

Afyon İli'ndeki Termal Otel İşletmelerinde İşgören Profili

Asuman DALKIRANOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2002

# AFYON İLİNDEKİ TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN PROFİLİ

Asuman DALKIRANOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm ve Otel işletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fermani Maviş

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran 2002

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### AFYON İLİNDEKİ TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN PROFİLİ

Asuman DALKIRANOĞLU

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2002

Danışman: Doç. Dr. Feri Maviş

Termal turizm, kaplıca, ılıca, içme gibi şifalı doğal su kaynaklarının sağlık kurallarına uygun bir biçimde tedavi aracı olarak kullanılmasıdır. Diğer turizm çeşitlerine göre farklı özelliklere sahiptir. Bu özelliklerden en önemlisi, turistlerin dinlenme ve eğlenme amaçlarının dışında, sağlıklarına kavuşmak ve sağlıklı kalmak amaçlarıyla termal turizm işletmelerinin hizmetlerinden yararlanmalarıdır. Sağlık amaçlı hizmet veren termal otel işletmelerinde turizm eğitimi almış işgörenlerin yanı sıra, sağlık eğitimi almış işgörenlerin de çalışması gerekmektedir.

Bu çalışmada, Afyon ilindeki termal otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin profilinin ortaya çıkarılması ve bu işletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi işlevleri açısından işletmelerinin analizlerinin yapılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, insan kaynakları müdürlerine mülakat ve işgörenlere anket tekniği uygulanmış, anket sonuçları SPSS istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Yapılan mülakat sonuçlarına göre, insan kaynakları müdürlerinin, eğitimli ve deneyimli işgörenlere öncelik tanıdıkları, işgörenlerde deneyim eksikliği, pratiklik, kendini geliştirme isteğinin olmaması, iletişim eksikliği gibi eksiklikler gördükleri, bu eksiklikleri gidermek amacıyla oryantasyon, rotasyon, kurs, konferans-seminer vb. yoluyla eğitim verdikleri ve kariyer planlama, iş analizi gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini uyguladıkları, işgörenlere terfi olanağı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Anket sonuçlarında ise, çoğunlukla genç yaşlarda, deneyimi az, ancak eğitim düzeyleri düşük olmayan buna rağmen mesleki turizm ve sağlık eğitimi yetersiz işgörenlerin çalıştığı görülmüştür.

## ABSTRACT

Thermal Tourism can be defined as usage of natural water according to health regulations as treatment facility. It has different characteristic compared to other tourism types. The most important difference is that the usage of thermal facilities by tourists not only for holiday and entertainment, but also to gain their health Bach or stay healthy.

Thermal hotels, have to employ staff who were educated in the field of medicine as well as the remaining employees who studied tourism and Hotel Management. In this study, it is aimed to find out the profil of employees working at thermal hotels in Afyon province and evaluate these hotels in terms of application of human resources management techniques and functions at these premises for this purpose, human resources managers were interviewed and employees were asked to fill in questionnaire forms. The results of questionnaires were evaluated by using SPSS statistics software.

The results of the interviews indicates that, the priority is given to employees, the major shortcomings among employees are lach of working experience, lach of being practical, lach of desire for self-development and lach of communication, to overcome these shortcomings, orientation, rotation, techniques are applied and training courses, conferences and seminars are organized, human resources management functions such as carrier planning and task analysis are practiced and opportunities provided for employees to promote the results of the questionnaire surveys, on the other hand, has shown that mostly younger, less experienced, medium level educated staj yare employed at thermal hotels in Afyon whose Professional tourism and health training level observed as in adequate.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Asuman DALKIRANOĞLU'nun "Afyon İli'ndeki Termal Otel İşletmelerinde İşgören Profili" başlıklı tezi 17 Eylül 2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Fermani MAVİŞ  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Fatmagül ÇETİNEL

  
Prof. Dr. Nuhhan AYDIN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZ</b> .....	ii
<b>ABSTRACT</b> .....	.iii
<b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI</b> .....	iv
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	v
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	x
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xi
<b>GİRİŞ</b> .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TERMAL TURİZM

<b>1. GENEL OLARAK TERMAL TURİZM KAVRAMI</b> .....	2
<b>1.1. Termal Turizmin Tarihsel Gelişimi</b> .....	5
<b>1.1.1. Dünyada Termal Turizmin Gelişimi ve Önemi</b> .....	5
<b>1.1.1.1. Almanya’da Termal Turizm</b> .....	7
<b>1.1.1.2. Fransa’da Termal Turizm</b> .....	8
<b>1.1.1.3. İtalya’da Termal Turizm</b> .....	9
<b>1.1.1.4. İsviçre’de Termal Turizm</b> .....	9
<b>1.1.1.5. ABD’de Termal Turizm</b> .....	10
<b>1.1.1.6. Diğer Ülkelerde Termal Turizm</b> .....	11
<b>1.1.2. Türkiye’de Termal Turizm ve Önemi</b> .....	13
<b>1.2. Termal Otel İşletmeleri, Özellikleri ve Verilen Hizmetler</b> .....	15
<b>1.2.1. Termal Otel İşletmelerinin Özellikleri</b> .....	16
<b>1.2.2. Termal Otel İşletmelerinde Verilen Hizmetler</b> .....	18
<b>1.2.3. Termal Otel İşletmelerinde İşgören Organizasyonu</b> .....	21

