çalışmalarına rağmen otellerde bu konuda eğitim almış işgören sayısı oldukça düşüktür (%41). Karşılaştırmalı olarak cevap verenler arasında turizm konusunda eğitim almış kişi adedi biraz daha yüksektir (%56,4). Diğer sektörlerde olduğu gibi otelcilikte de insan kaynakları bölümlerinde işgörenlerin eğitimlerinin iyileştirilmesine ihtiyaç vardır.

Tablo 8: Ankete Cevap Veren İnsan Kaynakları İşgörenlerinin Profili

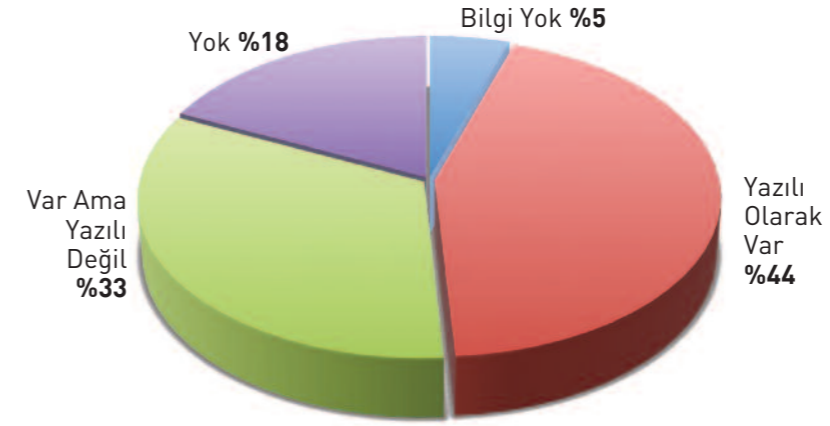
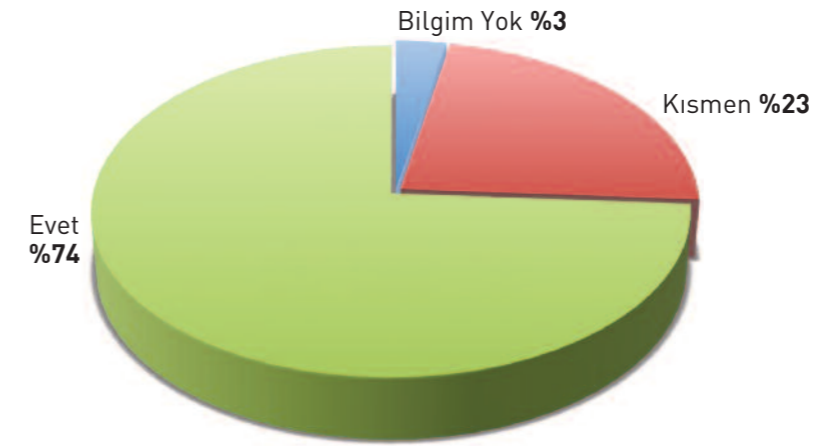
PROFİL	SIKLIK	%
Cinsiyet		
Kadın	19	48,7
Erkek	20	51,3
Yaş Ortalaması	35,5	8,4 (std)
Eğitim		
Lise	1	2,6
Ön Lisans	6	15,4
Lisans	26	66,7
Yüksek Lisans	6	15,4
İnsan Kaynağı ile İlgili Eğitim		
Var	16	41,0
Yok	23	59,0
Turizm ile İlgili Eğitim		
Var	22	56,4
Yok	17	43,6

Geleceği planlamak ve işgörenlere yön göstermek için her organizasyonun bir vizyon ve misyon çalışması yapması gerekli. Sadece bu çalışmanın yapılması ve kapalı kapılar arkasında tutulması yeterli değil, bunun işgörenler tarafından bilinmesi ve benimsenmesi de gerekiyor. Çalışmaya katılan otellerin %87'sinde bu şekilde bir çalışma yapılmış ve %56'sında yazılı olarak var (Şekil 1). Bu oranlar Türkiye ortalamalarının biraz altında ancak çok da kötü değil. Fakat genel resme baktığımızda otellerin ancak yarısından azında misyon ve vizyonun işgörenlerce bilindiğini görmekteyiz (%46). İşgörenler organizasyonun misyon ve vizyonu bilmezlerse ve benimsemezlerse hepsi ayrı yönlerde gidilebilir ve amaçsızca çalışabilirler. Bu nedenle bu göstergenin ileride daha fazla üzerinde durulması gerekmektedir.

Şekil 1: Otellerin Misyon ve Vizyonları

İnsan kaynakları yönetimi sistemleri gelişmiş işletmelerde firma stratejisine uygun bir insan kaynakları stratejisi vardır. Bu ayrıca organizasyonda insan kaynağının stratejik yönetimine verilen önemi gösterir. Türkiye genelinde işletmelerin yarısından fazlasında yazılı bir İK stratejisi vardır ancak bu oran küçük ve orta ölçekli işletmelerde çok daha düşüktür (Arthur Andersen, 2000). Türkiye genelinde yapılan başka bir araştırmada işgören adedi 500'den az olan firmalarda bir İK bölümü olduğunu ancak İK stratejileri olmasına rağmen bunun yazılı olmadığını ve yazılı İK stratejilerin ancak daha büyük firmalarda bulunduğu belirlenmiştir (Özçelik ve Aydın, 2006). Bizim araştırmamıza katılan otellerin %90'de küçük ve orta ölçekli işletme olduğu için bu oranın düşük olması beklenmiştir. Ancak Şekil 2'de görüldüğü gibi sonuçlar beklenenin aksine çok düşük değildir, otellerin %77'sinde İK stratejisi vardır. Yazılı İK

stratejilerinin artması otellerin İK bölümlerinin daha uzun vadeli planlar dâhilinde çalışması ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır. Ankete cevap veren yöneticilerin %74'ü İK bölümlerinin organizasyon stratejisine uygun çalıştığını bildirmiştir (Şekil 3).

Şekil 2: Misyon ve Vizyon Doğrultusunda Belirlenmiş İK Stratejisi**Şekil 3: İK Uygulamalarının Otel Stratejisine Uygunluğu**

İnsana ve insan kaynaklarının yönetimine önem verildiğinin bir diğer göstergesi de İK'nın stratejik kararlara olan katkısıdır. Araştırmamızın bulguları İK'nın diğer konularda olduğu gibi stratejik karar verme konusunda da üst yönetime sadece destek olmaya devam ettiğini ve kararlara doğrudan katkıda bulunmadığını göstermiştir. Tablo 9'da görüldüğü üzere İK daha sıklıkla belirlenen hedefleri işgörenlere iletmekte (%71,8), uygulanmasına destek olmakta (%59) ve kontrolünü gerçekleştirmektedir (%53,8). Ancak otellerin yarısında stratejik karar verme sürecine katılabilmektedir (%56,4).

Tablo 9: İK'nın Organizasyondaki Stratejik Görevleri

GÖREV	SIKLIK	%
Hedeflerin İşgörenlere İletilmesi	28	71,8
Org. Strateji Uygulama	23	59,0
Org. Stratejisi Belirleme	22	56,4
Org. Hedeflerine Erişimin Kontrolü	21	53,8
Yeni İşletme Yatırımları	1	2,6
Toplam Otel	39	100,0

İnsan kaynakları ve yönetim politikaları

Bir işletmenin nasıl vizyon, misyon ve stratejik planı geleceğe yön vermek için olmazsa olmazı ise, organizasyon şeması, yazılı görev tanımları, yazılı prosedürleri ve işgören el kitabı gibi unsurlar da, insan kaynakları yönetimini yapılandırmak için şarttır. Öncelikli olarak birçok insan kaynakları fonksiyonunun doğru olarak işlemesi yazılı görev tanımlarının olmasına bağlıdır. Örneğin işe alımlar için iş tanımları temel alınır. Ancak insan kaynakları yönetimini yapılandıramamış işletmelerde bu ve bunun gibi yazılı prosedürlerin eksikliği olur. Araştırmamıza katılan otellerde de insan kaynaklarının yapılandırılmasında eksiklikler olduğu gözükmektedir (Tablo 10). Yapılandırma yönünde en gelişmiş yön iş tanımları (% 87) ve en az gelişmiş yön ise işgören el kitaplarıdır (%43).

Tablo 10: Yapılandırılmış İnsan Kaynağı Sistemleri

GÖREV	SIKLIK	%
Yazılı Görev Tanımları	34	87,2
Organizasyon Şeması	29	74,4
Yazılı Prosedürler	25	64,1
İşgören El Kitabı	17	43,6
Toplam Otel	39	100,0

İnsan kaynakları yönetimi bir sistem olarak düşünülmemelidir çünkü kendi içinde tüm fonksiyonlar birbirini destekler. İş tanımları sadece işe alımlar için kullanılmaz ayrıca terfilerde de önemli rol oynar. Farklı pozisyonlara geçmek isteyen işgörendenler iş tanımları kullanarak eğitim açıklarını belirleyebilir ve ileriki pozisyonlar için hazırlıklara başlayabilir. Yukarıdaki tabloda otellerin yüksek bir oranında yazılı iş tanımlarının bulunduğunu belirtmiştik (%87,2). Oteller iş tanımlarını her pozisyon için oluşturuyor. En sık yönetici olmayan pozisyonlar için oluşturuyor (%71,8) bu da bize bunun daha çok işe alımlar için kullanılabileceğini gösteriyor. Otellerde yönetici kadroları için de iş tanımlarının hazırlanmasında ve işgörendenlere açıkça iletmesinde fayda var. Bu şekilde kariyer basamaklarını tırmanmak isteyen işgörendenlere hedefler koyulmasına destek olunabilir.

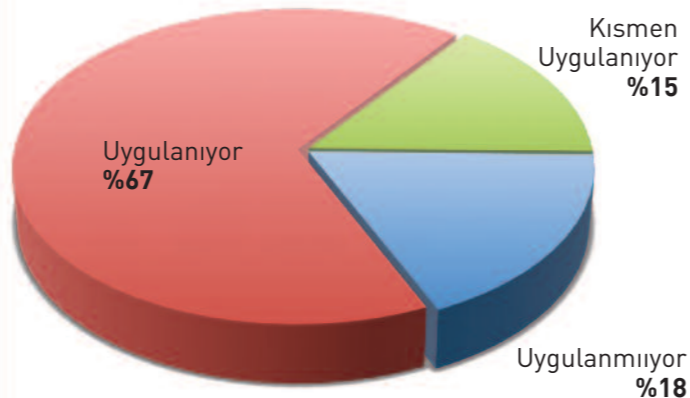
Tablo 11: Pozisyonlara Göre Yazılı İş Tanımları

POZİSYON	SIKLIK	%
Yönetici Olmayanlar	28	71,8
Üst Kademe Yöneticiler	26	66,7
Orta Kademe Yöneticiler	23	59,0
İlk Kademe Yöneticiler	22	56,4
Yönetici Adayları (MT)	10	25,6

İşe alım ve işten çıkarma

Bir işletmedeki işe alım süreci ihtiyacın belirlenmesi ile başlar ve doğru aday işe yerleştirilene kadar bir dizi aktivite ile devam eder. Ancak bu ihtiyaç önceden kadro planlaması ile öngörülebilirse pozisyon için en doğru adayın seçilmesi ve yerleştirilmesi mümkün olur ve son dakika kararlarına ihtiyaç kalmaz. Türkiye genelinde firmaların % 86,3'ünde (Andersen 2000), KOBİ otellerde ise %14,8'ünde (Çetinel ve diğerleri; 2009) kadro planlaması yapılmaktadır. Araştırma kapsamımızdaki otellerde de %82 oranında kadro planlaması yapılmaktadır ancak tam olarak uygulanması otellerin %67'sinde gerçekleşebilmektedir.

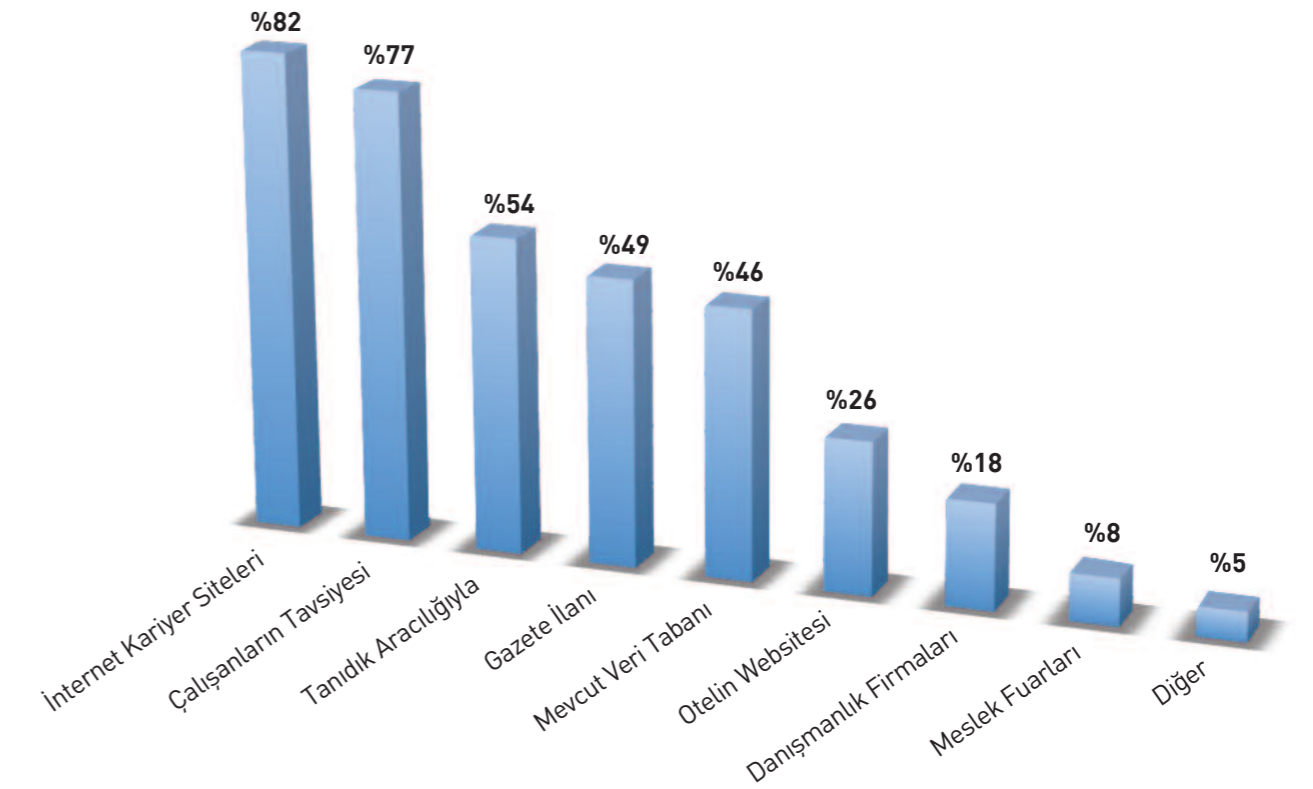
Şekil 4: Kadro Planlamasının Uygulanması



Oteller farklı seviyelerdeki personel ihtiyaçlarını gidermek için farklı araçları kullanmaları gerekebilir. Örneğin organizasyonun daha alt seviyesinde bulunan elemanlar için arkadaş tavsiyesi, internet kariyer siteleri ve şirket kariyer sitesi kullanılabilecekken yöneticiler için bunlar yeterli olmayacak ve sektörde tecrübe kazanmış danışmanlık firmalarına başvurmak gerekecektir. Yapılan araştırmalar küçük ve orta ölçekli işletmelerde işe alımlarda daha çok arkadaş ve işgören tavsiyeleri gibi yapılandırılmamış yöntemlerin büyük işletmelerde ise danışmanlık firmaları gibi yapılandırılmış yöntemlerin kullanıldığını gösteriyor (Çetinel ve diğerleri, 2009). Bunun yanında veriler işi şansa bırakmayıp yapılandırılmış yöntemleri kullanarak doğru adayları doğru pozisyonlara yerleştiren organizasyonların uzun vadede işletme başarılarının arttığını göstermektedir (Altınay, Altınay ve Gannon, 2008). Bizim sonuçlarımız internet kariyer sitelerinin zaman içinde diğer tüm işe alım yöntemlerinin önüne geçtiğini göstermektedir (Şekil 5). Neredeyse çoğu otel (%82) internet kariyer sitelerini kullanmaktadır. Bu gelişme ülkemizde son senelerde artan kariyer web sitelerini takip ederek de doğrulanabilir. Kariyer.net web sitesinde Mart 2013 ayı itibarıyla 44,940 iş ilanı, Yenibiriş.com web sitesinde ise 39,415 iş ilanı bulunmaktadır. Bu çok önemli bir gelişmedir ve internet sitelerinden temin edilen adaylara ne tip diğer işe alım tekniklerinin uygulandığı çalısılması gerekmektedir.

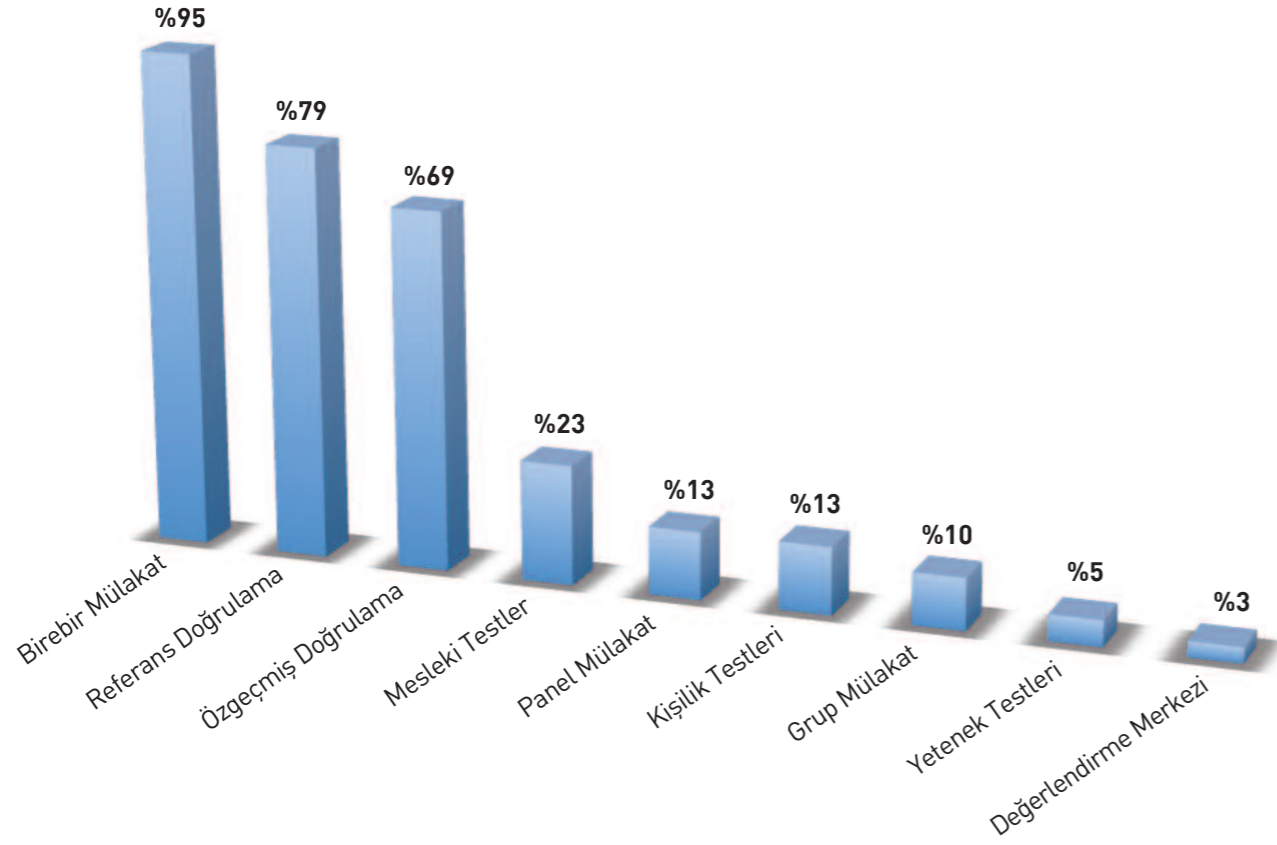
İnternet kariyer sitelerinden sonra otellerinin işgörenden tavsiyesi (%77) ve tanıdık aracılığıyla eleman bulmayı (%54) diğer yöntemlere göre tercih ettiği gözükmektedir. Oteller danışmanlık firmalarını çoğunlukla üst seviye yönetici bulmak için kullandıklarını bildirmişlerdir (%18). Bu tablo otellerin yapılandırılmamış yöntemleri daha sık tercih ettiğine işaret etmektedir.

Şekil 5: İşe Alım İçin Aday Havuzu Oluşturma



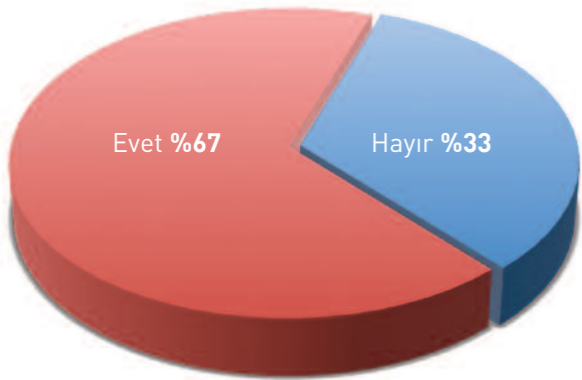
Şekil 6'da görüldüğü üzere işe alım yöntemleri arasında otellerin en sık kullandığı yöntem birebir mülakattır (%95). Bu oran genel Türkiye firma ortalamalarıyla ve KOBİ otellerde yapılan çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Hâlbuki birebir mülakat güvenilirliği daha düşük bir yöntemdir. Tek başına değil yetenek/mesleki testler ile beraber kullanılması daha güvenilir olacaktır. Özellikle otelcilik bazı bölümlerinde bunlar daha da önemlidir (Yiyecek ve İçecek gibi). Ancak oteller mesleki testleri (%23) ve yetenek testlerini (%5) çok az sıklıkla kullanmakta ve işgörenden tavsiyelerine öncelik vermektedirler. Amerika'da otel ve restoranlarda yapılan bir çalışma özellikle işe alımlarda kişilik testleri uygulayan işletmelerde daha sonra işgören devir oranlarının azaldığını tespit etmiştir (Cho ve diğerleri, 2006). Bu şekilde hem işletmeler kendilerine daha uygun kişileri önceden belirleyebilmekte hem de bu testlerin süreçlerini geçen adaylar daha uzun işlerinde kalmaktadırlar. Ancak araştırmamızda kişilik testlerini uygulayan otellerin sayısı da çok düşüktür (%13).

Şekil 6: İşe Alım Yöntemi

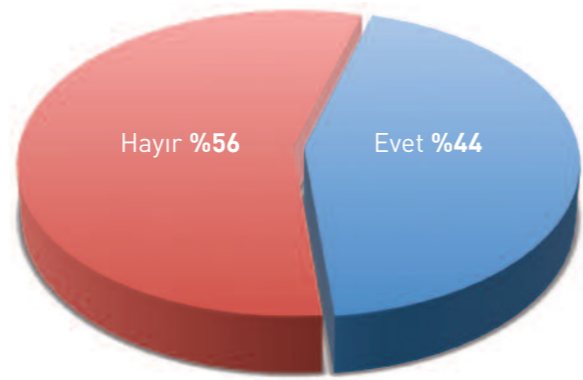


İnsan kaynakları bölümünün personel teminine verdiği önemin aynısını ayrılmalarına da vermesi gerekir. Ancak bu şekilde işgören devir hızını seneler içinde takip edebilir, işgörenlerin neden ayrıldığını öğrenip yönetimde iyileştirme gerçekleştirebilir ve insan kaynaklarının iyi yaptığı uygulamaların sonuçlarını da gösterilebilir. Otellerin üçte birinde hiç işten ayrılanlarla mülakat yapılmamakta ve yarısından fazlasında da bu konuyla ilgili istatistikler tutulamamaktadır (Şekil 7 ve 8). Yönetimin en önemli prensiplerinden birisi "ölçmediğinizi yönetemezsiniz" olarak bilinir, bu durumda işgörenlerin neden ayrıldığını tam olarak öğrenemezsek işgören devir hızını da kontrol altına alamayız diyebiliriz.

Şekil 7: Çıkış Mülakatı Yapılıyor mu?



Şekil 8: İşten Ayrılmalar ile İlgili İstatistik Tutuluyor mu?



Eğitim ve kariyer yönetimi

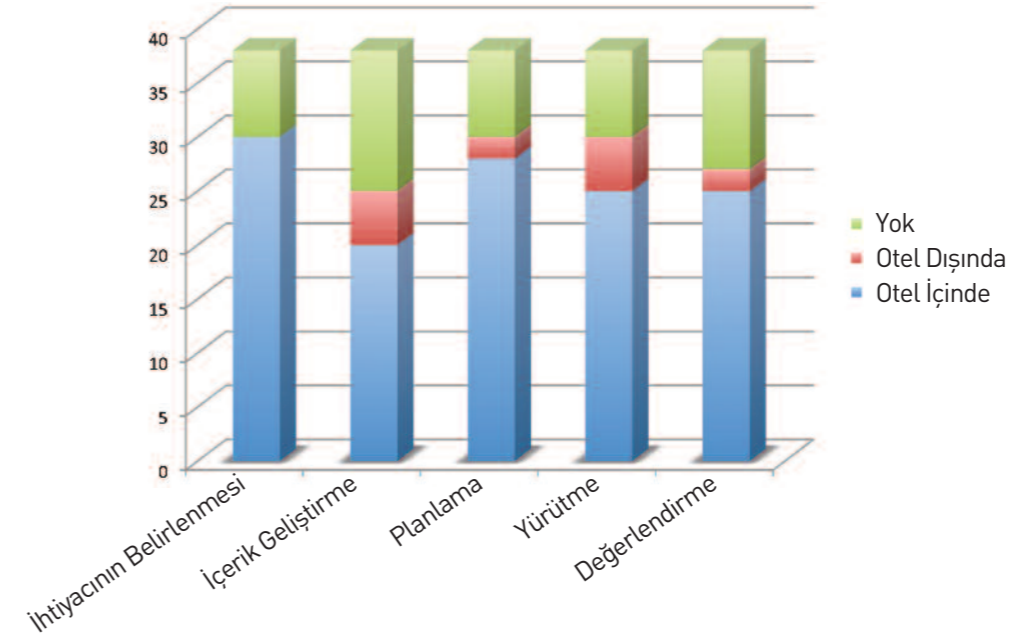
Eğitim ilk giriş pozisyonları olduğu gibi her seviye işgören ve yönetici için düzenli aralıklarla gerçekleştirilmesi gereken bir insan kaynağı yönetim fonksiyonudur. Araştırmamızda otellerin ne kadar düzenli eğitim verdiğini değerlendirmek için oryantasyon programının varlığı ve saatleri, eğitim sürecinin yönetiliş şekli, eğitimlerin verilmiş yöntemi ve çeşitleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Araştırmamızda bulunan oteller arasında otellerin çok yüksek bir yüzdesinde standart bir oryantasyon programı bulunmaktadır (%87,2). Bulunmayan oteller içinde bir tanesi dört yıldızlı, iki tanesi üç yıldızlı ve bir tanesi de özel ve butik kategori otelidir (Tablo 12).

Tablo 12: Standart İşe Alıştırma Programı (Oryantasyon)

	SIKLIK	%
Evet	34	87,2
Hayır	5	12,8
Toplam	39	100,0

Günümüzde birçok işletme insan kaynakları fonksiyonlarının bir bölümünü taşeron firmalara devretmiştir. Taşeron kullanma yöntemi en sık özlük işleri, maaş ödemeleri ve eğitim için uygulanmaktadır. Bunun yanında eğitim fonksiyonunu kendi bünyesinde bulundurmasına rağmen danışmanlık firmalarının yardımıyla eğitimlerin yürütülmesini gerçekleştiren işletmeler de bulunmaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerde eğitimler daha çok işyeri eğitimleri olarak gerçekleşmekte ve düzenli olarak yapılmamaktadır (Çetinel ve diğerleri, 2009). Araştırmamıza katılan otellerin içinde sekiz otelde eğitim fonksiyonunun düzenli olarak yürütülmediği bu nedenle hiçbir planlama da yapılmadığı anlaşılmaktadır (Şekil 9). Geri kalan otellerin tümünde eğitim ihtiyacı içeriden belirlenmektedir. Düzenli eğitim faaliyeti bulunan otellerin çok yüksek bir yüzdesi eğitimin içeriğinin geliştirilmesini (%62), planlanmasını (%84), yürütülmesini (%75) ve değerlendirilmesini (%75) içeriden yönetmektedir. Otellerin dışarıdan eğitim aldıkları en fazla destek eğitim içeriği geliştirmek içindir. Yenilikleri takip etmek, işgörenlerin en son bilgi ve teknoloji ile donanmasını sağlamak için dışarıdan en azından içerikle ilgili destek almak gereklidir.

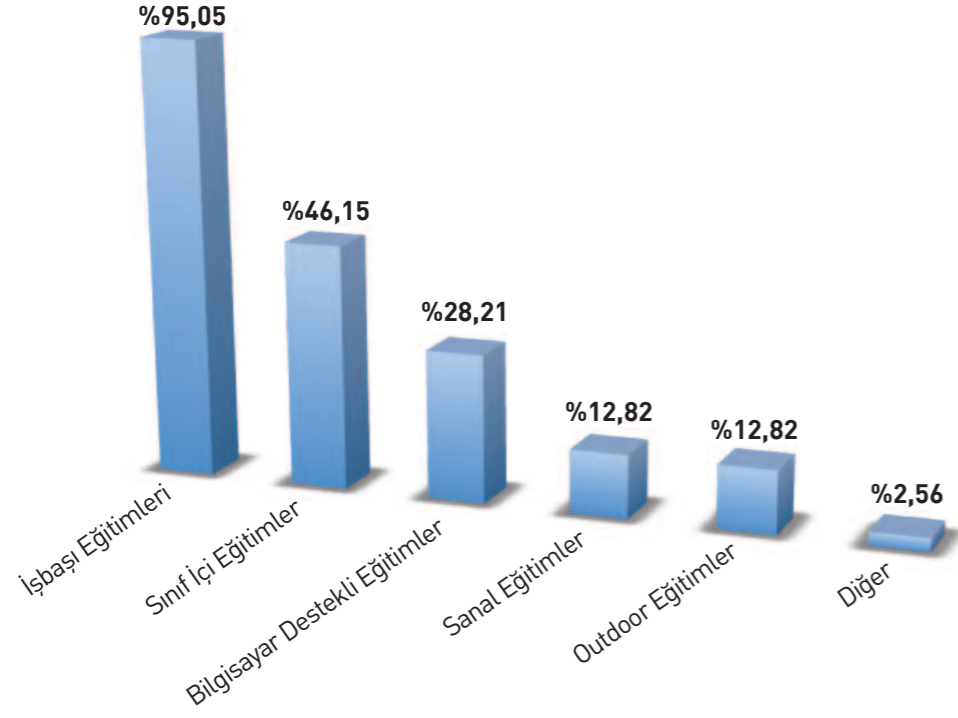
Şekil 9: Eğitim Süreci



Eğitim ile ilgili yapılan araştırmalar verilen eğitimlerin uzun vadede üretkenliği ve karlılığı arttırdığı yönündedir (Almeida ve Carneiro, 2009). Bir organizasyonun eğitim bütçesi ve işgören başına sağlanan ortalama eğitim saat miktarı organizasyonda eğitime verilen önemi anlamının başlıca yollarıdır. Amerika'da 78 otel ve restoran işletmesinde yapılan bir çalışmada bir yıl içinde işgörenlerin aldığı ortalama eğitim saati 30 olarak belirlenmiştir (Cho ve diğerleri, 2006).

Biz de araştırmamızda otellerin son on iki ay içinde ayrı ayrı yöneticilerin ve yönetici olmayanların aldığı ortalama eğitim saat miktarını sorduk. İyi bir örnek telefon görüşmesi ile ek bilgi topladığımız beş yıldızlı bir otelden geldi. Oteldeki insan kaynakları eğitim bölümünün bu verileri düzenli olarak bilgisayar ortamında her işgören grubu için takip ettiğini gördük. Ancak araştırmamızın genelinde bundan çok farklı bir portre vardı. Verilen cevaplar incelendiğinde neredeyse birkaç otelin dışında bu verileri sağlıklı takip eden olmadığını anladık. Ayrıca oteller eğitim saatlerinin içine işbaşı eğitimlerini de kattıkları için cevaplar içinde 5 saat diyen otel de oldu 1000 saat de. Bu nedenle veriler arasında karşılaştırma yapmak veya ortalama almak da çok zor oldu. Bu konuda sektörde karşılaştırma yapılabilmemiz için uzun vadede insan kaynakları bölümleriyle ortak tanımlarda anlaşılması ve düzenli olarak en azından yönetici ve yönetici olmayan iki grup için istatistiklerin tutulması gerekecektir.

Şekil 10: Eğitim Yöntemi

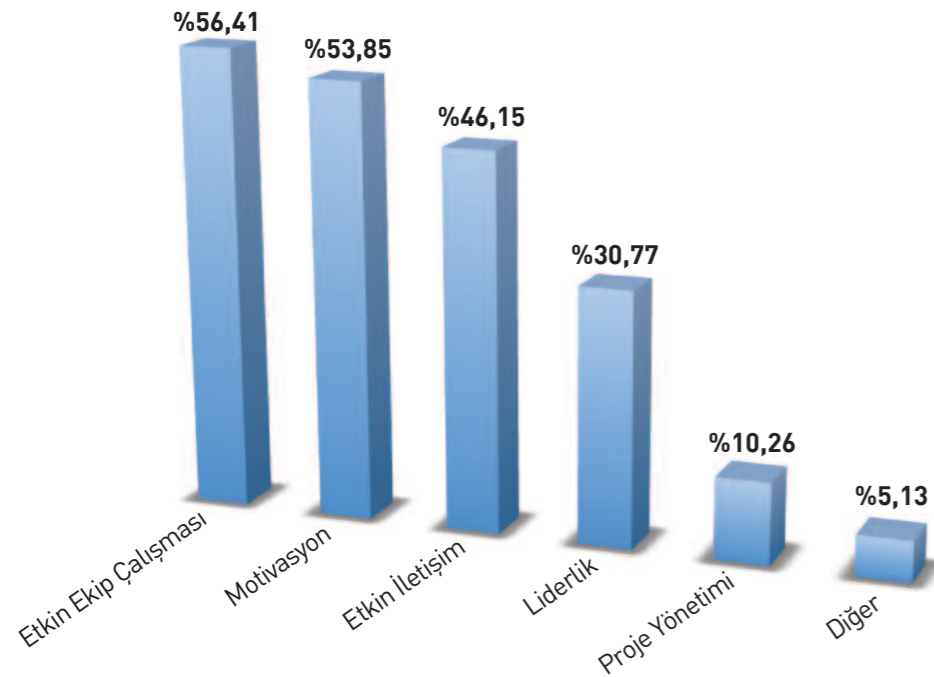


28

İstanbul Otellerinin 360° Değerlendirmesi

Dünya genelinde yapılan araştırmalar büyük firmaların daha çok sınıf ortamında veya bilgisayar destekli yapılan yapılandırılmış eğitim yöntemlerini tercih ettiklerini, küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise işbaşı eğitimi, mentorluk gibi yapılandırılmamış, bir düzene sokulmamış eğitimleri tercih ettiklerini göstermektedir (Tanova ve Nadiri 2005). Bizim araştırmamızda Şekil 10' da görüldüğü gibi otellerin yöntem olarak işbaşı eğitimleri ağırlıklı olarak kullanıldığını görmekteyiz (%82). Türkiye KOBİ otellerinde yapılan araştırma işbaşı eğitimlerinin kullanım oranını %74,8 olarak bulmuştur (Çetinel ve diğerleri, 2009). Bizim sonuçlarımız diğer sonuçlara göre daha yüksektir ve yapılandırılmamış yöntemlere ağırlıklı olarak öncelik verildiği gözükmektedir. Daha sonraki çalışmalarda işbaşı eğitimlerinin ne kadarının önceden planlanmış ve düzene sokulmuş eğitimler olduğu incelenmelidir. Ayrıca özellikle müşteri ile devamlı etkileşimde bulunan işgörenler için sanal eğitimlerin ve sınıf içi eğitimlerin daha sık kullanılması beklenebilir. Bazı oteller işgörenlerin eğitimlerinin bir bölümünü anlatımlı olarak bilgisayar ortamına taşımışlardır. Bu durumda eğitimleri işgörenler iş saatleri dışında tamamlayabilmektedirler. Halen Şekil 10'da gözüktüğü üzere bilgisayar destekli eğitimleri kullanan otel sayısı düşüktür (%28). Zaman içinde bu oranın artacağı beklenmektedir.

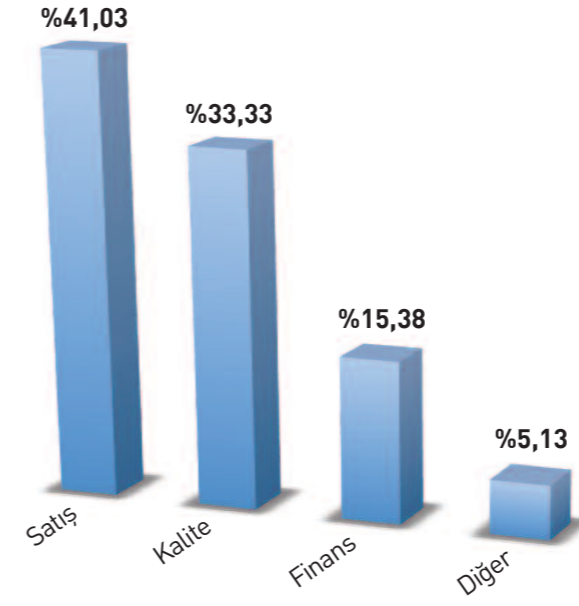
Şekil 11: Kişisel Gelişim Eğitimleri



Türkiye genelinde şirketler sırasıyla ekip çalışması (%81,5), etkin iletişim (%79,5) ve liderlik eğitimlerini (%78,5) tercih etmektedirler (Arthur Andersen, 2000). Ancak araştırmamız kapsamındaki otellerin kişisel gelişim eğitimlerine diğer sektörler kadar önem vermediği görülmüştür (Şekil 11). Verilen eğitimler arasında ekip çalışması otellerde önemini korumaktadır (%56,41). Motivasyon eğitimi (%53,8) liderlik eğitimlerinin (%30,7) önüne geçmiştir. Otellerin insan yönetimindeki zorluklarından en önemli çok sık işten ayrılmalarıdır. Bunda uzun çalışma saatleri, farklı vardiya saatleri ve zor çalışma koşulları da rol oynamaktadır. Bunun yanında özellikle misafirlerle iletişim halinde olan işgörenlerde yüksek enerji seviyesi, güler yüzlülük ve misafirperverlik önemlidir. Bu nedenlerle otellerde motivasyon eğitimlerine önem verilmektedir.

Otellerde yönetici ve yönetici adaylarına verilen kendi alanlarında daha çok ilerlemelerini sağlayacak uzmanlık eğitimleri bulunmaktadır. Araştırmamız sonuçlarına göre İstanbul otellerinde uzmanlık eğitimlerine verilen önem çok düşüktür. Özellikle kalite iyileştirme çalışmalarına verilmesi gereken önem düşünlüğünde sadece otellerin üçte birinde bu eğitimlerin veriliyor olması düşündürücüdür. Uzmanlık eğitimleri arasında oteller önceliği satış eğitimlerine vermektedir (Şekil 12). Oteller ayrıca işgörenlerine kendi işletmelerinde kullanılan rezervasyon sistemleri gibi teknik eğitimler de sağlamaktadır. Bu eğitimlerin içinde genel sistem eğitimi, Micros, Opera, Fidelio, On-q ve Amoro gibi eğitimler bulunmaktadır.

Şekil 12: Uzmanlık Eğitimleri



Günümüzde yeniliklerin getirdiği değişikliklere paralel olarak organizasyonlar eğitim programlarına çeşitli özel eğitimler eklemişlerdir. Araştırmalar otellerin insan kaynakları alanında yenilikleri biraz daha geriden takip ettiğini göstermiştir. Özel eğitimler konusunda ise iş kazaları ve iş güvenliği (%66,7) önceliği çekmektedir (Şekil 13). İş sağlığı ve güvenliği yönünden Türkiye gelişmiş diğer ülkelere göre çok geriden gelmektedir. Ülkemizde Haziran 2012 tarihinde yürürlüğe giren 6331 sayılı Yeni İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası ile işletmelerin çeşitli önlemler alması istenmiştir. Otellerin çalışma ortamı da iş kazalarının olabilme olasılığı yüksek alanlardır. Bu nedenle bu eğitimlere öncelik verilmesi doğrudur. Bunun yanında ülkemizde de yeni yeni gelişmeye başlayan sürdürülebilirlik eğitimlerinin az da olsa başlamış olması sevindiricidir (%20,1).

Şekil 13: Özel Eğitimler



29

İstanbul Otellerinin 360° Değerlendirmesi

İnsan kaynakları bölümünün işgörenlerle ilgili önemli görevlerinden birisi de kariyer yönetimidir. Kusluvan ve Kusluvan (2005) kariyer yönetimini "işgörenlerin bir meslekte veya işte ilerleme ihtiyaçları ile işletmenin işgücü ihtiyacını uyumlaştırarak, işletmedeki işgücü akışını ve seyrini düzenlemek için yapılan planlı bir çaba" olarak tanımlamaktadır. Bu durumda insan kaynakları bölümü işgörenlere kariyer yönlerinin belirlenmesi ve yol haritası çizilmesi için çeşitli desteklerde bulunur. Bu destek faaliyetlerinin içerisinde birebir görüşmeler, koçluk, mentorluk ve eğitim faaliyetleri bulunmalıdır. Bu konuda işgörenler sorumlu olduğu kadar yöneticiler ve insan kaynakları bölümü de destek olduğunda daha iyi sonuçlar alınır. İşgörenlerine bu konuda destek olan organizasyonlar işgörenlerini uzun vadede kazanır. Araştırmamıza katılan otellerin yüksek oranında bir kariyer yönetim sistemi yok (Tablo 13). Kariyer yönetim sistemine sahip olan oteller daha çok beş ve dört yıldızlı, ancak onların da hepsi sahip değil. Özel kategori otellerden ikisi de bu şekilde bir sisteme sahip olduğunu belirtmiş, belki de çok yapılandırılmamış yöntemleri kullanarak işgörenlerine yardımcı oluyorlar.

Tablo 13: Kariyer Yönetim Sistemi

	SIKLIK	%
Evet	15	38,5
Hayır	23	59,0
Eksik Bilgi	1	2,6
Toplam	39	100,0

Kariyer yönetim sisteminin diğer insan kaynakları sistemleri ile ilişkilendirilmesi gerekiyor. Daha önce iş tanımlarının varlığının işgörenlere ilerde bulunmak isteyecekleri pozisyonlara geçiş öncesinde hazırlanmak için yardımcı olacağından bahsetmiştik. Aynı şekilde kariyer yönetimine faydası olan başka bir uygulama ise iş rotasyonları. Farklı pozisyonlarda yetkinlik kazanan işgörenler ileride bunları farklı pozisyonlara geçmek için kullanabilir. Ancak kişisel geliştirme yöntemlerini incelerken iş rotasyon uygulamalarının otellerde çok düşük oranda (%30) kullanıldığını görüyoruz.

Tablo 14: Kişisel Gelişim Uygulamaları

UYGULANAN YÖNTEM	SIKLIK	%
Eğitim Olanakları	27	69,2
Yetki Artırma	19	48,7
Kariyer Planlama	15	38,3
İş Rotasyonu	12	30,8
İş Zenginleştirme	4	10,3
Toplam Otel	39	100,0

Özellikle genç işgörenlerin en çok ilgi duydukları alan kendilerine hangi gelişim ve yükselme olanaklarını sunulacağıdır. Araştırmamızdaki oteller en sık eğitim olanaklarını kullanmaktadırlar (%69,2). Ancak verilen eğitimler daha çok işgörenlerin buldukları pozisyonlarla ilgili olduğu için (Şekil 11 ve 12) onları ileriye hazırlayacak fırsatlar yaratılmıyor. Esasında tabloda görülen beş çalışma da ayrı ayrı önemlidir. Örneğin yetki artırma olmadığı zaman işgören müşterinin sorunlarını anında çözemez ve zaman geçtiği için de müşteri memnuniyetsizliği artar. Bu problemin sonuçları araştırmamızın Booking.com web sitesinden toplanan verilerle yapılan analizler bölümünde müşteri yorumlarını incelediğimizde çok sık karşımıza çıkmıştır. Özellikle ön büro ile ilgili müşterilerin olumsuz bir çok yorumu bulunmaktadır. Bu problemlerin bir bölümün çözümü yetki artırımdır. Sektörde bu uygulamaları yapmış başarılı işletmeler de bulunmaktadır. Ayrıca iş rotasyonu ile işgörenlerin bilgi ve becerileri iyileştirilebilir ve monotonlaşmadan doğan verimlilik azalmaları engellenebilir. Ancak insan kaynakları bölümünün bu aktiviteleri önceden planlayabilmesi gereklidir.

Motivasyon: Performans değerlendirme ve ücretlendirme

Konaklama sektöründe yönetimin önemli sorunlarından bir tanesi çok sık işten ayrılan işgörenlerdir. Sezona bağlı işgören işletmelerde bu mevsimselliğin getirdiği bir durumken ve daha kabul edilebilirken, şehir otelciliğinde işletmelerin verimliliklerinin düşmesine sebep vermektedir. Araştırmamızda otellerin işgören devir hızlarını hesaplayabilmemiz için insan kaynakları birimlerine bir sene içinde kendi isteğiyle ayrılan, işten çıkarılan ve ortalama işgören oranları soruldu. Sorular yöneticiler ve yönetici olmayanlar için ayrı ayrı istendi. Toplanan yönetici verileri çok sağlıklı olmadığı için çalışmamıza aktarılmadı, sadece yönetici olmayan işgörenlerin verileri değerlendirildi.

Amerikan Çalışma İstatistiklerine göre dinlence ve ağırlama sektöründe yönetici olmayan işgörenlerin ortalama devir hızı 52,2'dir (US Bureau of Labor Statistics, 2006) ve Avustralya'da 64 otel işletmesine yapılan bir çalışmada ortalama devir hızı ise 50.74 olarak bulunmuştur (Davidson, Timo ve Wang, 2010). Türkiye'de 29 beş yıldızlı otelde yapılan çalışma otellerin dokuz yıllık bir süre içinde işgörenlerinin %85'ini kaybettiğini göstermiştir. Bu sonuç işgören devir hızının ülkemizdeki beş yıldızlı otellerde yüksek olduğunu göstermiştir. Bizim araştırmamızın tamamına katılan 39 otel olmasına rağmen işgören devir oranlarını hesaplayabilmemiz için 29 otel verilerini paylaşmıştır ve sekiz beş yıldızlı otelin sadece dördü bu değerlendirmeye katılabildi. Bu durumda örneklemin geneli daha az işgöreni olan otellerden oluşmuştur. Sonuçlar otellerde ortalama işgören devir hızını 21,9 olarak göstermektedir, dolayısıyla bu oteller toplam işgüçlerinin beşte birini her sene değiştirmektedir. Bu oran diğer ülkelerdeki çalışmalarla karşılaştırıldığında yine de düşük kalmaktadır. İşgören devir hızı ülkemizde sezonsal olarak işe alım yapan resort oteller için daha yüksek olacaktır. Ancak bizim çalışmamız şehir otelciliği için yapılmıştır ve İstanbul otelleri yüksek sezon dönemlerinde tam zamanlı işgören almak yerine stajyer ve çağırıldığında gelen elemanları tercih etmekte veya taşeron firmalar aracılığıyla açıklarını kapatmaktadır. Aynı zamanda tabloda dikkat çeken başka bir özellik ise işgören devir hızının yüksek yıldızlı otellerde daha fazla olduğudur (Tablo 15). Bizim analizimize dört adet beş yıldızlı otel katılabildiği, aynı çalışma daha çok otelin katıldığı şekilde yapılırsa daha sağlıklı olacaktır.

Tablo 15: Otelerde Yönetici Olmayan İşgörenler için Devir Hızı (Yıl Bazında)

	DEVİR HIZI
Özel Kategori ve Butik	17,8
3 Yıldız	17,2
4 Yıldız	27,8
5 Yıldız	23,4
Ortalama	21,9
En az	6,2
En Fazla	90
Toplam Otel	29

Otellerin işgören bağlılığını artırmak ve işten ayrılmaları düzeltmek için düzenli ve planlı insan kaynağı yönetim araçlarını kullanmaları gerekir. Tablo 16'da görüldüğü üzere araştırmamıza katılan otellerde işten ayrılmaları azaltmak için en sık ücret ve yan menfaatlerden faydalanmaktadırlar (%71,8). Kişisel gelişim olanakları ise çok daha az işletmede uygulanmaktadır (%64,1). Otellerde fiziksel çalışma ortamının özelliklerinin iyileştirilemeyeceğine dair genel bir düşünce vardır ve bu konuda fazla çalışma yapılmamaktadır.

Tablo 16: İşten Ayrılmaları Azaltma Yöntemleri

UYGULANAN YÖNTEM	SIKLIK	%
Ücret Ve Yan Menfaatler	28	71,8
Kişisel Gelişim Olanakları	25	64,1
Esnek Çalışma Saatleri	5	12,8
Fiziksel Çalışma Ortamı	5	12,8
Toplam Otel	39	100,0

İşgörenlerin firmaya bağlılığını artırmak içine neredeyse otellerin yarıya yakını piyasa ortalamasının üzerinde ücret verdiğini belirtmiştir (Tablo 17), aynı şekilde otellerin yarısından fazlasında prim uygulaması bulunmaktadır (Performansa bağlı ve sadece prim). Bunun yanında beklediğimiz gibi özel sağlık sigortası sektörde hemen hemen hiç olmayan bir uygulamadır, kar payı ise gerçekten hiç verilmemektedir.

Tablo 17: İşgörenlerin Otele Bağlılığını Artıracak Yöntemler

UYGULANAN YÖNTEM	SIKLIK	%
Piyasa Ortalamasının Üzerinde Ücret	17	43,6
Performansına Göre Prim	15	38,5
Prim	11	28,2
Özel Sağlık Sigortası	2	5,1
Kar Payı	0	0,0
Diğer	4	10,3
Toplam Otel	39	100,0

Organizasyonlarda kullanılan atama kriterleri işgörenlerin performansını doğrudan etkileyen faktörler arasındadır. Bireysel veya grup performansının değerlendirildiği ortamlarda işgörenler emeklerini bu yönde daha fazla yoğunlaştırabilir. Bizim çalışmamızda otellerin yarıya yakını bireysel performansı göz önünde bulundurmaya yerine çalışılması gereken süreyi veya minimum kriterlerle beraber süreyi atama kriteri olarak kullanmaktadırlar. Süre tek kriter olarak kullanıldığında günümüzün işgörenleri yeteneklerinin ve performanslarının değerlendirilmediğini düşünerek mutsuz olmakta ve daha düşük performans göstermektedirler. İşgörenler içinde eğitilmiş ve yüksek performanslı olanlar performanslarının fark edileceği işletmeleri tercih etmektedirler.

Tablo 18: Atama Kriterleri

KRİTER	SIKLIK	%
Sadece Hak Ediş veya Sadece Bireysel Performans	17	43,6
Çalışılması Gereken Süre ve Hak Ediş Kriterleri	11	28,2
Çalışılması Gereken Süre (Kıdem)	8	20,5
Eksik Bilgi	3	7,7
Toplam	39	100,0

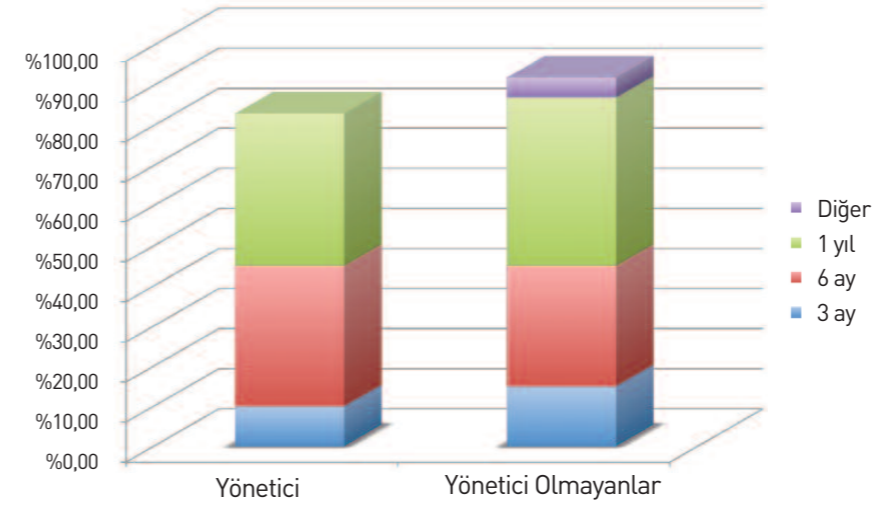
Atamalar ve ücretlendirme için performansı temel alan firmalar arttıkça performans değerlendirmesi daha düzenli yapılmaktadır. Türkiye genelinde farklı sektörlerde beraber yapılan çalışmaya katılan firmaların %80'inde performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır (Arthur Andersen, 2000). Ancak bizim araştırmamızda otellerin %38,5'inde standart bir değerlendirme sistemi ve formu olduğu tespit olmuştur (Tablo 19). Sonuçlarımız gösteriyor ki sadece küçük oteller değil dört yıldızlı ve beş yıldızlı otellerde bu konuyu çok önemsememiş (2 adet beş yıldızlı otelde ve 6 adet dört yıldızlı otelde hiç yok).

Performans değerlendirmesi yapan oteller bunu yöneticileri ve yönetici olmayanlar için farklı sıklıklarda yapıyor. Yöneticiler için altı ayda bir yapan oteller de var yılda bir yapan da var. Yönetici olmayanlar için üç aylık, yarı yıl veya yıllık performans değerlendirmesi de görüyoruz. Özellikle servis sektörü olduğu için performans çok daha sık aralıklarla takip edilmesi gerekiyor olabilir. Performans yönetim sistemi olan otellerin kullandığı kriterler tam bir düzen içinde değil. Sıklıkla oteller birkaç kriteri aynı anda kullanıyor. Araştırmamızda en sık gözüken yetkinlik bazı kriterler gözüküyor (%22,7).

Tablo 19: Performans Değerlendirme Sistemi ve Formu

	SIKLIK	%
Evet	15	38,5
Hayır	24	68,5
Toplam	39	100,00

Şekil 14: Performans Değerlendirme Sıklığı



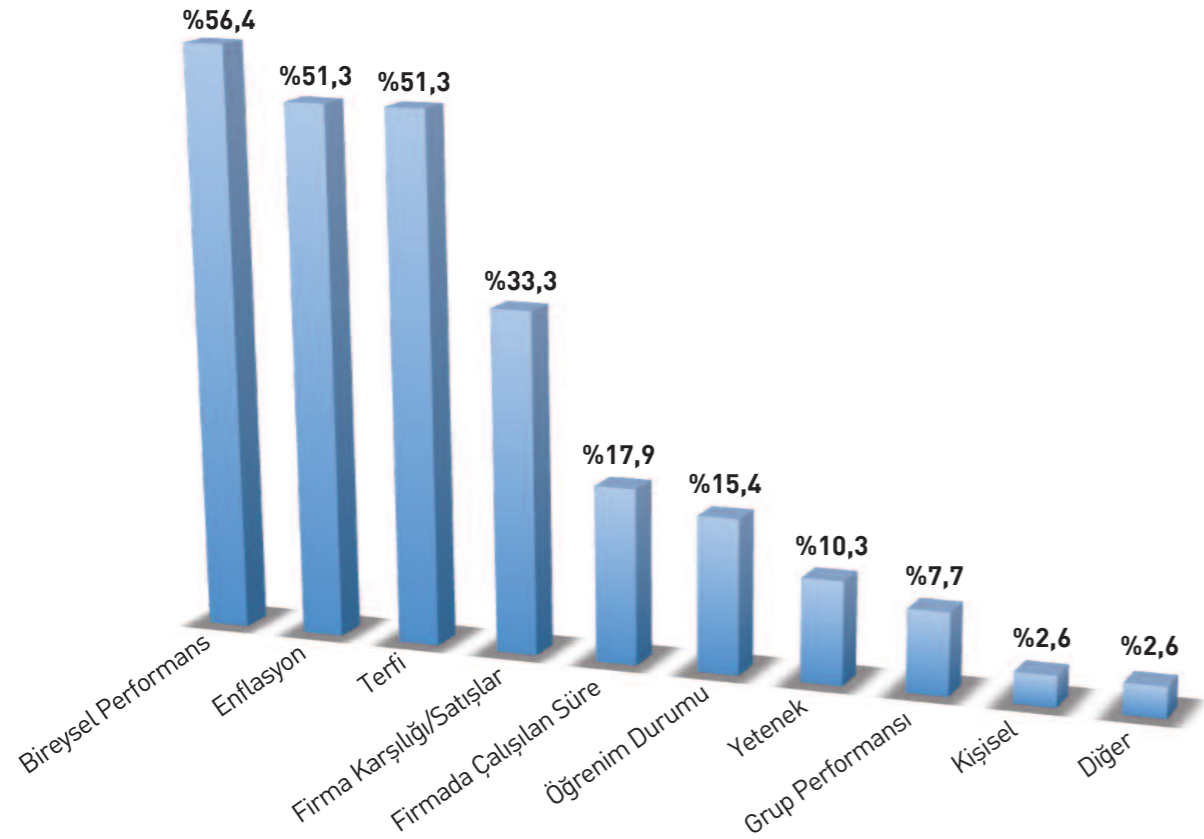
Performans değerlendirmesinin amacına ulaşması için en verimli yöntem değerlendirmenin işgörenle beraber yapılması ve mutlaka değerlendirme yapıldıktan sonra performans değerlendirme görüşmesi sırasında sonuçların gözden geçirilmesi, anlaşma sağlanması ve gelecek için yeni hedefler belirlenmesidir. Eğer sonuçlar bu şekilde kullanılmayacaksa hiç ölçülmemesi daha doğru olacaktır, aksi takdirde performans değerlendirme ile özdeşleştirilen tüm negatif sonuçlar doğacaktır. Araştırmamız göstermiştir ki performans değerlendirme yapılmasına rağmen beş otelde sonuçlar işgörenlerle hiç paylaşılmamakta ve üç otelde de ancak istendiğinde paylaşılmaktadır. Tüm otelleri değerlendirdiğimizde yarısından azı (14 otel) sağlıklı değerlendirme yapmaktadır (Tablo 20).

Tablo 20: Performans Değerlendirme Kriterleri

KRİTERLER	SIKLIK	%
Yetkinlik Temelli	19	%90,5
Hedef Temelli	14	%66,7
Davranış Temelli	14	%66,7
Diğer	1	%4,8
Toplam	21	%100,0

Tablo 21: Performans Değerlendirme Sonuçları

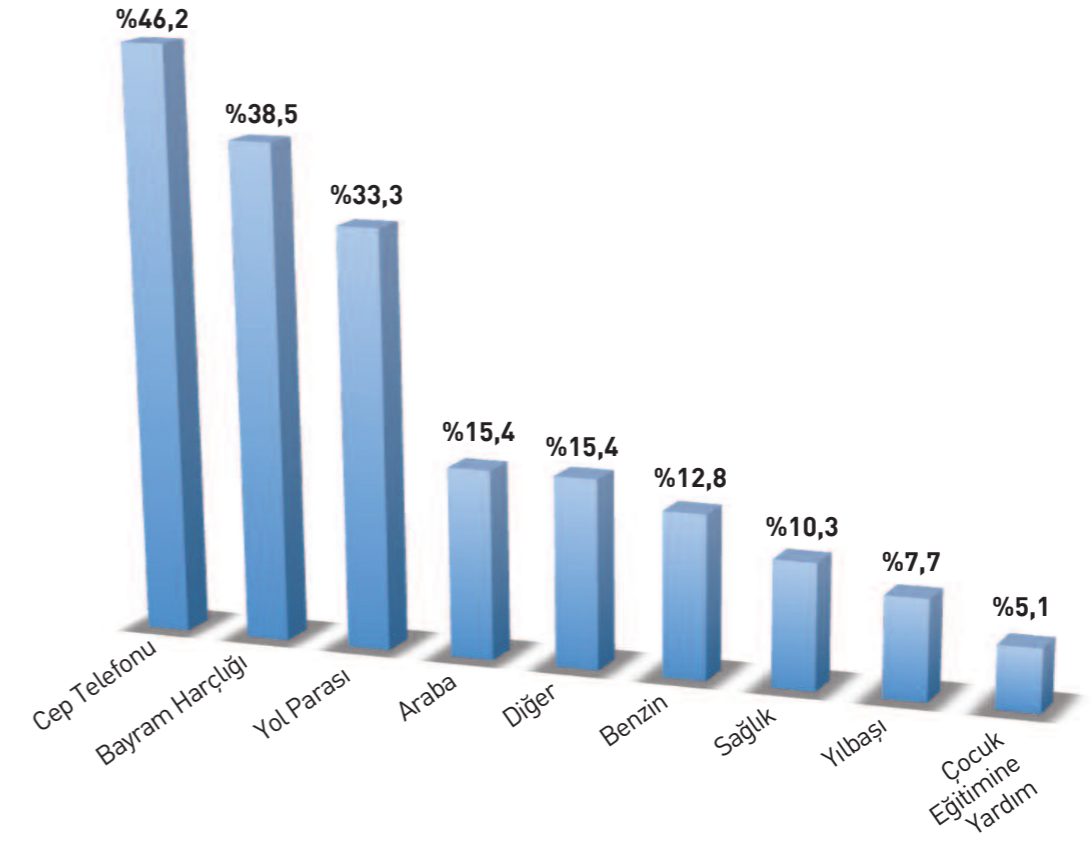
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SONUÇLARI	SIKLIK	%
Değerlendirilen Kişi Görmez	5	%22,7
Değerlendirilen Kişi Görür ve Görüşme Talep Edilebilir	3	%13,6
Değerlendirilen Kişi Görür ve Değerlendiren ile Mutlaka Görüşür	4	%18,2
Performans Değerlendirmesi Karşılıklı Yapılır	10	%45,5
Toplam	22	%100,0

Şekil 15: Ücret Artışlarını Etkileyen Faktörler

Ücret artışlarına sebep olan başka bir neden de atamalardır (%51,3). Bu beklenen bir sonuçtur, ancak eğer ücret artışları için tek yol bu olarak sunuluyorsa terfi olamayan işgörende motivasyon düşüklüğüne sebep verecek ve terfi arayışları başka otellerde devam edecektir. Bu da gençler arasında sık görülen bir alışkanlıktır. Aynı pozisyonda kalarak görev zenginleşmesi ve sorumlulukların artırılması yoluyla da ücret artışları gerçekleştirilebilir.

Araştırmamız kapsamındaki hiçbir otelde üst yönetime dahi kar dağıtımı yapılmadığı anlaşılmıştır (Tablo 17), ancak satışlara bağlı olarak çeşitli görevlerdeki işgörende prim ödenmektedir (%33,3). Alınan kişisel gelişim eğitimleri incelendiğinde işgörende ekip çalışması ile yaygın eğitimler verildiği belirtilmiştir ancak ödüllendirmeye gelindiğinde takım çalışmasına uygun bir ücret sistemi gözlenmemektedir. Grup çalışmalarına bağlı ücret artışları sadece %7 düzeyindedir. Ekip çalışmasını geliştirmek isteyen otellerin bu konuyu gözden geçirmesi gerekecektir, insan kaynakları bir sistem olarak bütünüyle uyum içinde olmalıdır.

Firmaların ücret politikaları birbirinden farklılık gösterdiği gibi sağlanan ek kazançlar da farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar sektörler arasında da bulunmaktadır (bazen yasalar gereği de olabiliyor). Örneğin bazı sektörlerde özel sigorta, özel emeklilik yaygın kullanılırken bizim araştırmamız göstermiştir ki ancak iki otelde özel sigorta uygulaması vardır (Tablo 17). Gelişen teknoloji ile beraber otellerin işgörende en fazla sağladıkları ek kazanç cep telefonudur (%46,2). Mavi yakalı işgörende için bayram harçlığı (%38,5) ve yol parası (%33,3) ve yöneticiler için de araba (%15,4) ve benzin masrafı (%12,8) kullanılmaktadır. Diğer sektörlerde mevcut olan lojman, kulüp/dernek üyeliği, yemek fişi, yakacak yardımı uygulamaları otellerde bulunmamaktadır.

Şekil 16: Oteller Tarafından Sağlanan Ek Kazançlar

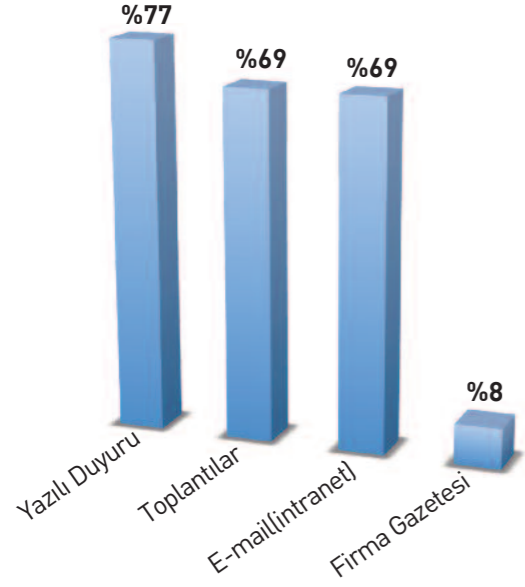
Motivasyon

Organizasyon içinde çeşitli iletişim araçlarını kullanarak organizasyonun misyon, vizyon ve hedeflerini, işgörende ilgilendiren şirket satın alma, birleşme gibi önemli haberlerini hızlıca işgörende iletilmesi tüm işgörende emeklerini aynı yönde harcamaları için önemlidir. Bu iletişim yukarıdan aşağıya olması gerektiği gibi farklı yöntemler kullanılarak aşağıdan yukarıya da olması sağlanmalıdır. Sağlıklı organizasyonlarda iletişim her yöne hızlıca akar.

Tablo 22: Plan ve Hedeflerin İşgörende Yapılandırılmış Yollardan İletilmesi

	SIKLIK	%
Evet	27	69,2
Hayır	10	25,6
Eksik Bilgi	2	5,1
Toplam	39	100,0

Türkiye genelinde farklı sektörlere yapılan çalışmada firmaların %87,3'nün plan ve hedefleri yapılandırılmış yollardan işgörende ilettiği gözükmektedir (Arthur Andersen, 2000). Ancak çalışmamızdaki otellerin %25'inde yapılandırılmış iletişim hiç gerçekleşmemektedir (Tablo 22). Tahminimiz bu otellerde yöneticiler hedefleri biliyorlardı ancak hedeflerin işgörende iletilmemesi bize işgörende bütünlük içinde çalışmadıklarını, belki de amaçsızca çalıştıklarını ve sık sık hedeflerin aksine kürek çektiklerini işaret etmektedir. Bu şekilde olan otellerde yöneticilerin hedefleri tutturması çok daha zor olacaktır. İletişimi yapılandırılmış yollardan sağlayan oteller yöntem olarak sıklıkla yazılı duyurular ile iletişim kurduklarını ve ayrıca toplantılar ve intraneti de kullandıklarını bildirmişlerdir (Şekil 17). İletişimde birden fazla yönetimin kullanılması daha sağlıklı olacaktır.

Şekil 17: Plan ve Hedeflerin İşgörenlere İletilmesi

Yukarıda iki yönlü iletişimin öneminden söz etmiştik. İletişim yukarıdan aşağıya olduğu gibi aşağıdan yukarıya da aynı kolaylıkla ve hızla akmalıdır. Aşağıdan yukarıya iletişimi sağlamanın yapılandırılmış yolu düzenli aralıklarla tüm işgörenlere uygulanacak ve birimler arası karşılaştırma yapmamızı sağlayacak iş tatmini ölçümleridir. Düzenli yapılan gözlemler, görüşmeler ve anketler işgörenlerimizin görüşlerini yönetime iletmelerini kolaylaştıracak ve bizim yöneyim olarak yaptığımız iyileştirmelerin sonuçlarını öğrenmemizi sağlayacaktır. Araştırmamız tekrar otellerin aşağıdan yukarıya iletişim aracı olarak yapılandırılmamış insan kaynakları yöntemlerini kullandığını göstermektedir. Oteller yöntem olarak sıklıkla gözlem (%51,3), iş dışı sohbetler ve görüşmeyi (%46,2) tercih etmektedirler. Daha yapılandırılmış yöntemler olan işgören devir hızı ve iş tatmini anketi daha az sıklıkla uygulanmaktadır.

Tablo 23: İş Tatminini Ölçmek İçin Kullanılan Yöntem

YÖNTEM	SIKLIK	%
Gözlem ve/veya iş dışı sohbetler	20	51,3
Birebir mülakat	18	46,2
Çalışan devir hızı	11	28,2
İş tatmini anketi	7	17,9
Herhangi resmi bir yöntem uygulanmıyor	6	15,4
Toplam	39	100,0

Aşağıdan yukarıya iletişimi sağlamanın bir diğer yolu ise işgörenlerin şikâyetlerini kolay yukarıya duyurmaları için prosedürlerin bulunmasıdır. Otellerin üçte birinde bu mekanizmalar bulunmamaktadır. Böyle durumlarda üst yönetime sesine duyuramayan ve sorunların çözülemeyeceğine inanan işgörenler mutsuz olacak ve bunu çalışma ortamına yansıtacaklar ve bir süre sonra işten ayrılacaklardır.

Tablo 24: Şikâyetleri Çözmek İçin Prosedürlerin Varlığı

	SIKLIK	%
Evet	25	64,1
Hayır	13	33,3
Eksik bilgi	1	2,6
Toplam	39	100,0

Sonuçlar ve Öneriler

Konaklama sektöründe misafir memnuniyetini artırmanın yolu misafirlerin ihtiyaçlarını anlayabilmek, cevap verebilmek ve onlar için bir değer yaratabilmekten geçer (Chand 2010). Bunu gerçekleştirmenin yöntemi ise yetkin çalışanlar seçmek ve onları etkin ve verimli bir şekilde yönetmekle olur. Sektörde rekabetçi olabilmek için insan yönetimine önem verilmesi şarttır. Turizm sektöründe insan yönetiminin düzeltilemeyen kronik sorunları vardır (Baum 2007). Bu sorunların arasında yüksek işgören devir hızı ve ayrılan kişilerin yerine yetenekli ve eğitilmiş işgörenlerin bulunamaması işletmeciler için önem taşımaktadır. Sorunların bir bölümünün çözümü iyi insan kaynakları uygulamalarında yatar. Ancak konaklama sektörü dünya genelinde insan kaynağı yönetimi bakımından az gelişmiştir (Rowley ve Purcell 2001). Bizim araştırmamızın insan kaynakları yönetim bölümü otellerin insanı nasıl yönettiğini anlamaya ve insanın nasıl daha rekabetçi bir sektör yaratabileceğini anlamaya yöneliktir.

Çalışmamızın birinci bölümü örnek aldığımız İstanbul otellerin insan kaynağını halen stratejik kaynak olarak kullanmadığını göstermiştir. Öne çıkan bulgular şu şekildedir:

- İnsan kaynağı sorumlusu olmayan veya büyüklüğüne göre çok az İK uzmanıyla çalışan oteller var.
- İnsan kaynakları birimi stratejik kararlarda yönetime destek birimi olarak çalışıyor ancak kararlara katılmıyor.
- İnsan kaynakları birimleri performansı artıracak uygulamalar yerine idari faaliyetler ile meşgul.
- İnsan kaynakları birimlerinde İK eğitimi alan kişi sayısı çok düşüktür.

Çalışmamızın ikinci bölümü otel çalışanlarının demografik bilgilerini değerlendirmiştir. Öne çıkan bulgular şu şekildedir:

- Hem yönetici olmayanlar hem de yöneticilerin eğitim seviyesi yüksektir. Ancak turizm eğitilmiş çalışan adedi düşüktür.
- Kadın çalışan oranları Türkiye ortalaması ile uyumludur, ancak özel ve butik otel kategorisinde daha fazla kadın çalışmaktadır.
- Ortalama oda başına düşen çalışan sayısı İstanbul otelleri için düşüktür, yıldız kategorisi içinde farklılık en çok dört yıldızlı otellerde göze çarpmaktadır.

Çalışmamızın üçüncü bölümü otellerin daha sıklıkla yapılandırılmamış insan kaynağı yönetim sistemlerini kullandığını göstermiştir. Bunların arasında en az kullanılan veya yapılandırılmamış olarak uygulanan sistemler performans yönetimi, kariyer yönetimi, sınıf ortamında eğitim ve kar payı dağıtımlarıdır. Ayrıca on iki farklı insan kaynağı uygulaması ile ilgili otellere işgörenlere uygulanma oranları sorulmuş ve sorular Tablo 25'de özetlenmiştir. Bu sonuçlar da genellikle bahsedilen yapılandırılmış uygulamanın işgörenlerin çoğuna uygulanmadığını göstermiştir. Ancak bunun yanında bu uygulamaların tamamını çalışanlarının %81-100'üne uygulayan oteller de vardır. En yaygın kullanılan uygulamalar şikâyet mekanizmalarının varlığı, iş tanımları ve bilgi paylaşımıdır. Diğer öne çıkan diğer bulgular şu şekildedir:

- İşgörenden performans artışı isteniyor ama performans ölçülüyor ve yönetilmiyor.
- İşgören bağlılığı isteniyor ama iş tatmini anketi yapılmıyor, işgörenler ile iki yönlü iletişim kurulmuyor, işten ayrılmaların nedenleri araştırılmıyor.
- Eğitilmiş işgörenler çoğunlukta ama kariyer beklentileri desteklenmiyor.
- Takım olarak çalışma isteniyor ancak bireysel ödüller kullanılıyor.
- Yapılandırılmamış işe alım tekniklerinin uygulanması uygun olmayan işgören seçimini destekliyor.

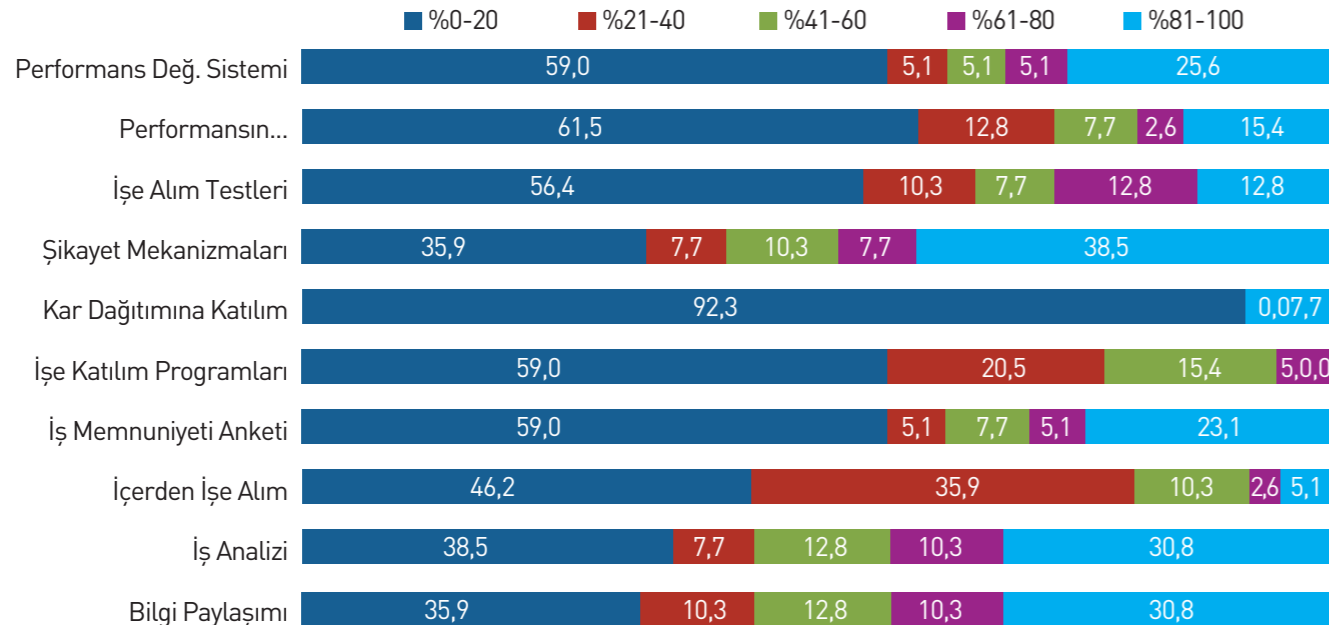
Otellerin uygulamalarını yıldız kategorilerine gruplandırılarak ayrıca incelenmiştir. Kategorilere arasında farklılıklar mevcuttur. Bu konu ile öne çıkan diğer bulgular şu şekildedir:

- Butik ve özel kategori otellerin içinde iyi insan kaynakları uygulamalarını uygulamaya yönelik adımlar atmış kuruluşlar bulunmaktadır (Toplam 7 otel bu kategoride). Bunların arasında iki tanesinde dört yıldızlı otellerin bazılarında bile bulunmayan uygulamalar vardır; insan kaynağı departmanı, İK müdürü, çalışanlarca bilinen yazılı misyon ve vizyon, İK stratejisi, işe alım testleri ve ücretlere bağlanmış performans değerlendirme sistemi gibi. Ancak bu kategorideki işletmelerde turizm eğitilmiş çalışan yüzdesi çok düşüktür.

Tablo 25: İnsan Kaynakları Prosedürlerinin İşgörelere Uygulanma Oranları

İK UYGULAMASI	1	2	3	4	5
1 Bilgi Paylaşımı	%35,9	%10,3	%12,8	%10,3	%30,8
2 İş Analizi	38,5	7,7	12,8	10,3	30,8
3 İçerden İşe Alım	46,2	35,9	10,3	2,6	5,1
4 İş Memnuniyeti Anketi	59,0	5,1	7,7	5,1	23,1
5 İşe Katılım Programları	59,0	20,5	15,4	5,1	0,0
6 Kar Dağıtımına Katılım	92,3	0,0	0,0	0,0	7,7
7 Şikayet Mekanizmaları	35,9	7,7	10,3	7,7	38,5
8 İşe Alım Testleri	56,4	10,3	7,7	12,8	12,8
9 Performansın Ücretlenmeye Bağlanması	61,5	12,8	7,7	2,6	15,4
10 Performans Değerlendirmesi Sisteminin Varlığı	59,0	5,1	5,1	5,1	25,6
11 Eğitim Saatleri	İşgören	Ortalama	26	Std.	36,1
	Yönetici	Ortalama	35	Std.	77,8
12 Atama Kriterleri:					
Sadece Hak Ediş veya Bireysel Performans		%43,6			
Çalışılması Gereken Süre ve Hak ediş Kriterleri		%28,2			
Çalışılması Gereken Süre (Kıdem)		%20,5			
Hakkediş Kriterleri, Süre Aynıysa		%0,0			
Eksik Bilgi		%7,0			

Üç yıldızlı oteller kategorisinde iki adet otel olması gereken iyi insan kaynakları uygulamalarının çoğunu uygulamaktadır (Toplam 7 adet otel bu kategoride). İki-üç otel ise uygulamaların bazılarını seçmiş ve devam ettirmektedirler. Mesela işten ayrılmalarla ilgili istatistik tutmuyorlar; diğer deyişle işten ayrılmayı tam anlamıyla yönetmiyorlar ama işten ayrılma mülakatı yapıyorlar. Diğer 2 otel ise hiç bir şekilde insan kaynağını yönetmek ve iyi değerlendirmek için çaba içine girmemektedir.

Şekil 18: İnsan Kaynakları Prosedürlerinin İşgörelere Uygulanma Oranları

Dört yıldızlı oteller içinde 8 adet otel iyi insan kaynakları uygulamalarını çoğunlukla uygulamaktadır (Toplam 18 otel bu kategoride). Bu grubun içinde 5 adet otel en iyi örnek olarak gösterilebilir çünkü uygulamaları neredeyse tüm çalışanlarına eşit oranda kullanıyor. Bu oteller işe alım testleri, iş tatmini anketi, performans değerlendirme gibi İK uygulamalarını kullanıyorlar. Bunun yanında iki adet otel ise belki dört yıldızlı kategorisinde nasıl bulduklarını bile bize merak ettirecek şekilde hemen hemen hiçbir yapılandırılmış yönetim uygulaması yok.

Beş yıldızlı oteller içinde üç tanesi sektör içinde uygulamalarını en ileriye taşımışlardır (bu kategoride 8 adet otel var). Bahsedilen üç otelin insan kaynakları birimlerinde bile en az 5-6 kişi çalışmakta. Beş yıldızlı otellerde turizm eğitilmiş çalışan yüzdesi de oldukça yüksektir; ayrıca işe alım prosedürlerine çok önem vermektedirler. Aynı şekilde şirket içi eğitimlerini çeşitlendirmişler ve çalışanlarının kariyer yönetimini desteklemek için içerden yükseltmeler yapmakta ve kişisel gelişim olanakları tanımaktadırlar. Bunun yanında 2 adet beş yıldızlı otel ise uygulamaları en düşük seviyede uygulamaktadır.