## İKİNCİ BÖLÜM

### TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

<b>1. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI .....</b>	<b>23</b>
<b>2. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Termal Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Planlaması .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Kapsamı .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.1.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal Yöntemler.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1.2. Kariyer Planlamasının Önemi ve Kapsamı .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.2.1. Kariyer Aşamaları .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1.2.2. Kariyer Planlaması ve Amaçları .....</b>	<b>40</b>
<b>2.1.2.3. Kariyer Planlaması Süreci .....</b>	<b>41</b>
<b>2.1.2.4. Kariyer Planlama Yöntemleri .....</b>	<b>42</b>
<b>2.1.2.5. Kariyer Planlaması Sürecinde Örgüt İlişkileri .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1.2.6. Kariyer Geliştirme .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2. Termal Otel İşletmelerinde İş Analizi .....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.1. İş Analizinin Amaçları .....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.2. İş Analizinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntem ve Teknikleri.....</b>	<b>48</b>
<b>2.2.3. İş Tanımları .....</b>	<b>49</b>
<b>2.2.4. İş Gereklere .....</b>	<b>50</b>

<b>2.3. Termal Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme Süreci.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.1. İnsan Kaynakları Bulma .....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.2. İnsan Kaynağı Seçim ve İşe Yerleştirme Süreci .....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.2.1. İş Profilinin Çıkarılması .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.2.2. Ön Görüşme-Mülakat .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.2.3. Başvuru Formu İncelenmesi .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.2.4. Referansların Kontrolü .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.2.5. Eleme ve Seçim .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.2.6. Sağlık Kontrolü .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.2.7. İşe Kabul .....</b>	<b>57</b>
<b>2.4. Termal Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme .....</b>	<b>58</b>
<b>2.4.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları.....</b>	<b>59</b>
<b>2.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....</b>	<b>60</b>
<b>2.4.2.1. Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler .....</b>	<b>60</b>
<b>2.4.2.2. Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Yöntemler .....</b>	<b>61</b>
<b>2.4.2.3. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler .....</b>	<b>65</b>
<b>2.4.2.4. İşgörenin Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler.....</b>	<b>66</b>
<b>2.5. Termal Otel İşletmelerinde İşgören Eğitimi .....</b>	<b>66</b>
<b>2.5.1. Eğitim ve Geliştirme .....</b>	<b>67</b>
<b>2.5.2. Eğitimin Amaçları ve Eğitimde İzlenen İlkeler ..</b>	<b>68</b>
<b>2.5.3. Eğitimin Yararları .....</b>	<b>69</b>
<b>2.5.4. Eğitim Süreci .....</b>	<b>70</b>
<b>2.5.4.1. Eğitim Yöntemleri .....</b>	<b>73</b>
<b>2.5.4.1.1. İşbaşında Eğitim Yöntemleri .....</b>	<b>73</b>
<b>2.5.4.1.2. İşdışında Eğitim Yöntemleri .....</b>	<b>74</b>
<b>2.5.4.1.3. Yeni Teknolojiler Yoluyla Eğitim .....</b>	<b>75</b>
<b>2.6. Termal Otel İşletmelerinde İşgören Disiplini .....</b>	<b>76</b>
<b>2.6.1. Disiplin Türleri .....</b>	<b>77</b>



<b>2.6.2. Disiplin Sisteminin Oluşturulması .....</b>	<b>78</b>
---	-----------

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖREN PROFİLİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK AFYON İL'İNDE UYGULAMA**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI .....</b>	<b>80</b>
<b>1.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....</b>	<b>80</b>
<b>1.2. VERİ TOPLAMA ARACI .....</b>	<b>81</b>
<b>1.3. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>	<b>81</b>
<b>1.4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>82</b>
 <b>SONUÇ .....</b>	 <b>116</b>
 <b>EKLER .....</b>	 <b>121</b>
 <b>KAYNAKÇA .....</b>	 <b>140</b>

**TABLolar LİSTESİ**

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1. Almanya'daki Kür Merkezlerinin Etkin Olduğu Hastalıklar .....	8
Tablo 2. Fransa'da Kaplıca Otelleri Kapasitesi (1994) .....	8
Tablo 3. İsviçre'de Tesis Bünyesinde Sunulan Hizmetler .....	10
Tablo 4. Türkiye'de Termal Su Kaynaklarının Bölgesel Dağılımı .....	15
Tablo 5. İnsan Kaynakları Planlamasında Yapılan Tahminlerin İsbetliliğini Sağlamak İçin Gerekli Veri Türleri ve Düzeyleri .....	33