Otelleri değerlendirdikten sonra yapabileceğimiz başlıca öneriler şu şekildedir:

- Küçük otellerin yönetimlerine eğitim desteği verilmesi gerekir. Çalışanlara turizm eğitimi, otel sahiplerine ve genel müdürlere de yönetim desteği faydalı olacaktır.
- İyi uygulama örnekleri bulunan otellerin tecrübelerini paylaşacakları ortamlar yaratılmalıdır (ör. vaka çalışmaları). İyi uygulama örnekleri sadece beş yıldızlı değil tüm kategorilerden seçilebilir.
- Ülkemizde belki bilgiyi diğerleriyle en az paylaşan sektör konaklama sektörüdür. Otel yöneticileri hangi bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi ve hangi bilgilerin sektöre paylaşılacağı konusunda eşit oranda tecrübeye sahip değildirler. Bu konuda üniversitelerden destek alınabilir. Saydamlığın çok önem kazandığı günümüzde bilgi paylaşımının gündeme gelmesi rekabetçiliğimizi bireysel değil sektör olarak artırmamızda anahtar rol oynamaktadır. Sektör kendi problemlerini çözmek kendi içinde yardımlaşmalıdır.

Satış ve Pazarlama Yönetimi

Amaç

Satış ve pazarlama anketinin amacı örnekleme bulunan çeşitli oteller tarafından satış ve pazarlamada kullanılan yöntemlerin değerlendirmesini yapmaktır.

Yöntem ve sınırlamalar

Araştırmada yer almayı kabul eden 40 otelin satış ve pazarlama yöneticisine işletmelerindeki irtibat kişileri aracılığıyla anketler gönderildi. Toplamda yalnızca 37 geçerli anket tamamlanarak araştırma ekibine ulaştırıldı. Anket, özel oteller tarafından beyan edilen müşteri profilinin yanı sıra pazarlama bütçesi, kullanılan satış ve pazarlama tekniklerine dair sorular içeriyordu.

Bulgular

Oteller tarafından beyan edilen bilgilere göre (Tablo 26) otellerin çoğunluğu en çok Avrupa Birliği ülkelerinden gelen misafirleri ağırlıyor. Bu grubu yerel Türk misafirler ile Ortadoğu'dan gelen turistler izliyor. Otellerin beyan ettiği bilgiler, müşteri anketleriyle de paralellik gösteriyor.

Tablo 26: Otellerine Göre Misafirlerin Geldikleri Ülke

OTELLERDE KALAN MİSAFİRLERİN GELDİKLERİ ÜLKELER	HOTEL SAYISI	%	
Türkiye	% 5 veya daha az	9	24,3
	% 6-% 15	4	10,8
	% 16-% 25	7	18,9
	% 26'dan çok	15	40,5
	Eksik	2	5,4
	Toplam	37	100,0
AB Ülkeleri	% 5 veya daha az	1	2,7
	% 6-% 15	6	16,2
	% 16-% 25	8	21,6
	% 26'dan çok	20	54,1
	Eksik	2	5,4
	Toplam	37	100,0
Kuzey Amerika	% 5 veya daha az	15	40,5
	% 6-% 15	7	18,9
	% 16-% 25	4	10,8
	% 26'dan çok	3	8,1
	Eksik	8	21,6
	Toplam	37	100,0
Asya	% 5 veya daha az	11	29,7
	% 6-% 15	12	32,4
	% 16-% 25	1	2,7
	% 26'dan çok	2	5,4
	Eksik	11	29,7
	Toplam	37	100,0
Ortadoğu	% 5 veya daha az	9	24,3
	% 6-% 15	10	27,0
	% 16-% 25	4	10,8
	% 26'dan çok	9	24,3
	Eksik	1	2,7
	Toplam	4	10,8
Rusya	% 5 veya daha az	13	35,1
	% 6-% 15	9	24,3
	% 16-% 25	3	8,1
	% 26'dan çok	4	10,8
	Eksik	7	18,9
	Toplam	36	97,3
Diğer	% 5 veya daha az	3	8,1
	% 6-% 15	2	5,4
	% 16-% 25	2	5,4
	% 26'dan çok	2	5,4
	Eksik	28	75,7
	Toplam	37	100,0

Buna ilaveten araştırmamız, aşağıdaki Tablo 27'da görüldüğü üzere, her bir özel otel için farklı kanallar aracılığıyla yapılan rezervasyonların yüzdesine ilişkin bilgi de elde etmiştir. Bu bilgi, müşterilerin çoğunun rezervasyonunu bir aracı vasıtasıyla - seyahat acentesi, tur operatörü veya çevrimiçi acente- yaptıklarını belirlemek için her bir özel otelden toplanmıştır. Özellikle de örnekteki 40 otelin ortalamasını değerlendirirsek, İstanbul'a gelen bireysel turistlerin yaptığı rezervasyonların %38'i seyahat acentesi veya tur operatörü, %21'i internet acentesi vasıtasıyla yapılmaktadır. Rezervasyonların %16'sı çağrı merkezi, %15'i otelin web sayfası veya %10'u resepsiyonda olmak üzere %40'ı doğrudan otele yapılıyor. Ancak bu rakamlar turizm endüstrisinin tamamına mâl edilmemelidir; çünkü bu veri yalnızca örnekteki otellerin verilerini ele almaktadır.

Tablo 27: Kullanılan Rezervasyon Yöntemleri

YAPILAN REZERVASYONLAR İÇİN KULLANILAN REZERVASYON YÖNTEMLERİ	% (ORTALAMA)
Seyahat acente/tur operatörleri	38
İnternet operatörleri	21
Otel çağrı merkezi	16
Otel web sayfası	15
Kapıdan gelenler	10

Araştırmadaki otellerin hepsi müşteri memnuniyetini ölçmek için bir sistemleri olduğunu, çoğu da birkaç farklı sistem kullandığını söylemektedir. Anketi cevaplayan 37 otelden 33'ü Tripadvisor veya Booking.com gibi müşteri yorumlarını toplayan web sayfalarında kuruluşları için yapılan yorum ve değerlendirmeleri takip ettiklerini söyledi. Daha az bir kısım ise müşteri odalarında bulunan veya sözlü şikâyet olarak toplanan anketlerinin olduğunu belirtti (Tablo 28).

Tablo 28: Otellerde Müşteri Memnuniyeti Ölçmek İçin Kullanılan Sistemler

MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇEN SİSTEMLER	HOTEL SAYISI	%
Tavsiye web sitelerini takip ediyorlar	33	89,2
Odada anket var	29	78,4
Sözel şikâyetler	25	67,6
Müşteri bağlılık programı olanlar	16	44,4
Ziyaretçi defteri	14	37,8
Şikâyet kutusu	12	32,4
Memnuniyet anketi	10	27,0
Ölçülüyor	0	0,0

Organizasyonların yalnızca %21'i müşterilerin en az %80'inin alınan hizmetin seviyesinden memnun olduklarına inanmakta iken otellerin neredeyse tamamı müşterilerin en az %60'ının hizmetten tatmin olduklarını düşünmektedir. Bu yüzdeler personelde daha düşüktür; çünkü araştırılan otellerin 7 tanesi (örneğin %20'si) personelin %60'tan daha azının işinden memnun olduğunu düşünmektedir. Ayrıca organizasyonların yalnızca üçte birinde personelin en az %80'inin memnun olduğu söylenmektedir.

Tablo 29: Otellerin Müşteri ve Çalışan Memnuniyeti Tahmini

MÜŞTERİ / ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ TAHMİNİ	HOTEL SAYISI	%
Müşteri memnuniyeti tahmini		
%21-40	1	2,7
%41-60	0	0,0
%61-80	15	40,5
%81-100	21	56,7
Çalışan memnuniyeti tahmini		
%21-40	2	5,6
%41-60	5	13,9
%61-80	17	47,2
%81-100	12	33,3

Anketin son bölümü araştırılan otellerin pazarlama için ayırdıkları bütçe yüzdesinin yanı sıra, uyguladıkları satış ve pazarlama aktiviteleri ile ilgili bilgi elde etmeye yöneliktir. Organizasyonların çoğu kurumsal satış ziyaretleri düzenleyip basılı ilân kullanırken otellerin yalnızca 5 tanesinin çevrimiçi kanallar aracılığıyla reklam için çaba sarf ettiğini vurgulamak gerekir. Bütçeye gelince, araştırılan otellerin yarıdan fazlası gelirlerinin %5'ten azını pazarlama bütçesi olarak ayırıyor. Bu rakamlar, her otelden elde edilen performans ve kullanım göstergeleri ile paralel yorumlanmalıdır (daha sonra açıklanacak).

Tablo 30: Oteller Tarafından Kullanılan Pazarlama Faaliyetleri

KULLANILAN PAZARLAMA FAALİYETLERİ	HOTELSAYISI	%
Şirketlere ziyaretler	29	78,4
Basılı broşür	26	70,3
Otelin kendi reklamları	19	51,4
Promosyonlar	18	50,0
Zincir reklamlar	13	35,1
Online satış kanalları	5	13,5
Acente ziyaretleri	2	5,4
Fuar - çalıştay	1	2,7
Medya - misafir referansı	1	2,7

Tablo 31: Otellerin Pazarlama Bütçeleri

PAZARLAMA BÜTÇELERİ GELİR YÜZDESİ	HOTEL SAYISI	%
% 0-5	19	51,4
% 6-12	6	16,2
% 13-20	3	8,1
%21-29	2	5,4
%30-100	5	13,5
Eksik	2	5,4

Sonuç ve öneriler

Otellerin satış ve pazarlama yöneticilerinden elde edilen verilerin analizi, İstanbul'daki otellerin çoğunun hizmetlerini satmak ve reklam yapmak için İnternet-kaynaklı ve çevrimiçi kanalların kullanımına yoğunlaşmadıklarını göstermektedir. Çoğu kuruluş müşterilerin deneyimlerini değerlendirdiği web sayfalarındaki müşteri yorum ve değerlendirmelerini takip ettiğini söylese de bu, güncel çevrimiçi kanallar ve iletişim araçlarının pasif bir kullanımıdır. Araştırmadan anlaşıldığı üzere İnternet-kaynaklı acenteler rezervasyon yöntemlerinde ikinci sırada yer aldığı için internet iletişim ve tanıtım yöntemlerinin daha etkin olarak kullanılması özellikle İstanbul'daki oteller için önem arz etmektedir.

Birkaç otelin, organizasyonları tarafından verilen hizmetten müşterilerin yüzde olarak büyük bir bölümünün memnun kalmadığına inandığını da belirtmekte fayda vardır. İşgören memnuniyetinde de benzer bir durum söz konusudur. Otellerin çok daha büyük bir bölümü işletmelerinde çalışanların mutlu olmadığını belirtmektedir. Satış ve pazarlama yöneticilerinin kötümser ifadelerine rağmen İstanbul'daki otellerin sağladığı konaklama hizmetiyle ilgili genel bir sorun görünmemektedir. Ancak misafir bulguları bölümünde bahsedildiği gibi bazı konulara özen gösterilmesi gerekmektedir. Örnekteki oteller, işgörenlerin büyük bir bölümünün işlerinden tamamiyle memnun olmayabileceğinin farkında görünmektedirler. Yine bu sonuç da iş tatmini ve çalışan devir hızı ile ilgili sonuçlarla örtüşmektedir.

Finans Yönetimi

Amaç

Finans Yönetimi bölümünün amacı İstanbul otellerinin finansal kaynaklarını nasıl kullandığını anlamak ve değerlendirmektir.

Yöntem ve Sınırlamalar

Finans Yönetimi ile ilgili tüm bilgiler Nisan – Haziran 2012 tarihleri arasında 40 adet otelin finans/muhasebe bölümlerine anket doldurularak toplanmıştır. Finans anketine tüm çalışmada bulunan 40 otelden 37 tanesi katılmıştır. Veri toplama aşamasında karşılaşılan problemler üç otelin çalışmaya katılmaması ve katılan otellerin de eksik bilgilerle anketleri teslim atmalarıdır. Otellerin rekabetçiliğini anlamak için mevcut odabaşına karlılık oranı, satılan odabaşına karlılık oranı, çalışan başına karlılık oranı ve yapılan ve planlanan yatırım/tadilat miktarları çok önemlidir. Ancak oteller cirolarını paylaşmayınca bu oranları hesaplamak, oteller arasında karşılaştırma yapmak ve ayrıca İstanbul'u şehir olarak rakip şehirlerle karşılaştırmak oldukça güç olmaktadır. Dolayısıyla bazı tablolarda oranlar ve veriler ancak otellerin yarısı için verilebilmiştir.

Finans anketini otellerde finans/muhasebe bölümünün en üst düzey yöneticisi tarafından doldurulması istenmiştir. Ankette toplam 19 soru bulunmaktadır. Sorular içinde otellerin doluluk oranları, oda fiyatları, yatırım alanları ve miktarı, sertifikaları ve bulunan teknolojiler yer almaktadır. Veriler SPSS 20 istatistik programını kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bulgular

Yoğun rekabetin ve değişimin yaşandığı günümüz iş ortamında işletmeler ancak planlı, organize ve verimli çalışırlarsa başarılı olabilirler. İşletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri yönetsel sistemleri iyi kurmaları ve yönetmeleri ile alakalıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler büyürken finansal kaynak yaratmaya ve satışlara yoğunlaşmakta ve yönetim sistemlerini kurmayı ertelemektedirler. Kurulması gereken sistemler içinde finansal yönetim, teknolojik yatırımlar, tedarik yönetimi, insan kaynakları ve çevre yönetim sistemleri sayılabilir. Ancak bu erteleme büyümenin hızına bağlı olarak ileriki aşamalarda yönetimin kaynakları etkin ve verimli kullanmasını engellemektedir.

Tablo 32: Otellerin İşletme Şekilleri

OTEL TİPİ	ÖZEL KATEGORİ VE BUTİK	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM OTEL
Bağımsız Tek Yerli Otel	6	5	10	3	24
Yerli Zincir Otel	0	1	4	2	7
Uluslararası Tek Otel	0	0	1	0	1
Uluslararası Zincir Otel	1	1	3	3	8
Toplam	7	7	18	8	40

Otellerin yönetim sistemleri otellerin işletme şekillerine (tek otel, zincir otel) ve ortaklık yapılarına göre değişir (yerli, yabancı) (Uyar ve Bilgin 2011). Uluslararası zincir otellerin yönetim sistemleri ve standartları yabancı ortağın diğer otellerindeki sistemlere paralel olabilir ve yatırım kararları gibi kararlar yabancı ortak/management company ile beraber alınabilir (Bader ve Lababedi 2007). Hem uluslararası hem yerli zincir oteller ise finans, satış veya insan kaynakları gibi bazı birimleri zincirin diğer otelleri ile ortak kullanır ve kararları tüm zinciri düşünerek yaparlar (Pekgün, Menich vd. 2013). Çalışmamıza katılan otellerin büyük bir çoğunluğu bağımsız tek yerli otel şeklinde yönetilmektedir (%60). Yerli ve uluslararası zincir oteller de nerdeyse eşit ağırlıktadır ve her kategoride bulunmaktadır (Tablo 32).

Araştırmanın geneline katılan 40 otelin toplam oda adedi 5115'dir, ancak finans çalışmasına katılan 37 otelin toplam oda kapasitesi 4852, yatak kapasitesi 9258'dir (bazı otellerde eksik bilgi bulunduğu için oda sayıları ikiyle çarpılmıştır). Oda tiplerine baktığımızda dağılımın ağırlıklı olarak standart odalarda (%75) olduğu anlaşılmaktadır. Bazı otellerde deniz manzaralı oda, korner oda gibi ayrımlar da bulunmaktadır. Otellerin genelini incelediğimizde süit odaların azlığı ise (%3,6) dikkat çekicidir. Süit oda adetleri en az üç yıldızlı otellerde bulunmaktadır. Diğer oda kategorisinde ise engelli odaları olduğu belirtilmiştir.

Tablo 33: Otellerin Oda Tipleri

ODA TİPİ	ADET	%
Standart Oda	3625	%74,7
Deluxe Oda	887	%18,3
Süit	176	%3,6
Diğer (Engelli..)	164	%3,4
Toplam	4852	%100,0

Otellerin karlılığını etkileyebilen faktörler arasında oda adetleri, fiyatları ve doluluk oranları vardır (Özer ve Yamak 2000). Oda fiyatlarını belirleyen unsurlar arasında ise otellerin özellikleri olduğu kadar varış noktasının imajı ve kapasitesi, gelen turistlerin gelir seviyesi ve türleri gibi faktörler de etkin olabilmektedir. Son yıllarda İstanbul'un marka değeri artmış ve daha kaliteli turistleri ağırlar olmuştur. Hotels.com isimli web sitesi son on seneden beri İngiliz turistlerin dünyada gittikleri ülkelerde ödedikleri oda fiyatlarının istatistiklerini yayınlamaktadır (Hotel.com 2012). 2012 yılında dünyada en pahalı şehri Monte Carlo olmuştur (238€). İstanbul ile rakip sayabileceğimiz diğer Avrupa şehirlerinin ortalama fiyatları şu şekildedir; Londra (129€), Roma ve Amsterdam (125€), Madrid (97€) Atina (85€). Bu indekse göre 2012 yılında İstanbul ve Türkiye'de bir önceki yıla göre ortalama oda fiyatları artmış ve İstanbul'da 119€ ve Türkiye'de ise 116€ olmuştur. Bu indeks fiyat artışlarını takip ettiği ve diğer şehirle karşılaştırma yaptığı için İstanbul'un yıllar içinde değerinin arttığını sergileyebilmektedir.

Araştırmamıza katılan otellere yüksek ve düşük sezon için oda fiyatları ayrı ayrı sorulmuştur. Fiyat aralığı olarak Booking.com web sitesinin fiyat aralığı kullanılmıştır. İstanbul'da bahar ve yaz ayları yüksek sezon kış ayları ise düşük sezon olarak düşünülmektedir. Yüksek sezon olmasına rağmen otellerin ancak küçük bir kısmı 200€ ve üzerinde odalarını satabilmektedir (%17); beş yıldızlı otellerde 100€'nin altında odalar bulunmamaktadır, dört yıldızlı otellerde ise fiyatlar 100-199€ aralığındadır. Butik oteller bir beş yıldızlı otel gibi yüksek fiyatlara odalarını satabilmektedirler. Bunun yanında yüksek sezonda 49€'nin altına oda satan 3 yıldızlı otel de bulunmaktadır.

Tablo 34: Otellerin Yüksek Sezonda Standart Oda Fiyatları

FİYAT ARALIĞI Euro (€)	ÖZEL KATEGORİ VE BUTİK	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM OTEL	%
200 Euro ve Üstü	1	0	1	4	6	17
150-199	1	0	6	3	10	28
100-149	1	1	7	1	10	28
50-99	3	4	2	0	9	25
49 ve altı	0	1	0	0	1	3
Toplam	6	6	16	8	36	100

Düşük sezon fiyat aralığına baktığımızda standart odaların en yüksek 150-199€ aralığında satıldığını görmekteyiz (Tablo 35). Düşük sezonda otellerin ağırlıklı olarak 50-99€ aralığında standart odaları sattığını söyleyebiliriz (%58). Yüksek sezon ve düşük sezon arasındaki düşüş en az beş yıldızlı otellerde görülmektedir.

Tablo 35: Otellerin Düşük Sezonda Standart Oda Fiyatları

FİYAT ARALIĞI Euro (€)	ÖZEL KATEGORİ VE BUTİK	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM OTEL	%
150-199	0	0	2	3	5	14
100-149	1	0	3	3	7	19
50-99	4	4	11	2	21	58
49 ve Altı	1	2	0	0	3	8
Toplam	6	6	16	8	36	100

Otellerde yüksek sezonda ve yüksek sezonda doluluk oranları sorulmuştur. Bu oranlar yıldızlara göre tabloya koyulmuştur (Tablo 36). Şehirdeki otellerin düşük sezondaki doluluk oranları bile (ortalama %59) diğer Avrupa şehirlerinin geneli ile karşılaştırıldığında yüksektir. Avrupa Birliği 2012 yılı itibariyle tüm üye ülkelerden otellerin doluluk oranlarını toplamaya ve yayınlamaya başlamıştır. 2012 yılı için baktığımızda ortalama en yüksek doluluk oranı %52,6 ile İngiltere'dedir (Eurostat 2013). İngiltere 2012 yılında olimpiyatlar nedeniyle öne çıkmıştır. ; İngiltere'den sonra gelen ülkeler ise Hollanda (%51,8) ve Fransa'dır (%50,5), en düşük doluluk ise %20,4 ile Bulgaristan'dır. Aynı şekilde turizm ile bilgi toplayan ve paylaşan STR Global şirketinin kaynaklarına göre Avrupa'da ortalama doluluk oranları %60 civarındadır (STR Global 2013). Doğal olarak bu veriler ülke genelinde oldu için doluluk oranları Londra, Paris ve Roma da ülke genellerinden daha yüksek olacaktır. Buna rağmen İstanbul'un doluluk oranları oldukça iyidir.

Yüksek sezonda İstanbul'daki oteller nerdeyse tam kapasite ile çalıştıklarını belirtmişlerdir (Ortalama %90). Oda kapasiteleri kısıtlı olmasına rağmen doluluk ile ilgili en çok problemi olanlar özel kategori ve butik otellerdir. Bunun nedeni tanıtım ile ilgili problemler olabilir, bu konunun araştırılması gerekecektir. Beş yıldızlı oteller ise nerdeyse her zaman oldukça doludurlar.

Tablo 36: İstanbul Otellerin Doluluk Oranları

ORTALAMALAR	ÖZEL KATEGORİ VE BUTİK	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM OTEL
Yüksek Sezon	%84	%90	%92	%90	%90
Düşük Sezon	%52	%63	%57	%69	%59

Araştırmamızda sorduğumuz başka bir soru ise otellerin 2011 yılı için sene sonu gelirleridir. Bu soruya 18 otel cevap vermiştir, bir beş yıldızlı otelin geliri çok düşük belirtildiğinden bu ortalamalardan çıkarılmıştır. Sonuçlar Tablo 6'da görüldüğü üzere odabaşına en fazla geliri sağlayan oteller beş ve dört yıldızlı oteller olmuştur. Bu oteller de gelirler sadece odalardan değil restoran ve barlardan da gelmektedir. Butik otellerin gelirleri ise dört yıldızlı otellere çok yakındır.

Tablo 37: İstanbul Otellerinin Oda Başına Düşen Gelirleri (2011)

	ÖZEL KATEGORİ VE BUTİK	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ
Oda Başına Gelir (TL)	57,694	28,965	60,711	89,570

Not: Bu tablo için sadece 17 otelin ortalaması kullanılabilmektedir.

İşletmelerin ve varış noktalarının kalite, yeşil binalar, çevre, sosyal sorumluluk veya sürdürülebilirlik ile ilgili çeşitli sertifikalar almaları paydaşlara olumlu mesajlar vermektedir. Alınan sertifikalar bu konulara önem veren misafirlerin ve tur operatörlerinin ilgisini çekmekte ve güvenlerini tazelemektedir. Bazı tur operatörleri özellikle önemli buldukları sertifikaları olmayan otelleri/varış noktalarını tercih etmemekte veya işletmeleri bu sertifikaları almaları için baskıda bulunmaktadırlar. Ayrıca sürdürülebilirlik ve çevre uygulamaları olan oteller daha uzun vadeli ucuz krediler kullanabilmektedirler. 2003 yılında kabul edilen Ekvator Prensipleri dünyada birçok finans kuruluşu tarafından kabul edilmiştir ve otel proje finansmanları için önkoşul olarak uygulanmaktadır (Bader 2005). Gelecekte finans kuruluşlarından, tur operatörlerinden ve sektör birliklerinden bu yönde baskıların artması beklenmektedir.

Bizim araştırmamıza katılan otellerin de bu konuya ne kadar önem verdiklerini ve geleceğe ne kadar hazır olduklarını anlamak için sahip oldukları sertifikalar sorulmuştur. Sertifikaların çoğu gönüllülük bazında uygulanmaktadır. Sonuçlar İstanbul otellerinin çok düşük bir yüzdesinin sertifikasyon ile ilgilendiğini göstermiştir. Araştırmanın yapıldığı dönem içinde en yaygın sertifikasyonun TUROB ve Bureau Veritas işbirliği ile yürütülen Yeşillenen Oteller (Greening Hotels) Sertifikası olduğu tespit edilmiştir (Tablo 38).

Kalite yönetimi ile ilgili olan standartlar çok uzun zamandan beri mevcuttur ve diğer sektörlerde belirli ölçüde üzerinde olan işletmelerin çoğu bu sertifikaları almıştır. Şaşırtıcı olan bu kadar yerli/yabancı misafiri ağırlayan otel işletmelerinin sertifikasyona bu kadar az önem vermesidir.

Sürdürülebilirlik ülkemizde yeni gelişen bir alandır, dünyada da otellere uygulanabilecek tek bir sertifika konusunda fikir birliği yoktur. Ülkeler ve bölgeler kendilerine uygun buldukları sertifikaları uygulamakta ve ayrıca farkındalık yaratmak ve çabaları onurlandırmak için "En Başarılı Çevre Koruma Ödülü", "Sürdürülebilirlik Turizm Ödülü" gibi ödüller vermektedirler. Ancak araştırmamıza katılan ve yabancı otel zincirlerinin parçası olan iki adet dört yıldızlı otel merkez ile ortak geliştirilen sürdürülebilirlik sistemlerini kullanmaktadır (Tablo 38).

Tablo 38: Otellerin Sahip Olduğu Sertifikalar

SERTİFİKA ADI	ÖZEL KATEGORİ VE BUTİK	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM SERTİFİKALI OTEL
Greening Hotels (Yeşillenen Oteller)	2	2	2	3	9
Leed Sertifikası	0	0	1	0	1
GRI Raporlama İlkeleri	0	0	1	1	2
AA1000 Standartları	0	0	0	0	0
Beyaz Yıldız	0	0	0	0	0
ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standartları	0	0	1	0	1
OHSAS 18001 İş Güvenliği	0	0	0	0	0
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri	0	2	3	1	6
Sürdürülebilirlik Sertifikası	0	0	2	0	2
ISO 9000/9001	0	1	2	1	4
Beyaz Zambak	1	0	1	0	2
Earth Check	0	0	1	0	1

Tablo 39: Sertifikaların Açıklamaları

SERTİFİKANIN ADI	TANIMI	KURULUŞ
Greening Hotels	Otellerde Enerji, Su, İç Hava Kalitesi, Atık Yönetimi	TUROB ve Bureau Veritas
Leed Sertifikası	Binalarda Arazi, Su, Enerji, Malzeme ve Kaynak, İç Hava Yönetimi, İnovasyon ve Tasarım	ABD; U.S. Green Building Council
GRI Raporlama İlkeleri	Sürdürülebilirlik Raporlaması Ekonomik, Çevresel ve Sosyal Etkiler	Hollanda: Küresel Raporlama Girişimi
AA1000 Standartları	Sürdürülebilirlik Raporlarının Güvencesi ve Standartları	İngiltere; Sosyal ve Ahlaki Sorumluluk Enstitüsü (ISEA)
Beyaz Yıldız	Otellerde Çevre Yönetimi	TÜROFED
ISO 26000	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Standartları	ISO
OHSAS 18001	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Çalışanların Sağlığı	İngiltere: BSI
ISO 14001	Çevre Yönetim Sistemleri	ISO
Sürdürülebilirlik Sertifikası	Oteller için Geliştirilmiş Herhangi Bir Sertifika	
İSO 9000/9001	Kalite Yönetim Sistemi	ISO
Beyaz Zambak	Otellerde ve Restoranlarda Hijyen Sertifikası	Sealed Air, Diversey
Earth Check	Turizm Sektörü için Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Sertifikası	Avustralya: EC3 Global

Otellerde sahip oldukları tesisler sorulmuştur. Otellerin bir butik otel hariç hepsinde restoran bulunmaktadır (Üç yıldız ve üstü için bir tane mecburi). Bu restoranların bazıları sadece sabah kahvaltısı sunmaktadır. Beş yıldızlı otellerin yarısında üçün üzerinde restoran bulunmaktadır; bu restoranların bazıları farklı mutfakları da sunmaktadır. Her kategoride 2-3 adet restoranı olan oteller de bulunmaktadır.

Beş yıldızlı otellerin tümünde, dört yıldızlı otellerin yarısında SPA ve sağlık merkezi bulunmaktadır. İstanbul'a gelen misafirlerin bazıları özellikle SPA ve sağlık merkezi aramaktadırlar; buna paralel olarak küçük olmalarına rağmen bazı butik oteller bünyelerinde bu tesisleri katmışlardır. Ayrıca geçmişte yapılan ve planlanan yatırım türlerini incelediğimizde otellerin bu alanlara yatırım yaptığını da görmekteyiz (Şekil 19).

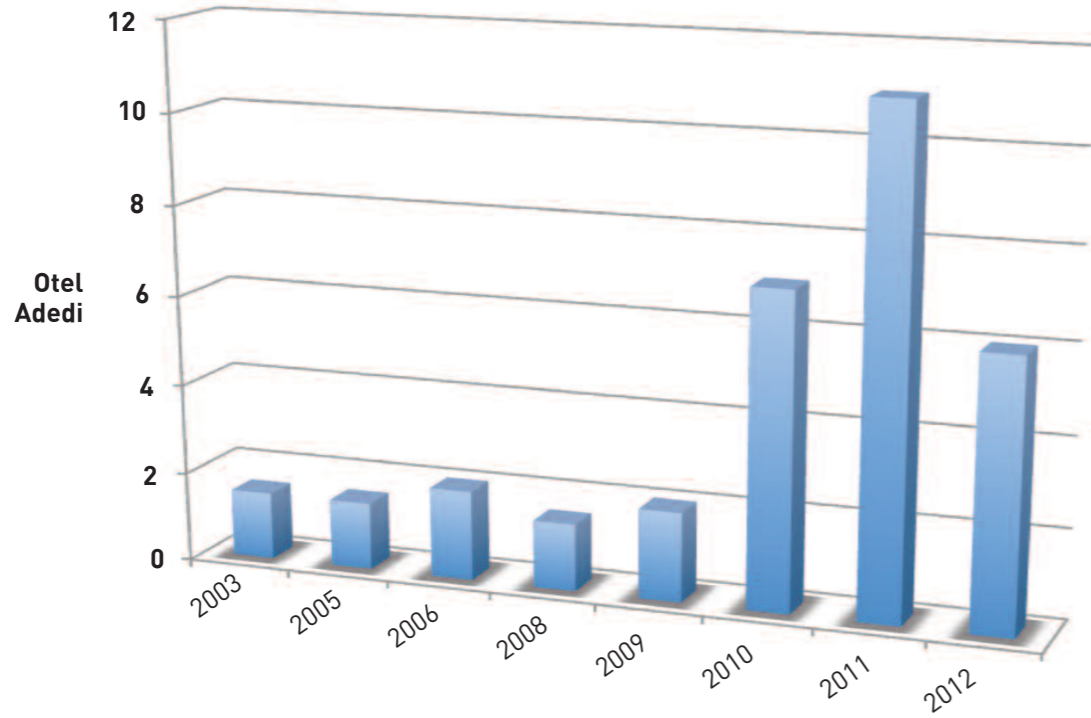
Spor merkezi ise beş yıldızlı ve dört yıldızlı otellerde mevcuttur ancak spor merkezi olmadığını belirten dört yıldızlı oteller de vardır (Tablo 40). İstanbul otellerinde odaya spor aleti koyan oteller de bulunmaktadır. Bunun yanında üç yıldızlı ve butik otellerden de birer tanesi bünyelerine spor merkezi eklemiştir. Ancak düşük yıldızlı oteller belki de gelir kaynağı olarak görmedikleri ve yer sıkıntılarını nedeniyle spor merkezine daha az önem vermektedirler.

Tablo 40: Otellerde Bulunan Tesisler

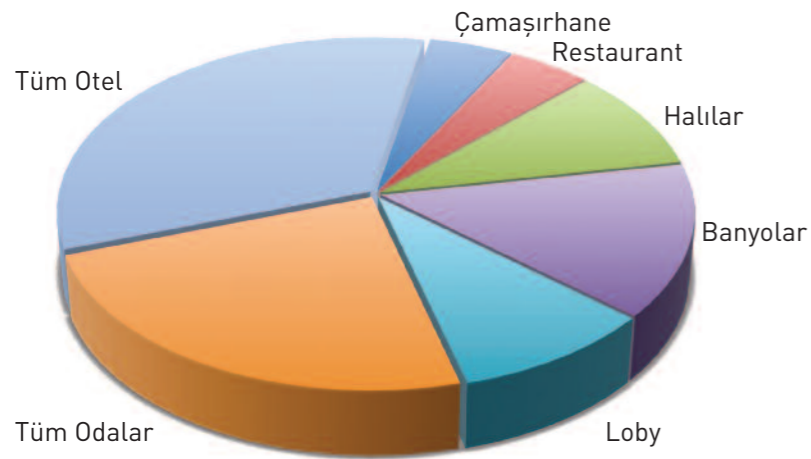
	ÖZEL KATEGORİ VE BUTİK	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ
Restoran Var	5	6	17	8
1 Restoran	4	4	11	3
2-3 Restoran	1	2	6	1
3 ve Üstü Restoran	0	0	0	4
SPA veya Sağlık Merkezi	3	2	7	8
Spor Merkezi	1	1	7	7

Misafirlerin otellerle ilgili memnuniyetsizliklerini incelediğimizde zaman zaman misafirlerin otelin dekorasyonunun eskiliğinden veya odaların yenilenmemiş olmasından şikâyet ettikleri görürüz. Araştırmamıza katılan otellerin müşteri yorumlarını Booking.com web sitesinde incelediğinde bazı oteller için bu yönde yorumlar olduğu da görülmüştür. Bu nedenle biz de araştırmamızda otellere en son yapılan tadilat yılını ve türünü sorduk. Sonuçlar otellerin üçte ikisinin en son dört yıl içinde tadilat ve yenileme yaptığını göstermiştir (Şekil 1). Bu iyi bir gelişmedir, ancak daha önemlisi yenileme ve tadilatların türüdür. Sorumuzun ikinci bölümü ise otellerin en sık tüm otele ve odalara yatırım yaptığını göstermiştir (Şekil 2). Aynı zamanda İstanbul ilinde son zamanlarda hızla gelişen kongre/konferans/toplantı turizmi de bulunmaktadır. Sadece yabancı ülkelerden değil Türkiye'nin diğer illerinden de iş ilgili İstanbul'a çok ziyaretçi gelmektedir. Bu gelişmeye paralel olarak oteller de yeni toplantı odaları yapmaya veya tadilat ile iyileştirmeye girmişlerdir (Şekil 20).

Şekil 19: Otellerde Yapılan En Son Yenileme/Tadilatın Yılı



Şekil 20: Otellerde Yapılan Yenilemelerin Türleri



Otellerin tadilat ve yenileme için ayırdıkları bütçeler ihtiyaçlarına göre değişebilmektedir. Tablo 41 bir önceki yıl (2011) gerçekleşen yatırım miktarını ve 2012 ve 2013 yılları için ise planlanan yatırım miktarlarını göstermektedir. Esasen 100 bin TL altında yapılan yatırımlar daha çok tadilat ve bina bakım çalışmalarıdır. Ancak 201-1,000 TL aralığında gerçekleşen ve planlanan oldukça çok yatırım bulunmaktadır; bu oldukça iyi bir göstergedir.

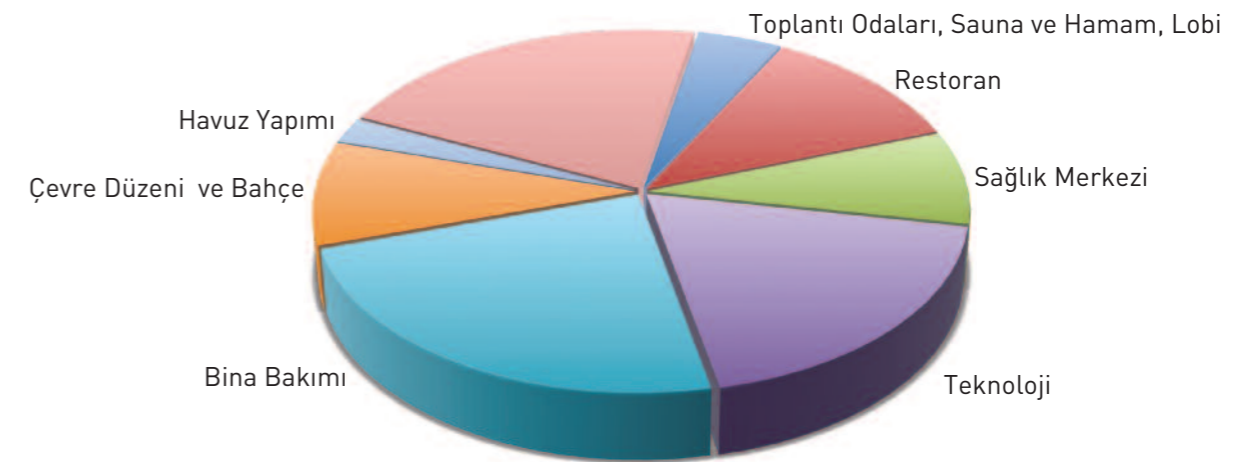
Tablo 41: Otellerin Yaptığı Yatırım/Tadilatların Miktarı

Yatırımlar (bin TL)	2011 Otel Adedi	2012P Otel Adedi	2013P Otel Adedi
100 bin TL ve altı	3	5	3
101-200	0	3	3
201-500	8	6	5
501-1,000	5	3	2
1,000 üstü	1	0	0
Toplam Otel	17	17	13

Not: 2012 ve 2013 yılları planlanan, 2011 yılı gerçekleşmiş olmaktadır.

Oteller 2012-2013 yılları için planladıkları yatırımlar sorulduğunda eşit ağırlıklı olarak bina bakım, odalar ve teknoloji olarak belirtmişlerdir. Otellerin bazılarının binaları çok eskidir ve düzenli aralıklarla bina bakım çalışmaları yapmak gerekmektedir. Bunun yanında araştırmamıza katılan bir otel en son iki sene içinde bitmiştir ve dolayısıyla bu otelin tüm sistemleri yenidir ve yatırım yapmayı gerektirecek bir alan yoktur. Oteller bina bakım kadar odalara da yatırım yapmaktadır. Bu yatırımların bazıları tadilat bazıları ise ek kapasite yatırımlarıdır. Bizim araştırmamızın kısa süresi içinde dahi oda sayılarını artırmış oteller bulunmaktadır. Bir otel araştırmamıza başladığımızda 22 olan oda sayısını (Şubat 2012) ilerleyen aylarda ek bina yatırımı ile ikiye katlamıştır (Eylül 2012). Bu göstergeler bize otellerin artan müşteri sayılarına ve kalitesine uyum sağlamaya çalıştığını göstermektedir.

Şekil 21: 2012-2013 Yılları İçin Planlanan Yatırım Ve Tadilat Alanları



Teknoloji ile ilgili planlanan yatırımlar da en az bina bakım ve odalar kadar yoğundur (Şekil 21), ancak ayrıntıları başka bir çalışma ile tekrar incelenmelidir. Otellere sahip oldukları teknolojiler sorulmuştur ve sonuçlar rezervasyon sistemi ve muhasebe sisteminin hemen hemen her otel tarafından kullanıldığını göstermiştir (Tablo 42). Bu sistemlerin kullanımı yıldız sahibi olmanın gereklilikleri içindedir. Ayrıca müşterilerin kullandığı sistemlerle uyum için de bu sistemler gerekmektedir.

Oteller kaynaklarının daha iyi yönetebilmeleri için finans yönetimi, müşteri iletişim yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve tedarik yönetimi gibi sistemleri düzenli takip etmeleri gerekmektedir (Demir ve Coşgun 2009). Ancak otellerimiz bu alanlarda kullanılacak teknolojik sistemlere önem vermemişlerdir. Kullanıcılar tüm çalışmanın yarısından azıdır. Uluslararası zincirlerin parçası olan oteller bu konuda daha ileridedirler. Bir diğer atlanmaması gereken konu ise arıtma sistemlerinin kullanım azlığıdır (%62).

Tablo 42: Otellerde Bulunan Teknolojiler

SİSTEM	ÖZEL KATEGORİ VE BUTİK	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM OTEL	TOPLAM %
Bilgisayar Rezervasyon Sistemi	6	6	17	6	35	%95
Müşteri İletişim Yönetimi (CRM)	3	3	6	4	16	%43
Tedarik Yönetim Sistemi	4	1	8	5	18	%49
Muhasebe Bilgisayar Sistemi	4	5	16	8	33	%89
İnsan Kaynakları Bilgisayar Sistemi	2	3	9	8	22	%59
Bilgisayar Bazlı Güvenlik Sistemi	3	4	12	7	26	%70
Aritma Sistemi	3	2	13	5	23	%62
Diğer	1	1	2	1	5	%14
Toplam	6	6	17	8	37	%100

Sonuçlar ve öneriler

Araştırmamızın sonuçları finansal sürdürülebilirlik ile ilgili çeşitli göstergeler sunmuştur. Sonuçlar şu şekildedir:

Otellerin ortalama doluluk oranları diğer Avrupa şehirleri ile karşılaştırıldığında ortalamanın üzerindedir. Şehre artan bir talep vardır; bunda Arap Baharı'nın ve sonraki gelişmelerin de payı bulunmaktadır. Doluluk konusunda butik ve özel kategori oteller daha geridedir. Fiyatlar yükselen bir eğilim sergilemektedir, ancak eşdeğer şehirlerin bazılarından fiyatlar halen düşüktür.

Şehre gelen turistlerin profili ve Booking.com web sitesine yapılan yorumlar incelendiğinde Arap Yarımadası'ndan gelen turistlerin çoğaldığı ve istekleri arasında daha yüksek metrekareli odalarda daha uzun süreler kalmak istedikleri tespit edilmiştir. Ancak araştırmamıza katılan otellerin süit oda stokları çok düşüktür. Bu özellikle üç yıldızlı otellerde daha fazla göze çarpmaktadır.

Oteller artan talebe bağlı olarak yenileme ve yeni yatırımlar ile toplantı salonları, SPA merkezleri ve ek oda yatırımları yapmaktadırlar.

Rezervasyon sistemi ve muhasebe sistemleri ile ilgili teknolojik yatırımlar yeterli boyutta yapılmıştır ve devam etmektedir; ancak diğer yönetim sistemleri ile ilgili yatırımlar geride kalmıştır.

Yakın gelecekte sertifikasyonun özellikle çevre ve sürdürülebilirlik alanında önem kazanacağı öngörülmektedir. Otellerimiz bu konulara henüz olması gerektiği kadar önem vermemişlerdir.

Bu sonuçlara bağlı olarak yapabileceğimiz başlıca öneriler:

Booking.com web sitesi misafir yorumları incelendiğinde İstanbul'daki oteller için en pozitif yön konum olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle şehir merkezinde olan oteller çok avantajlı durumdadırlar. Otellerinde yapılacak yenilenmeleri yeni oluşmakta olan misafir profilini düşünerek yapmaları gerekmektedir.

Oteller çevre ve sürdürülebilirlik alanında iyi örnekleri çalışarak kendi otellerine uygulamaya çalışmalıdırlar.

Sürdürülebilirlik Yönetimi

Giriş

Konaklama sektöründe etkin bir rekabetin yalnızca fiyatla sağlanamayacağına anlaşılmaya başlanmıştır. Günümüzde rekabet unsurlarına bir yenisini daha eklenmiş, otel faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve sosyokültürel açılarından sürdürülebilirliği bir rekabet unsuru olmuştur. Uluslararası tur operatörleri, otel seçimleri ve müşteri yönlendirmelerinde "travelife" gibi etiketlere sahip olan otelleri tercih ettiklerini, tüketicilerin de giderek bilinçlendiğini ve aynı kalite ve fiyata sahip iki otel arasında tercih yaparken, sürdürülebilirlik kriterlerini göz önünde bulundurarak seçim yaptıklarını bildirmektedirler (TUI, 2012). Yapılan araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerinde sürdürülebilirlik kaygısı olmaması misafirin memnuniyeti ve çalışanların motivasyonunda olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu durum aynı zamanda işletmenin imajına olumsuz etki yaparak, yasal ve sosyal sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Stipanuk, 2006).

Sürdürülebilir turizm, genel tanımıyla, insanın etkileşim içinde bulunduğu ya da bulunmadığı çevrenin bozulmadan veya değiştirilmeden korunarak, kültürel bütünlüğün, ekolojik süreçlerin, biyolojik çeşitliliğin ve yaşamı sürdüren sistemlerin idame ettirildiği ve aynı zamanda tüm kaynakların ziyaret edilen bölgedeki insanların ve turistlerin ekonomik, sosyal ve estetik ihtiyaçlarını doyuracak şekilde ve gelecek nesillerin de aynı ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri biçimde yönetildiği bir kalkınma şeklidir (Dinçer, 1996). Konaklama işletmeleri açısından bu tanıma uyan bir yönetim yaklaşımı, ancak sürdürülebilirlik ilkelerinin karar verme süreçleri ve günlük faaliyetlere uygulanması ile olanaklıdır. Giderek yaygınlaşmaya başlayan "sürdürülebilir otel" kavramı, butik otellerden dünya çapında tanınmış otel zincirlerine kadar pek çok klasmanda otel tasarımı ve işletmesinde değişiklik yapılmasına sebep olmuştur. Otellerin sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemesinin ana nedenleri arasında başta ekonomi, halkla ilişkiler ve pazarlama kaygıları gelmektedir (Butler, 1998).

Sektörde, özellikle 1990 sonrasında çevresel sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetler yaygın olarak görülmeye başlanmıştır. "Sürdürülebilir otel" daha az enerji ve su tüketen, CO2 emisyonları azaltılmış, küresel iklim değişikliğine pozitif etki sağlayan, çevre dostu yerel ve geri dönüştürülebilir malzemeler ile inşa edilmiş ve yatırımcının sosyal ve çevresel sorumluluğunu belgeleyen bir kavram olarak ifade edilmiştir (CTO, 2000). Uluslararası Oteller Çevre Girişimi ve Yeşil Oteller Birliği gibi kuruluşlar temiz ürünlerin kullanılması, ekoduyarlı ve eko verimli girişimleri duyurmuşlar, otel birlikleri, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör kuruluşları birlikte birçok yeşil proje uygulamışlardır. Bu faaliyetlerin artmasında, özellikle katı atık yönetimi ve su tüketimiyle artan işletme maliyetleri ile otelin sosyal ve çevresel katkıları hakkında giderek artan sayıda misafirin kaygılarının rol oynadığı bilinmektedir. Çalışmalar, öğrenme odaklı çevresel yönetim sistemleri sonucu olarak teknoloji yatırımları ve değişen prosedürlerle, su ve enerji tüketimlerinde ve katı atıkların azaltılmasındaki büyük potansiyeli ortaya koymaktadır. Bunlar yapılırken misafirlerin otel yönetimi uygulamalarını anlamaları ve verilen hizmetlerde kalite azalması şeklinde bir algıları olmaması için özen gösterilmelidir.

Günümüzde otel sürdürülebilirliği kavramı çevresel, teknolojik ve ekonomik boyutlar kadar sosyal ve kültürel boyutları da içermektedir. Sürdürülebilirliğin geniş perspektiften ele alındığı otellerde, hem yönetimin hem de çalışanların çevresel sürdürülebilirliği içselleştirmeleri yanı sıra, misafirlerin otel günlük faaliyetlerinin yol açtığı çevresel etkileri azaltma çabalarını kabul etmeleri de beklenmektedir.

Otellerin çevresel sürdürülebilirlik ile bir nevi kabuk değiştirmesi, otel müşteri profilinin değişmesine ve "eco-friendly traveller / çevre dostu gezgin" gibi bir kavramın çıkması ile beraber başlamıştır denilebilir. Artık müşteriler de kaldıkları tüm otellerde otelin sürdürülebilir ve çevre dostu özelliklerine dikkat etmektedirler. Globalleşen dünyada uluslararası şirketlerin sürdürülebilir iş politikaları ve CO2 salımını azaltım söylemleri gereği, iş gezilerinde kullandıkları otellerin bu söyleme uygun oteller olması dikkat edilen bir nokta olmaya başlamıştır. Bu nedenle de oteller çevre dostu olduklarını bir anlamda belgeleyen ve kanıtlayan sertifikaları almaya başlamıştır. Otel işletmecileri artık bilmektedirler ki, çevreye olan etkilerin minimuma indirilmiş bir otel, standart bir otele göre daha fazla talep alacaktır.

Gelişmiş ülkelerde, konaklama sektörü yöneticileri, otellerin sürdürülebilirlik sıralamasını yapmaya önem vermektedir (Center for Hospitality Research, 2010, 2011). Yasal düzenlemeleri olmayan veya zayıf olan gelişmekte olan ülkelerde ise, mevcut durum işletme kolaylığı sağladığı için potansiyel uzun dönemli çevresel etkiler dikkate alınmamaktadır (Demajorovic ve Antunes, 2004). Dünya turizminde önemli bir aktör olan Türk turizm sektörüne bakıldığında, küresel eğilimler paralelinde sürdürülebilirlik amaçlı faaliyetlere ilgi giderek arttığı ve ağırlıklı olarak yeşil uygulamaların takip edildiği görülmektedir. Fakat tutarlı ve düzenli bir raporlama sistemi henüz mevcut olmadığından, sektörün sürdürülebilirlik kapsamındaki faaliyetleri ve düzeyi konusunda net bir bilgi bulunmamaktadır.

Mevcut bilgilerin değerlendirilmesi ile ortaya çıkan duruma göre, konaklama sektörümüzde ağırlık sürdürülebilirliğin ekonomik ve teknik boyutlarına verilmekte, bu doğrultuda uluslararası çevresel sürdürülebilirlik standartları izlenmeye çalışılmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından geliştirilen “Yeşil Yıldız” ve TÜROFED tarafından geliştirilen “Beyaz Yıldız” sertifikaları çok kapsamlı çalışmalar olmamakla birlikte, otel yapılarının sürdürülebilirliğini değerlendirmek üzere birçok işletme tarafından uygulanmış çalışmalardır.

Turizm sektörü genelinde düzenlemelerin zayıf gelişmesi nedeniyle, çevresel sorumluluğu cesaretlendiren eğitim programları çok önemli bir yönetim aracıdır (Deale, 2012). Hedef kitle yani misafirlere, yasal kurallardan çok çevresel faydalara yönelik eğitimlere daha alıcıdır ve bu eğitim programları maliyetlerin düşmesinde, enerji tasarrufu yapılmasında çok önemli rol oynar. Türk konaklama sektöründe, misafirlere yönelik eğitim programları ve uygulamalar yok denecek kadar azdır. Sürdürülebilirlik ilkeleri, misafirleri, çalışanları ve sosyokültürel çevreyi de kapsayan genel anlamıyla çok az sayıda otel tarafından benimsenmiş ve uygulamaya çalışılmaktadır.

Bu çalışma, ülke turizminde çok önemli yeri olan İstanbul otellerinde sürdürülebilirliğin genel ilkelerine yönelik yönetim anlayışları ve faaliyetlerin ne durumda olduğunun anlaşılmasını amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, kurumsal yönetim, ekonomi, sosyo-kültür ve çevre boyutlarını kapsayan geniş bir açıyla sürdürülebilirlik faaliyetlerinin sorgulanmakta ve farklı otel kategorilerindeki genel sürdürülebilirlik profilinin çizilmesi hedeflenmektedir.

Konaklama Sektöründe Sürdürülebilirlik ve Rekabet

Ülkeler için rekabet kavramı, ‘serbest pazar ve adil ticaret koşulları altında, insanların uzun vadede refah düzeyini arttıran ve uluslararası pazarın beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetleri üretme seviyesi olarak tanımlanmaktadır (OECD, 1992:237). Oteller için rekabet kavramı, müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetlerin sağlanma seviyesi olarak tanımlanabilir (Tsai vd., 2009). Bu tanıma göre otellerin rekabetinde, sahip oldukları kaynakların ve değerlerin etkin kullanımını geliştirecek stratejilerin oluşturulması ve bu stratejilerin uygulanması zorunludur. İyi geliştirilecek bir sürdürülebilirlik stratejisi sayesinde, otel kapasite ve kaynakları etkin kullanılarak, müşteri memnuniyeti ve rekabet açısından üstünlük sağlanabilecektir.

Konaklama sektöründe, sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarına yönelik çok farklı programlar uygulanmaktadır (CSD, 1999). Ekonomik sürdürülebilirlik bütün konaklama işletmelerinin temel kaygısıdır. Çevresel sürdürülebilirlik, doğal çevreye etkiler ile küresel iklim değişikliğine yol açan CO² ve diğer gazların salımları, enerji (elektrik, su, yakıt) tasarrufu ve yönetimi, hava, su, gürültü ve görüntü kirliliği, habitat ve ekosistem değişimi, malzeme ve kaynak tüketimi ve her çeşit atığın yönetimi konularını içerir (Holden 2008). Sosyal sürdürülebilirlik ise otel faaliyetlerinden elde edilen gelirin dağıtımı, bu faaliyetlerin otelin çevresindeki yerel topluma ve kültüre etkilerini, potansiyel pozitif katkılarını içerir (Sloan vd., 2012).

Sürdürülebilirlik Göstergeleri ve Performans Kıyaslaması

Bugüne kadar turizm sektöründe sürdürülebilir turizm göstergelerini açıklayan çalışmalara bakıldığında, varış noktalarına yönelik makro ölçekteki göstergelere odaklanıldığı, şehir otellerini kapsayan mikro ölçekteki sürdürülebilirlik göstergelerine ait çok az çalışma yapıldığı görülür. Makro ve mikro ölçekteki göstergeler, temelde küresel gelişmeleri dikkate alarak, sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel alanlardaki mevcut problemlerin azaltılmasında sorumluluk alınması ve gereken katkıların sunulmasını sağlamak için belirlenmiş faaliyet ve süreçleri içermektedir. Turizm sektöründe sürdürülebilirlik, varış noktaları genelinde ve konaklama işletmelerinde, makro ve mikro ölçekleri kapsayan göstergeleri hedefleyerek yürütülen faaliyet ve süreçlerin etkinliği ile sağlanabilir. Makro ölçekte sürdürülebilirlik göstergelerine bakıldığında, Dünya Turizm Örgütü’nün varış noktaları için belirlediği hedefler (bkz. Tablo 43) ile çeşitli sektör kurumları ve akademik çalışmaların belirlediği göstergeler (Tablo 44) bulunmaktadır.

Tablo 43: Varış Noktaları İçin Sürdürülebilirlik Hedefleri

Ekonomik Süreklilik	Girişimlerin karlılığı, trendlere uygun ekonomik model uygulanması, rekabet gücü, işletme verimliliği, uluslararası ve ulusal pazarlara erişim, turizm çeşitlendirmesi
Yerel Refah	Kazanılan turizm gelirin yerel varış noktasında kalması ve ekonomik faydanın yerel toplumda adaletli dağıtılması
İstihdam Kalitesi	Kalite ve sayı olarak yerel iş olanaklarının artırılması, hizmet sektöründe çalışacak işgücünün eğitimi
Sosyal Eşitlik	Turizm gelirlerinin dezavantajlı/yoksul kesimden halka dağıtımı ve ücret dağılımlarında adalet
Misafir Memnuniyeti	Emniyet ve güvenlik, hizmet kalitesi, misafirin bilgilendirilmesi, tesislerin engellilere uyarlanması
Yerel Kontrol	Planlama ve karar verme süreçlerine yerel halkın dâhil edilmesi
Toplumsal Refah	Sosyal yapılar üzerindeki etkilerin izlenmesi, ziyaretçilerin sosyal problemlerinin farkındalık, ev ve arsa fiyatlarının izlenmesi, yerel ürün ve hizmetlerin genel fiyatlandırması, yaşam kalitesi, kaynaklara erişim
Kültürel zenginlik	Kültür mirasının korunması için bilinç düzeyinin artırılması
Fiziksel Bütünlük	Fiziki ve görsel bozulma, doğal alan kalitesi, alanın atıklar açısından temizliği
Biyçeşitlilik	Flora ve fauna üzerinde etkilerin izlenmesi, habitatın korunması, fiziki bütünlük kalitesi, biyoçeşitliliği barındıran orman alanları ve diğer doğal ortamların korunması
Kaynak Verimliliği	Kıt kaynakların yeniden kullanımı, yenilenebilir enerji ve su kullanımı, izolasyon, geri dönüşüm etkinlikleri
Çevresel Kirlilik	Küresel emisyonları azaltmada sorumluluk alınması, karbon ayak izi ölçümü, yerel hava, su ve toprak kirliliğinin önlenmesi.

Kaynak: UNWTO, 2007

Dünya Turizm Örgütü’nün belirlediği hedefler, birçok ülkenin turizm işletmeleri tarafından adapte edilmekte ve hedeflerin gerekleri yerine getirilmektedir. Bunun yanı sıra, diğer sektör kuruluşları ve akademik çalışmalar da makro ölçekte, varış noktalarına yönelik sürdürülebilirlik konusunda ölçülebilecek göstergeler önermektedir (Tablo 44).

Tablo 44: Varış Noktalarında Sistemik Sürdürülebilirlik Göstergeleri

GÖSTERGE KONUSU	GÖSTERGE ÖLÇÜMÜ
Bioçeşitlilik	Yerelde mevcut/tehdit altındaki türlerin sayısı
Kaynak kullanımı	Enerji, su ve malzeme kullanımı
Kirlilik	Hava, su ve toprak kirliliği
Arazi kullanımı	Arazide değişiklikler (ormanın sulak alanların ve koruma alanlarının küçülmesi)
Turizm çekiciliği	Misafir memnuniyeti, tekrarlanan ziyaret sayıları
Çevre bilinci	Misafirin, çalışanların ve yerel halkın çevre konularındaki bilinç düzeyi
Rekreasyon kalitesi	Rekreasyon faaliyetlerinin sayısı ve kalitesi; olası faaliyetler
Sağlıklı yaşam	Güvenlik, sağlık, eğitim, gelir, rekreasyon faktörleri
Kültürel miras	Yerel halkın kültürel mirası koruma ve gelenekleri yaşatma potansiyeli
Eğitim fırsatları	Meslek kazandırmak amaçlı formasyon eğitimlerinde durum
Yerel girişimler	Yerel girişimlerin sayısı, işhacımları, çevre dostu uygulamaları ve yeşil teknolojileri kullanım
Permakültür bahçeleri	Permakültür ilkelerini uygulama ve kullanım
Atık su	Artırılmış, yeniden kullanılan atık su miktarı
Su temini	Uzun vadeli su temin olanakları
Alanın ekolojik değeri	Alanı jeolojisi, barındırdığı nadir türler, araştırmalar için potansiyeli
Halkın bilgilendirilmesi	Toplu öğrenmeyi kolaylaştıran faaliyetler
Ekonomik güç	Konaklama ve diğer hizmetleri sağlama gücü
Trafik	Trafik hacminde değişiklik
Doğal sermaye	Balıkçılık, tarım ve rekreasyon faaliyetleri gibi ekosistemlere bağlı gelirler
Yerel istihdam	Yerel halkın istihdam olanakları
Mülk değerleri	Bina, arsa satış ve kira maliyetleri
Sosyal bağlar	Sosyalleşmek için yapılan toplu faaliyetlerin sayısı
Alternatif enerji	Alternatif enerji kullanım yüzdesi
Koruma alanı	Vahşi yaşamı koruma amaçlı ayrılmış alanlar

Kaynak: Schianetz ve Kavanagh, 2008

Sürdürülebilirlik göstergelerinin ölçülmesi ve bu göstergelere göre performans kıyaslaması yapılması, özellikle sektör işletmelerinin faaliyetlerini diğer işletmelerle kıyaslayarak değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak, performans kıyaslama yaygın olarak, Environmental Sustainability Index (ESI) 2005 tarihli raporunda da görülebileceği gibi göstergelerin çevre konularına indirgenmesiyle, çevresel performansın kıyaslanmasına odaklanmaktadır (Scanlon, 2007).

Oteller İçin Sürdürülebilirlik Kriterleri ve Performans Kıyaslama

Oteller, giderek artan şekilde, sadece finansal performanslarına göre değil, doğal ve sosyal çevreye katkıları ve bu konularda gösterdikleri çabaların derecesine göre değerlendirilmektedirler. Hâlihazırda uygulamalara bakıldığında, otel işletmelerinde performans değerlendirmeleri ağırlıklı olarak enerji, su ve kimyasal tüketimleri ile atık üretimleri üzerine toplanan bilgilere kullanılarak yapılmaktadır. Enerji sarfiyatları ve malzeme kullanımına ilişkin bilgilerin toplanması sayaçlar, faturalar, sıcaklık-nem ölçerler ve doluluk oranları ile yapılmaktadır. Sosyal ve kültürel konulara yönelik performans ölçümleri ise göreceli olarak daha sayıda işletme tarafından yapılmaktadır. Bu konularda bilgi toplanması, çalışanlar, yöneticiler, misafirler ve otel çevresinde de yaşayan halka anket formları dağıtmak veya yüz yüze görüşmeler yapmak gibi yöntemleri gerektirdiğinden, sosyal ve kültürel performans değerlendirme süreci çevresel değerlendirmeden daha ağır gelişmektedir.

Sürdürülebilirlik açısından performans değerlendirebilmek için ölçüm kriterlerinin ve bir yönetim sisteminin geliştirilmesi gereklidir. Performans yönetim sistemi geliştirilmeden, işletmenin faaliyetlerini tam verimlilik ölçütü yanlış ve diğer bilgilerle desteklenmeden kullanıldığında, gerçekleri yansıtamayabilir (Akdeniz ve Durmaz, 1998). Otel işletmelerindeki sürdürülebilirlik performanslarını kıyaslamak için ise: (1) işletmenin kendi bölümleri arasındaki performansın ve (2) işletme dışındaki rakiplerin performanslarının kıyaslanması gereklidir (Wöber, 2002). Kıyaslama yaparak, otel içi birimlerin yöneticileri ve otel yönetimleri, zayıf-güçlü yönlerini ve zayıflıkları düzeltmek için fırsatları analiz edebilmekte, bunun sonucu olarak da rekabet ortamında buldukları seviyeyi iyileştirebilmektedir (Finkler ve Günther, 2010). Ayrıca kıyaslama yapmak, çevreye duyarlılık ve finansal konularda olumlu etki yapmakta ve yöneticilerin özellikle enerji tasarrufu, maliyetlerin düşürülmesi gibi konularda motivasyonlarını arttırmaktadır. Bu bağlamda, uluslararası kuruluşlar, oteller için, sürdürülebilirlik alanında, çeşitli raporlama ve kıyaslama metotları geliştirmektedir.

Otel sürdürülebilirliğine ilişkin en kapsamlı çalışmalardan biri, The Green Globe tarafından hazırlanmıştır. The Green Globe 21 girişimi, BM Rio Zirvesi'nde (1992) belirlenen 21 temel ilkeyi baz alarak kurulmuştur. Bu girişim 2002 yılından itibaren üyelik programına kabul ettiği sertifikasyon kuruluşları aracılığıyla otel işletmelerinin denetlenmesine başlamıştır. The Green Globe, bugün sürdürülebilir turizm konusunda en yaygın (88 ülkede 350'nin üzerinde kuruma) ve en kapsamlı sertifika veren bir üyelik programıdır. Otel işletmeleri, Green Globe sertifikası alabilmek için, belirlenen kriterlerin en az %51 ini yerine getirmek ve her yıl uyum kriterlerinde %3 artış göstermek zorundadır.

The Green Globe tarafından yılda iki kez gözden geçirilerek belirlenen kriterler, (A) sürdürülebilir yönetim, (B) sosyokültürel sürdürülebilirlik, (C) kültürel sürdürülebilirlik, (D) çevresel sürdürülebilirlik ve (E) sosyoekonomik sürdürülebilirlik olmak üzere aşağıda ayrıntılarına yer verilen sürdürülebilirlik kriterlerini kapsamaktadır.

A.1 Kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi

Kriter: Karar verme, yönetim ve günlük faaliyetlere sürdürülebilirlik anlayışını yerleştirmek üzere, çevre, sosyo-kültür, kalite, sağlık ve güvenlik konularını içeren şeffaf, yazılı politika ve süreçler, uygulama ve iletişim planları.

A.2 Yasal uyum

Kriter: Uluslararası ve yerel yasal düzenlemeler ile uyum içinde olmak (sağlık, güvenlik, çalışma saatleri, sosyal haklar ve çevre konularını içeren düzenlemeler)

A.3 Çalışanların eğitilmesi

Kriter: Tüm personele yönelik çevresel, sosyokültürel, sağlık ve güvenlik yönetimi ile ilgili sorumlulukların tanıtılacağı düzenli eğitimler verilmesi

A.4 Misafir memnuniyeti

Kriter: Misafir memnuniyetinin ölçülmesi ve memnuniyeti artırıcı önlemlerin alınması

A.5 Tanıtım materyalinin gerçekliği

Kriter: Tanıtım materyalinin verilen servisleri tam ve doğru olarak yansıtmaması

A.6 Yerel bölgeleme, dizayn ve inşaat

A.6.1 Dizayn ve inşaatla yasal mevzuatlara uyum

Kriter: Yerel imar yasasına, koruma alanı veya tarihi miras alanları ile ilgili istenen koşullara uygunluk

A.6.2 & 3 Bina ve altyapının sürdürülebilir dizayn ve inşası

Kriter: Sürdürülebilir dizayn ve inşaat ilkelerinin, doğal ve kültürel çevreye saygı çerçevesinde kullanılması

A.7 Bilgilendirme

Kriter: Misafirlere bulunan çevrenin doğal, kültürel ve tarihi özellikleri hakkında bilgi verilmesi

A.8 İletişim stratejisi

Kriter: Misafirleri sürdürülebilirlik politikaları, programları ve girişimleri hakkında bilgilendirmek üzere kapsamlı iletişim stratejileri uygulanması

A.9 Sağlık ve güvenlik

Kriter: Misafirlerin, çalışanların ve çevre halkın sağlık ve rahatlığı konusuna dair tüm sağlık ve güvenlik mevzuatları ile uyumlu olmak

B.1 Toplumsal gelişme

Kriter: İşyerinin eğitim, sağlık, hijyen gibi konularda sosyal ve altyapısal girişimleri desteklemesi

B.2 Yerel işgücü

Kriter: Yönetici pozisyonları dahil çevre halktan işgücü istihdam edilmesi ve eğitim verilmesi

B.3 Adil ticaret

Kriter: Adil ticaret ve yerellik ilkeleriyle üretilmiş ürünlerin ve hizmetlerin kullanılması

B.4 Yerel girişimlerin desteklenmesi

Kriter: Bulunulan yerin doğal, tarihi ve kültürel özelliklerini yansıtan sürdürülebilir ürünlerin geliştirilmesi ve satılması

B.5 Yerel halkın değerlerine saygı

Kriter: Turizm faaliyetlerinin yerel halkın geleneksel değerlerine saygılı ve korumacı kurallar çerçevesinde geliştirilmesi

B.6 Çalışan sömürüsüne karşı koruma politikası

Kriter: Özellikle çocuk ve gençlere yönelik her türlü sömürüye karşı politikaların oluşturulması

B.7 İşe almada eşitlikçi yaklaşım

Kriter: İşe alınırken kadınlar ve azınlıklara eşitlik ilkesiyle davranılması

B.8 Çalışanların korunması

Kriter: Çalışanların uluslararası ve ulusal yasal mevzuatlara göre korunması

B.9 Temel hizmetler

Kriter: İşyeri faaliyetlerinin, çevre halkın su, enerji veya hijyen gibi temel hizmetleri almasına engel olmaması

C.1 Davranış kuralları

Kriter: Misafirlerin kültür ve tarih mirası ziyaretlerinde olumsuz etkilerin minimuma indirgenmesi ve faydalanmanın maksimum olması amacıyla, ilgili davranış kurallarının (yerel halkın değerleri, inanışlarına ters düşmeyen) otel misafirlerine anlatılması

C.2 Tarihi eserler

Kriter: Tarihi ve arkeolojik eserlerin satılmaması, sergilenmemesi (hukuk dışı)

C.3 Alan korunması

Kriter: İşletmenin yerel tarihi, arkeolojik, kültürel ve dini önemli yapı ve alanların korunmasına ve bu alanlara yerel halk erişiminin kapatılmamasına katkıda bulunması

C.4 Kültürü tanıma ve yansıtma

Kriter: İşletmenin yerel kültürü yansıtan sanat, mimari ve kültürel mirası faaliyetlerinde, dizayn, dekorasyon, yiyecekler ve satış noktalarında, yerel topluma saygı çerçevesinde, kullanması

D.1 Kaynakların kullanımı**D.1.1 Satın alma politikası**

Kriter: Çevre dostu yapı malzemelerin, sürdürülebilir yiyecek ve tüketim ürünlerinin ve hizmetlerin seçilmesi, satın alınması

D.1.2 Tüketim malları

Kriter: Tek kullanımlık tüketim mallarının satın alınmasında titizlik gösterilmesi ve kullanımlarının azaltılması

D.1.3 Enerji tüketimi

Kriter: Harcanan enerji ölçülmeli, kaynaklar tanımlanmalı ve harcanan miktarları azaltma önlemleri alınmalı, yenilenebilir enerji kullanılmalı

D.1.4 Su tüketimi

Kriter: Su tüketimi ölçülmeli, kaynaklar tanımlanmalı ve harcanan miktarları azaltma önlemleri alınmalı

D.2 Kirlilik azaltma**D.2.1 Sera gazları**

Kriter: Otel faaliyetlerinden kaynaklanan tüm sera gazlarının ölçülmesi ve azaltılması için gereken prosedürün hazırlanarak uygulanması

D.2.2 Atık su

Kriter: Gri su dahil olmak üzere atık suyun arıtma işleminden geçirilerek uygun yerlerde kullanılması

D.2.3 Atık yönetim planı

Kriter: Otel faaliyetlerinden ortaya çıkan atıkların kaynağında azaltılması, yeniden kullanımı ve geri dönüşümünün sağlanması

D.2.3.1 Atık bertaraf planı

Kriter: Yeniden kullanım veya geri dönüşümü yapılamayan katı atıkların azaltılması için plan yapılması

D.2.3.2 Yeniden kullanım

Kriter: Atık toplama alanına gitmeden önce atık miktarını azaltmak üzere yeniden kullanım stratejileri geliştirmek

D.2.3.3 Geri dönüşüm

Kriter: Atık toplama alanına gitmeden önce atık miktarını azaltmak üzere geri dönüşüm stratejileri geliştirmek

D.2.4 Zararlı kimyasallar

Kriter: Böcek ilaçları, boyalar, havuz temizleme dezenfektanları ve temizlik malzemeleri gibi zararlı kimyasalları içeren maddelerin kullanımının minimuma indirilmesi

D.2.5 Diğer kirleticiler

Kriter: Gürültü, ışık, ozon tabakası incelten kimyasallar, hava ve su kirletici kimyasallar gibi çevredeki ekosistemlere ve insan sağlığına zararlı kirleticilerin tanımlanması ve bunlar hakkında bilgilendirme eğitimleri verilmesi

D.3 Biyoçeşitlilik, ekosistemler ve peyzaj**D.3.1 Yabani Türler**

Kriter: Otel binası yapımında, dekorasyonunda kullanılan veya sergilenen, sürdürülebilir olmayan, yerel düzenlemelere ve koruma tedbirlerine uymayan tüketim malzemelerine izin verilmemesi

D.3.2. Doğal yaşamın korunması

Kriter: Otel içinde yabani türlerin sergilenmesi, bakılması gibi faaliyetlere, bu türleri koruma amacı dışında izin verilmemesi

D.3.3. Peyzaj

Kriter: Bulunulan çevrenin florasını koruyan sürdürülebilir peyzaj tekniklerinin kullanılması

D.3.4. Biyoçeşitliliğin korunması

Kriter: Biyoçeşitliliğin ve doğal alanların korunmasına destek verilmesi

D.3.5. Doğal yaşam ile etkileşim

Kriter: Ekosistemlere verilebilecek zararların minimuma indirilmesi ve iyileştirme, yabani türlerin yaşamına olumsuz etkiler yapılmaması, doğal yaşamı koruma yönetimine katkı sağlanması.

E.1 Yerel iş gücü istihdamı

Kriter: Yerel halka yönetim pozisyonları dahil olmak üzere iş olanağı ve eğitim sunmak

E.2 Adil Ticaret

Kriter: Yerel mal ve hizmetlerin alımı

E.3 Yerel girişimcilerin desteklenmesi

Kriter: Bulunulan çevredeki küçük ölçekli girişimcilerin desteklenmesi, özgün doğal, tarihi ve kültürel ürünlerin satılması

E.4 İstismar

Kriter: Özellikle çocuk ve yetişkinlerin ticari ve cinsel istismarına karşı politika uygulanması

E.5 Eşit davranma

Kriter: İşe alma politikalarında kadınlara ve yerel azınlıklara eşit davranılması

E.6 Çalışanların korunması

Kriter: Çalışanların uluslararası ve ulusal yasalara uyum ile korunması ve ücretlerin haklar gözetilerek verilmesi

E.7 Temel hizmetler

Kriter: Otelin faaliyetlerinin çevre halka sağlanan su, elektrik, altyapı gibi temel hizmetleri tehlikeye atmaması

Araştırma Metodu

İstanbul otellerinde sürdürülebilir yönetim araştırmasının amacı, farklı otel kategorilerinden (8 beş yıldızlı, 18 dört yıldızlı, 7 üç yıldızlı, 7 butik ve özel kategori otel) örneklem ile seçilmiş toplam 40 otelin, uluslararası standartlar doğrultusunda hazırlanmış sürdürülebilirlik kriterlerine ne ölçüde uyup uymadıklarının saptanması, mevcut durum profilinin gün ışığına çıkartılmasıdır. Bu amaçla, turizm sektörüne yönelik uluslararası sürdürülebilirlik göstergeleri incelenmekte ve araştırma sorularının hazırlanmasında 'The Green Globe' standartları temel alınmaktadır. Araştırma soruları, sürdürülebilirlik bileşenleri olarak üç temel konunun, kurumsal sürdürülebilirlik, sosyo-kültürel sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik konularının sorgulanmasını hedeflemektedir. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik yönetimi kapsamına giren tüm kriterler arasından yanıt alınamayanların elenmesiyle - (A) Genel Uygulamalar, (B) Sosyal/Kültürel Uygulamalar, (C) Enerji ve Atıkların Yönetimi, Çevre Dostu Uygulamalar - şeklinde gruplanan kriterler sorgulanmaktadır.

Genel uygulamalar grubuna giren kriterler ışığında kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin 7 soru sorulmaktadır. Bu sorular otellerin sürdürülebilirlik yönetimini ölçen sertifikaları, politika ve hedefleri, organizasyon ve eylem planlarını, misafirlerin eylem planlarına katılımını, uluslararası takip edilen standartlar ve yasal mevzuatları sorgulamaktadır. Sosyal/kültürel uygulamalar grubuna alınan kriterlere göre 6 soru hazırlanmış ve bu sorular ile, sosyal sorumluluk projelerine katılım, otel çevresinde yaşayanların eğitim, sağlık, hijyen ve altyapı gelişmesine yönelik girişimler, kullanılmış fakat sağlam malzemelerin nasıl değerlendirildiği, otelin bulunduğu tarihi çevrenin dokusuyla uyuma derecesi, otel çevresinde bulunan doğal, kültürel ve tarihi değerlerin korunmasına verilen katkılar sorgulanmaktadır. Soruların son grubunu oluşturan enerji ve atıkların yönetimi, çevre dostu uygulamalar konusu ise 17 soru ile sorgulanmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik soruları, otellerin kaynak kullanımı, enerji ve atık yönetimi, su- toprak- hava kirliliği önlenmesi konusunda girişimler, çevre dostu ürünlerin kullanımı, çevresel kalite duyarlılığı ve alınan çevre sertifikaları gibi konuları içermektedir.

Hazırlanan sorular, otellerdeki ilgili birim yöneticilerine erişim kolaylığına göre yüz yüze, e-posta veya telefon görüşmesi yoluyla yöneltilmektedir. Araştırmada görüşülen kişiler, otellerin büyük çoğunluğunda sürdürülebilirlik birimi bulunmadığından, teknik müdür veya teknik yetkililer olup, yanıtı verilemeyen sorular için otellerdeki diğer yöneticiler ile de görüşülmektedir. Görüşülenlerden alınan yanıtlar, araştırmacı tarafından nitel (kalitatif) metot ile analiz edilmekte ve her otel kategorisinde mevcut durumu gösteren bir değerlendirme yapılmaktadır.

Bulgular ve Yorum

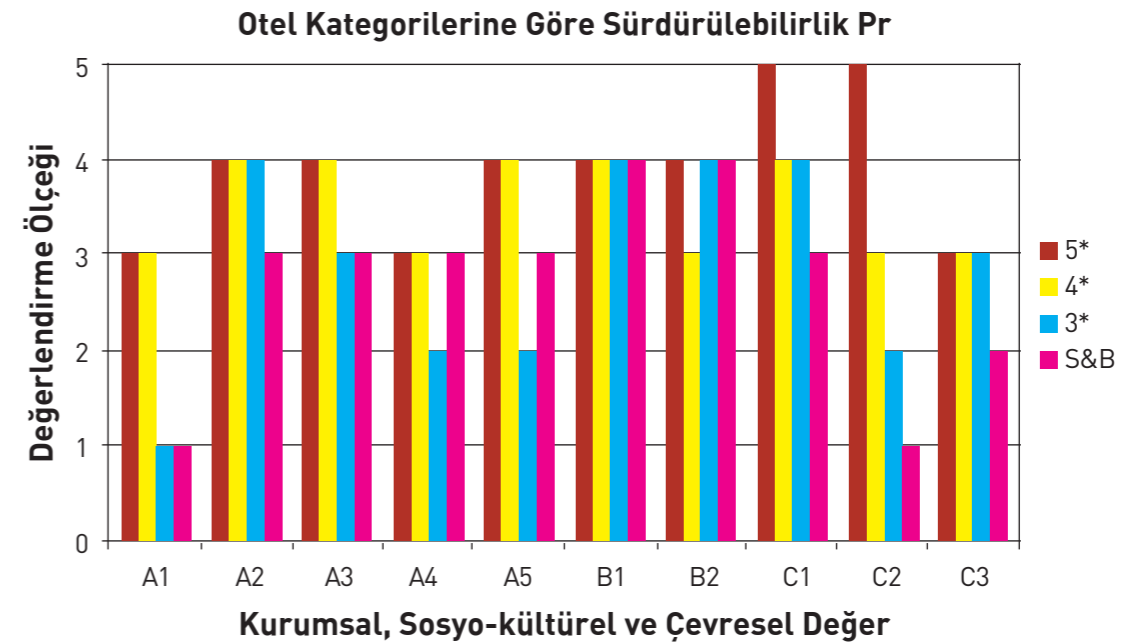
Farklı kategorilerden seçilen otellerden alınan yanıtlar, sürdürülebilirlik kriterlerine göre analiz edilmiş ve 1-5 ölçeğine (1:çok zayıf-2:zayıf-3:orta-4:iyi-5:çok iyi) göre otel sürdürülebilirlik düzeylerini gösteren bir değerlendirme tablosu hazırlanmıştır (Tablo 45). Değerlendirme tablosunun yardımıyla, 5 yıldızlı otellerde sürdürülebilirlikle ilgili sertifikasyonun orta, kurumsal sürdürülebilirlik yönetimi ve politikalarının iyi, enerji ve çevre yönetiminin ise çok iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Dört yıldızlı otellerde sürdürülebilirlikle ilgili sertifikasyonun zayıf, diğer kriterlerin iyi ve orta düzeyde olduğu; 3 yıldızlı otellerde sürdürülebilirlikle ilgili sertifikasyonun çok zayıf, sosyokültürel uygulamalar ve enerji yönetiminin iyi, diğer kriterlerin zayıf olduğu; butik ve özel kategori kategorilerindeki otellerde ise sürdürülebilirlikle ilgili sertifikasyon olmadığı, sosyokültürel kriterlerin iyi, atık yönetimi ve çevre yönetiminin zayıf, diğer kriterlerin ise orta düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 45: İstanbul Otellerinin Sürdürülebilirlik Değerlendirmesi

Otel Kategorisi	5*8 Otel	4*18 Otel	3*7 Otel	S&B 7 Otel
Değerlendirme				
A1: Sertifikasyon	4/8: Orta	3/18: Zayıf	1/7: Çok zayıf	-
A2: Sürdürülebilirlik Politikası	7/8: İyi	12,5/18: İyi	5/7: İyi	4/7: Orta
A3: Eylem Planı	7/8: İyi	13/18: İyi	2,5/7: Zayıf	4/7: Orta
A4: Sürdürülebilirlik Eğitimleri	3/6: Orta	10/18: Orta	2,5/7: Zayıf	3,5/7: Orta
A5: Misafirlerin Katılımı	6/8: İyi	12/18: İyi	2,5/7: Zayıf	3,5/7: Orta
B1: Sosyal Sorumluluk	6/8: İyi	12,5/18: İyi	5/7: İyi	5/7: İyi
B2: Sosyokültürel Uyg.	6/8: İyi	10/18: Orta	6/7: İyi	6/7: İyi
C1: Enerji Yönetimi	7/8: Çok iyi	12/18: İyi	5/7: İyi	3,5/7: Orta
C2: Atık Yönetimi	8/8: Çok iyi	11/18: Orta	2,5/7: Zayıf	1,5/7: Çok zayıf
C3: Çevre Yönetimi	5/8: Orta	10/18: Orta	4/7: Orta	2/8: Zayıf
Toplam 40 Otel	8	18	7	7
Çok zayıf (1):	-1/8	-4/18	-1/7	-1/7
Zayıf (2):	2/8-3/8	5/18-7/18	2/7-3/7	2/7
Orta (3):	4/8-5/8	8/18-11/18	3/7-4/7	3/7-4/7
İyi (4):	6/8-7/8	12/18-15/18	5/7-6/7	5/7-6/7
Çok iyi (5):	-8/8	-18/18	-7/7	-7/7

Otel kategorileri içinde sürdürülebilirlik kriterleri açısından en aktif grup 5 yıldızlı otellerdir (Şekil 22), 5 yıldızlı oteller içinde de uluslararası zincir oteller en başarılı uygulamaları sergilemektedir. Sürdürülebilirlik konusunda sertifikasyonları en iyi takip eden kategori 5 yıldızlı otellerdir. Tüm kategorilerde genelde sosyokültürel sürdürülebilirlik uygulamaları iyi düzeydedir. Çevresel sürdürülebilirlik küçük otel işletmelerinde, 4 veya 5 yıldızlı oteller kadar önemsenmediği görülmektedir.