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Alman Kaplıca ve Kür Merkezlerinde Sunulan Hizmetler .....	7
Şekil 2. İsviçre Halkının Sağlığa Karşı Duyarlılığı .....	10
Şekil 3. ABD'deki Kaplıcaların Hizmet Çeşidine Göre Sınıflandırılması .....	11
Şekil 4. 250 Yatak ve 4 Yıldızlı Bir Termal Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması ...	22
Şekil 5. Orta Ölçekli Bir Otel İşletmesinde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Şeması (350-400 çalışan) .....	26
Şekil 6. Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Şeması (500 ya da daha fazla çalışan) .....	26
Şekil 7. İş Analizi Formu .....	47
Şekil 8. İş Analizi ve Tanımlarının Amaçları .....	48
Şekil 9. İş Tanımı Formu .....	50
Şekil 10. İş Gereklere Formu .....	51
Şekil 11. 10 ve 20 Kişilik İki Grup İşgörenin Zorunlu Dağılım Yöntemine Göre Kıyaslamaları .....	61
Şekil 12. Otel Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi İçin Bir Davranışsal Değerlendirme Skalası Örneği .....	63
Şekil 13. Yöneticilerin Astlarıyla İletişim Kurma Becerisiyle İlgili Davranışsal Gözlemlene Skalası Örneği .....	64
Şekil 14. Termal Otel İşletmelerine Yönelik Bir AGY Formu Örneği .....	66
Şekil 15. Eğitim Süreci .....	71

## GİRİŞ

Günümüzde insanlar hem kent yaşamının stresli ortamından uzaklaşıp rahatlamak hem de birtakım bedensel rahatsızlıklarını gidermek amacı ile termal turizme yönelmişlerdir. Bu amaçlara yönelik hizmet veren termal otel işletmeleri; diğer otel işletmelerinden farklı yapı, tesisat ve işgörene sahiptir.

Termal otel müşterilerine tedavi ve diğer yan hizmetleri sunan işgörenin nitelik ve nicelik olarak standartlara uygun olması en az fiziksel standartlar kadar önem taşımaktadır. Bu yüzden, termal otel işletmelerinde çalışacak işgörenin seçimi, eğitimi; geliştirilmesi ve disiplinli bir şekilde organize edilmesi önemli bir konudur.

Çalışmanın birinci bölümünde, termal turizm kavramı ve kapsamı, dünyada ve Türkiye’de termal turizmin önemi ve gelişimi, termal otel işletmelerinin sahip olması gereken özellikler ve verilen hizmetler anlatılmıştır.

İkinci bölümde, termal otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi kavramı, kapsamı ve işlevleri açıklanmıştır. Son bölümde ise; termal otel işletmelerinde işgören profilini ve uygulanan insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirlemek amacı ile Afyon ilinde faaliyet gösteren termal otel işletmelerinde anket ve mülakat çalışması yapılmış, veriler SPSS istatistik programında analiz edilerek mülakat sonuçları ise karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TERMAL TURİZM

#### 1. GENEL OLARAK TERMAL TURİZM KAVRAMI

Turizmin amacı; yalnız eğlence, yeni yerler ve insanlar görmek değil aynı zamanda, şifalı su kaynaklarından ve iklim tedavisinden yararlanmaktır<sup>1</sup>. Günümüzde sanayileşme ve aşırı kentleşme sonucu ortaya çıkan hava, su ve toprağın kirlenmesi, gürültü ve çevre sorunları insanın devamlı bulunduğu ortamdan bir süre için uzaklaşarak şifalı su gibi doğal kaynakların dinlendirici, tedavi edici ve zindelik kazandırıcı etkilerinden yararlanma ihtiyacını arttırmıştır<sup>2</sup>. Son yıllarda tıptaki ilerlemelere, yeni ilaçların bulunmasına, tedavi şekillerinin daha etkinlik kazanmış olmasına rağmen eski çağlardan bu yana insanlığa yararlı olan termal kürler, bugün de termal tedavide büyük yer almaktadır<sup>3</sup>. Sağlık nedeniyle turizme katılma farklı tedavi biçimlerinin doğmasına yol açmıştır<sup>4</sup>.

- **Klimatizm:** Açık ve temiz havanın şifa verici etkisinden yararlanmak için dağ istasyonlarında uygulanan bir tedavi yöntemidir. Buna temiz hava tedavisi de denilmektedir.
- **Termalizm-Termal Turizm:** Kaplıca, ılıca, içme gibi şifalı doğal su kaynaklarının sağlık kurallarına uygun bir biçimde tedavi aracı olarak kullanılmasıdır. Bilinen en eski tedavi ve güzellik yöntemlerinden birisidir.
- **Üvalizm:** Bazı yörelerin belli başlı ürünü olan meyve ve sebzelerle yapılan kür(tedavi) yöntemidir veya bundan hoşlananlara sunulmasıdır.

<sup>1</sup> Ömer Akat, *Pazarlama Ağırıklı Turizm İşletmeciliği*. (Bursa: 2. Baskı, Ekin Kitabevi,2000), s. 19.

<sup>2</sup> T.C. Turizm Bankası A.Ş., *Turizm Nedir? Kitap Özetleri*. (Ankara: İnceleme/Araştırma Dizisi:1), s.17.

<sup>3</sup> Fermani Maviş, "Termal Turizm Pazarlaması", *Eskişehir Kaplıca Turizmi Semineri*. (Güven Tanyeri, Sakarya Ofset, Eskişehir, 1999), s.18.

<sup>4</sup> Harun Erdoğan, *Uluslararası Turizm*. (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1996), s.158.