Şekil 22: Otel Kategorilerine Göre Sürdürülebilirlik Değerleri



ÇALIŞANLARIN İŞYERİ TUTUMLARI

İşgören Tutumları

Giriş

Konaklama işletmelerinin, emek yoğun hizmet üretimini gerektirmesi sebebiyle kalifiye bir işgücünün oluşturulması ve bunlarının işle ilgili tutumlarının olabilecek en yüksek seviyede tutulması, yöneticiler için ewel ez el temel parametrelerden biri olmuştur. Sıklıkla işle ilgili doyum sızlık, iş ve aile hayatı çatışmasından kaynaklı stres, yöneticilerden veya işyeri uygulamalarından kaynaklanan memnuniyetsizlik gibi nedenlerle, işgörenlerin işyeri değiştirmeleri sıklıkla turizm alanında yapılan çalışmaların sonuçlarına yansımıştır (Karatepe ve Sökmen, 2006; Paksoy, 2009). Bu durum, pek çok sektöre göre yüksek düzeylere ulaşan işgücü devrini beraberinde getirmekte ve konaklama işletmelerinin yöneticileri için öncelikli meselelerden birini teşkil etmektedir. Yüksek beklentileri olabilen misafirleri memnun edebilecek hizmet kalitesini hedefleyen bir ekip çalışmasının gerçekleştirilmesini zaman zaman zora sokacak düzeye ulaşabilen işgücü devrinin kaynakları konusu bu bölümde derinlemesine incelenecektir.

Misafir memnuniyetini sağlamanın konaklama işletmelerin hedeflerine ulaşmaları açısından had safhada önemli oluşu, hayli uzmanlaşmış bir işgücünün istihdamını ve bunların yüksek bir motivasyonla çalışmasının sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Esasen hem işe alma, hem de istihdamı oldukça maliyetli olabilen kalifiye otel işgörenlerinin işten ayrılması, işletmelerine oldukça pahalıya da mal olabilmektedir (Tracey ve Hinkin, 2008). Turizm alanının genelinde gözlemlenebilen işgücü devri hızı yüzde yüzlerin üzerine çıkabilmektedir. İşgörenlerin sıklıkla işyeri değiştirmesinin sektörün geneline özgü bir durum olarak görülmesi ve bunun bazı çalışanlar arasında yaygın biçimde grup normu olarak kabul edilmesi, çalıştığı işletmeden ayrılmayı çoğu işgörenlerin gözünde meşrulaştırabilmektedir. Özellikle de turizm sektörünün hızlı bir gelişme gösterdiği dönemlerde, alternatif işlerin kolayca bulunabileceği inancının oluşması, bazılarınca sektöre atfedilen “işgücü devri kültürünün” (Iverson ve Deery, 1997) yaygın ve kabul edilebilir olduğu algısının pekişmesine yol açmaktadır.

İşgörenlerin gönüllü veya gönüllü olmaksızın, yani işten çıkartılmak sureti ile çalıştıkları yerden ayrılmalarının, işletmeler için önemli bir maliyet unsuru olduğu öteden beri bilinmektedir. Yüksek işgücü devrinin işletmelere maliyetlerin başlıcaları aday bulma, seçme, işe alım ve kaybolan verimlilik maliyeti gibi ana kategoriler altında incelenmekle birlikte, esasında işten ayrılmalar, sonuçları öngörülebilir olan ve olmayan başka pek çok maliyet unsurunu da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla işgücü devrinin parasal olmayan, örneğin tanıdığı ve alıştığı servis elemanı ile karşılaşmadığında misafirin hissettiği memnuniyetsizlik türünden neticeleri de hesaba katılmalıdır. Konuya böyle yaklaşıldığında, yüksek bir işgücü devri sorunuyla karşı karşıya kalan konaklama işletmelerin çoğu için, ortaya çıkan maliyetlerin kabul edilebilir düzeylerin bir hayli üzerinde bir noktaya ulaşabildiği söylemek yanıltıcı olmayacaktır. Akademik yazının yanı sıra, görüştüğümüz konaklama sektörü yöneticilerinin gözlemlerinin de işgücü devrinin yüksekliğine işaret etmesi, bu araştırmada işyerinden ayrılma niyetini etkileyen başlıca etkenlerin kapsamlı bir analizine odaklanılıp, okumakta olduğunuz bölümde ele alınmasının arkasındaki ana etki olmuştur.

İşletmeler açısından oldukça can yakıcı olabilen bu soruna çözüm arayan çok sayıdaki çalışmaların bulguları, yönetici ile işgören arasındaki karşılıklı güvene dayanan ve yapıcı etkileşiminin, işyerinde kalma niyetini etkileyen ağırlıklı etkenlerden olduğuna işaret etmektedir (Bolat, 2010; Lee, Murrmann, Murrmann ve Kim, 2010). Bununla birlikte, işgörenin kendine adil davranılıp, davranılmadığına dair algısını ifade eden örgütsel adaletin, ücret ve ücret dışı imkânların dağıtımında ve kararların alınışında süreçlerin hakkaniyete uygun biçimde yapılmasını ele alan işlemsel boyutlarının da, işyerinden ayrılma niyeti üzerinde önemli etkilerinin olabildiğini göstermektedir (Cohen-Charash, 2001; Takleab, Takeuchi ve Taylor, 2008). Okumakta olduğunuz bölümde konuyu kapsamlı bir görgül araştırmanın verileri eşliğinde inceleyen çalışmanın ana amacı, yönetici ve çalışanların etkileşim şeklinin konaklama işletmesi işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkileri ile yine bu grubun dağıtım ve işlemsel adalet algılarının, bu etkileşimi düzenleyici etkilerine ışık tutmak olmuştur. Buna ek olarak, şehir otelleri işgörenlerinin, otellerin insan kaynakları uygulamaları ile ilgili algıların ve bunların etkilerinin de incelenmesi yoluna gidilmiştir. Son olarak, yakın dönemlerde üzerinde sıkça konuşulmakla birlikte, görgül araştırmalarla fazla desteklenmeyen bir konu olan kuşak farklılıklarının, incelen iş tatmini, örgütsel adalet algısı ile işverenine güven gibi tutum ve insan kaynakları uygulamalar üzerindeki etkileri de irdelenmiştir.

Araştırma Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırma için gerçekleştirilen veri toplama çalışması neticesine, 5, 4, 3 yıldızlı ve butik ile özel kategoriden 38 otelde çalışan toplam 707 işgörenden meydana gelen bir örneklem oluşturulmuştur (otel örnekleminin oluşturulmasında kullanılan yöntem için 1. bölüme bakınız). Başlangıçta, işgörenderle ilgili veri toplama safhasında da, diğer safhalarda olduğu üzere TUROB listesinde yer alan otel kategorilerini oransal olarak takip etmesine gayret

Çalışma kapsamına giren otellerin sürdürülebilirlik verileri kullanılarak, aralarında bir kıyaslama yapmak ve bu verileri uluslararası kıyaslamalar ile karşılaştırmak olanaklı değildir. Farklı kategoriden ve ülkelerden otellerin içinde buldukları iklim sistemi, bina karakteristikleri, kullanılan mühendislik sistemleri, kaynak kullanımları ve tüketimleri çok farklı olduğundan, sağlıklı bir kıyaslama yapabilmek için aynı kategoriden benzer koşullardaki otelleri seçmek gerekmektedir (Bohdanowicz, 2005). Ayrıca, özellikle kaynak kullanımı ve enerji sarfiyatı gibi konularda kıyaslama yapılabilmesi, periyodik aralıklarla (aylık, 3-6-12 aylık) ve aynı ölçüm yöntemini kullanarak uzun süreli bir ölçüm ve izleme yapılmasına bağlıdır (Trung ve Kumar, 2005). Bu çalışmada, Şekil 22 ile gösterilen sürdürülebilirlik profili, sayısal veriler ile değil, araştırma soruları doğrultusunda nitel veriler ile hazırlanmış, farklı kategoriden otellerin sürdürülebilirlik kriterleri açısından nitel yöntemle bir değerlendirilmesidir.

Sonuçlar

Ülke turizminde çok önemli yeri olan İstanbul otellerinin geniş bir açıdan profilini anlamaya yönelik çalışmanın bu bölümünde, farklı otel kategorilerinde sürdürülebilirlik faaliyetleri sorgulanmış ve kurumsal yönetim, ekonomi, sosyo-kültür ve çevre boyutlarını kapsayan bir sürdürülebilirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Değerlendirme sonuçlarına göre, otellerin genelde en fazla çevresel boyutta özellikle enerji yönetimi alanında uluslararası sürdürülebilirlik kriterleri ile uyum sağladığı belirlenmiştir. Tüm kategoriler içinde 5 yıldızlı otellerin çevresel sürdürülebilirlik performansının diğerlerine göre daha iyi durumda olduğu ve bu gruptaki otellerde atık yönetiminin de uluslararası kriterler ile uyum sağladığı görülmüştür. Uluslararası kriterlere uyum açısından tüm kategorilerde en zayıf alanın, kurumsal sürdürülebilirlik ile alınan sertifikalar ve sürdürülebilirlik eğitimleri olduğu, bunun yanı sıra sosyokültürel uygulamalar açısından İstanbul otellerinin kriterleri sağlamaya yaklaştığı anlaşılmıştır.

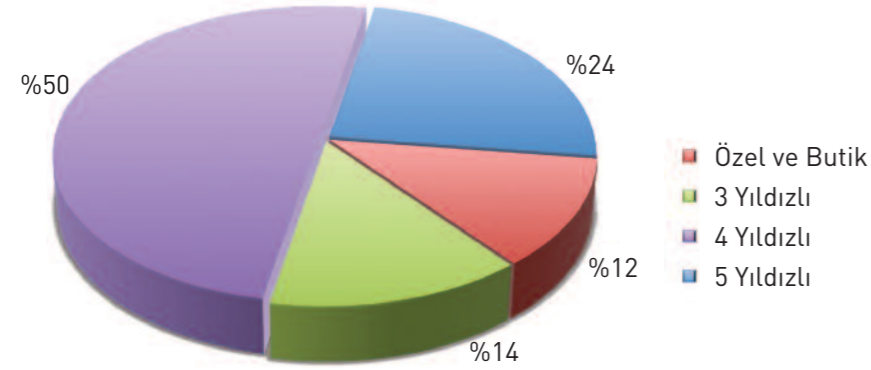
Sürdürülebilirlik profiline genel olarak bakıldığında, özellikle küçük ölçekli otellerin uluslararası kriterleri sağlamadığını görülmektedir. Bu kategorilere giren özel kategoriden ve butik otellerde sürdürülebilirlik ilkelerini uygulayacak yönetim yaklaşımlarının henüz benimsenmediği, kriterleri sağlamalarının kısa zamanda olanaklı olmadığı ortadadır. İstanbul'daki konaklama gereksinimini karşılamada çok önemli yeri olan küçük ölçekli otellerin kurumsal sürdürülebilirliğinin iyileştirilmesi gerekmektedir. Söz konusu iyileştirmenin nasıl yapılabileceği ve yaygınlaştırılacağı konusunda henüz bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışma, İstanbul otellerinde sürdürülebilirlik konusuna kurumsal, yönetsel, misafirler ve çalışanlar, sosyokültürel ve çevresel açılardan yaklaşarak, genel profilin anlaşılmasını hedeflemiştir, ancak araştırılan otel sayısının sınırlı olması ve görüşmelerde ilgili yöneticilerin iş yoğunluğu nedeniyle detaylı bilgi toplanamaması gibi zayıf yönleri mevcuttur. Çalışmanın en önemli katkısı, bundan sonra daha zengin veri toplanmasıyla yapılması gereken sürdürülebilirlik profili çalışmaları için bir zemin oluşturmasıdır.

Daha zengin veri toplanması ve sürdürülebilirlik performans kıyaslaması yapılabilmesi için, farklı kategoriden otel yönetimlerinin belirlenen sürdürülebilirlik kriterlerinin sağlanması konusunda eylem planları hazırlamaları ve uygulamaları gerekmektedir. Bu konuda, otel işletmelerinin, ülkenin iklim koşulları ve bina standartları gibi, enerji ve kaynak kullanımlarının değerlendirmesinde temel alacakları ulusal standartlara ve göstergelere gereksinimleri vardır. Çevresel sürdürülebilirlik kapsamındaki standart ve göstergelerin yanı sıra, sosyal ve kültürel sürdürülebilirlik performanslarını iyileştirmek için temel alacakları ilkeler, kriterler ve iyi örneklerle ilişkin önerilere de gereksinimleri vardır. Bu gereksinimlerin karşılanmasına katkı sunacak sorumlular için, yeteri kadar uluslararası ve ulusal uygulama örneği mevcuttur.

gösterilmesi düşünülmüştür. Ancak, araştırmamıza dâhil ettiğimiz oteller rastlantısal seçme yöntemi ile belirlendiğinde, seçilen otellerin işgören sayılarında önemli farklılıklar olduğunun görülmesi üzerine, her bir otelden toplanacak anket sayılarının belirlenmesinde bu sayıların esas alınmasının daha doğru bir yaklaşım olacağına fikri benimsenmiştir. Bu aşamada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve netice olarak butik ve özel kategori otellerden 84, 3 yıldızlı otellerde çalışan 99, 4 yıldız kategorisindeki otellerden 355 ve 5 yıldız kategorisindeki otellerde çalışan 169 işgören, araştırmamızın katılımcıları arasında yer almıştır. Neticede araştırmamıza dâhil edilen otel kategorilerinin tabakalı olarak temsilini amaçlayan örneklemin oranları ile bir miktar fark ortaya çıkmışsa da, bunun bu bölümde aktarılan neticeler üzerinde belirgin bir etkisinin olmayacağı düşünülmüştür. Takip edilen süreç sonucunda, veri setine dâhil edilen işgörenlerin otel kategorilerine göre oransal dağılımı Şekil 23’de gösterilmiştir.

Şekil 23: Katılımcıların Otel Kategorilerine Göre Oransal Dağılımı



Bu araştırmaya temel teşkil eden veriler Nisan – Haziran 2012 tarihleri arasında, tesadüfi olarak seçilen 38 otelin işgörenlerinin, kendilerine ulaştırılan anketi doldurarak çalışmamıza katkıda bulunmayı kabul edenlerden toplanmıştır. Araştırma anketinin kendisine ulaştırılmasına ve çalışmanın tamamen akademik amaçla gerçekleştirildiğinin araştırma asistanları tarafından aktarılmasına

rağmen çalışmaya katılmayı kabul etmeyen ya da anket formunu kabul ettikleri halde soruları eksik biçimde doldurulanlardan veri toplanamamış olması araştırmanın bir sınırlılığını oluşturmuştur. Yine zaman sınırlılığı sebebi ile veri toplanmak hedeflendiği halde otel yöneticilerinin yardımcı olmak konusundaki isteksizliği sebebi ile veri toplanamayan veya yetersiz sayıda veriye ulaşılabilen iki otel, örnekleme dışı bırakılmak zorunda kalmıştır.

Araştırmamıza katkıda bulunan işgörenlerden elde edilen anketlerin, çalıştıkları otel bölümlerine göre detaylı dağılımı da Tablo 46’da sunulmuştur. Ana gruplamlar olarak resepsiyon, kat hizmetleri, yiyecek içecek servisi gibi önsaha çalışanları (% 67) ve muhasebe, insan kaynakları gibi arka büro (% 33) bölümlerinde çalışan işgörenlerden, aktüel sayıları göreceli olarak dengeli biçimde yansıtacak şekilde toplandıkları görülmektedir. Çalışmamız için oluşturduğumuz anketi tamamlayarak bize ulaştıran işgörenlerin %92’si tam zamanlı çalışanlardan, geri kalanları ise yarı zamanlı, çağırıldığında ve az sayıda da stajyerden oluştuğu görülmektedir. Netice itibarı ile elde edilen örneklemin hâlihazırda İstanbul’daki şehir otellerinde çalışmakta olan işgörenlerinin oluşturduğu evreni temsil eder niteliğe sahip olduğu kanaatine varılmıştır.

Tablo 46: Otel Kategorileri ve Bölümlerine Göre Katılımcılar

KATEGORİ	ÖZEL & BUTİK	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM
Önbüro	29	29	98	35	191
Kat Hizmetleri	13	19	69	22	123
Yiyecek İçecek	17	30	68	29	144
Mutfak	11	11	42	18	82
Satış ve Pazarlama	4	0	17	21	42
Satın Alma	2	2	6	1	11
Güvenlik	0	0	3	5	8
İnsan Kaynakları	1	0	2	4	7
Finans ve Muhasebe	3	2	22	9	36
Çamaşırhane	0	1	9	4	14
Teknik Servis	3	4	16	10	33
Sağlık Kulübü	1	0	1	8	10
Toplam	84	98	353	166	707

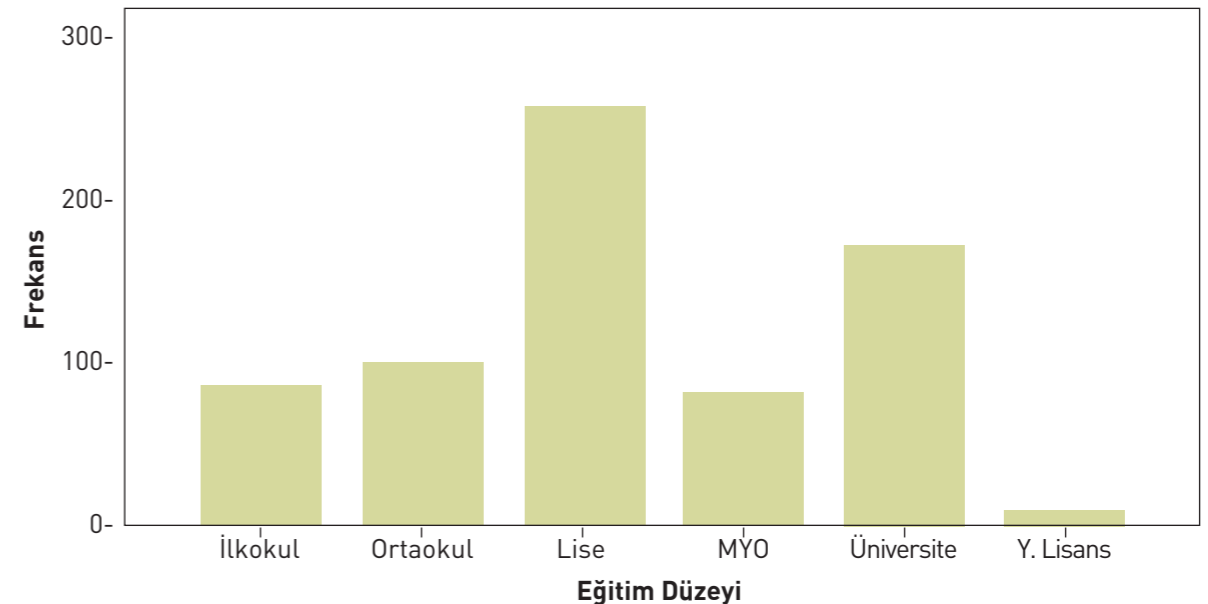
Araştırmamız için hazırladığımız anketleri tamamlayan işgörenlerin demografik dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların %68,5’inin erkek, geri kalan %31,5’unun ise kadın olduğu görülmektedir. Kadın katılımcılar için elde edilen bu oran, Türkiye genelinde 2012 sonu itibarı ile kadın istihdamının, genel istihdama oranı olan %29,4’yle karşılaştırıldığında örneklemindeki kadın işgören oranının, %2 kadar daha yüksek olduğu görülmektedir. Esasen, kadınların çalışma hayatına katılımında önlerde gelen sektörlerinden birinin de turizm sektörü olduğu düşünüldüğünde, söz konusu oran itibarı ile örnekleminin aktüel durumu temsil edebileceği görülmektedir. Son olarak, örnekleme medeni durumları açısından incelendiğinde, araştırmamıza katkıda bulunan işgörenler içinde evli ya da birlikte yaşayanlarla, bekâr, dul veya boşanmış olan kişilerin oranlarının yarı yarıya olduğu tespit edilmiştir. Bu iki hususta ilgili dağılımlar Tablo 47’de gösterilmiştir.

Tablo 47: Katılımcıların Demografik Bilgileri

DEMOGRAFİK BİLGİLER	ADET
Cinsiyet	
Kadın	223
Erkek	482
Medeni Hal	
Bekâr / Dul/ Boşanmış	365
Evli / Birlikte Yaşamakta	336

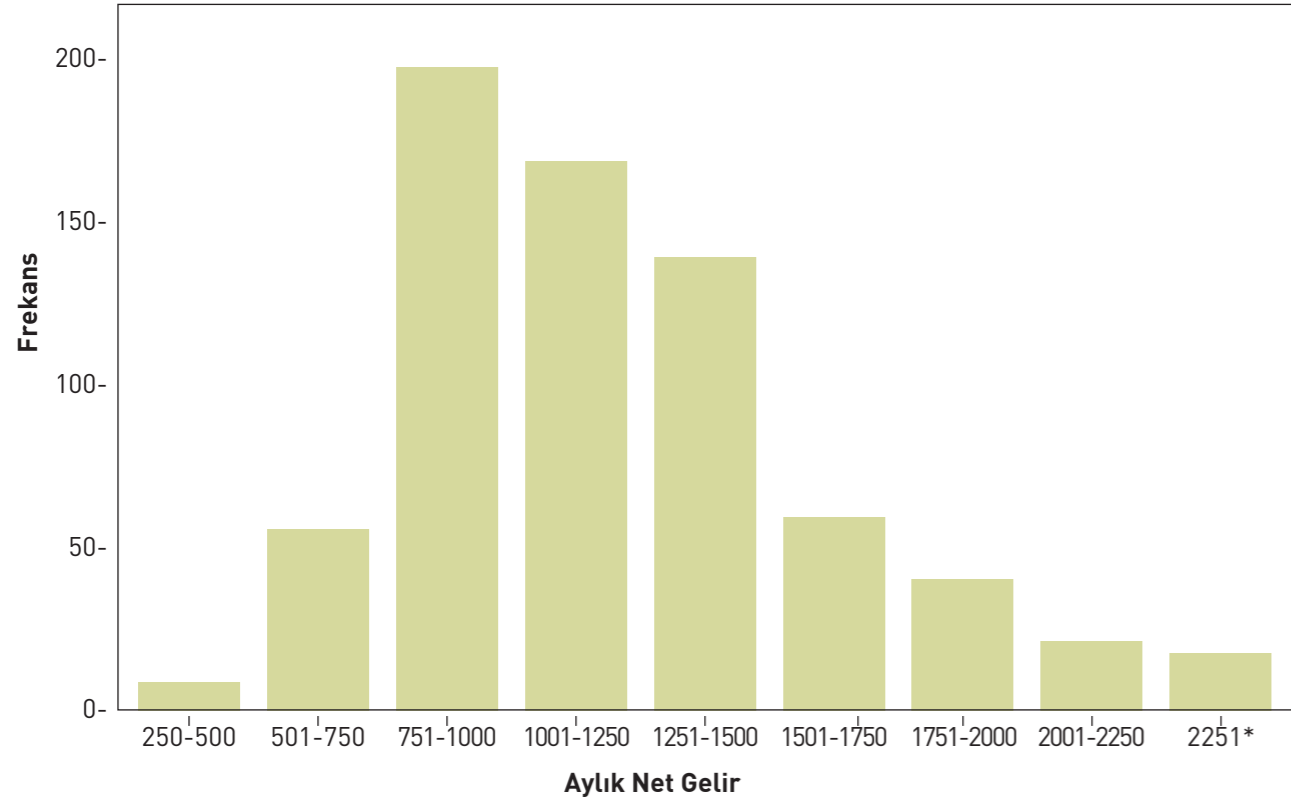
Çalışmamızın ana eksenini oluşturan işten ayrılma niyetini belirlemede etken olabildiği önceki çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuş olan işgörenlerin eğitim düzeyinin etkisinin de araştırılması planlandığından, katılımcıların eğitim düzeyi de incelenen etkenler arasına dâhil edilmiştir. Genelde düşük eğitilmiş ve görece düşük vasıflı çalışan kesimlerinin yoğunlukta olduğu bir sektör olarak algılanmasına rağmen, konaklama sektörü çalışanlarından oluşan bu örneklemden yansıyan tabloda, anketimize katılan işgören grubunun büyük bir çoğunluğunun lise (% 36) ve üniversite düzeyinde eğitim (% 37) almış oldukları görülmektedir (bk. Şekil 24). Bu sonuçta araştırmamız için yürütülen veri toplama çalışmasının kıyı otelleri, ya da her şey dâhil hizmet veren oteller arasından değil, şehir otelleri işgörenleri arasında yapılmış olması olmuş olabilir. Dikkat edilmesi gereken bir husus, önceki çalışmaların gösterdiği üzere, daha yüksek eğitilmiş işgörenlerin iş değiştirme eğilimlerinin diğerlerine nazaran daha fazla olabildiği, görece düşük eğitim düzeyindeki çalışanların ise iş bulma imkânlarının daha kısıtlı olduğu algılanmasının da etkisi ile bu yönde daha az bir eğilim rapor ettiklerini göstermiş olduğudur. Araştırmamıza katkıda bulunan işgörenlerin çok farklı bölümlerde görevli, dolayısıyla oldukça heterojen bir yapı gösterdikleri düşünülecek olursa, elde edilecek sonuçların önemi daha iyi anlaşılabilir.

Şekil 24: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri



İşgörenlerin işten ayrılma niyeti beslemesinde önemli olabilecek diğer bir etkenin, elde edilen net gelir olduğu düşünülebileceğinden, bununla ilgili bir soru da katılımcılara yöneltilmiştir. Ancak katılımcıların doğrudan elde ettikleri gelirleri belirtmeleri değil, gelirlerinin anket formunda belirtilmiş aralıklardan hangine denk geldiğini işaretlemelerinin istenmesi yoluna gidilmiştir. Yapılan incelemede, aylık net gelirlerinin 750 TL'den az olduğunu beyan edenlerin oranının %9,5 civarında olduğu, 750 ile 1250 TL arasında gelirleri olanların araştırmaya katılanların %51'ini oluşturduğu, 1250 ile 1750 TL arasında kazanç beyan edenlerin oranının %29 ve 1750 TL'den fazla gelir ettiğini belirten grubun ise toplam katılımcıların %10,5'i kadar oldukları görülmüştür. Katılımcıların aylık net gelirlerin düzeyi, Şekil 25'te de frekans dağılımı şeklinde gösterilmiştir. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa, katılımcıların önemli bir bölümünün toplumdaki genel seviyeye göre oldukça eğitilmiş olmalarına rağmen, elde ettikleri net gelirin açısından önemli bir kısmının orta alt düzey gelir grubu içinde yer aldığı söylenebilir.

Şekil 25: Katılımcıların Aylık Net Gelir Düzeyleri



İşyerinden Ayrılma Niyetini Etkileyen Başlıca Etkenler

Hizmet sektörü genelinde misafir memnuniyeti sağlamanın öncelikli koşulunun, çalışanlarının olumlu iş tutumlarının olduğu da sıklıkla bulgulanmıştır. Buna paralel şekilde, araştırmamızda yer alan katılımcıların işyerinden ayrılma niyetini %45 düzeyinde açıklayan dört etkenin bulunduğu görülmektedir. Söz konusu değişkenler arasındaki en belirgin etkiye sahip olanı, işgörene ilginç gelen ve zevk olarak yaptığı bir işinin olması şeklinde tanımlanabilecek iş tatminidir. Gerçekten de yaptığı işin kendisinden doyum sağlayan bir kişinin, işyerinden ayrılma niyetinin görece az olacağı bulgusu bir sürpriz sayılmamalıdır. Ancak burada enteresan olan, iş tatmini değişkeninin tarifi içerisinde maddi bir çıkar elde etme, ya da yaptığı işten dolayı bir ücret almak gibi iş tatmini üzerindeki etkisi sıklıkla dile getirilen etkirinin belirgin olmayışıdır. Buna paralel olarak araştırmamızda olası etkisi bakımından yer verdiğimiz dağıtım adaleti, yani işyerinden elde edilen ücret ve yan ödemelerle ilgili adalet algısı, bu grup için işyerinden ayrılma niyetini açıklamakta öncelikli olan dört etken arasında yer almamıştır. Önceki kısımda da belirtildiği üzere, araştırmamıza katılan işgörenlerin rapor ettikleri net gelirleri çoğunlukla orta alt bir ücret düzeyine işaret etmekteydi. Neticede, genelde çalışanlar için önemli bir etken olacağını düşünebileceğimiz maddi kaygıların, işyerinden ayrılmakla ilgili kararların verilmesinde birinci derecede öncelikli olmadığı görülmektedir. Dağıtım adaleti algısı açısından konuya yaklaşıldığında da, araştırmamıza dâhil ettiğimiz kategorilerdeki otellerin işgören ortalamaları arasında istatistikî olarak kayda değer bir farklılık olmaması, ücretin başat bir etken olmaması bulgusunu destekler nitelikteki bir sonuç olarak ortaya çıkarmaktadır.

Belirleyici bir etken olarak öne çıkan bir diğer değişken ise işverene güven, yani işgörenin kendisine açık ve adil davranıldığına inanmasıdır. Genel manada güven, bir kişinin başına bir olumsuzluk gelmeyeceğine dair bir varsayımla

ve kısmen de risk olarak, kendisini başka bir kişinin eline teslim etmeye istekli olması olarak tarif edilmektedir. Güvenin, caydırıcılık (kaybetme korkusu) bağlı bir çeşidi olduğu gibi, zaman içinde farklı deneyimlerden derlenen bilgiye dayalı ya da kendini diğer bir kişi, ki burada yöneticisi ile özdeşleştirme düzeyinde olabilen türlerinin bulunduğu çeşitli çalışmalarda gösterilmiştir. Bu araştırmamızda ölçülen güven türü ise, işgörenin işverenin kendisine istikrarlı ve tahmin edilebilir bir biçimde tutarlı davranacağına dair beklenti ile alakalıdır. Beklenebileceği şekilde, işverene güven işyerinden ayrılma niyetini açıklamada belirgin bir etken olarak ortaya çıkmıştır. Ancak burada elde edilen verilerin karşılaştırmasında ortaya çıkan enteresan bir sonuç, üç yıldız kategorisindeki otel işgörenlerinin işverenlerine güven düzeyleri diğer kategorilerdekilere nazaran yüksek oluşudur. Yaptığımız istatistikî karşılaştırma, üç yıldız kategorisindeki otel işgörenlerinin ortalama güveninin beş üzerinden 3,93 iken, diğer kategorilerin her birinde bu ortalamanın 3,60 civarında kaldığı ve bu farkın istatistikî olarak anlamlı bir düzeye işaret ettiğini göstermektedir. Öyle görünmektedir ki, üç yıldızlı otel işgörenleri kendi işverenlerinin amaç ve niyetlerinin iyi olduğuna, kendilerine daha içten ve doğru sözlü yaklaşıldığına dair algıları daha yüksek olmasını sağlayan bir iş ortamında çalışmaktadırlar. Buna paralel olarak bu kategorideki otellerde çalışan işgörenlerin, işyerlerinden ayrılma niyetleri ortalamasının da diğerlerine nazaran daha düşük olacak şekilde beş üzerinden 2,0 mertebesinde (diğer kategorilerdeki otellerin hepsinde ortalamalar 2,5 düzeyindedir) olduğu görülmektedir.

Önemli iş tutumlarından olduğu önceki çalışmalarda gösterilmiş diğer bir değişken olan işyerine duygusal bağlılığın, yani çalıştığı yerin sorunlarını kendi sorunları gibi hissetme, işyerine karşı güçlü bir aidiyet duyma, ya da işyerinde kendisini bir ailenin parçasıymış gibi hissetme şeklinde örneklendirebileceğimiz bu değişkenin de, işyerinden ayrılma niyetini açıklamakta birinci derecede dikkate alınması gereken bir etken olduğu araştırmamızın bulguları arasında yerini almaktadır. Bütün kategorilerdeki otel çalışanları açısından geçerli olduğu görülen, işgörenin işyerine duygusal bağlılığının olmasının, ayrılma niyetini azaltması olgusu beklenebilir olmakla beraber, görgül analizler açısından da desteklenmesi bakımından kayda değer bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tablo 48: İşyerinden Ayrılma Niyetini Üzerindeki Başlıca Etkenler

İş Tatmini:	İlginç ve zevk alınan bir işinin olması ayrılma niyetini azaltabilmekte
Duygusal Bağlılık:	Aidiyet, aileden olma hisleri ayrılma niyetini azaltabilmekte
İşverene Güven:	Açıklık ve adil davranılma beklentisi ayrılma niyetini azaltabilmekte
Eğitim düzeyi:	Düzye arttıkça, işgörenin işyerinden ayrılma niyeti artabilmekte

Yine önceki çalışmaların ışığında bu araştırmamızda da karşılaşmayı beklendiğimiz üzere, işgörenlerin işyerinden ayrılma niyetiyle ilgili olacağı anlaşılan etkenlerden biri de eğitim düzeyi olmuştur. Yapılan analizlerde hakikaten belirgin bir etkisinin olduğunu öngördüğümüz işgörenin eğitim düzeyi işyerinde kalıp, kalmama ile ilgili karar almalarında önemli bir faktör olabilmektedir. Ancak buradaki dikkat edilmesi gereken nokta, diğer üç etkenin aksine, burada söz konusu olan değişkenindeki artışla beraber işyerinden ayrılma niyetinin azalması değil, aksine eğitim düzeyindeki artışla beraber, işgören farklı iş olanaklarını değerlendirmeye daha yatkın olabilmesi ve çalıştığı işyerinden ayrılma niyetinizi beslemesinin daha muhtemel olabileceğidir (bk. Tablo 48). Şüphesiz bu husus, sadece araştırmamızda elde ettiğimiz bu bulgunun tek başına ele alınması ve daha düşük eğitimli işgörenlerin, işyerlerine daha bağlı olacakları şeklinde yorumlanmamalıdır. Ancak işyerinden ayrılma niyetini kuvvetle etkilediğini görgül olarak gösterebildiğimiz dört değişkenin birlikte değerlendirilmesi ile anlamlı olabilecektir. Örneğin iş tatmini, duygusal bağlılığı ve işyerine güven düzeyleri düşük sayılabilecek işgörenlerden eğitim düzeyleri daha yüksek olanlarının, işyerlerini arkalarında bırakarak başka bir iş arama ihtimallerinin yüksek olacağı söylenebilir. Diğer bir olasılıkta, araştırmamızdaki değişkenlerinin bazıları açısından orta düzeyde, bazıları açısından yüksek düzeyde olana bir işgörenin davranışının tahmininde eğitim düzeyinin de önemli bir etken olarak dikkate alınması gerekebilecektir.

İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Etkileri

Araştırmamızın katılımcıları arasında yer alan işgörenlerin çeşitli insan kaynakları uygulamalarını nasıl değerlendirdiklerine dair de bir grup soru yöneltilmiştir. Bu sorularla yer alan her bir ifade ile ilgili memnuniyet düzeyini ölçmeyi amaçlayan doğrudan sorulmuş sorulara verilen cevaplar incelendiğinde de, kazanılan ücretler ve yan menfaatlerden memnuniyet beş üzerinden ancak 3,0'a ulaşabilmekteyken, kişisel gelişim fırsat ve eğitim imkânlarından memnuniyet ortalamasının ise 3,1 düzeyinde kaldığı görülmektedir. Elde edilen en düşük ortalamaların bu iki konuda olduğu göz önünde tutulduğunda, otel yönetimlerinin bu iki noktaya özel bir önem atfederek, işgörenlerin memnuniyet düzeylerini arttırmalarının mümkün olabileceğini söylemek yanıltıcı olmayacaktır. Otelin

plan ve faaliyetlerinden haberdar olmaya ve yapılan işte yetki devrine dair memnuniyet sorularının her ikisine de verilen cevapların ortalamaları ise 3,3 düzeyine zorlukla ulaşabilmektedir. Görüldüğü gibi bu iki nokta da daha alınabilecek çok mesafenin olduğu anlaşılmaktadır. Bunların yanında, çalışma saatlerinden ve özellikle de esnekliğinden memnuniyet ortalaması 3,7 gibi görece yüksekken, bunu çalışılan otellin sağladığı fiziksel şartlardan memnuniyet ortalaması 3,4 ile izlemektedir. En yüksek ortalama değerlendirmelerin, işgörenlerin çalışma saatlerinin esnekliğinden duydukları memnuniyete ve çalışma ortamlarının fiziksel şartlarının iyiliğine dair değerlendirmelerinde ortaya çıkması dikkate değer bir bulgudur. İşgörenter açısından bakıldığında, çalışmakta oldukları işyerlerinin alternatifi olabilecek gerek hizmet, gerekse üretim sektöründeki işyerinin önemli bir kısmı hem fiziksel şartlar olarak, hem de çalışma ortamı ile ilgili kıyaslamalarda gerilerde kaldıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, araştırmamıza katılımcı olarak katkıda bulunan işgörenterlerin önemli bir bölümü için konaklama sektöründe çalışmayı tercih etmelerindeki önde gelen etkenlerden birinin, bu işletmelerinin esnek çalışma saatleri özelliği olduğu öngörülebilir.

Araştırmamızda, incelenen otellerdeki insan kaynakları uygulamaları içinde işgörenterler açısından en fazla sorun teşkil eden pratikleri tespit etmek üzere açık uçlu bir soru da sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar incelenerek, bunlar belli kategoriler oluşturularak, başlıkları altında toplanmıştır. Elde edilen cevaplardan yansıyan tablo, ücret ve yan gelirlerle ilgili rahatsızlıklardan (23 adet), çalışanlar arası ilişkilerden (20), fiziksel koşullardan (12), işletme politikalarından ve adaletsizliğe maruz kalmaktan (11) ve pek azının ise tekil sayılabilecek sorunlardan (5) kaynaklandığını göstermektedir. Verilen bu cevaplar toplam örneklemin ancak %10'u gibi bir orana tekabül eden 71 kişiden gelmekle beraber, yol gösterici olmakta, çünkü çalışanların hakikaten canını gerçekten sıktıkları için dile getirilmiş olduklarını için bunları yazıya dökme ihtiyacı hissettikleri düşünülmektedir. Bu yorumların içerisinde, belki de beklenebileceği üzere maaş ve zamların yanı sıra sosyal haklarını alamamaktan kaynaklanan şikâyetlerin en fazla sayıda olmasına rağmen, neredeyse bunlar kadar ağırlıklı olan bir diğer konunun kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan sorunların dile getirilmesi şeklinde oluşu önemli bir gösterge olabilir. Bunların yanı sıra, işletme politikalarından memnuniyetsizlik ve örgütsel adaletsizliklere maruz kalındığı algısının da yaygın olduğu görülmektedir.

Kuşak Farklılıkları ve İşyerinden Ayrılma Niyeti

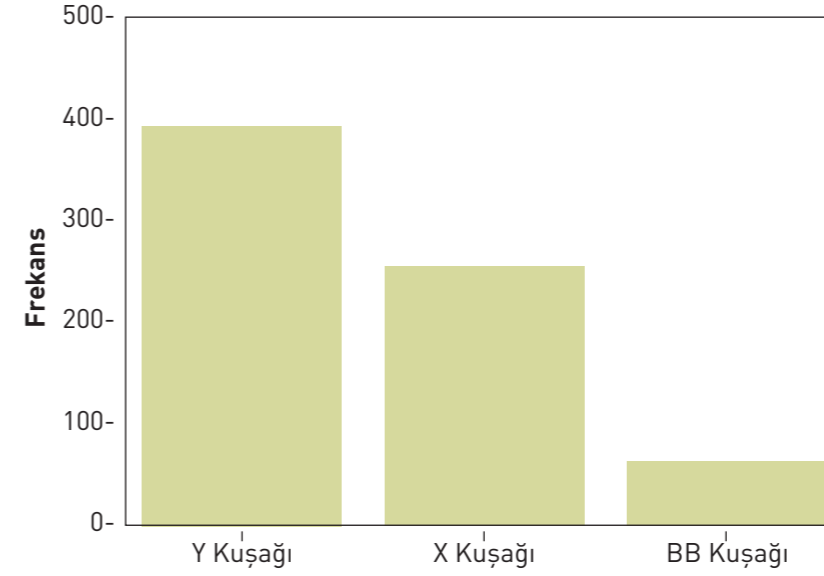
Günlük konuşmalarda sıklıkla değinilmekle birlikte, farklı kuşaklara mensup çalışanların işle ilgili algı, beklenti ve yaklaşımlarının birbirlerinden oldukça farklı olup, olmadığı meselesi üzerinde yeterince araştırmaların yapılmadığı bir alan olmaya devam etmektedir. Son dönemde konaklama işletmeleri bağlamında kuşaklar arası karşılaştırmalı çalışmalar yapılmaya başlanmışsa da (ör. İnelmen, Zeytinoğlu ve Uygur, 2012) , bu bölümde aktarılmakta olan araştırmanın gerek kapsamı, gerekse hitap ettiği kesim itibarı ile enteresan bazı neticelere ulaşabileceği öngürüsü üzerine, bu alan da incelememize dâhil edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçların sadece bilgi birikimin arttırılması açısından değil, uygulamacılar açısından da önemli olacağı, özellikle de insan kaynakları alanında farklı kuşaklardan işgörenter için farklı yaklaşımların gerekebileceği değerlendirilmektedir.

Örnekleminin oldukça geniş olmasının sağladığı önemli avantajlardan biri olarak, önceki çalışmalarda yeterli sayılara ulaşamadığı için sıklıkla araştırma dışında bırakılmak durumunda kalmış olan, esas itibarı ile 48 yaş ve 66 yaş arasındaki ve genelde Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı olarak tarif edilen işgörenterleri de kapsayabilmemiz olmuştur. Bu grup 1964 öncesinde doğmuş olan işgörenterlerden oluşmakta ve örnekleminin %6,3'üne tekabül eden 44 kişiden oluşmaktadır. Doğum tarihlerinin önemi, gelişim kuramlarının ortaya koyduğu üzere, insanların kişiliklerinin yaşadıkları ve tanık oldukları dönemler itibarı ile şekillendiği gerçeğidir. Dolayısıyla, farklı karakteristikleri olan dönemlerde dünyaya gelmiş kişilerin, iş hayatına ve çevrelerine verdikleri tepkilerin aşağı yukarı benzer olacağı öngörüsünden kaynaklanmaktadır. Akademik yazın incelendiğinde, II. Dünya Savaşı'nı takip eden ve önceki kaos dönemine nazaran olumlu beklentilerin görece yüksek olduğu bir dönemin çocukları olan Baby Boomers grubunun sadakat duyguları yüksek, kanaatkâr, aynı yerde uzun süre çalışmaya meyilli, otoriteye saygılı, teknolojiyi çokta benimse[ye]meyen bir kuşak olarak tarif edilmekte olduğu görülebilir. Araştırmamıza katkıda bulunan işgörenterlerin içinde Baby Boomers Kuşağı'nın görece az bir oranda yer almaları, esasen emeklilik yaşına yaklaşan bu grubun iş hayatından çekilmekte olması açısından da beklenir bir durum olmuştur.

Örnekleminin içinde, aktif işgücünün en kalabalık kesimlerini oluşturan X ve Y Kuşaklarına mensup işgörenterler ise, sırasıyla %34,8 ve %58,8 oranlarına yer almaktadır. Akademik yazında en fazla kabul görmüş tanımına göre X Kuşağı, 1965 ile 1980 yılları arasında doğmuş ve günümüzde en yaşlısı 47, en genci 32 yaşında olan bir gruptur. Bu kuşağın mensuplarının kişilik gelişimlerinin yaşandığı dönemlerde, ülkemiz oldukça çalkantılı bir dönemden geçmekte, toplumsal ve ekonomik hayata sıklıkla müdahaleler yaşanmakta olduğu göz önünde tutulmalıdır. Bu gelişmeler, X kuşağı mensuplarının sadakat duygularının duruma göre değişkenlik gösterebilmesine, daha iyi kariyer imkânları aramalarına, çoğunun teknolojiyi zorunluluktan kullanmaya başlamasıyla karakterize olan, birer işgörenter olarak iş motivasyonları görece yüksek, çoğunlukla otoriteye saygılı ve maddiyata fazla odaklananlar arasında bireyciliğin hayli önem kazandığı bir grup olmalarıyla neticelenmiştir.

İş hayatına 2000'li yıllarda katıldıkları için Milenyum Kuşağı adı da verilen, ama sıklıkla Y Kuşağı olarak adlandırılan işgörenterlerin, örnekleminizi oluşturan en kalabalık grubu olmanın yanı sıra, en farklı kesimini de oluşturmakta olduğu söylenebilir. Büyüdükleri dönem itibarı ile iletişim teknolojilerine oldukça hakim, tüketim kalıplarını benimsemeye de oldukça yatkın bir kuşak olmanın da etkisi ile hızlı öğrenip ve hızlı tükettikleri akademik yazında sıklıkla bulgularan bir durumdur. Yine aynı çalışmalara göre, Y kuşağındakiler çoğunlukla bireyci ve girişimci olsalar da, gereğine inandıklarında ekip çalışmasına yatkınlık gösterebilmekte, çalışmaktan çokta hoşlanmamakta, eğlenceyi ve çabuk kazanmayı istemektedirler. Bu kuşağa mensup kişilerin hayattan yüksek beklentileri olmasına rağmen bunun bedelini ödemek konusunda ise hiçte istekli olmadıklarına dair bir inanışta oldukça sık dile getirilmektedir. Örnekleminizi oluşturan işgörenter grubunun mensup oldukları kuşaklara göre frekans dağılımları Şekil 26'de görülebilir.

Şekil 26: Katılımcıların Mensup Oldukları Kuşaklara Göre Dağılımı



Bulgularımızın kuşaklar arasındaki benzeşme ve ayrışmalar bakımından işaret ettiği en belirgin farklılık araştırmamızın ana değişkeni olan işyerinden ayrılma niyeti açısından olmuştur. Baby Boomers Kuşağı mensuplarının işyerinden ayrılma niyeti ortalamalarının beş üzerinden 1,9 iken, X Kuşağı'nda bu ortalamanın 2,2 düzeyinde olduğu ve Y Kuşağı'nda aynı ortalamanın 2,5'a yükseldiği görülmekteyken, bu farklar istatistikî olarak anlamlı bir düzeye erişmektedir. Araştırmamıza katkıda bulunan işgörenterlerin en büyük kesimi olmalarının yanı sıra, bundan sonraki dönemlerde işgücünün en büyük kesimini oluşturmaya devam edecek olmaları sebebiyle Y Kuşağı ile ilgili elde edilen bu sonuç fazlası ile önemlidir. Esasen, kendisinden önce iş hayatına daha katılmış kuşaklara göre henüz işyerlerini tam olarak benimseyemedikleri ya da kararlarını netleştiremedikleri için Y Kuşağı mensuplarının iş değiştirme eğilimlerinin daha fazla olabileceği düşünülebilir. Ancak önceki çalışmaların da işaret ettiği üzere, bu grubun iş tutumları ve beklentileri kendisinden önceki kuşaklara nazaran oldukça farklı biçimde şekillenmiş görünmekte ve bu sonuca etki etmektedir. Örneğin araştırmamızdaki diğer bulgulara göre, ortalama iş tatmini diğer kuşakların her ikisi için de 4,0'ün üzerinde iken, Y Kuşağı için bu ortama 3,8 düzeyinde kalmakta ve bu sonuç istatistikî olarak anlamlı bulunmaktadır. Yine bu grubun duygusal bağlılık ve işverene güven ortalamalarının da diğer kuşaklara mensup çalışanlara nazaran daha düşük oluşu ve önceki kısımda açıklandığı üzere bu üç değişkenin işyerinden ayrılma niyetini tahmin konusunda en önde gelenler olduğu dikkate alındığında, bu kuşakla ilgili özel bir çabanın gerekli olabileceği düşünülmelidir.

Sonuç ve Öneriler

Kalifiye insan gücü, üretim sürecinin diğer temel girdilerinin, ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısı ile biçimlenip, değer kazanması sebebiyle özel bir önem taşır. Şüphesiz ki, her işletmenin kendine özgü hedeflerini yerine getirebilmesi ve kurulmuş faaliyet yapısını mümkün olan en etkin biçimde yürütebilmesi için, kalifiye işgörenterlerin işletmelerin çatısı altında yer almaya devam etmeyi istemeleri çok önemlidir. Bu hedef doğrultusundaki kapsamlı çabalara rağmen, turizm sektöründeki pek çok işletme açısından işgücü devri önemli bir problem olmaya devam etmektedir. Özellikle de odağında misafir memnuniyetinin olduğu konaklama sektöründe, kalifiye işgörenterlerin katkısının sürdürülmesi, arttırılması ve işgücü devrinden kaynaklanan maliyetlerin en aza indirilmesi hiç bitmeyen bir çabayı gerektirdiği göz önüne alındığında, bu durum daha da netleşecektir. Örgütlerin yaşam çevrimlerinde bu

durumla sürekli olarak baş etmeleri gerektiği için, sektördeki genelde yüksek olan işyerinden ayrılma niyetini etkileyen etkenlerin, bu araştırmamızda elde edilen bulgular ışığında değerlendirilmesi faydalı olabilecektir.

Hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin pek çoğunda olduğu gibi konaklama sektöründeki işletmelerde de, genellikle yüksek beklentileri olan misafirlerin isteklerini yerine getirme çabası, işgörenler açısından yoğun bir tempoyu beraberinde getirmektedir. Otellerin, özellikle de önsaha işgörenleri açısından vardiyalı çalışma düzeni sıklıkla aile hayatı ile iş hayatı çatışmasına, dolayısıyla da işyerlerinde kalma niyetlerinde düşüslere sebep olabildiği de hatırd tutulmalıdır (Karatepe ve Sökmen, 2006) . Bu bölümde sunulan araştırmamızın başlıca sonuçları arasında, işgörelere ilginç ve başarma arzusunu kamçılacak bir işle beraber, işverenine güven duymasını sağlayacak adil insan kaynakları uygulamalarıyla öne çıkan otellerin işgücü devrinden daha az etkilenecekleridir. Buna ek olarak, işgörenin işyerinde kendisine neredeyse aileden biriymiş gibi davranılacağına dair bir beklenti, ya da özetle söyleyecek olursak duygusal bir bağlılık oluşturmayı başarabilen işletmelerin, işgücü devrinden daha az etkilenecekleri de beklenebilir.

İlginç bir nokta, 3 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin, işyerlerinden ayrılma niyeti açısından diğer kategorilerle ayrılmış ve bu kategoride çalışan işgörenlerin işverene güven algısının daha yüksek oluşudur (bk. Tablo 49). Bu duruma üç yıldız kategorisindeki otel sahiplerinin çoğunlukla diğer kategoridekiler göre işgörelerce daha ulaşılabilir ve kendilerinin oteldeki operasyonun önemli bir parçası olarak algılanmalarının yol açtığı düşünülebilir. Dolayısıyla, konaklama işletmeleri yöneticilerinin, işgörenlerin işletmelerine besledikleri duygusal bağlılığı arttırmak yönünde çaba göstermeleri yerinde olabilir. Bunun için işgörenin kendini bir ekibin vazgeçilmez bir parçası, olarak hissetmesini, çalıştığı otelin kendisine bağlılık duyduğuna inanabileceği şekilde ihtiyacı olduğu durumda destekleneceğini bilmesini, özellikle genç kuşaktaki çalışanların ihtiyaç duyacakları rol modellerini bu işletmede bulacaklarını düşünmelerini sağlayacak biçimde hareket edilmesi önerilebilir. Özellikle toplulukçu kültürlerde, bir grubun parçası olmayı kuvvetle arzu edecek çalışanlar için babacan liderlik tarzındaki yaklaşımların etkili olabileceği düşünülebilir.

Tablo 49: Kategorilere Göre Değişkenlerin Ortalamaları

	AYRILMA NİYETİ	İŞ TATMİNİ	DUYGUSAL BAĞLILIK	İŞVERENE GÜVEN
Özel ve Butik	2,5	3,9	3,5	3,7
3 Yıldız	2,1	4,0	3,7	3,9
4 Yıldız	2,4	3,9	3,6	3,6
5 Yıldız	2,5	3,9	3,6	3,7

Örgütlerde, işgörenlerin bireysel hedefleri ile örgütsel amaçlarını bütünleştirebilmek ancak uzun vadeli ve planlı bir çabanın neticesi olarak ortaya çıkan bir sonuçtur. Şüphesiz işgörenlerin işyerlerinde kalma niyetleri, örgüt amaçları gerçekleştirilirken, kendi amaç ve hedeflerine ulaştıklarına da kani oldukları sürece kuvvetlenecektir. İstanbul'daki otellerde çalışan işgörenlerinin işyerlerinde kalma niyetine katkıda bulunan değişkenlerin tespitinin yapıldığı bu çalışmanın işaret ettiği bir nokta, tek başına hiç bir etkenin belirleyici olmadığıdır. Ancak elde edilen sonuçlar, işyerinde kalma niyetini artırmakla ilgili kurumsal ve yönetsel tedbirlerin etkilerinin, örgüt içindeki biz bilincinin güçlendirilmesi ile daha da artabileceği, işverenin güvenilirliğini yani amaç ve niyetlerinin iyi olduğu ve tutarlı davranışlar içerisinde olmasının, işgörenin ayrılma niyeti beslemeleri ihtimaline karşı en belirgin panzehir olabileceğini göstermektedir.

Konaklama sektörü örgütlerinin kalifiye çalışanların örgütte kalma niyetlerini arttırmak, böylece rekabet avantajlarını korumak ve maliyetleri düşürmek için çeşitli yöntemlerin başarı oranlarını ele alan çalışmalarda, iş güvencesi, kariyer gelişimi, ilerleme imkânlarının belirgin biçimde vurgulanmasının en etkin sonuçları sağlayacağını ve bu yöntemlerin özellikle Y Kuşağı'ndaki işgörenler için önemli olacağını düşündürmektedir. Ayrıca, verilen cevaplar maaş ve yan ödemelerle ilgili iyileştirme planlarının devreye sokulması ölçüsünde, işgücü devrinin önemli ölçüde azalabileceğini göstermektedir. Bu ortamda insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere bütün yönetim birimlerinin, işgörenin örgütte kalıcılığının altını çizen bir kültürü yerleştirmek konusunda çaba göstermeleri, yıllardır örgütte yer alan işgörelere ilgili haberleri vurgulayarak, uzun süreli örgütsel bağlılığı pekiştirme yoluna gitmeleri tavsiye edilebilir. Ancak bu stratejinin başarısı, yönetim ve işgörenler arasındaki iletişim kanallarının ne derecede açık olduğu ve yönetimden gelen bu mesajların hangi ölçüde güvenilir bulunduğu ile yakından ilgili olacaktır. Dolayısıyla örgütlerde takım çalışmasını güçlendirecek ve işgörenlerin aralarında yardımlaşmalarını ve güvenin kök salmasını

kolaylaştıracak mekanizmaların oluşturulmasına önem verilmesi, çalışanların işyerinde kalma niyetlerini arttırma konusunda etkili bir yöntem olabilir.

Son olarak üzerinde durmak istediğimiz bir nokta ise, yukarıda sunulan sonuçlarının da gösterdiği üzere işgörelerin işle ilgili tutum, davranış ve algılarını etkileyen önemli bir etkenin de kuşak farklılıkları olabildiğidir. En azından ele aldığımız otel işgöreleri arasında yaptığımız bu karşılaştırmanın gösterdiği gibi, işyerinde ayrılma veya orada kalarak kariyerine devam etme kararının verilmesinde işgörenin hangi kuşağa mensup olduğunun etkisi görülebilmektedir. İncelememizde yer verebildiğimiz ve aktif işgücünü temsil eden bütün kuşakları kapsayan, Baby Boomers, X ve Y Kuşakları karşılaştırıldığında, çoğunlukla daha ileri yaş gruplarındaki çalışanların işyerlerini değiştirmek konusunda daha isteksiz oldukları görülmüştür. Buna sebep, kısmen daha uzun bir kıdem yılı sebebi ile işverene, işgörenin birbirlerine yapmış oldukları zaman yatırımı olabilirse dahi, istatistikî kıyaslamaların kuvvetle ortaya koyduğu bir sonuç Y Kuşağı'na mensup işgörelere diğerlerinden farklı ihtiyaçları olabildiğidir. Motivasyon ve işyerinde kalma istekleri her grup için farklılar göstermesi beklenir bir sonuç olsa dahi, işgücünün büyük kısmını teşkil eden bu kuşaktaki çalışanlar için hâlihazırdaki insan kaynakları uygulamalarının her zaman en iyi neticeyi vermeyebileceği hem eğitimciler, hem de uygulamacılar açısından dikkatle üzerinde düşünülmesi gereken bir konu olmaya devam edecek gibi görünmektedir.

Yöneticilerin Tutumları

Amaç

Yönetici tutumları bölümünün amacı İstanbul otellerinde yönetici pozisyonlarında çalışan kişilerin demografik özelliklerini sergilemek ve işleriyle ilgili tutumlarını değerlendirmektir.

Yöntem ve Sınırlamalar

Yöneticiler ile ilgili tüm bilgiler Nisan – Haziran 2012 tarihleri arasında 40 adet otelin çeşitli yönetim seviyelerinde ve bölümlerinde çalışan yöneticilerine anket doldurtularak toplanmıştır. Her otelin büyüklüğüne bağlı yönetici sayıları belirlenmiş bu sayıda anket otellere teslim edilmiştir. Yönetici anketlerine tüm çalışmada bulunan 40 otelden 38 tanesi katılmıştır.

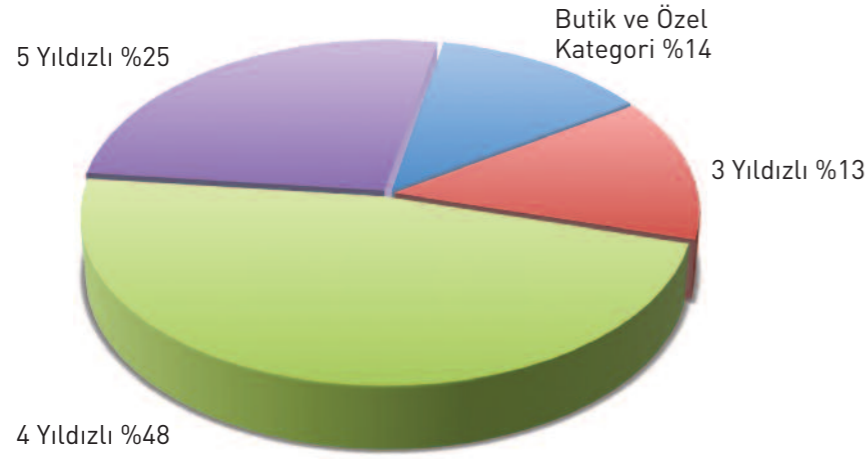
Veri toplama aşamasında karşılaşılan problemler iki otelin çalışmaya katılmaması ve bazı katılan otellerde ise otellerin büyüklüklerine göre belirlenen kota sayısının altında anket doldurulmasıdır. Küçük otellerde yapıları itibariyle az yönetici bulunmaktadır. Yönetici anketi çalışmasına 143 kişi katılmıştır ancak 8 anket yönetici yerine işgörelere tarafından doldurulduğu için çalışmadan çıkarılmıştır ve analizler 135 anket üzerinden yapılmıştır.

Ankette toplam 51 soru ve iki ana bölüm bulunmaktadır. Anketin ilk bölümü yöneticilerin demografik bilgilerini ikinci bölümü ise işle ilgili tutumlarını değerlendirmeye yönelik hazırlanmıştır. İkinci bölümdeki sorular dağıtım adaleti, süreç adaleti, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, güven ve duygusal bağlılığı ölçmeye yöneliktir. Veriler SPSS 20 istatistik programını kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bulgular

İstanbul Otellerini 360 derece inceleyen raporumuzun ilk bölümü İstanbul otellerinin yönetim uygulamalarını dört ana başlık altında değerlendirmeye yönelik hazırlanmıştır (İnsan Kaynakları Yönetimi, Satış ve Pazarlama Yönetimi, Finans Yönetimi, Sürdürülebilirlik Yönetimi). Yönetim uygulamalarının değerlendirilmesine önem verilmesinin nedeni otel yönetim başarısının operasyonel sonuçlar (üretkenlik gibi), çalışan ve müşteri memnuniyetine olan doğrudan etkisidir. Otel sahibi (franchisee) ve yönetim şirketinin (franchisor) farklı olduğu çoğu otelde yönetimin değerlendirilmesi ve otel sahibinin bu konuda bilgi sahibi olması daha da önemlidir (Morey ve Dittman 2003). Bunun yanında etkin yönetim doğru kurulan yönetim sistemlerin ve uygulayan yöneticilerin ürünüdür. Konaklama sektöründe yöneticiler otel sahibi/sahipleri/yönetim şirketi ve müşteriler arasındaki bağıdır. Talebe ve rekabet koşullarına bağlı olarak stratejik kararlar vermek görevi otel genel müdürlerinin görevidir. Hızla değişen ekonomik, politik, sosyodemografik, çevresel ve teknolojik değişiklikleri takip eden, yönetim sistemlerini doğru kuran, uygulayan ve uygulatan yöneticiler işletmelerini başarıya götürecektir.

Sekil 27: Yöneticilerin Otel Kategorilerine Göre Dağılımı



Otellerde yönetici olmak diğer sektörlere göre çok farklıdır. Konaklama sektörü emek yoğun bir sektördür, İstanbul'daki şehir otelleri haftada yedi gün, 24 saat ve 12 ay faaliyet göstermektedir. İşgörenler uzun çalışma saatlerine ve zor çalışma koşullarına bağlı sık iş değiştirmektedir. Yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü eğitilmiş işgören aramak, onları eğitmek ve motive etmekle geçirmektedirler. Yükselen müşteri beklentileri ve rekabet koşulları işletmeciler üzerinde artan bir baskı yaratmaktadır. Bunun yanında otellerdeki çalışma koşulları otellerin büyüklüklerine, yönetim şekillerine ve kategorilerine göre değişebilmektedir. Daha fazla yapılandırılmış yönetim sistemlerine sahip otellerde yöneticiler diğer birimlerden daha fazla destek alabilmekte ve çoğu zaman daha eğitilmiş bir işgücü ile çalışabilmektedir. Çalışmamızın sonuçları da bunun doğruluğunu göstermiştir.

Yöneticilerin demografik özellikleri

Anketimize katılan 135 yöneticinin otel kategorilerine göre dağılımı Şekil 1, demografik özellikleri ise Tablo 50'de gösterilmiştir. Araştırmamızın geneline seçilen 18 adet dört yıldızlı otel bulunmasına bağlı olarak yönetici anketlerinin de %48'i bu kategorideki otellerden olmuştur. Beş yıldızlı ve dört yıldızlı otellerde işgören sayısına, yapılanmaya (daha fazla departman) ve ekstra tesislere (spor, sağlık, güvenlik, bilgi işlem müdürü) bağlı olarak daha fazla yönetici bulunmaktadır. Butik ve özel kategori otellerde anketimizi genellikle genel müdürler doldurmuştur.

Araştırmamızda otellerin her biriminden katılan farklı seviyelerde yöneticiler bulunmaktadır (Tablo 50). En fazla katılım müdür kategorisinde olmuştur (%64,4). Yöneticilerin çoğunluğu tam zamanlı çalışmaktadır (92,5%).

Turizm işletmeciliği öğrencilerinin çok sık sordukları sorulardan birisi ne zaman yönetici olabiliriz sorusudur. Çoğu turizm öğrencisi okurken stajlarla ve yarı zamanlı işlerle sektörde çalışmaya başlar ve hızlıca yükselmek isterler. Dünyada çeşitli ülkelerde otel yöneticilerinin kariyer çizgileri, aldıkları eğitimler ve genel müdür olmak için geçen süreler araştırılmıştır. İngiltere'de otellerde genel müdür olmak için dört senelik eğitimi bitirdikten ve ilk tam zamanlı işine başladıktan sonra geçen süre ortalama 9,5 yıl (Ladkin ve Riley 1996), Avustralya'da ise 12,6 yıl olarak bulunmuştur (Ladkin 2002). Avustralya'daki çalışmada genel müdür yaş ortalaması 40,6'dır. Antalya yöresinde beş yıldızlı otellerin orta seviye yöneticilerine yapılan bir çalışmada yaş ortalaması ise 32 olarak bulunmuştur (Çizel, Anafarta vd. 2007).

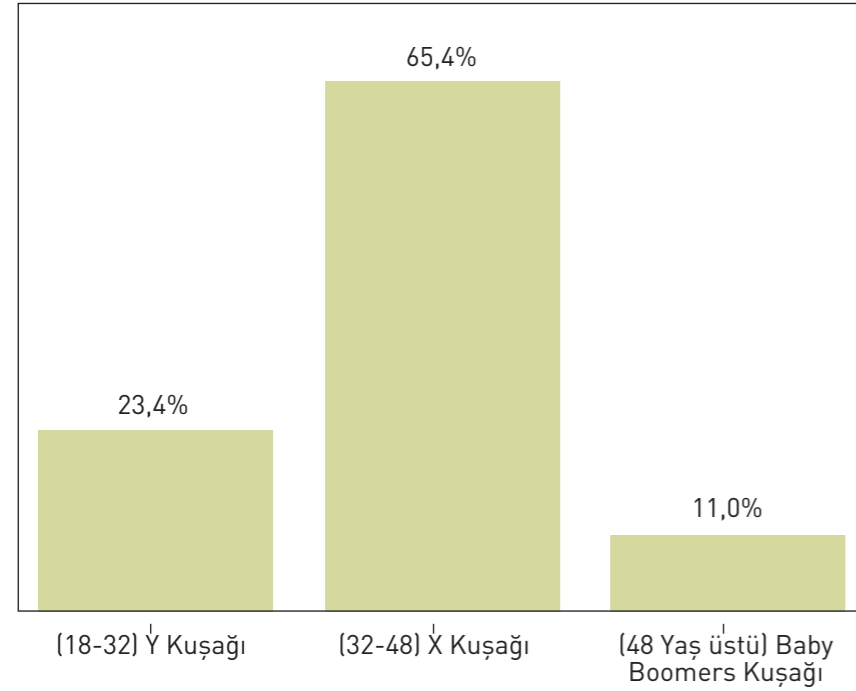
Tablo 50: Yöneticilerin Demografik Özellikleri

	YAŞ ORTALAMASI	STD SAPMA
Tüm Yöneticiler	37,5	7,5
Min/Maksimum	23	60
	SIKLIK	%
Cinsiyeti		
Kadın	42	%31,1
Erkek	93	%68,9
Toplam	135	%100,0
Görev		
Genel Müdür	8	%5,9
Müdür	87	%64,4
Müdür Yardımcısı	3	%2,2
Şef ve Süpervizör	27	%20,0
Uzman ve Yetkililer	8	%5,9
Eksik Bilgi	2	%1,5
Toplam	135	%100,0
Çalışma Şekli		
Tam Zamanlı	125	%92,6
Yarı Zamanlı	2	%1,5
Çağrıldığında	2	%1,5
Eksik Bilgi	6	%4,4
Toplam	135	%100,0
Çalıştıkları Bölüm		
Ön Büro	27	%20,0
Yiyecek & İçecek	22	%16,3
Satış ve Pazarlama	19	%14,1
Kat Hizmetleri	16	%11,9
Muhasebe ve Finans	13	%9,6
Yönetim	13	%9,6
Teknik Ekip	9	%6,7
İnsan Kaynakları	8	%5,9
Mutfak	4	%3,0
Güvenlik	2	%1,5
Satın Alma	1	%0,7
Sağlık Kulübü	1	%0,7
Toplam	135	%100,0

Tablo 51: Yöneticilerin Ortalama Çalışma Süreleri

	KAÇ YILDIR TURİZMDE ÇALIŞIYORSUNUZ?	KAÇ YILDIR BU İŞYERİNDE ÇALIŞIYORSUNUZ?	KAÇ YILDIR BU POZİSYONDA ÇALIŞIYORSUNUZ?
Ortalama	15,3	7,3	6,6
Std. Sapma	7,3	6,4	5,6
Minimum	0,58	0,33	0,25
Maksimum	37	31	30
Toplam Yönetici	133	134	134

Tablo 50'de görüldüğü üzere çalışmamıza katılan tüm yöneticilerin yaş ortalaması 37,5'dir. Bu ortalamaya sadece ilk ve orta seviye yöneticiler değil üst seviyelerden yöneticiler de dahil olduğu için diğer çalışmalara göre ortalama yüksektir. Ayrıca sahil şeridinde bulunan kıyı şeridi (resort) otellerden farklı olarak İstanbul otellerinde çok uzun senelerden beri sektörde çalışan yöneticiler bulunmaktadır. Tablo 51'de görüldüğü üzere otellerde yönetici olarak 30 seneden beri çalışan kişiler bulunmaktadır. Genel müdürlerin yaş ortalaması (38.6) ve müdürlerin yaş ortalaması (39) birbirine çok yakındır. Çalışmada çok az genel müdür olması ve çoğunun daha küçük otellerde çalışması nedeniyle yaş ortalamaları beklenenin altındadır. Ayrıca çalışmada yer alan departman müdürleri de daha büyük otellerde görevlidirler ve onların da yaş ortalaması diğer çalışmalara göre yüksektir. Çalışmamızda yöneticilere ilk ne zaman departman müdürü oldunuz sorusu sorulmamıştır ancak yöneticilerin ortalama buldukları pozisyonlarda çalışma süresinin 6,5 yıl olduğu da hesaba katarak (Tablo 51) departman müdürü olmak için yaş ortalamasının 33'e yakın olduğu söylenebilir. En genç pozisyondaki asistan müdürlerin yaş ortalaması ise 28'dir.

Şekil 28: Yöneticilerin Yaş Dağılımı ve Kuşak Farklılıkları

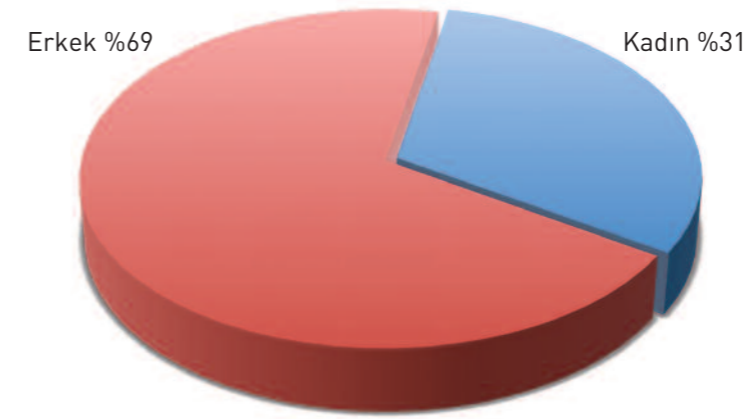
Yöneticilerin yaş grupları ile ilgili bir diğer gösterge ise kuşak farklılıklarıdır. Dünyada şu anda geleneksel, Baby Boomers, Y ve X olmak üzere dört kuşak işyerlerinde beraber çalışmaktadırlar. Bunun getirdiği çeşitli faydalar olduğu gibi grupların farklı özelliklerinden doğan zorlukları da bulunmaktadır (Şekil 28).

Araştırmamıza katılan yöneticilerin % 11'i Baby Boomers kuşağıdır (48 yaş ve üstü). Bu grubun özellikleri II. Dünya Savaşı'ndan sonra doğmaları, çalışkan, azimli ve rekabetçi olmalarıdır. Ayrıca iş odaklı yaşadıkları için diğer kuşaklardan da beklentileri aynı şekildedir. Bu kuşak önümüzdeki on sene içinde yavaş yavaş emekli olacaktır. Araştırmamızda göze çarpan bir özellik Baby Boomers kuşağı yönetici sayısının otellerde çok az olması ve 60 yaşın

üzerinde kimsenin olmayışıdır (1945'den önce doğan geleneksel kuşak da yok). Bunun bir açıklaması sektörün zor çalışma koşullarının yöneticileri belli bir yaştan sonra emekliliğe itmiş olması olabilir.

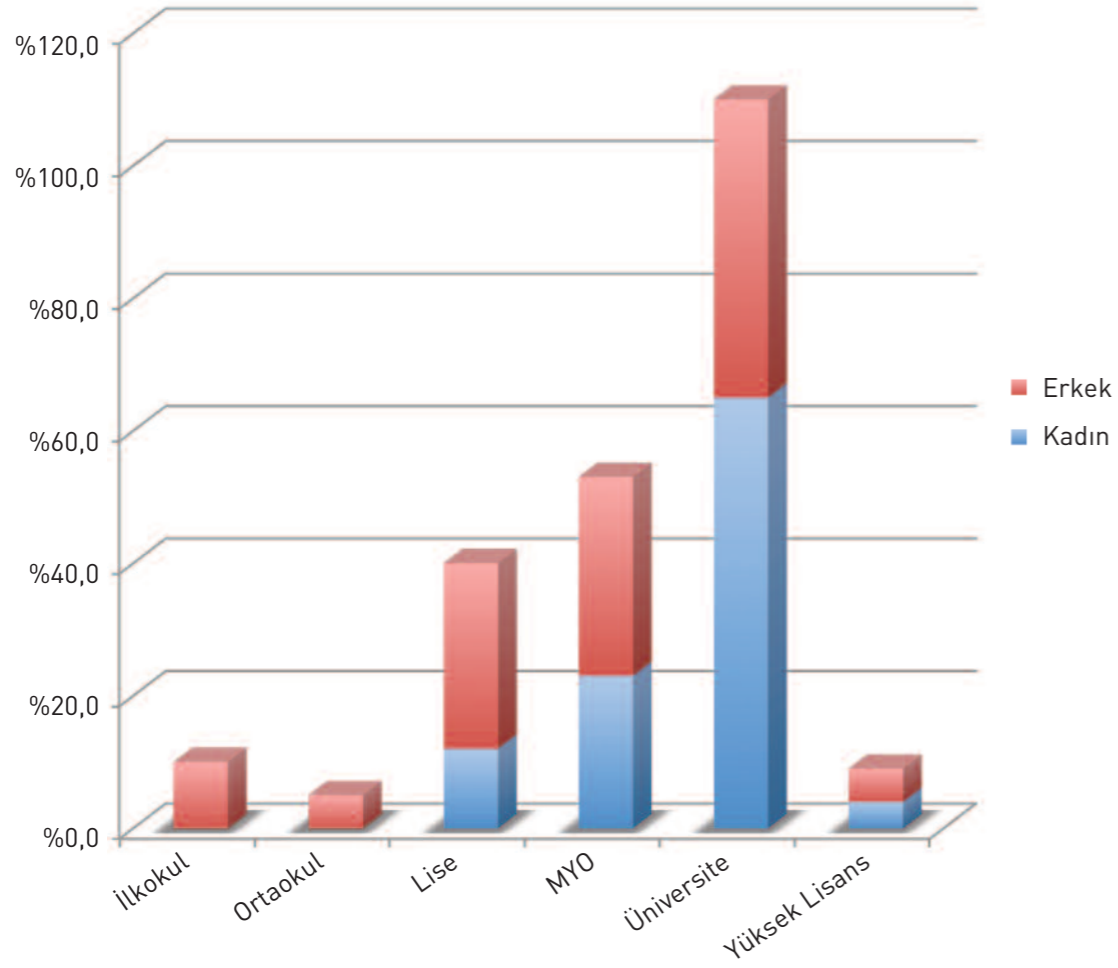
Dünya genelinde de işgücünde şu anda X kuşağı çoğunluktadır, özellikle orta seviye ve üst seviye yönetici pozisyonları onlara aittir. Araştırmamızdaki yöneticilerin % 65,4'ü X kuşağıdır (32-48 yaş aralığı). Bu gruptakiler Baby Boomers kuşağına göre daha eğitilmiş, sorumluluk almayı seven ve bağımsız çalışmaya önem veren bir gruptur. Ancak çalışmaya önem verdikleri kadar aile ile geçirilen zamana da önem verirler. Teknolojiyi çok iyi iş ortamına adapte ederler ve yenilikleri öğrenmeye açıktırlar. Ancak bir önceki kuşak gibi tek bir firmaya bağlı kalmak yerine daha sık iş değiştirebilirler. Günümüzde oteller arasında çalışanların sık iş değiştirmeleri açıklayan önemli bir faktör X ve Y kuşaklarının işletmelere bağlılıklarının düşük olmasıdır. Eğer esnek iş saatleri sağlanamazsa ve sorumluluk verilmezse X kuşağı daha sık iş değiştirecektir.

Diğer bir grup ise Y kuşağıdır (13-32 yaş aralığı) Bu gruptakiler daha yeni yönetici pozisyonlarını elde etmeye başlamışlardır (%23,4) ve özellikleri diğer iki gruba göre çok daha belirgindir. Teknoloji ve interneti çok iyi kullanırlar, kendilerine güvenleri tamdır, takım olarak çalışmayı benimserler ve başarılı odaklıdırlar. Bu grubun işvereni en zorlayıcı yani beklentilerinin yüksek olması ve çok sık geri bildirim almak istemeleridir. Otellerde kuşaklarla ilgili yönetimi zorlaştıran konu ise Baby Boomers, X ve Y kuşağının aynı anda yönetimde olması ve hem yönetici hem de yönetilen pozisyonlarda olmalarıdır. Y kuşağı şu anda hem yönetici (%23,4) hem de işgören pozisyonlarındadır, ancak ileride ağırlıkları daha da artacaktır. İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları planlanırken kuşak farklılıklarına dikkat edilmeli ve ihtiyaçlarına göre değişimler yapılmalıdır. Örnek olarak Y kuşağı çok sık geribildirim almak istediği ve sürekli eğitim olanakları aradıkları için otellerin kariyer gelişim planlarına, mentoring aktivitelerine önem vermeleri gerekecektir.

Şekil 29: Yöneticilerde Cinsiyet Dağılımı

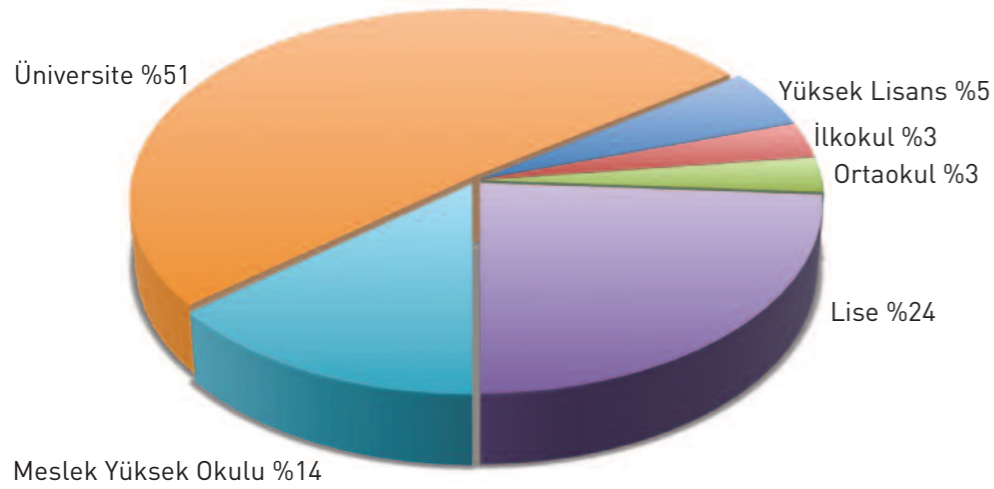
Araştırmamızda yöneticilerin demografik özellikleri ile önemli bir gösterge ise cinsiyet ayrımıdır. Çoğu çalışmada ağırlama ve turizm sektöründe kadınların üst düzey yönetici kademelerinde fazla yer almadıklarından (Knutson ve Schmidgall 1999; Kattara 2005) ve daha az ücretlere çalıştıklarından bahsedilmektedir (Skalpe 2007). Akdeniz ve Ege sahil şeridinde beş yıldızlı otellerde yürütülen bir çalışmada yöneticilerin ancak %25'in kadın olduğu tespit edilmiştir (Çizel, Anafarta vd. 2007). Araştırmamız kapsamındaki otellerinde çalışan toplam 3,308 kişilik işgücünün %25,8 kadın çalışandan (işgören ve yönetici) oluşmaktadır (İK bölümünde daha ayrıntılı bilgi bulabilirsiniz). Ancak beklenenin tam aksine İstanbul'daki otellerde yönetici olarak çalışan kadın sayısı tüm çalışanlara göre daha yüksektir (%31). En fazla kadın yönetici ise beş yıldızlı otellerde vardır (%40). Bunun yanında araştırmamıza katılan otellerde kadın genel müdür yoktur ve bu da bize kadınların otellerde en üst seviye yöneticilik olan genel müdür seviyesine yükselmediklerini göstermiştir. Bunun çalışma koşullarının ağırlığı ve seyahat zorunlulukları gibi unsurlar nedeniyle kadınların kariyer seçimi mi olduğu yoksa işletmelerdeki başka engeller nedeniyle mi olduğu tekrar araştırılmalıdır. Otellerde çalışan kadın yöneticilerin bir diğer önemli özelliği ise eğitim seviyelerinin yüksek olmasıdır (Şekil 30). İlkokul ve ortaokul mezunu olan hiç kadın yönetici yoktur ve çoğunluğu üniversite mezunudur. Bu sonuçlar bize kadınların yönetici pozisyonlarını elde etmek için daha fazla eğitime ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Şekil 30: Cinsiyet Ayrımına Göre Eğitim



Yöneticilerin eğitim durumunu incelediğimizde yarısından fazlasının dört yıllık bölüm mezunu ve yüksek lisans derecesine sahip olduğu gözükmektedir. Bu iyi bir göstergedir. Ancak %30'lık bir bölüm yönetici lise ve altı eğitim seviyesine sahiptir (Şekil 31). Beş yıldızlı otellerde yönetici seviyesinde lise ve altı eğitimi olan yönetici hiç bulunmamaktadır (Tablo 52). Aynı tabloda gözüktüğü üzere en fazla üniversite mezunu yönetici beş yıldızlı ve butik kategorisindeki otellerde yer almaktadır.