Dünyada ve ülkemizde, insanlar, kent yaşamının yarattığı sağlık sorunlarından kurtulmak, dinlenmek ve tazelenmek amacı ile termal turizme, giderek daha çok ilgi göstermekte ve “tatillerin termal merkezlerde geçirilme arzusu” hızla yaygınlaşmaktadır<sup>5</sup>. Termal turizm; “tabii şifalı su kaynaklarıyla uygulanan tedavi sistemidir”<sup>6</sup>. Bir diğer ifade ile, “mineralize termal sular ile çamurların, kaynağın yöresindeki çevre ve iklim faktörleri kombinasyonunda, insan sağlığına faydalı bir katkı sağlamak için fizik tedavi uzmanlarının kontrolünde fizik tedavi, rehabilitasyon, egzersiz, psikoterapi ve diyet gibi destek tedavilerle koordine edilmiş kür uygulamaları için yapılan turizm hareketlerine termal turizm (termalizm) denir<sup>7</sup>. Çalışmamızda termal turizm terminolojisinde kullanılan bazı kavramları kısaca şöyle açıklayalım<sup>8</sup>:

**Balneoterapi:** Kaplıca sularında yapılan kürdür.

**Çamur Banyosu:** Özellikle kemik yapısıyla ilgili hastalıkların(romatizma gibi) tedavisi amacıyla, 38-40°C de hazırlanan çamurlu su içerisinde, hastanın yaklaşık 20 dakika kaldığı küvetlere ve bu işin yapılış tekniğine denir. Çamur banyolarında kullanılan çamur maddesi maden suyu yataklarında elde edilir.

**Hidroterapi:** Tatlı sularda yapılan kür uygulamaları karşılığı olarak kullanılmıştır.

**Ilıca:** Kendiliğinden çıkışlı maden sularıdır.

<sup>5</sup> <http://www.turizm.gov.tr/termal/> web sayfası.

<sup>6</sup> Cevdet Avcıkurt ve Hüseyin Çeken, “Dünyada ve Türkiye’de Sağlık Turizmi ve Geliştirilmesi”, **Turizmde Seçme Makaleler: 30**. (İstanbul: TUGEY Yayını No:47, Eylül 1998), s.28.

<sup>7</sup> <http://www.saglik.gen.tr> web sayfası.

<sup>8</sup> <http://www.saglik.gen.tr> web sayfası, Murat Azaltun ve Murat Emeksiz, **Türkiye’de Turizm Çeşitlendirilmesi**. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O., 1994), S.2., İsmet Ülker, “Sağlık Turizmi ve Kaplıca Sularımızın Değerlendirilmesi”, **Turizm Yılığ 1986**. (Ankara: 1986), s.207., Avcıkurt ve Çeken, a.g.e., s.28., Toros Özbek, “Termal Turizmin Önemi ve Değerlendirilmesi, Eskişehir’in Termal Turizmdeki Yeri”, **Eskişehir Kaplıca Turizmi Semineri-3 Şubat 1990**. (Eskişehir, Kasım 1999), s.2. Nazmi Kozak, “Termal Turizmi Müşteri Profilini Belirleme Aracı Olarak Tüketici Araştırmaları: İç Turizme Yönelik Bir Uygulama”, (Basılmamış Doktora Tezi)( İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s.15 ve 17, Mehmet Doğan ve Mustafa Soylak, **Su Kimyası**. (Kayseri: Erciyes Üniversitesi Yayınları No: 120, 2000 ), s.120, Sevim Koyunluoğlu, “Turizmde Temel Kavramlar, Tanımlar, Anlam ve Önemleri”, **Turizm Sağlığı Paneli ve Eğitim Programı Kitabı**.(T.C. Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Md., 2000), s.83. Cemal İnce, **Turizm İşletmelerinde Rekreasyon ve Animasyon**. (Ankara: Turhan Kitabevi, 2000), s.84, Selahattin Çoruh, “Şifalı Sularımız ve Tıbbi Turizm Sorunumuz”, **Turizm Yılığ 1986**. (Ankara: 1986 ), s.46.

**Kaplıca:** Termal su kaynağının üzerine veya yakınına tesis kurularak kullanılmasıdır.

**Klimaterapi:** Sağlıklı iklimde yaşama ve iklim kürleridir.

**Kür:** Bazı hastalar için özel olarak hazırlanmış belli bir alanda belli bir sürede doktor tarafından saptanmış bir program dahilinde yapılan tedavi yöntemidir. Kaplıca, iklim vb. tedavi edici ortam ve doğal kaynakların olanaklarına uyularak dinlenme ve eğlenme eylemlerini kapsayan bir terimdir.

**Kürist:** Termal turizm işletmesinin ürettiği hizmetlerden tümüyle veya kısmen faydalanan insandır.

**Sağlık Turizmi:** Birtakım hastalıkların iyileştirilmesi için, içmeler, kaplıcalar, ılıcalar, deniz, dağlar, mağaralar, sanatoryumlar, prevantoryumlar ve benzerlerinden yararlanılmak üzere yapılan seyahatlerdir.

**Sauna(Buhar Banyosu):** Özellikle solunum yoluyla ilgili rahatsızlıkların tedavisinde kullanılan doğal bir yöntemdir. Buharın yeryüzüne çıkış bölgesi kapatılarak bir odada toplanması sağlanır. Odalar genellikle ahşap olarak yapılır.

**Sosyal Kür:** Kar amacı gütmeyen, halkın ve çalışanların işgücünü ve sağlığını korumak amacı ile yapılan kaplıca, deniz ve iklim kürleri ile yaratılan kür hizmetleri karşılığı olarak kullanılmıştır.