Şekil 31: Yöneticilerin Eğitim Durumu

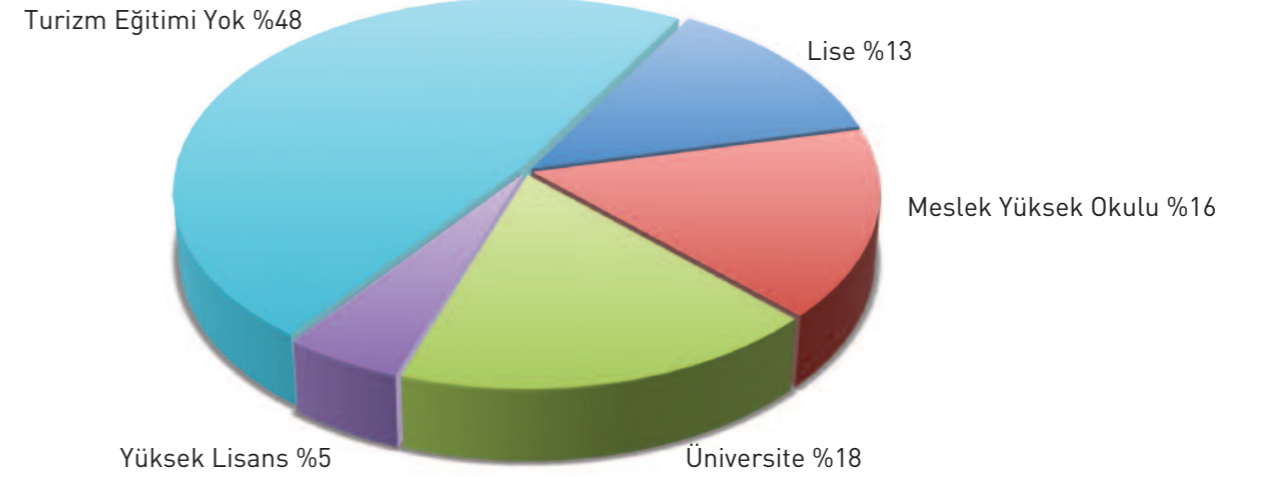


Tablo 52 : Yöneticilerin Otellerin Yıldızına Göre Eğitim Durumu (%)

EĞİTİM	BUTİK VE ÖZEL KATEGORİ	3 YILDIZ	4 YILDIZ	5 YILDIZ	TOPLAM
İlkokul	%5,3	%0,0	%4,3	%0,0	%3,0
Ortaokul	%5,3	%5,6	%2,9	%0,0	%3,0
Lise	%26,3	%22,2	%22,9	%20,6	%23,7
Meslek Yüksek Okulu	%10,5	%16,7	%12,9	%14,7	%14,1
Üniversite	%47,4	%38,9	%44,3	%58,8	%49,6
Yüksek Lisans	%5,3	%11,1	%4,3	%2,9	%5,2
Eksik Bilgi	%0,0	%0,0	%1,4	%2,9	%1,5
Toplam Yönetici	19	17	65	34	135

Otellerde çalışan yöneticilerin turizm ve/veya işletme eğitimi almış olmaları sektörü daha iyi analiz etmelerini ve yönetmelerini sağlayacaktır. Ancak yöneticilerin eğitim içeriklerini incelediğimizde yarıya yakınının hiç lise ve üzerinde turizm eğitimi almadığını görmekteyiz (Şekil 32). İşletme eğitimi almış olan yöneticiler de aynı şekilde (%30) çok düşüktür. Bu nedenle yöneticilerin bu açıklarını kapatmak otellerin sunacakları eğitim ve gelişme olanaklarına bağlı olmaktadır.

Şekil 32: Turizm Eğitimi olan Yöneticiler

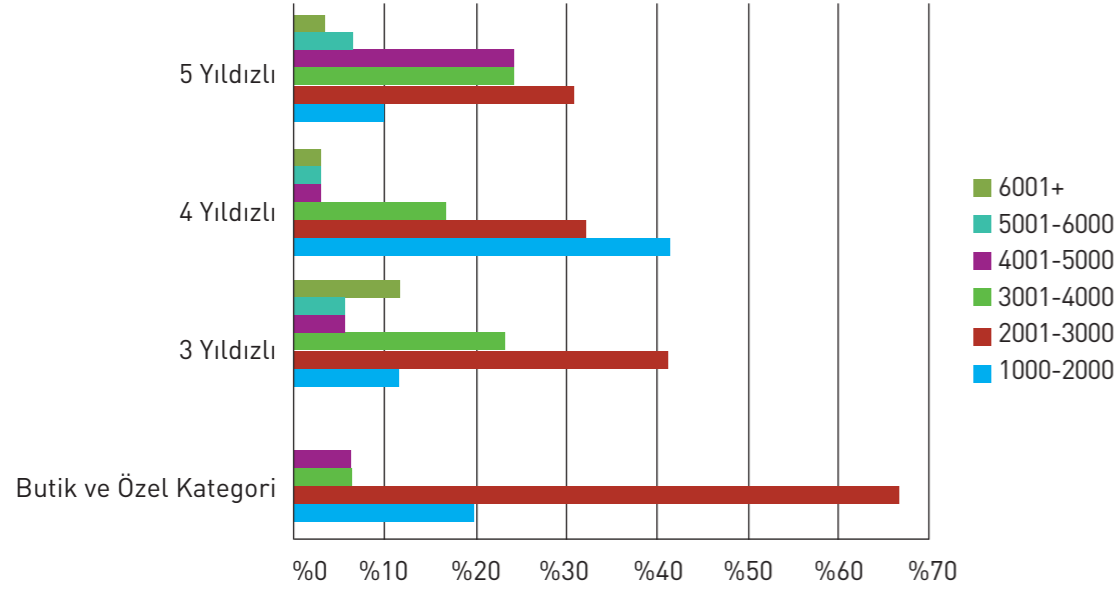


Yöneticilerin sektöre ve işletmelerine bağlılığını uzun vadede sağlayacak unsurlardan bir tanesi de alınan ücretlerdir. Yöneticilerin gelirlerinin sorumlulukları ve buldukları kademe ilerledikçe artması beklenmektedir. Çalışmamız tüm yöneticilerin %60'ının gelirlerinin 1000-3000 TL aralığında olduğunu göstermektedir (Tablo 53). Bu gösterge diğer sektörlerle karşılaştırıldığında biraz düşüktür. Ancak bu grupta daha birinci seviye yöneticiler de bulunmaktadır. En yüksek ücret kategorisi olarak 6000 TL ve üzeri genel müdürler ve bazı müdürler tarafından alınmaktadır. Ancak üç yıldızlı otellerde ve özel kategori otellerde 2000-3000 TL arasında geliri olan genel müdür de bulunmaktadır. Yüksek gelirleri olan müdürler daha çok Yiyecek ve İçecek Operasyon Müdürleri'dir. Bunun yanında aynı gelire sahip olan mutfak şefi de bulunmaktadır.

Tablo 53: Yöneticilerin Görevlerine Göre Gelirleri

GELİRLER (TL)	GENEL MÜDÜR	MÜDÜR	MÜDÜR YARDIMCISI	ŞEF	UZMAN VE DİĞERLERİ	TOPLAM	%
1000-2000	0	9	2	16	7	34	%25,6
2001-3000	3	34	0	8	1	46	%34,6
3001-4000	0	23	0	0	0	23	%17,3
4001-5000	0	10	0	1	0	11	%8,3
5001-6000	2	3	0	0	0	5	%3,8
6001+	2	2	0	1	0	5	%3,8
Eksik Bilgi	1	6	1	1	0	9	%6,8
Toplam	8	87	3	27	8	133	%100,0

Yöneticilerin aldıkları ücretlerin buldukları pozisyonlara bağlı olarak olduğu kadar buldukları otellere göre de değişmesi beklenmektedir. Tahmin edildiği gibi Butik ve Özel Kategori otellerde 5000 TL'nin üzerinde maaş alan yönetici bulunmamaktadır. Ayrıca bu kategori otellerde çalışan genel müdürlerin gelirleri de diğer kategori otellere göre oldukça düşüktür. En yüksek maaş ortalaması beş yıldızlı otellerdedir. Bunun yanında üç yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin gelir ortalaması dört yıldızlı otellerde çalışanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bunun bir açıklaması üç yıldızlı otellerde yöneticilerin aynı anda birkaç işi bir arada yapmaları ve bunun da ücretlere yansımaları olabilir.

Şekil 33: Yönetici Gelirlerinin Otel Kategorilerine Göre Dağılımı

Yöneticilerin tutumları ve işten ayrılma niyeti

Konaklama sektörü diğer sektörlerle göre çalışan devir hızı daha yüksek bir sektördür. Çalışanların sık işten ayrılmalarının otellere doğrudan ve dolaylı zararları vardır. Çalışanlarını rakiplerine göre daha uzun süre tutabilen oteller işe alım, işten çıkartma, oryantasyon ve eğitim masraflarını kontrol altına alabileceklerdir. Bunun yanında misafirler aşına oldukları çalışanları görmekten mutluluk duyacak ve memnuniyetleri arttıracak, iş ortakları ise (tedarikçiler, tur operatörleri, kurumsal müşteriler gibi) zaman içinde yöneticilerle geliştirdikleri ilişkiler neticesinde daha fazla yeni iş sağlayacaklardır.

Raporumuzun işgörenlerin tutumları ile ilgili olan bölümünde de benzer bir çalışma yapılmış ve bir önceki bölümde paylaşılmıştır. Yönetici anketinin ikinci bölümünde ise 39 soru ile yöneticilerin işyerleri, işleri ve kendi yöneticileri ile ilgili tutumları ve işten ayrılma niyetleri sorulmuştur. Cevaplar beşli skala kullanılarak değerlendirilmiştir (Pek Az, Az, Kısmen, Yeterince, Büyük Ölçüde).

Ayrılma Niyeti: Çalışanların belirli bir süre içinde işlerinden ayrılmayı düşünüp düşünmedikleri, iş arayıp aramadıklarını ölçmektedir. Aşağıdaki örnekte gibi üç soru ile ölçülmüştür:

Belki bir yıl içinde yeni bir iş aramayı düşünebilirim.

Yapılan analizler sonucu araştırmamıza katılan yöneticilerin %47 oranında işyerinden ayrılma niyetini açıklayan dört etkenin olduğu görülmüştür. Bu tutumlar önem sırasına göre işyerine güven, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve süreç adaletidir.

Tablo 54: Yöneticilerin Tutumları

	AYRILMA NİYETİ	SÜREÇ ADALETİ	LİDER ETKİLEŞİMİ	İŞ TATMİNİ	İŞYERİNE GÜVEN
Ortalama	2,0		4,0 4,0	4,2 4,0	
Std. Sapma	0,96		0,66 0,70	0,59 0,68	

İşverene Güven: Çalışanlar işletmenin kendi çıkarlarını gözetmeyeceğine ve kendilerine zarar vermeyeceğine inanmak isterler. İşyerine güven ise yöneticilerin işyerinin kendi çıkarlarını ne kadar koruyacağına olan inançlarını ölçer. Toplam yedi soru ile ölçülmüştür. Bir örnek soru şu şekildedir:

İşverenimin bana istikrarlı ve tahmin edilebilir şekilde davranacağıma dair beklentim vardır.

Çalışmamızda işten ayrılma niyetini en yüksek derece ölçen tutumun işverene güven olduğu görülmüştür. Çalışanlarında güven hissini uyandıran ve istikrarlı politikalar uygulayan oteller yöneticilerini daha uzun süre işletmelerinde tutabileceklerdir. Bu konuda tutarlı ve adil insan kaynakları politikaları önem kazanmaktadır.

Lider Etkileşimi: Lider-üye etkileşimi üstlerin sahip oldukları gücü ve kaynakları altlarıyla paylaşımını inceler ve altlarıyla olan ilişkilerindeki sevgi, sadakat, katkı ve profesyonellik boyutlarını ölçer. Toplam yedi soru ile ölçülmüştür. Bir örnek soru şu şekildedir:

Yöneticim sorunlarımı ve ihtiyaçlarımı yeterince iyi anlar.

Çalışanlar ancak üstleri tarafından kullandıklarını düşündükleri zaman kaygıları azalabilir ve daha verimli çalışabilirler. Çalışmalar çoğu çalışanın bir işyerinden ayrılırken işini değil kendi yöneticisini terk ettiğini tespit etmiştir. Bizim çalışmamızda lider-üye etkileşimi ve işyerine güven işten ayrılma niyetini ölçen iki en önemli tutum olarak çıkmıştır. Lider-üye etkileşimi çalışmamızdaki yöneticiler için iş tatmininden bile daha önemlidir. Bu da daha önceki çalışmaları desteklemektedir. Otellerde yöneticilere altlarıyla ilişkilerinin önemi ve sonuçlarının işletme başarısını etkilediği örneklerle anlatılmalıdır. Lider üye etkileşimini iyileştirmek yöneticilerin liderlik özelliklerini geliştirmeye yönelik sürekli eğitimlerle sağlanabilir.

İş Tatmini: Çalışanların yaptıkları işten zevk aldıklarını gösterir. Yüksek iş tatmini olan çalışanların daha üretken çalışacağına dair bir beklenti vardır. Toplam beş soru ile ölçülmüştür. Bir örnek soru şu şekildedir:

İşime karşı ilgimi kaybediyorum.

Anketimizin sonucunda iş tatmini olan yöneticilerin daha az işten ayrılma niyeti olduğu gözükümüştür. Yöneticilerin iş tatmini artırmak için iş zenginleştirme programlarının kullanılması gerekmektedir.

Süreç Adaleti: Yöneticilerin kazanımlarıyla (ücretler, terfiler..) ilgili karar veren üstlerinin kullandığı süreci ve işlemleri değerlendirmektedir. Toplam yedi soru ile ölçülmüştür. İki örnek sorusu şu şekildedir:

Süreçler doğru ve tutarlı bilgilere mi dayandırılmıştır?

Bu süreçler esnasında, elde edilen kazanımlar üzerinde etkiniz var mıdır?

Süreç adaleti sonuçlarımızda dağıtım adaletine göre daha fazla açıklayıcı çıkmıştır. Bu sonuç bize yöneticilerin aldıkları kazanımlardan daha çok kazanımların dağıtılma yöntemlerine (adil ve tutarlı olması gibi) ve kendileri ile alınan kararlara itiraz edebilme gibi konulara önem verdiklerini göstermektedir.

Oteller arasında farklılıkları istatistiki olarak incelediğimizde karşımıza çıkan ilginç sonuç üç yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin işten ayrılma niyet ortalamasının 5 üzerinden 1,39 olması ve diğer otellerin ortalamalarının ise 2,0'nin üzerinde olmasıdır. Bu sonuç üç yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin daha uzun süreler aynı otellerde çalışmayı düşündüklerini göstermektedir. Üç yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin ayrılma niyetinin düşük olmasını istatistiki olarak açıklayan unsur ise işyerine duyulan güven olarak bulunmuştur. Üç yıldızlı otellerde çalışanların iş yerine güven

MİSAFİR PROFİLİ VE MEMNUNİYETİ

Misafir Bulguları

Giriş

Destinasyonlar birbirleri ile yarışmaya, ziyaretçileri ve turistleri çekmeye çalıştığı için otel endüstrisi de dahil olmak üzere işletmelerin büyük bir önemi bulunmaktadır (Tsai, Song ve Wong, 2009). Araştırmacılar bir destinasyonun rekabet gücü ve konaklama endüstrisi arasında bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Tsai ve diğerleri, 2009; Kozak ve Rimmington, 1998). Cazip bir destinasyon için kaliteli konaklama tesisleri ve hizmetleri gereklidir (Kozak ve Rimmington 1998). Ayrıca, destinasyondaki talep koşulları ve gelen ziyaretçi sayısındaki artış otel endüstrisine katkı sağlamaktadır (Go, Pine ve Yu, 1994).

Gelişmiş ülkelerde bulunan pek çok destinasyon yönetimi kuruluşları, otellerinin rekabet gücünü belirlemek için sürekli olarak misafir memnuniyeti ölçütlerini sistemli bir şekilde uygulamaktadır. Örneğin Avusturya Müşteri Memnuniyeti Barometresi, Avusturya içinde katılan otellere belirli aralıklarla uygulanmaktadır ve Avusturya’da bulunan otellerin rekabet gücüne ilişkin karşılaştırmalı bilgi sağlamaktadır (Matzler ve Pechlaner, 2001). Türkiye’de ve özellikle İstanbul’da bu anlamda bir araştırma eksikliği bulunmaktadır; bu güne kadar bir turizm destinasyonu olarak İstanbul’daki mevcut otellere dair memnuniyet seviyesini belirlemek için kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır.

Bu yüzden, İstanbul otellerinin durumuna ilişkin kapsamlı bir araştırma çerçevesinde, misafir araştırması bölümü İstanbul otellerinde kalan müşterilerin profilini anlamayı ve şehirde konaklama hizmetleri konusundaki memnuniyet seviyelerini belirlemeyi hedefler.

Yöntem ve Sınırlamalar

Misafir verileri, örneklem için rastlantısal olarak belirlenen 40 otelde kalan müşterilerden anket yoluyla, Nisan ve Haziran 2012 arasındaki zaman diliminde toplanmıştır. İlk adım olarak, kurumların yatak kapasitesi göz önüne alınarak elde edilecek misafir anketlerinin sayısı her otel için belirlenmiştir. Bunun ardından, ilgili otel irtibat kişisinden otel misafirlerine erişim izni istenmiştir. Son olarak, araştırma ekibi farklı misafir gruplarına ve çeşitli yaş ve milletlerden bireylere soru sormaya özen göstererek, otelin lobisinde ve otelin halka açık alanlarında ulaştıkları misafirlerle yüz yüze görüşmüştür.

Veri toplama sırasında karşılaşılan en büyük sorun, otellerden 7 tanesinin daha önce araştırmaya katılmayı kabul etmelerine rağmen uygulama aşamasında misafirleri ile görüşülmesine izin vermemesidir. Ek olarak, otellerden birkaç tanesi anketleri kendilerinin dağıtması koşuluyla araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu oteller için daha önce hedeflenenenden daha az sayıda anket elde edilmiştir. Bu durum özellikle 5 yıldızlı otellerde yaşanmıştır; bu yüzden 5 yıldızlı otel müşterileri örneklemde yetersiz temsil edilmiştir. Toplamda 564 geçerli anket toplanmıştır.

Yukarıda açıklanan kısıtlamalara cevap verebilmek için Booking.com web sitesinden müşterilerin görüşlerine ilişkin ek veri toplanmıştır. Bu bilgi toplama işlemi Booking.com rezervasyon sitesinin içinde olmayan bir kurum haricinde örneklemde bulunan her otel için gerçekleştirilmiştir. Nisan ve Haziran 2012 arasındaki zaman diliminde bu otellerde kalan misafirler tarafından yapılan yorumların ve her bireysel müşteri puanının yanı sıra toplam puanlar önce indirilmiş ve ardından incelenmiştir. Bu yöntem kullanılarak, 1154 müşteriden olumlu ve olumsuz yorumlar ve de otellerin ortalama puanları elde edilmiştir. Her bir müşterinin milliyetine, seyahat etme profiline (yalnız gezgin, genç çift, arkadaş grubu, yetişkin çift, küçük çocuklu aile veya yetişkin çocuklu aile) ilişkin bilgiler de edinilmiştir. Bu örneklemin sadece Booking.com rezervasyon sistemi aracılığıyla yer ayırtan ve web sitesi yoluyla deneyimlerini paylaşmayı kabul eden kişileri içerdiğini belirtmek gerekir. Ek olarak, araştırmacıların her bir misafir tarafından bahsedilen konular hakkında genel bir fikir sahibi olabilmesi için İngilizceden farklı bir dilde yazılan yorumlar çeviri yazılımı kullanılarak İngilizceye çevrilmiştir.

Ayrıca, İstanbul otellerinin derecelendirmelerini rakip diğer şehirlerle karşılaştırabilmek için üç büyük Avrupa şehri, diğer deyişle Roma, Madrid ve Atina için benzer otel kategorilerinin rastlansal olarak seçilmiştir. İstanbul gibi başlıca turizm destinasyon merkezi olmaları, hem kültürel turistleri hem de iş amaçlı gelen turistleri çekmeleri nedeniyle bu şehirler seçilmiştir. Karşılaştırma amacıyla bu şehirlerin her biri için Booking.com web sitesindeki oteller listesinden 40 otel rast gele seçilmiştir. Bu oteller İstanbul’daki asıl örneklem içinde bulunan otellerle eşleşecek şekilde seçilmiştir. Aynı zaman dilimi içinde, bulguların karşılaştırılabilirliğini sağlamak için seçili her bir otele ilişkin verilen derecelendirmeler indirilmiştir.

Veriler, niceliksel bilgi için SPSS 20 istatistiksel analiz yazılım paketi; misafir yorumları için Nvivo 9 programı kullanılarak incelenmiştir.

ortalaması beş üzerinden 4,5 iken diğer otellerin ortalamaları 3,90 civarındadır. Bu sonuçlar üç yıldızlı otel yönetimlerinin yöneticilerine biz sizi gözetiriz, sizin haklarınızı koruruz hissini vermesinden doğan bir ilişkinin sonucudur. Bunun yanında üç yıldızlı otellerde yöneticilerin gelir ortalaması diğer otellere göre daha yüksek bulunmuştur.

Sonuçlar ve Öneriler

Araştırmamız yönetici profiline ve tutumlarına dayanarak çeşitli göstergeler sunmuştur. Sonuçlar şu şekildedir:

- Yöneticilerin eğitim seviyesi yüksektir. Bunun yanında içlerinde turizm eğitim alan ancak yarısı veya işletme eğitimi alan üçte biridir. Kadınlar sanılanın aksine yönetim pozisyonlarında bulunmaktadırlar (%31) ancak en üst seviye olan genel müdür pozisyonuna hiç bulunmamaktadırlar. Kadınların eğitim seviyesi erkeklere göre yüksektir.

- Şu anda yönetim kademelerinde ağırlıklı olarak X kuşağı bulunmaktadır (%65), ancak Y kuşağı da yönetim seviyelerinin ilk ve orta kademelerinde yerlerin almaya başlamıştır (%23).

- Yöneticilerin bildirdikleri gelir ortalamaları diğer sektörlere göre düşüktür. En yüksek maaş ortalaması beş yıldızlı otellerdedir. Ancak üç yıldızlı otellerin maaş ortalaması dört yıldızlı otellerden yüksektir.

- Yöneticilerin işten ayrılma niyetini belirleyen dört unsur şu şekilde bulunmuştur: işyerine güven, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve süreç adaleti.

- Üç yıldızlı otellerde işten ayrılma niyeti diğer kategori otellere göre istatistiki olarak daha düşüktür. Bunu açıklayan en belirleyici faktör ise işyerine duyulan güven üç yıldızlı otellerde daha yüksektir.

- Bu sonuçlara dayanarak şunlar önerilebilir:

- Yöneticilerini daha uzun süre işletmelerinde tutmak isteyen otel yönetimi çalışanlarına öncelikli olarak güven aşılmalıdır. Bu güven onların haklarını gözeteceklerini ve onları koruyacakları yönünde olmalıdır. Üç yıldızlı otellerde bu ilişkiler daha başarılı kurulmuştur.

- Yöneticilerine astları ile ilişkilerini güçlendirmek için liderlik eğitimleri ve uygulama fırsatları verilmelidir.

- Yöneticilerin ücretleri görece düşüktür ama bu önemli bir unsur olarak gözükmemektedir. İş tatminini artırmak için ücretler dışında iş zenginleştirme, genişletme gibi farklı yöntemler kullanılabilir.

- Bunların yanında otel yönetimi kural ve prosedürleri adil ve tutarlı bir şekilde uygulayacakları mesajını vermelidirler. Buna dayanarak yönetim sistemlerinin (insan kaynakları uygulamaları) yapılandırılmaya ihtiyacı vardır.

Bulgular

Misafir anketlerinden elde edilen verilere dayanan bulgular

Tablo 55: İstanbul Otellerindeki Misafir Örnekleminin Demografik Profili

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER	SAYI	%	
Cinsiyeti	Erkek	321	60,3
	Kadın	211	39,7
	Toplam	532	100,0
Yaş	25'den genç	37	6,7
	26-35	173	31,4
	36-45	130	23,6
	46-55	105	19,1
	56-65	71	12,9
	65+	35	6,4
	Total	551	100,0
	Eğitim durumu	Lise veya altı	79
Üniversite		313	58,1
Lisansüstü ve doktora		124	23,0
Diğer		23	4,3
Toplam		539	100,0
Aile net aylık geliri	600 Euro'dan az	29	6,0
	600-1500 Euro	120	25,0
	15001-3000 Euro	138	28,8
	3001-5000 Euro	75	15,6
	5001-7000 Euro	62	12,9
	7000 Euro'dan fazla	56	11,7
	Toplam	480	100,0
	Milliyeti	Türkiye	106
AB ülkeleri		263	50,7
Kuzey Amerika		40	7,7
Asya		27	5,2
Ortadoğu		29	5,6
Rusya		8	1,5
Diğer		46	8,9
Toplam		519	100,0

Tablo 55 örnekleme yer alan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin bilgi sunmaktadır ve İstanbul'a gelen ziyaretçilerin profiline ilişkin bir fikir vermektedir. Ancak, yukarıda belirtildiği gibi 5 yıldızlı otellerde kalan müşteriler yetersiz temsil edilmiştir. Bu durum Ortadoğu'dan gelen müşterilerin sayısının neden tahmin edilenden daha az olduğunu açıklamaktadır, çünkü bu kişiler genellikle daha lüks tür konaklamalarda kalmaktadır. Misafirlerin çoğu

Avrupa Birliği'nden veya Türkiye içindedir. Ayrıca, net gelir düzeyi 1500 Euro'dan daha az olan müşterilerin yüzdesi yüksektir. Bazı katılımcılar gelir düzeylerinin normalde olduğundan daha azını belirtmiş olabileceği için, bu durum dikkatli bir şekilde yorumlanması gereken şaşırtıcı bir bulgudur.

Tablo 56: İstanbul Otellerindeki Misafirlerin Ziyaretlerine İlişkin Bilgiler

ZİYARET İLİŞKİN DEĞİŞKENLERİ	SAYI	%	
İstanbul'a ilk gelişi	Evet	284	49,8
	Hayır	286	50,2
	Toplam	570	100,0
Seyahatinin ana amacı	İş amaçlı	164	28,8
	Bir konferans veya kongreye katılmak için	63	11,1
	Bir spor karşılaşmasına katılmak üzere	22	3,9
	Arkadaşlarımı/Ailemi ziyaret için	21	3,7
	Tatil ve gezmek amaçlı	269	47,2
	Alışveriş yapmak için	6	1,1
	Diğer	25	4,4
	Toplam	570	100,0
Rezervasyonun yöntemi	Bireysel olarak bir turizm acentesi üzerinden	146	25,8
	Şirketimin turizm acentesi üzerinden	128	22,6
	İnternet üzerinden çevrimiçi bir turizm acentesinden	99	17,5
	Bir rezervasyon çağrı merkezi üzerinden	12	2,1
	Otel ile direkt görüşerek	48	8,5
	Otelin kendi çevrimiçi sayfası üzerinden	72	12,7
	Kapı müşterisi olarak	8	1,4
	Diğer	53	9,4
Toplam	566	100,0	
Sürekli misafir programına üyelik	Evet	96	17,2
	Hayır	463	82,8
	Toplam	559	100,0
Otel kategorisi	Butik veya özel kategori otel	78	13,6
	3 yıldız otel	104	18,2
	4 yıldız otel	326	56,9
	5 yıldız otel	65	11,3
	Toplam	573	100,0

Seyahat ile ilişkili değişkenler konusunda, müşterilerin yarısının İstanbul'da ilk defa kaldığı, diğer yarısının ise tekrar gelen müşterilerden oluştuğu görülmektedir. En yüksek misafir yüzdesinin, dinlenme ve gezip görme amacıyla seyahat eden müşterilere ait olmasına rağmen iş nedeniyle (%28,8) veya bir konferansa katılmak için (%11) İstanbul'a gelenlerin sayısı oldukça yüksektir. Diğer bir ilginç bulgu ise kullanılan rezervasyon yöntemleri ile ilgilidir. Müşterilerin çoğu rezervasyon yaptırmak için, bireysel olarak veya şirketleri aracılığıyla ya da internet üzerinden olmak üzere, seyahat acentelerini kullanmıştır. Son olarak, anket çalışması yapılan bu müşterilerin küçük bir yüzdesi sürekli

bir müşteri programı üyesi olduğunu belirtmektedir. Bu sonuçlar yukarıdaki Tablo 56 'de özetlenmiştir.

Ziyaretlere ilişkin yukarıda özetlenen genel bilgilere ek olarak, bu anket hem İstanbul'da geçirilen ortalama gün sayısını hem de uçuş ve konaklama dışında harcanan ortalama günlük para miktarını belirlemeye çalışmıştır. Araştırmamızın sonuçlarına göre, ortalama olarak, ankete katılan ziyaretçiler 4,84 gün kalmaktadır ve günlük 131 Euro harcamaktadır. Verileri değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta bilgilerin Nisan-Haziran ayları arasında toplandığı ve dönemsel farklılıklar olabileceğidir. Ayrıca, Ortadoğu ülkelerinden olan ziyaretçilerin ortalama olarak diğer milletlerden daha uzun süre kaldıklarını ve daha fazla para harcadıklarını belirtmek gerekir. Bu durumun aksine, en az para harcayan müşteriler Türklerin ardından Ruslar'dır. Bu müşteriler aynı zamanda daha kısa süreliğine kalmaktadır.

Aşağıda incelenen değişkenler misafirlerin şehirdeki konaklamaları ile ilgili memnuniyetlerinin yanı sıra İstanbul'daki çeşitli tecrübeler verilen önemle ilişkilidir. Aşağıdaki Tablo 57 İstanbul'a gelen ziyaretçiler tarafından aranan en önemli tecrübeler, önem sırasına göre; başlıca turistik mekânları ziyaret etmek, şehir kültürünü tecrübe etmek ve şehir hakkında bilgi edinmek olarak sıralanmaktadır. Ortadoğu'dan ve Asya'dan gelen müşterilerin diğer milletlerle kıyasla bir tecrübe olarak alışveriş yapmakla daha ilgili olduklarını belirtmek gerekir.

Tablo 57: Ziyaret Sırasında Çeşitli Tecrübeler Verilen Önem

İSTANBUL'A SEYAHATİNİZLE İLGİLİ OLARAK AŞAĞIDA BELİRTİLEN TECRÜBELER SİZİN İÇİN NE DERECE ÖNEM TAŞIMAKTADIR?	ORTALAMA ^a
İstanbul'un turistik mekânlarını ziyaret etmek	4,25
İstanbul kültürünü tecrübe etmek	4,16
Şehir hakkında bilgi edinmek	4,11
Yerel yemekleri tatmak	4,01
Diğer insanların İstanbul'da nasıl bir yaşamları olduğunu görmek	3,76
Uygun alışveriş olanaklarını bulmak	3,58
Şehrin yerlisi ile etkileşime girmek	3,52
İstanbul'da kültürel etkinliklere katılmak	3,51
İstanbul'un gece hayatını tecrübe etmek	3,13

a 1 = Çok önemsiz; 5 = Çok önemli

Tablo 58: Otelin Çeşitli Özelliklerine Verilen Önem

KONAKLAMA HİZMETLERİ İÇİN SEÇECEĞİNİZ OTELDE AŞAĞIDA BELİRTİLEN ÖZELLİKLER SİZİN İÇİN NE DERECE ÖNEM TAŞIMAKTADIR?	ORTALAMA ^a
Otelin konumu	4,39
Oda ücreti	4,16
Odanın özellikleri	3,99
Otelin ait olduğu kategori	3,83
İnternet sitelerinde otel için yapılmış olan değerlendirmeler	3,72
Ek hizmetleri mevcut olması	3,43
Otelin marka değeri / adı	3,33
Otelin sunduğu sürekli müşteri olanakları	3,13

a 1 = Çok önemsiz; 5 = Çok önemli

Araştırmaya göre, İstanbul'u ziyaret eden misafirler şehirdeki konaklama yerlerini seçerken çoğunlukla otelin konumunu ve fiyatını göz önünde bulundurmaktadır. En az önem verilen özellikler otelin marka adı ve otelin sunduğu sürekli müşteri programları ile ilişkilidir (bakınız: Tablo 58).

Tablo 59: Konaklama Memnuniyeti

KONAKLAMAKTA OLDUĞUNU OTELE DAİR MEMNUNİYETİ DEĞERLENDİRİLMESİ	ORTALAMA ^a
Çalışanların güler yüzlü olması	4,30
Otelin konumundan	4,27
Odaların temizliği	4,26
Çalışanların hizmet kalitesi	4,22
Otelin güvenliği ve emniyeti	4,14
Konsiyerj ve danışma hizmetleri	4,01
Otelde servis edilen kahvaltının kalitesi	4,00
Havalimanına ulaşım imkanı olmasından	3,95
Otelde mevcut yemekler ve içecekler	3,90
Odada mevcut tuvalet malzemeleri	3,90
Oda servisi	3,87
Odaların sessiz olması	3,85
Otelin fiziksel görünümü	3,84
Odaların konfor seviyesi	3,84
Odada mevcut kablosuz internet erişimi	3,81
Banyoların görüntüsü	3,79
Odaların dekorasyonu ve elektronik eşyaları	3,76
Odaların büyüklüğü	3,72
İş merkezi	3,60
Otelde mevcut sürekli müşteri programı	3,54
Otelde park yeri olması	3,42
Spa ve Türk hamamı gibi sağlık imkânları	3,39
Spor imkânları	3,34
Oteldeki genel memnuniyeti	4,03
Konaklamanız için parayı değerini değerlendirilmesi	3,75

a 1 = Çok olumsuz; 5 = Çok olumlu

Bu araştırma ayrıca, misafirlerin en çok ve en az memnun kaldıkları konaklama hizmeti özelliklerine dair bilgi sunmaktadır. İstanbul'da konaklama tecrübesinin en yüksek derecelendirildiği özellikler çalışanların güler yüzlü olması, konum ve odaların temizliği iken misafirler ekstra hizmetlerden ve spor ve sağlık imkanları, park yerinin bulunması, sürekli müşteri programı ve iş merkezi gibi olanaklardan en az memnun kalmışlardır. Genel olarak, misafirler memnuniyet derecesi 5 üzerinden ortalama 4 olduğu için misafirler otellerinden memnun görünmektedir. Ancak, paralarının değeri hakkındaki algıları biraz daha düşüktür (5 üzerinden 3,75). Farklı kategorilerdeki otellerde kalan misafirlerin memnuniyet açısından farklılıklarına bakıldığında, en memnun müşterilerin 5 ve 3 yıldızlı otellerde kaldığı görülmektedir (ortalama memnuniyet dereceleri sırasıyla 4,18 ve 4,19). Aksine, 4 yıldızlı veya butik otellerde kalan müşterilerin memnuniyet derecesi önemli ölçüde düşüktür (ortalama memnuniyet dereceleri sırasıyla 3,96 ve 3,99).

Booking.com'dan elde edilen verilere dayanan bulgular

Booking.com web sitesinde misafirler tarafından yapılan olumlu ve olumsuz yorumların, otel puanlarının incelenmesinden elde edilen sonuçlar, İstanbul otellerinin nasıl işlediğine dair ek bilgi sunmaktadır. Tablo 60'de görüldüğü gibi, misafirlerin büyük bir yüzdesi Türkiye, Suudi Arabistan, Almanya ve Rusya'dan gelmektedir. Aynı zamanda, iş amaçlı İstanbul'a yalnız gelen ziyaretçilerin yüzdesi tahminen oldukça yüksektir. Ek olarak, aileleri ile seyahat eden misafirlerin sayısı düşük iken, pek çok genç ve yetişkin çift ve arkadaş grubu olduğu görülmektedir.

Tablo 60: Booking.com Misafir Profili

DEMOGRAFİK BİLGİLERİ	MÜŞTERİ SAYISI
Milliyeti	
Avrupa Birliği	510
Almanya	80
Fransa	56
İtalya	55
Büyük Britanya	47
Yunanistan	44
Hollanda	44
Diğer Avrupa Birliği	184
Ortadoğu ve Kuzey Afrika	258
Suudi Arabistan	98
Birleşik Arap Emirlikleri	55
Diğer Orta Doğu ve Kuzey Afrika	105
Türkiye	144
Rusya	64
Diğer Eski Sovyet Cumhuriyetleri	32
Kuzey Amerika	32
Asya	21
Diğer	93
Gezgin Profili	
Yalnız gezgin	267
Genç çiftler	244
Arkadaş grupları	235
Olgun çiftler	232
Küçük çocuklu aileler	88
Büyük çocuklu aileler	87
Belirtilmemiş	1

Tablo 61 misafirlerin farklı yıldız kategorilerindeki otel işletmelerini nasıl değerlendirdiğine ilişkin bilgi sunmaktadır. 3 yıldızlı oteller, 5 yıldızlı otellerin ardından en yüksek derecelendirmeleri almıştır. Dört yıldızlı oteller için puanlar diğer kategorilerdeki otellere göre önemli ölçüde farklıdır. Bu sonuçlar, önceden belirtildiği gibi kalış süreleri boyunca misafirlere uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlarla uyumludur. En yüksek puanların Rus, en düşük puanların ise Orta Doğu'lu misafirler tarafından verildiğini de belirtmek gerekir (bakınız: Tablo 62).

Tablo 61: Kategorilerine Göre Otel Puanları

	TOPLAM PUANI
5 yıldız ortalaması	8,22
4 yıldız ortalaması	7,54
3 yıldız ortalaması	8,28
Özel kategori ortalaması	8,16
Ortalama toplam	8,00

Not:1 = Çok olumsuz; 10 = Çok olumlu

Tablo 62: Milliyetlere Göre Genel Otel Puanları

ÜLKE	OTEL PUANI
Rusya	8,40
Büyük Britanya	8,29
Hollanda	8,13
Yunanistan	8,01
İtalya	7,93
Almanya	7,87
Fransa	7,86
Türkiye	7,85
Suudi Arabistan	7,84
Birleşik Arap Emirlikleri	7,78
Ortalama toplam	8,00

Otel puanlarından elde edilen bilgiyi tamamlayıcı şekilde İstanbul'daki tecrübeleri hakkında misafirlerin yazdığı olumlu veya olumsuz yorumlar incelenmiştir (bakınız Tablo 63).

Tablo 63: Her Bir Kategori İçin Olumlu ve Olumsuz Yorumların Sayısı

KATEGORİLER VE ÖĞELER	OLUMLU	OLUMSUZ	TOPLAM
Oda Özellikleri	476	323	799
Temizlik ve hijyen	202	20	222
Gürültü seviyesi	65	86	151
Odanın büyüklüğü	82	50	132
Oda dekorasyonu	71	12	83
Buket ve banyo malzemeleri	18	64	82
Banyo	38	33	71
Klima/Isınma	0	38	38
Koku	0	20	20
Otel Özellikleri	685	82	767
Konum	481	31	512
Görünüm	108	21	129
Dizayn (Lobi, bina)	52	6	58
Yenilik	17	23	40
Atmosfer	18	0	18
Güvenlik Seviyesi	9	1	10
Otel Hizmetleri	364	266	630
Kahvaltı	182	69	251
Diğer olanaklar (yüzme havuzu, spor salonu)	41	39	80
Restoran	58	18	76
Kablosuz İnternet	26	47	73
Resepsiyon / ön büro	27	34	61
Diğer genel hizmetler	13	44	57
Ulaşım hizmeti	17	15	32
Çalışan Davranışları ve Hizmetleri	405	124	529
Güler yüzlülük /yardımseverlik / kibarlık	264	32	296
Hizmet Kalitesi	78	55	133
Yeterlilik / profesyonellik	50	10	60
Dil becerileri	13	27	40
Müşteri Beklentileri (karşılama/karşılamama)	103	35	138
Fiyat	80	40	120
Müşteri Niyetleri	87	13	100
Tavsiye etme niyeti	52	6	58
Tekrar gelme niyeti	35	7	42
Toplam Yorum Sayısı	2200	883	3083

Müşteriler tarafından başlıca bahsedilen öğeler sınıflandırılmıştır ve her bir öğenin bahsedilme sayısı ile birlikte Tablo 63'te görülmektedir. Bu bilgiler, misafirlerin en çok ilgilendiği konular olduğu için, otelcilerin dikkat etmesi gereken en önemli etmenler hakkında fikir vermektedir.

Misafirler tarafından en değerli görünen özellikler arasında otelin konumu, çalışanların güler yüzlü olması ve otelin görünümü yer almaktadır. Diğer yandan, en sık bahsedilen olumsuz özellikler arasında odanın büyüklüğü, gürültü, servis edilen kahvaltı, buket ve banyo malzemeleri bulunmaktadır. Olumlu yorumların olumsuz yorumlardan daha fazla olduğunu belirlemek gerekir, bu da İstanbul'da kalan ziyaretçilerin çoğunlukla konaklama tecrübelerinden memnun kaldıklarını gösterir.

Farklı milliyetlerden olan misafirler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için örneklem bakımından ilk 10 ülkeden gelen kişilerin yorumları incelenmiştir. Tablo 64 bu ülkelere gelen misafirlerin olumlu ve olumsuz yorumlarının sayısının bir özetini sunmaktadır. Bu incelemeden bazı ilginç sonuçlar çıkmıştır. Özellikle, araştırma bulguları Kuzey ülkelerden (Rusya, Almanya, Birleşik Krallık ve Hollanda) gelen müşterilerin Güney ülkelerden (Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Türkiye ve Yunanistan) göre odadaki gürültü seviyesinden daha fazla rahatsız olduklarını göstermiştir. Ek olarak, odaların büyüklüğü Suudi Arabistan, İtalya ve Yunanistan'dan gelen misafirler için en önemlidir. Otelde diğer hizmetlerin varlığı da Türk ve Suudi Arabistanlı misafirler açısından İstanbul otellerinin en olumsuz yanlarından biri olarak görülmektedir. Bu sonuçlar, İstanbul otelleri yöneticilerinin farklı milliyetlerden olan müşterilerine daha iyi bir tecrübe sağlayabilmek için hangi özelliklere odaklanmaları gerektiğine dair bir kılavuz niteliğindedir.

Tablo 64: Ülke Bazında En Çok Dile Getirilen Olumlu/Olumsuz Yorumlar

OLUMLU YORUMLAR	SAYI	OLUMSUZ YORUMLAR	SAYI
Türkiye			
Tavsiye etme niyeti	52	Diğer genel hizmetler	12
Konum	37	Buket ve banyo malzemeleri	9
Tekrar gelme niyeti	35	Gürültü seviyesi	8
Temizlik ve hijyen	17	Tekrar gelme niyeti bulunmuyor	7
Güler yüzlü personel	16	Tavsiye etme niyeti bulunmuyor	6
Suudi Arabistan			
Konum	38	Odanın büyüklüğü	8
Temizlik ve hijyen	16	Diğer genel hizmetler	7
Kahvaltı	14	Fiyat	7
Beklentileri karşılama	12	Kahvaltı	6
Güler yüzlü personel	11	Kablosuz internet	5
Almanya			
Konum	41	Gürültü seviyesi	12
Güler yüzlü personel	26	Odanın büyüklüğü	9
Kahvaltı	20	Hizmet	6
Görünüm	18	Konum	4
Gürültü seviyesi	9	Banyo	4
Rusya			
Konum	18	Gürültü seviyesi	6
Güler yüzlü personel	15	Odanın büyüklüğü	5
Beklentileri karşılama	9	Kahvaltı	4

Tablo 64. Ülke Bazında En Çok Dile Getirilen Olumlu/Olumsuz Yorumlar (devamı)

OLUMLU YORUMLAR	SAYI	OLUMLSUZ YORUMLAR	SAYI
Temizlik ve hijyen	8	Buketler	4
Görünüm	7	Konum	3
Fransa			
Konum	31	Diğer olanaklar	8
Temizlik ve hijyen	18	Gürültü seviyesi	8
Güler yüzlü personel	17	Kahvaltı	6
Gürültü seviyesi	12	Hizmet	5
Kahvaltı	11	Fiyat	4
İtalya			
Konum	26	Odanın büyüklüğü	7
Güler yüzlü personel	14	Gürültü seviyesi	4
Kahvaltı	13	Fiyat	3
Görünüm	10	Banyo	3
Fiyat	8	Kahvaltı	2
Birleşik Arap Emirlikleri			
Konum	19	Resepsiyon	7
Temizlik ve hijyen	9	Beklentileri karşılamama	7
Beklentileri karşılama	7	Kablosuz internet	4
Güler yüzlü personel	5	Kahvaltı	4
Kahvaltı	4	Odanın dekorasyonu	3
Birleşik Krallık			
Konum	19	Gürültü seviyesi	6
Güler yüzlü personel	15	Kablosuz internet	4
Kahvaltı	9	Restoran	3
Beklentileri karşılama	7	Banyo	3
Fiyat	6	Odanın büyüklüğü	3
Hollanda			
Konum	20	Gürültü seviyesi	6
Kahvaltı	13	Kahvaltı	5
Güler yüzlü personel	12	Buketler	4
Fiyat	8	Restoran	3
Temizlik ve hijyen	8	Diğer olanaklar	3
Yunanistan			
Konum	17	Odanın büyüklüğü	5
Temizlik ve hijyen	10	Resepsiyon	4
Kahvaltı	7	Gürültü seviyesi	4
Güler yüzlü personel	7	Konum	3
Dekorasyon	5	Kahvaltı	3
Personelin yeterliliği	5	Personelin yeterliliği	3

Rekabet eden diğer şehir destinasyonları ile İstanbul'un karşılaştırılması

Tablo 65 İstanbul'daki otellerin diğer üç rakip şehir destinasyonlarıyla (Atina, Roma ve Madrid) karşılaştırılmasına ilişkin bilgi vermektedir. Aşağıda verilen puanlar, örnekleme derecelendirmeye katılan kişi sayısına göre sıralanan her şehir için seçilen 40 otelin ortalama puanlarını göstermektedir. İstanbul'dan seçilen otellerin derecelendirmeleri, karşılaştırmaları aynı zaman aralığında yapabilmek için tekrar indirilmiş ve böylece Madrid, Roma ve Atina'dan elde edilen derecelendirmelerin zaman aralıkları ile aynı olması amaçlanmıştır. Bu analize göre, puanlamada İstanbul, seçilen şehirler arasında dördüncü sıradadır. Bununla birlikte, İstanbul'daki oteller konum derecelendirmesinde ikinci sırada yer almaktadır. Ancak şehirdeki oteller, hizmet ve personel kategorilerinde incelenen şehirler arasında sonuncudur. Şu gerçeği de belirtmeliyiz: İstanbul'daki otellerde personelin güler yüzlülüğü sıkça yapılan olumlu yorumlar arasında yer alsa da, bu otellerin çalışan değerlendirme puanı diğer üç şehirden daha düşüktür. İstanbul otellerinin oda fiyatları son yıllarda hızla yükselmiş ve buna bağlı olarak misafir beklentileri de artmış olabilir. Yazın taramasına göre müşteri memnuniyeti kendi beklentisine göre değişir ve beklentiyi etkileyen en önemli unsurlardan biri ise ödediği fiyattır (Voss, Parasuraman ve Grewal, 1998). Örnek olarak fiyat/fayda dengesi en olumlu olan Atina'da oda fiyatları son yıllarda yaşanan ekonomik kriz nedeniyle düşmüş ve bu durum beklentileri azaltıp değerlendirmeyi olumlu etkilemiş olabilir.

Tablo 65: İstanbul ve Diğer Rakip Şehirlerdeki Otel Puanlarının Karşılaştırılması

ŞEHİR	TOPLAM PUANI	TEMİZLİK	RAHATLIK	KONUM	TESİSLER / OLANAKLAR	ÇALIŞANLAR	FIYAT / FAYDA DENGESİ
İstanbul	8,02	8,33	7,93	8,64	7,75	8,05	7,50
Atina	8,23	8,39	7,93	8,48	7,87	8,50	8,20
Roma	8,18	8,63	7,98	8,45	7,85	8,42	7,82
Madrid	8,32	8,60	8,10	8,88	7,92	8,31	8,15

Sonuç ve öneriler

Araştırma, İstanbul'daki otellerde kalan misafir profilleri hakkında faydalı bilgi sağlamaktadır. Milliyetlere gelince; yerli turistlere ilaveten Avrupa Birliği, Ortadoğu ve Rusya'dan gelen çok sayıda misafir, bu bölgelere özellikle önem gösterilmesinin gerekliliğini vurgular niteliktedir. Aynı zamanda şunu da belirtmek gerekir: Ortadoğu'dan çok sayıda ziyaretçi gelmesine rağmen bunlar en az memnun olan ve otel puanlarında en düşük notu verenlerdir. Booking.com web sayfasında ziyaretçiler tarafından yapılan yorumlardan da anlaşıldığı üzere, oteldeki ek hizmetler Suudi Arabistan'lı müşteriler için de önem arz etmektedir. Booking.com web sayfasından elde edilen verilere göre millet olarak Türkler'den sonra en kalabalık müşteri profilini Suudi Arabistanlılar oluşturmaktadır. Ortadoğu'dan gelen misafirleri ağırlayan oteller bu müşterilerin özellikle alışveriş ve İstanbul gece hayatıyla ilgilendiklerini göz önünde bulundurmalı. Bu nedenle konaklama merkezleri değer kazanmak için bu turistlere rehberlik edebilir ve özel turlar düzenleyebilir.

Anketler ile Booking.com web sayfasından elde edilen bilgilere göre olumlu yöner; konum, otelin görünümü ve personelin güler yüzlülüğü. Konum derecelendirmesinde İstanbul diğer üç rakip şehir arasında ikinci en yüksek puana sahiptir. Bu özellikler otellerin iletişim ve tanıtım malzemelerinde belirtilmelidir - özellikle de konumun İstanbul'da otel seçiminde oldukça önemli olduğunu göz önünde bulundurursak.

Ancak oteller, ankette en düşük puan verilen veya Booking.com web sayfasında olumsuz yorumlarla bahsedilen konaklama tecrübelerini dikkate almalıdır. Otelin sağladığı ek hizmet ve olanaklar, odanın büyüklüğü, gürültü seviyesi ve odadaki buket ile tuvalet malzemeleri özellikle iyileştirilmelerin yapılabileceği konulardır.

Ayrıca şunu da belirtmekte fayda vardır: müşteriler personelin güler yüzlülüğü hakkında yorum yapmasına rağmen (ki bu konaklama deneyiminin oldukça olumlu bir yönüdür) personel konusunda İstanbul otellerinin puanları diğer rakip şehirlerin puanlarından daha azdır. Bu nedenle otel yöneticileri, personelin güler yüzlülüğünden ziyade sunduğu hizmetin derecesine dikkat etmelidir. Bu bağlamda İstanbul'daki otellerin rekabet gücünü artırmak için eğitim önem arz etmektedir.

Bu araştırma İstanbul'daki otellerin buldukları durumun yalnızca bir kesitini gösterdiği ve Nisan ve Haziran 2012 arasında toplanan veriler ile şehirlerarası karşılaştırma amacıyla Nisan 2013'te toplanan verilerden ibaret olduğu için kısıtlıdır. Bu nedenle mevsimselliğin olası etkisi göz önünde bulundurulmamış olabilir. Buna ilaveten, misafir memnuniyeti ile şehirdeki konaklama tecrübesinin ölçütleri karşılaştırma için periyodik olarak toplanmalıdır (dünyada başka şehirlerde yapıldığı gibi).

Zaman içerisinde performansı takip etmek adına faydalı olabilecek karşılaştırma bilgilerini elde etmenin kolay bir yöntemi, Booking.com, Expedia veya Hotels.com gibi bazı çevrimiçi rezervasyon sitelerinden elde edilecek puan ve derecelendirmelerin toplanmasıdır. Bu alanda öncü diğer kişiler ile İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü tarafından İstanbul'dan ve diğer rakip şehirlerden seçilmiş örnek otellerin puan ve derecelendirmelerinin bu web sayfalarından periyodik olarak toplanması önerilmektedir. Böyle bir yöntemle bilgiye erişim kolaylaşacak ve aynı zamanda bu bilgi şehirdeki konaklama kalitesinin artırılması için turizm endüstrisiyle de paylaşılabilir.

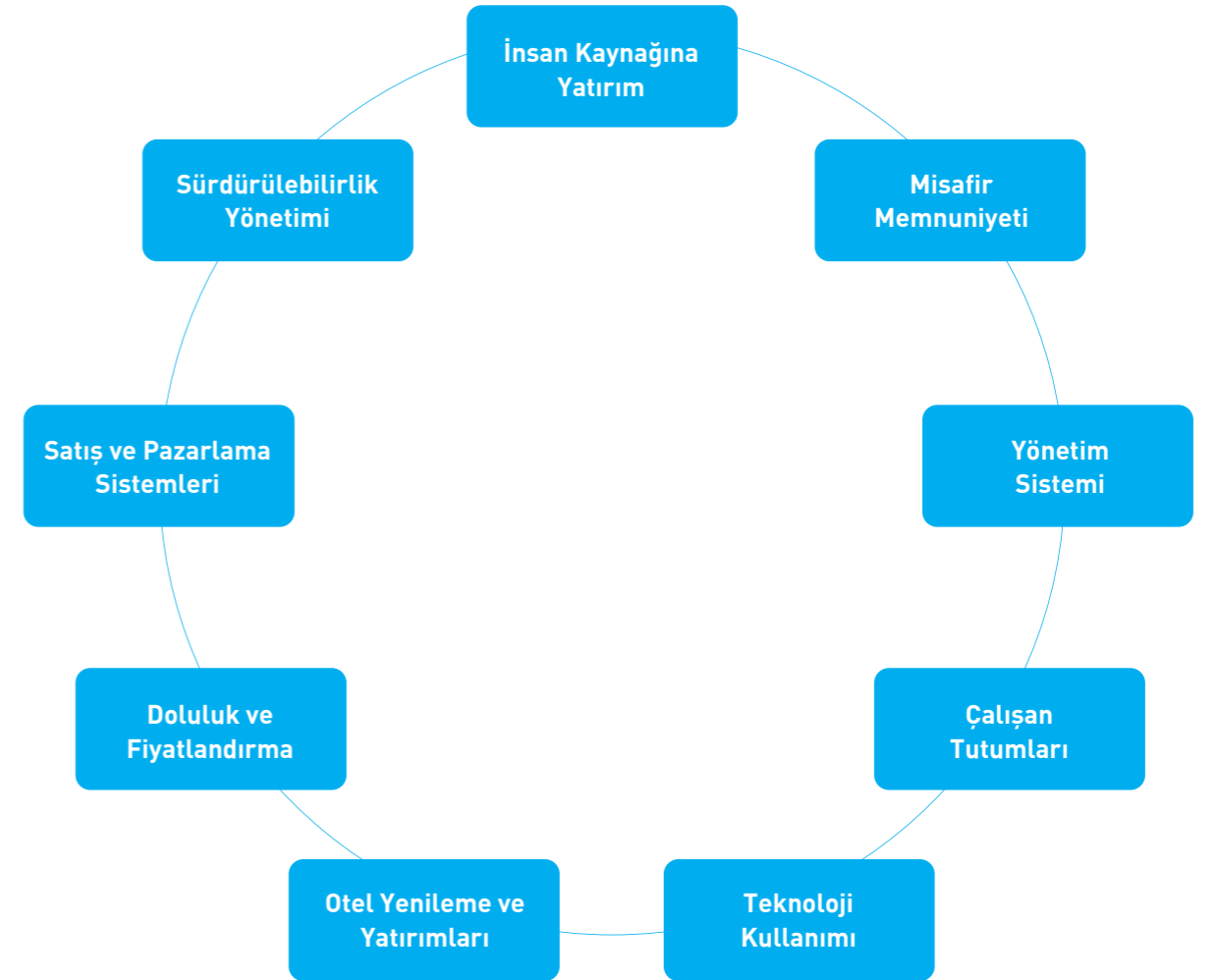
DEĞERLENDİRME: İSTANBUL OTELLERİN REKABETÇİLİĞİ

Ziyaretçiler için varacakları yerin çekiciliği seyahat kararlarında önemli bir rol oynar. Bir varış noktasının çekiciliği doğal, kültürel ve tarihsel varlıklarının yanı sıra yerin imajı, fiyatlandırması, hizmet kalitesi, altyapı yeterliliği gibi birçok unsura bağlıdır. Konaklama sektörünün kalitesi ve performansı da varış noktasının çekiciliğini belirleyen önemli bir etkidir. Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması ile bir anlamda şeffaflaşan dünyamızda ziyaretçiler varacakları noktada bulunan otellerle ilgili çok kolay diğer misafirlerin tecrübelerinden yararlanmakta ve karşılaştırma yapabilmektedirler.

İstanbul konumu, tarihi ve kültürel varlıkları ile çok eşsiz bir şehirdir. Son yılların istatistiklerini incelediğimizde artan ziyaretçi sayısı ile şehir bulunduğu bölgenin yükselen bir yıldızı olarak tanımlanmaktadır. Ancak kendi bölgesinde rekabet içinde bulunduğu Atina, Roma ve Madrid gibi şehirler daha erken turizme atılmaları nedeniyle tecrübe kazanmış ve konaklama sektörleri gelişmiştir. İstanbul'un bir marka olarak konumlandırılmasında ve şehrin gelişmesini sürdürebilmesinde, otellerin performansı ve rekabetçiliği belirleyici unsurlar arasındadır.

Uluslararası çalışmalara göre bir otelin rekabetçiliğini belirleyen birçok etken bulunmaktadır; bunların içinde insan sermayesi, teknoloji, strateji, üretkenlik, finansal sermaye, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti, marka değeri ve imaj, fiziksel imkânlar, fiyatlandırma politikası ve maliyet yönetimi, yönetim sistemleri ve stratejik ortaklıklar vardır (Go ve diğerleri, 1994; Phillips, 1999; Barros, 2005; Reynolds ve Biel, 2007; Tsai ve diğerleri, 2009). Ancak bir varış noktası için konaklama sektörünün bütün boyutlarını değerlendirecek bir model bulunmamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, İstanbul otellerini konaklama sektörünü değerlendirmek üzere yaptığımız çalışma ile özgün bir model yaratılmıştır. Otelleri değerlendirmek için sıklıkla kullanılan misafir memnuniyeti, fiyatlandırma ve doluluk oranları ve çalışan tutumları gibi verilerin yanında son zamanlarda öne çıkan teknoloji ve sürdürülebilirlik yatırımları da çalışma kapsamına alınmıştır (bkz. Şekil 34).

Şekil 34: Otellerin 360° Değerlendirmesi



Tsai ve diğerleri'den (2009) uyarlanmıştır

Model kapsamında incelemeye alınan unsurlar birbirinden ayrılamaz bir bütünü oluşturmaktadır. Bir otelin etkin teknoloji kullanımı insan kaynağını daha verimli yönetmesine ve misafirin kalite algısını yükseltmeye yaracaktır. Bunun gibi diğer unsurların varlığı da birbirini olumlu etkileyecektir.

Toplanan verilerin ışığında İstanbul'da konaklayan ziyaretçilerin ağırlıklı olarak Avrupa Birliği ülkelerinden, Ortadoğu'dan ve Türkiye'den olduğu gözlemlenmiştir. Misafirlerin otellerden beklentileri geldikleri ülkelere göre farklılık göstermektedir. Müşteri profiline göre uygulanacak stratejiler birbirinden ayrı olmalı ve isteklerin anlaşılması için daha spesifik ve ülke bazında araştırma yapılmalıdır.

Misafirlerin değerlendirmeleri göz önünde bulundurulduğunda İstanbul otelleri için yorumları olumludur. Otellerin konumu ve çalışanların misafirperverliği öne çıkmaktadır. Ancak verilen hizmetlerde bazı eksiklikler bulunmaktadır. Son zamanlarda artan oda fiyatlarının paralelinde misafir beklentileri yükselmiştir ve bu istekleri karşılamak için verilen hizmet kalitesinin daha da yükseltilmesi gerekmektedir.

Misafirlerin otel özellikleri ile ilgili yaptıkları yorumlar oldukça olumludur. Otellerin son yıllarda yaptıkları yenileme, iyileştirme ve ek kapasite yatırımları da bunu doğrulamaktadır. Hizmet kalitesi algısını otellin fiziksel özellikleri yanında müşteri ilişkileri yönetimi ve işgörenele yaşanan deneyimler de etkilemektedir. Her ne kadar çalışanlar güler yüzlü ve yardımsever olarak değerlendirilseler de yetkinlikler bakımından eksikler bulunmuştur. Genel olarak işgörenlerin eğitim seviyesi yüksektir ancak içlerinde turizm eğitimi alan azdır. Kurum tarafından verilen eğitim saatleri artırılarak ve hizmet kalitesini yükseltmeye yönelik eğitimler sağlanarak bu açıklar kapatılmalıdır.

İşgörenlerin tutumları hizmet kalitesini doğrudan etkileyecektir. Misafir memnuniyetini otellerin yıldız kategorilerine göre incelediğimizde üç yıldızlı otelleri değerlendirilmeleri daha yüksektir. Aynı zamanda üç yıldızlı otellerde işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ve işverene güvenleri diğer kategorilere göre yüksek çıkmıştır. Üç yıldız kategorisindeki otellerde çalışan yöneticilerin ücretlerinin diğerlerine göre, göreceli yüksek olduğu da görülmektedir. Netice olarak insan kaynağına önem verilen ve pozitif psikolojik kapitale yatırım yapan otellerin arzulanan başarıyı ve rakipleri olabilecek diğer şehirlere karşı rekabetçilik avantajı yakalamaya daha fazla yaklaşacaklarını söylemek yanıltıcı olmayacaktır. Özellikle turizm sektöründe nerdeyse doğal kabul edilme noktasında olan son derece yüksek düzeylere ulaşabilen işgücü devri ve bunun yarattığı maliyetlerin boyutu da düşünülmelidir. Bu bağlamda, İstanbul otellerinin yöneticilerinin bu konuda neler yapabilecekleri ve nelere ağırlık vermelerinin gerektiği konusunda önerilere de yer verilmiştir.

Gerçekleştirildiğimiz çalışmanın önemli bulgularından bir diğeri de, çalışanların mensubu oldukları kuşaklara göre, işleriyle ilgili farklı beklenti ve tutumlar geliştirdiklerinin tespiti olmuştur. Araştırmamızın, Çalışanların İşyeri Tutumları ile ilgili kısmında detaylı biçimde açıklanan bu kuşak farklılıkları, özellikle Y ya da Milenyum Kuşağı denilen ve artık çalışan grubunun önemli bir yüzdesini oluşturmuş olan grubun beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi gereğine işaret etmektedir. Bu sonuçlar hem yurtdışında, hem de yurt içinde yapılan çalışmaları destekler ve işyeri tutumları ile çalışan tatmininin her zamankinden de önemli olacağını ve vurgular niteliktedir. Oysa araştırmamıza katkıda bulunan işletmelerin önemli bir bölümü aktif olarak işgören tatmini ve tutumlarını ölçmediklerini belirtmişlerdir. Çalışmamız hizmet kalitesine olan etkileri düşünülerek bunun daha yakından takip edilmesi gerektiğini göstermektedir. Önemli işyeri tutumlarından olan işyerine duygusal bağlılık ve işverene güvenin artırılması için çaba gösterilmesinin, sadece uyumun yüksek olduğu bir işyeri ortamı oluşturulmasına katkıda bulunmakla kalmayıp, otellerin uzun vadeli performanslarını da olumlu yönde etkileyeceğini söylemekte hiçte yanıltıcı olmayacaktır. Ancak çalışan tutumlarında sağlanacak hatırı sayılır bir gelişme imkanı vardır, çünkü misafirlerle ilgili bulguların sunulduğu bölümünde gösterildiği üzere, İstanbul otelleri kendisine alternatif olabilecek şehirlerdekilere nazaran çalışanlarla ilgili misafir değerlendirmelerinde düşük düzeyde kalmaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerine ek olarak, motivasyon düzeylerinin daha da artırılması konusunda harcanacak çabaların, İstanbul otellerinin rekabetçiliğinin artırılması konusunda ciddi bir katkı sağlayabilecek gibi görünmektedir.

Otel yatırımcıları için, araştırma bulguları arasında dikkate değer diğer bir tespit ise fiziksel yatırımlardan sonra 2012-2013 yılları için planlanan en fazla yatırım teknoloji alanındadır. Teknoloji kullanımında oteller bilgisayar rezervasyon ve muhasebe sistemlerine ağırlık vermişlerdir. Günümüzde teknoloji bazlı müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) misafir memnuniyetini artırmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. Araştırma sonuçlarımıza göre bu aracı kullanan otel sayısı örneklemin yarısından azdır. Bu alanda kendilerini geliştirmeleri önemli görülmektedir.

Oteller pazarlama yerine daha sıklıkla doğrudan satış etkinliklerine önem vermektedirler. Çoğu otel, web sitelerindeki yorumları takip ettiklerini bildirmelerine rağmen interneti satış ve pazarlama açısından etkin kullanmamaktadır. Otellerin uluslararası alanda rekabet şanslarını artırılmaları için internet ve sosyal medyayı daha etkin ve aktif kullanmaları gerekecektir. Bu konuda küçük otellerin destek alması gerekebilir.

Günümüzde, uluslararası tur operatörlerinin otel seçimleri ve müşteri yönlendirmelerinde 'travelife' gibi etiketlere sahip olan otelleri tercih etmeleri, İstanbul otellerinde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin yaygınlaşmasına ve uluslararası kriterlere uyum çalışmalarının hızlanmasına neden olmaktadır. Otel sürdürülebilirliğine ilişkin en kapsamlı çalışmalardan biri olan The Green Globe kriterleri doğrultusunda yapılan değerlendirme sonucunda, otellerin genelde en fazla çevresel boyutta özellikle enerji yönetimi alanında uluslararası sürdürülebilirlik kriterleri ile uyum sağladığı anlaşılmıştır. Farklı otel kategorilerinde genel sürdürülebilirlik performansları açısından, 5 yıldızlı otellerin performanslarının diğerlerine göre daha iyi durumda olduğu ve bu kategoriden otellerde özellikle atık yönetiminin uluslararası kriterler ile büyük ölçüde uyum sağladığı görülmüştür. Uluslararası kriterlere uyum açısından tüm kategorilerde en zayıf alanın, kurumsal sürdürülebilirlik ile alınan sertifikalar ve sürdürülebilirlik eğitimleri olduğu, bunun yanı sıra sosyokültürel uygulamalar açısından farklı kategorilerden İstanbul otellerinin uluslararası kriterleri sağlamaya yaklaştığı anlaşılmıştır. Özel kategoriden ve butik otellerde, sürdürülebilirlik ilkelerini uygulayacak yönetim yaklaşımlarının henüz benimsenmediği, bu işletmelerin sürdürülebilirlik ilkelerini karar verme süreçleri ve günlük faaliyetlere uygulamalarının kısa sürede olanaklı olmadığı görülmüştür.

İstanbul'daki konaklama gereksinimini karşılamada çok önemli yeri olan küçük ölçekli otellerin sürdürülebilirlik profiline genel olarak bakıldığında, uluslararası kriterleri sağlayabilmeleri için kurumsal ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Ancak, söz konusu iyileştirmenin nasıl yapılabileceği ve yaygınlaştırılacağı konusunda yön gösterecek çalışmalara gereksinim vardır.

İstanbul otellerinde mevcut uygulamalara bakıldığında, sürdürülebilirlik performansı ölçümleri ağırlıklı olarak enerji, su ve kimyasal tüketimleri ile atık üretimleri üzerine toplanan bilgilere kullanılarak yapılmaktadır. Sosyal ve kültürel konulara yönelik performans ölçümleri ise göreceli olarak çok az sayıda işletme tarafından yapılmaktadır. Buna ek olarak diğer performans ölçümlerinde de eksiklikler bulunmaktadır. Bunlar doluluk oranları, finansal veriler, müşteri ve işgören tutumları gibi olabilir. Önemli turizm merkezlerinde yatırımcıları ve sektörü bilgilendirmek için düzenli olarak performans bilgileri toplanmakta ve yayınlanmaktadır. İstanbul Otellerinin 3600 Değerlendirmesi projesinin hedeflediği geniş kapsamlı performans kıyaslamasını gerçekleştirebilmek için, farklı kategorilerden otellere ait tüm yılı kapsayan ve düzenli yönetsel, finansal ve sosyokültürel performans ölçümü verilerine gerek vardır. Gelecekte, projenin işaret ettiği hedefleri gerçekleştirecek daha kapsamlı çalışmalar, sektör yatırımları ve insan kaynağı planlanmasını, stratejik ortaklıklar ile rekabetçiliğin arzu edilen seviyede arttırılabilmesini olanaklı hale getirecektir.

Akdeniz, H.A. ve F. Durmaz (1998). Verimliliğin genel performans üzerindeki yansımalarının uygulanması. *D.E.Ü.İ.B.F.Dergisi*, 13(2): 85-99.

Almeida, R. ve P. Carneiro (2009). The return to firm investments in human capital. *Labour Economics*, 16(1): 97-106.

Altınay, L., E. Altınay ve J. Gannon (2008). Exploring the relationship between the human resource management practices and growth in small service firms. *The Service Industries Journal*, 28(7): 919-937.

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

Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.

Aycan, Z. (2006). Human resource management in Turkey. İçinde *Managing Human Resources in the Middle East*. P. S. Budhwar and K. Mellahi (Der.). Psychology Press.

Bader, E. E. (2005). Sustainable hotel business practices. *Journal of Retail & Leisure Property*, 5(1): 70.

Bader, E. ve A. Lababedi (2007). Hotel management contracts in Europe. *Journal of Retail Leisure Property*, 6(2): 171-179.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Barros, C.P. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector. *Annals of Tourism Research*, 32(2): 456-477

Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28(6): 1383-1399.

Bohdanowicz, P. (2005). Sustainable Hotels - Environmental reporting According to Green Globe 21, Green Globes Canada/ GEM UK, IHEI Benchmark Hotel and Hiton environmental reporting, The 2005 World Sustainable Building Conference, Tokyo, 27-29 Eylül 2005.

Bolat, Ö.İ. (2010). The relationship between leader-member exchange and organizational justice in hotels. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 26: 1450-2275.

Butler R. (1998). Sustainable tourism - looking backwards in order to progress? İçinde *Sustainable Tourism: A Geographical Perspective*, C.M. Hall & A.A. Lew (Der.), sayfa 25-34. Essex: Longman.

Center for Hospitality Research (CHR) (2010). Sustainability Roundtable. <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/events/roundtables/documents/SustainabilityRoundtableProgramtprint.pdf> (9 Mart 2013).

Center for Hospitality Research (CHR) 2011. Sustainability Roundtable. <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/events/roundtables/sustainability/documents/2011SustainabilityRoundtableFinalProgram.pdf> (9 Mart 2013).

Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4): 551-566.

Cho, S., R. H. Woods, S. Jang ve M. Erdem (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2): 262-277.

Cohen-Charash, Y. ve P. E. Spector (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86: 278-321.

Collins, A. B. (2007). Human resources: a hidden advantage? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1): 78 - 84.

CSD (The Commission on Sustainable Development) (1999). Environment and Development File. <http://www.un-ngls.org/orf/documents/pdf/ED/19csd7.pdf> (9 Mart 2013).

CTO (Caribbean Tourism Organisation) (2000). Sustainable Tourism Standards and Indicators for the Caribbean. <http://www.onecaribbean.org> (9 Mart 2013).

Çetinel, F., M. Yolal ve M. Emeksiz (2009). Human Resources Management in Small- and Medium-Sized Hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(1): 43-63.

Çizel, B., N. Anafarta ve F. Sarvan (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. *Tourism Review*, 62 (2): 14 - 22.

Davidson, M. C. G., N. Timo ve Y. Wang (2010). How much does labour turnover cost? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4): 451-466.

Deale C.S. ve N. Barber (2012). How important is sustainability education to hospitality programs? *Journal for Teaching in Travel and Tourism*, 12(2):165-187.

Delery, J. E. ve H. Doty (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.

Demajorovic J. ve F. Z. Antunes. 2004. Environmental Management in Hotels: Mitigation of Impacts and Strategies for Eco-efficiency. İçinde *Sustainable Tourism*, F. D. Pineda ve C.A. Brebbia (Der.), sayfa 295-306. NY: WIT Press.

Demir, Y. ve D. Cosgun (2009). Finansal bilgi sisteminin işletmelerin yönetim fonksiyonunun üzerine etkisi: Aydın ili örneği. *Usak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2): 1-21.

Diğer İ. (1996). Sürdürülebilir turizmin hayata geçirilmesi için aktive olması gereken dinamikler ve işlevleri-model çalışması, *Sürdürülebilir Turizm; Turizm Planlamasına Ekolojik Yaklaşım*, 19. Dünya Şehircilik Günü Kollokyumu, Mimar Sinan Üniversitesi, İstanbul, s. 342.

Eurostat (2013). Tourism statistics - occupancy rates in hotels and similar establishments. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_statistics_-_occupancy_rates_in_hotels_and_similar_establishments

Getz, D., J. Carlsen ve A.J. Morrison (2004). *The Family Business in Tourism and Hospitality*. Wallingford, UK: CABI Publishing.

Go, F., R. Pine ve R. Yu (1994). Hong Kong: Sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35: 50-61.

Holden A. (2008). *Environment and Tourism*. London: Routledge.

Hotel.com (2012). The Hotel Price Index. <http://press.hotels.com/en-gb/hotel-price-index/>

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

Inelmen, K., I.U. Zeytinoglu ve D. Uygur (2012). Are Millennials a different breed? Turkish hospitality sector frontline employees' intention to stay. İçinde *Managing the New Workforce: International Perspectives on the Millennial Generation*, E. Ng, S. Lyons ve L. Schweitzer (Der.), sayfa 181-203. Cheltenham: Edward Elgar Publ.

Iverson, R.D. ve M. Deery (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7: 71-80.

Kalleberg, A. L., D. Knoke, P.V. Marsden ve J. L. Spaeth (1996). *Organizations in America: Analyzing their Structures and Human Resource Practices*. California: Sage Publications.

Karatepe O. ve A. Sökmen (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioural outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27: 255-268.

Kattara, H. (2005). Career challenges for female managers in Egyptian hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3): 238-251.

Knutson, B. J. ve R. S. Schmidgall (1999). Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6): 64-75.

Kozak, M. , ve Rimmington, M. (1998). Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 184-188.

Kusluvan, Z. ve S. Kusluvan (2005). Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2): 183-203.

Ladkin, A. (2002). Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia. *Tourism Management*, 23(4): 379-388.

Ladkin, A. and M. Riley (1996). Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: a labour market hybrid of the bureaucratic model? *Tourism Management*, 17(6): 443-452.

Lee, H.R., S.K. Murrmann, K.F. Murrmann ve K. Kim (2010). Organizational justice as a mediator of the relationship between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19: 97-114.

Lundy, O. (1994). From personnel management to strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 687-720.

Matzler, K. ve H. Pechlaner (2001). Guest satisfaction barometer and benchmarking. Experiences from Austria. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 2(3/4): 25-47.

Morey, R. C. ve D. A. Dittman (1995). Evaluating a Hotel GM's Performance: A Case Study in Benchmarking. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(5): 30-35.

Morey, R. C. ve D. A. Dittman (2003). Evaluating a hotel GM's performance. A case study in benchmarking. *Cornell Hospitality Quarterly*, 44: 53.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1992). The OECD Environment Industry: Situation, Prospects and Government Policies, Paris.

Özer, B. ve S. Yamak (2000). Self-sustaining pattern of finance in small businesses: evidence from Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3): 261-273.

Ozçelik, A. O. ve F. Aydınli (2006). Strategic role of HRM in Turkey: a three-country comparative analysis. *Journal of European Industrial Training*, 30(4): 310 - 327.

Ozutku, H. ve M. Cetinkaya (2012). The moderating effect of internal and external fit on relationship between strategic human resource management and firm performance: A study in Turkish automotive industry. *Ege Academic Review*, 12(3): 351-367.

Paksoy, M. (2009). Turizm işletmelerinde ekip çalışması. İçinde *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Z.

Sabuncuoğlu (Der.), sayfa 121-134. Bursa: MKM Yayınları.

Pekgün, P., R. P. Menich, P.G. Finch, F. Deschamps, K. Mallery, J. Van Sistine, K. Christianson ve J. Fuller (2013). Carlson Rezidor Hotel Group maximizes revenue through improved demand management and price optimization. *Interfaces*, 43(1): 21-36.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1999). Seven practices of successful organizations: Invest in training reduce status differences don't keep secrets. *Health Forum Journal*, 42(2): 55-58.

Phillips, P.A. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: Results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4): 347-362

Rees, C. (1995). Quality management and HRM in the service industry: some case study evidence. *Employee Relations*, 17(3): 99-109.

Reynolds, D. ve D. Biel (2007). Incorporating satisfaction measures into a restaurant productivity index. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 352-361.

Rowley, G. vd K. Purcell (2001). 'As cooks go, she went': is labour churn inevitable? *International Journal of Hospitality Management*, 20(2): 163-185.

Scanlon, N.L. (2007). An analysis and assessment of environmental operating practices in hotel and resort properties. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3):711-723.

Schianetz, K. ve L. Kavanagh (2008). Sustainability indicators for tourism destinations: A complex adaptive systems approach using systemic indicator systems. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(6): 601-628.

Skalpe, O. (2007). The CEO gender pay gap in the tourism industry: Evidence from Norway. *Tourism Management*, 28(3): 845-853.

Sloan P., W. Legrand ve J.S. Chen (2012). *Sustainability in the Hospitality Industry*. London: Routledge.

Stipanuk D.M. (2006). *Hospitality Facilities Management and Design*, 5th ed. Educational Institute, American Hotel and Lodging Association.

STR Global (2013) Global Hotel Review.

http://www.hotelnewsnow.com/media/File/PDFs/Monthly_charts/GlobalHotelReview_Media_March_2013.pdf

Tanova, C. ve H. Nadiri (2005). Recruitment and training policies and practices: The case of Turkey as an EU candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29(9): 694 - 711.

T.C. Bakanlar Kurulu (2005). "Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik." http://www.kosgeb.gov.tr/UserFiles/File/kobi_tanimi.pdf. Retrieved Ocak 2013.

Tekleab, A.G., R. Takeuchi ve M.S. Taylor (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *The Academy of Management Journal*, 48: 146-157.

The Green Globe (2012). Standard criteria and indicators. <http://greenglobe.com/register/standard> (7 Mart 2013).

Tracey, B. ve T.R. Hinkin (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49: 12-27.

Tsai H., H. Song ve K.F. Wong (2009). Tourism and hotel competitiveness. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 26: 522-546.

TUI Travel. (2012). Sustainable tourism. <http://www.antalyacci.org.tr/detay/2/3/1/2345/antalya%E2%80%99da-150-turizmci-surdurulebilir-turizm-icin-bir-araya-geldi.html> (10 Mart 2013).

Trung, D.N. ve S. Kumar (2005). Resource use and waste management in Vietnam hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 13: 109-116.

UNWTO (2007). Sustainable tourism indicators. Final Report on Regional Workshop. Kolašin, Montenegro, 25-27 April 2007. sdt.unwto.org/sites/all/files/pdf/finrep.pdf (10 Mart 2013).

US Bureau of Labor Statistics (2006) Job Opening and Labour Turnover Survey, Year Ending August 2006.

Uyar, A. ve N. Bilgin (2011). Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2): 398-408.

Voss, G.B., A. Parasuraman ve D. Grewal (1998). The roles of price, performance and expectations in determining satisfaction in service exchanges. *Journal of Marketing*, 62(4): 46-61.

Winkler, K. ve W. Günther (2010). Developing a benchmarking tool for BSR heritage tourism SMEs and destinations. Institute for Tourism Research in Northern Europe (N.I.T.). http://www.agora2-tourism.net/assets/443/Agora2_BASTIS_Benchmarking_Rationale.pdf (14 Mart 2013).

Wöber, K. W. (2002). *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Partners*. Oxon: CABI Publishing.