**Şifalı Su:** Tedavi değeri olduğuna inanılan ve denemelerle saptanan doğal sulardır. Geçtiği yolun jeolojik ve kimyasal yapısına göre değişik özellik kazanmış, tarih boyunca tedavi amaçlı kullanılmış, çoğu kez sıcak, mineralce zengin su kaynakları şifalı su olarak tanımlanır.

**Termal Banyo:** Kaplıca banyolarında en az 225 litre/kişi, ortalama 275-300 litre/kişi, en çok 350 litre/kişi kaplıca suyu kullanılmaktadır. Banyo küveti, yaklaşık

5 dakika süre içerisinde dolacak ve boşalacak bir sistemle donatılır. Banyo suyunun sıcaklığı genellikle 36-38°C dolayında bulunur.

**Termal Kaynak Debisi:** Termal kaynaklardan çıkan termal suların lt /s , ton, vb birimler ile ifade edilen boşalım miktarıdır.

**Termal Su :** Sıcaklığı 20°C üstünde olan, yerkabuğunun çeşitli derinliklerinde doğal olarak birikmiş ısı ile ısıtılan, diğer sulara nazaran içerisinde daha fazla erimiş mineral, buzlar, gazlar ve nadir elementler bulunan yararlı radyoaktivite sınırında olabilen, şifa niteliği Sağlık Bakanlığınca tıbbi araştırmalarla belirlenmiş olan, yer üstünde doğal çıkan ve çeşitli tekniklerle yer altından çıkarılan sıcak mineralize sulardır.

**Thalassoterapi :** Deniz suyundan ve havasından yararlanılarak yapılan kür uygulamalarıdır.

Kaplıca ve içme suyu kaynaklarından yararlanmak için yapılan turizm veya termal turizm uzun bir konaklama süresini gerektirmektedir. Termal turizmin bu özelliği işletme ve ülke bazında ekonomik katkıının artmasına neden olmaktadır. Tükenmez bir doğal kaynak özelliği gösteren kaplıcalardan özellikle iç turizm açısından yararlanılmalıdır. Ayrıca, termal turizm, turizm gelişme bölgelerinde turizm mevsiminin uzamasını sağlayabilir. Öte yandan, termal turizm, turizm çeşitliliğini de arttırarak Türk turizmine ayrıca bir katkıda bulunabilir<sup>9</sup>.

## 1.1. TERMAL TURİZMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

### 1.1.1. Dünyada Termal Turizmin Gelişimi Ve Önemi

İnsanların sağlık amacıyla tarihin ilk çağlarından beri özellikle termal suların buldukları alana gittikleri bilinmektedir. Günümüzde de benzer amaçlarla insanlar

---

<sup>9</sup> Akat, a.g.e., s.19.



termal turizm yönünden değer taşıyan alanlara giderek hastalıklarına çare aramaktadırlar.

Avrupa'da şifalı suların yararlanması Romalılar döneminde başlamaktadır. Özellikle Roma askerlerinin savaş dönüşünde yaralarının tedavisi kaplıcalarda yapılmaktaydı. Şifalı suların bazı hastalıkların tedavisindeki önemini anlayan Romalılar her şifalı su kaynağına büyük kaplıca tesisleri kurmuşlardır. İsviçre'deki kaplıcaların ilk temelini Romalılar döneminde atıldığı söylenmektedir<sup>10</sup>.

İtalya, Fransa ve Avrupa'nın diğer ülkelerinde 18. ve 19. yüzyıllarda fiziko – kimyasal, biyolojik yöntemlerle şifalı su kaynakları standardize edilmiş, kaplıca hekimliğinin sosyal ve hukuksal durumu belirlenerek tedaviye, tıp akademilerinin denetimi sayesinde tıbbi ilkeler konulmuştur. 20. yüzyılın başında radyumun bulunmasıyla İtalya ve Fransa'daki suların radyoaktivite ölçümleri kaplıca tedavisine yeni bir yaklaşım kazandırmaktadır. II. Dünya Savaşından sonra sentetik ilaçların bulunması ve tedavi alanına girmesiyle Avrupa, Latin Amerika, Rusya ve Japonya'da çağdaş kaplıca şehirleri gelişmeye başlayarak bu tedavinin sosyal, kültürel, bilimsel ve teknolojik yönden önem kazanmaya başladığı görülmektedir<sup>11</sup>.

Günümüzde ise; çoğu ülkede yorucu iş hayatı ve çeşitli sebeplerden kaynaklanan stres, ruhsal ve fizyolojik rahatsızlıklar yaratarak, kişilerin iş ve sosyal hayatında verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Ayrıca bazı ülkelerde görülen çarpık kentleşme, nüfus artışı, çevre kirliliği insan sağlığını tehlikeye sokmaktadır. Dolayısıyla termal turizm günümüzde de geçmişteki önemini sürdürmektedir.

Dünya Turizm Teşkilatı (WTO)'nın 19 ülkede kür istasyonlarının sayısı, oda ve yatak kapasiteleri bakımından yaptığı çalışma sonuçlarına göre, termal turizm Avrupa kıtasında oldukça yaygın ve yoğun bir faaliyet türüdür. Avrupa dışındaki

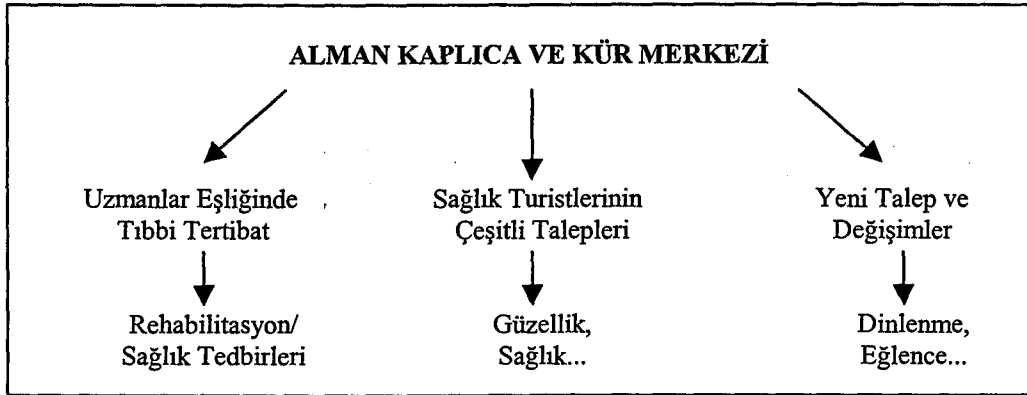
<sup>10</sup> Alparslan Özmen, "Termal Turizmi İşletmelerinde Satış Çabalarının Müşteri Üzerindeki Etkinlik Boyutlarının İncelenmesi ve Afyon İlinde Bir Uygulama", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 1995 ), S.14.

<sup>11</sup> Nurten Özer, "Kaplıca Hekimliğinin Çağdaş Gelişimi", *Anatolia*. ( Yıl: 2, Sayı: 17-18, Mayıs-Haziran 1991 ), s.37-38.

ülkelerde ise kür merkezi sayısının 50 dolayında olduğu tespit edilmiştir<sup>12</sup>. Dünyada belli başlı ülkelerdeki önemli kaplıca tesis sayıları Ek 1'de gösterilmiştir.

#### 1.1.1.1. Almanya'da Termal Turizm

Almanya, turist gönderen ve turist kabul eden Avrupa ve dünyanın önde gelen ülkelerinden biridir. Diğer turizm alanlarında olduğu gibi Almanya termal turizm konusunda da ileri ülkelerin başında gelmektedir<sup>13</sup>. Almanya'daki kaplıca kür merkezleri başta romatizmal hastalıkların tedavisi olmak üzere bir ya da daha fazla hastalığın tedavisinde ihtisaslaşma yoluna gitmişlerdir. Alman kaplıca ve kür merkezlerinde sunulan hizmetler Şekil 1'de gösterilmiştir.



**Şekil 1. Alman Kaplıca ve Kür Merkezlerinde Sunulan Hizmetler**

**Kaynak:** Ines Fischer, "Neue Ansätze Zur Positionierung im Deutschen Kur-und Baderwesen", *Revue de Tourisme, The Tourist Review, Zeitschrift für Fremdenverkehr*. (4/1999), s.54.

Almanya'daki kür merkezlerinin etkin olduğu hastalıkların kür merkezlerine göre dağılımı şöyledir (Tablo 1).

<sup>12</sup> Avcıkurt ve Çeken, a.g.e., s.29.

<sup>13</sup> Aynı.

**Tablo 1. Almanya'daki Kür Merkezlerinin Etkin Olduğu Hastalıklar**

Kalp ve dolaşım rahatsızlıkları	66 merkez
Romatizmal hastalıklar	115 merkez
Solunum yolu hastalıkları	42 merkez
Kadın hastalıkları	69 merkez
Astım için özel merkezler	8 merkez
Mide, bağırsak, karaciğer hastalıkları	32 merkez
Metabolizma hastalıkları	27 merkez
Sindirim sistemi hastalıkları	15 merkez
Çocuk hastalıkları	28 merkez
Cilt ve deri hastalıkları	15 merkez
Sinir sistemi hastalıkları	26 merkez
Göz hastalıkları	3 merkez

Kaynak: Kozak, "Termal Merkezi Müşteri...", s.46-47.

### 1.1.1.2. Fransa'da Termal Turizm

Fransa, termal turizm arzı açısından, tüm ülke geneline yayılmış, farklı nitelikte zengin kaynaklara sahiptir<sup>14</sup>. Kaplıca merkezlerinde 1287 otel olup, bunlardan % 1.4'ü 4 ve 5 yıldızlı tesislerdir. 1990 ve 1994 yılları arasında 2 ve 3 yıldızlı otel sayısında çok hızlı bir artış yaşanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2. Fransa'da Kaplıca Otelleri Kapasitesi (1994)**

Kategori	Sayı	Toplam içindeki payı (%)	Oda sayısı	Toplam oda sayısı içindeki payı (%)
*	53	4.1	1082	2.7
1 yıldız	436	33.9	9561	24.0
2 yıldız	637	49.5	21038	52.9
3 yıldız	143	11.1	6904	17.4
4 yıldız	16	1.2	1159	2.9
5 yıldız	2	0.2	33	0.1
<b>TOPLAM</b>	<b>1287</b>	<b>100.0</b>	<b>39777</b>	<b>100.0</b>

\* Yıldızsız

Kaynak: Murat Selim Selvi, "Dünyada ve Türkiye'de Kaplıca Turizmi", Turizmde Seçme Makaleler:34. (İstanbul: TUGEY Yayını No: 51, Mayıs 2000), s.52.

Fransa'da resmi turizm kuruluşu, doğrudan doğruya tıbbi turizm işinde görevli ve yetkilidir. Bir de 17 Haziran 1938'de (Turizm, Termalizm, Klimatizm Gelştire Ulusal Merkezi) kurulmuştur. Termal istasyonlar, tıbbın gerektirdiği ilerlemeler göz

<sup>14</sup> Avcıkurt ve Çeken, a.g.e., s.30.

önünde tutularak bilimsel ve teknik bakımdan donatılmaktadır. Ayrıca istasyonların oteller, rekreatif, sportif ve turistik eğlence yerleri de vardır<sup>15</sup>.

### 1.1.1.3. İtalya'da Termal Turizm

Kaplıcaların İtalyan halkı üzerinde önemli bir yeri vardır. 14 yaşın üzerindeki her 1000 İtalyan'dan 22'si çeşitli zamanlarda mutlaka kaplıca tesislerinde kalmıştır. Kaplıcalara gidenlerin % 50'si kaplıca tedavisi için seyahate çıkanlardan oluşmaktadır. İtalya'da 430 kaplıca kaynağı ve 22000 kaplıca oteli mevcut olup, 70000 kişiye istihdam yaratılmıştır<sup>16</sup>.

İtalya'da termal bakımdan iki önemli bölge vardır<sup>17</sup>:

1. *Müntecatini Terme Termal Merkezi*: Bu merkez İtalya'nın ünlü turistik bölgelerinden TUSCANY'nin ortasında yer alan Floransa kentine 30 km uzaklıktadır. Burada değişik kategorilerde 13500 yatak kapasitesine sahip 235 otel bulunmaktadır. Bu merkezden yılda ortalama 1300000 turist yararlanmaktadır.
2. *Terme Eugane Termal Bölgesi*: Termal turizm açısından İtalya'da ikinci önemli bölge olan bu bölge gerek termal su özellikleri ve gerekse çamur bakımından önemli özelliklere sahiptir. Termal suyunun sıcaklığı 60-80°C arasında değişmektedir.

### 1.1.1.4. İsviçre'de Termal Turizm

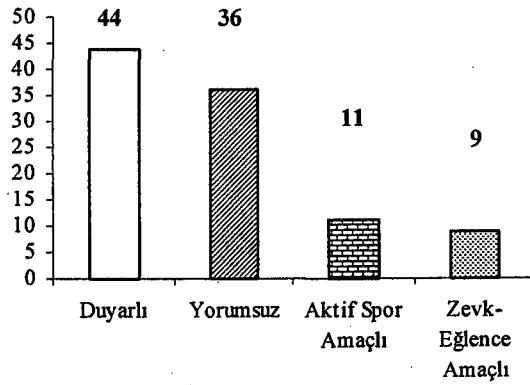
İsviçre Alp dağlarında ve göl kenarlarında pek çok ünlü kaplıca ve kış turizmi tesisleri olup, bu tesislerinde çok çeşitli hidroterapi imkanları sunmaktadır<sup>18</sup>. İsviçre halkının sağlığa karşı duyarlılığı Şekil 2'de gösterilmiştir.

<sup>15</sup> Çoruh, a.g.e., s.50.

<sup>16</sup> Selvi, a.g.e., s.51.

<sup>17</sup> Avcıkurt ve Çeken, a.g.e., s.29.

<sup>18</sup> Selvi, a.g.e., s.51.



**Şekil 2. İsviçre Halkının Sağlığa Karşı Duyarlılığı**

**Kaynak:** Hansruedi Müller und Eveline Lanz Kaufmann, "Wellness-Tourismusökonomie und Gesundheitspolitik", [www.paedagogik.uni-bielefeld.de/agn/ag10/dbrink/MuellerLanz.htm](http://www.paedagogik.uni-bielefeld.de/agn/ag10/dbrink/MuellerLanz.htm)

İşletmede tesis bünyesinde sunulan hizmetler **Tablo 3**'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. İsviçre'de Tesis Bünyesinde Sunulan Hizmetler**

Hizmetler	Tümü N: 195	ST-Hotels N: 43	VSK-Hauser N: 52	SHV-Hotels N:96
Masaj	% 80	% 98	% 84	% 73
Sauna	% 77	% 91	% 56	% 95
Solaryum	% 71	% 86	% 60	% 84
Spor / Fitness	% 67	% 79	% 76	% 64
Buhar Banyosu	% 62	% 72	% 35	% 83
Açık / Kapalı Yüzme Havuzları	% 55	% 93	% 68	% 44
Jakuzi	% 55	% 67	% 33	% 68
Kuaför	% 32	% 58	% 50	% 16
Güzellik Salonu	% 29	% 74	% 40	% 17
Sağlık Merkezi	% 24	% 49	% 61	% 4
Solaryum / Termal Banyo	% 17	% 40	% 28	% 5

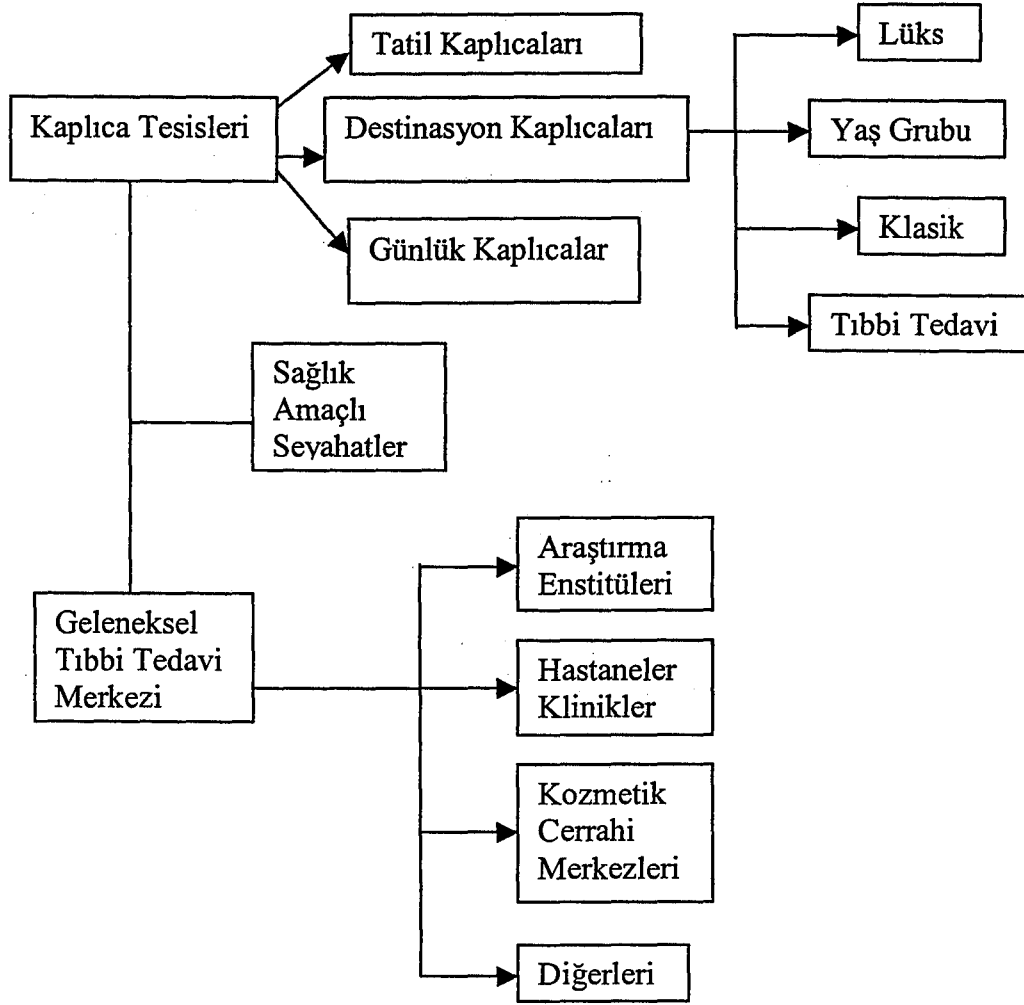
ST: İsviçre Turizmi VSK: İsviçre Kaplıcalar Birliği SHV: İsviçre Oteller Birliği

[www.paedagogik.uni-bielefeld.de/agn/ag10/dbrink/MuellerLanz.htm](http://www.paedagogik.uni-bielefeld.de/agn/ag10/dbrink/MuellerLanz.htm)

#### 1.1.1.5. ABD'de Termal Turizm

ABD'deki kaplıcalar etrafında gelişen termal turizm aktiviteleri oldukça yenidir. 100'ün üzerinde kaplıcanın faal olduğu ABD'de sağlık için kür tedavileri çerçevesinde uygulanan programlardan ziyade, termal turizm merkezleri insanların vücut bakım ve rahatlığını sağlayan, beslenme konusunda çeşitli uygulamalar sunan eğlence merkezleri

niteliğindedir<sup>19</sup>. ABD’de kaplıcalar sundukları hizmetin çeşidine göre bazı kategorilere ayrılmaktadır. Aşağıda bunlar hakkında kısa bilgiler verilmektedir(Şekil 3).



Şekil 3. ABD’deki Kaplıcaların Hizmet Çeşidine Göre Sınıflandırılması

Kaynak: Murat Selim Selvi, “Dünyada ve Türkiye’de Kaplıca Turizmi”, Turizmde Seçme Makaleler:34. (İstanbul: TUGEY Yayını No: 51, Mayıs 2000), s.48.

#### 1.1.1.6. Diğer Ülkelerde Termal Turizm

Birçok ülkede termal turizm gelişmekte, tıbbi ve turistik hizmet veren termal tesislere olan talep hızla artmaktadır. “Avrupa’da İspanya, Portekiz, Yunanistan ve

<sup>19</sup> Avcıkurt ve Çeken, a.g.e., s. 30.

Romanya gibi ülkeler uluslararası pazardan çok, esasen iç pazara dönük olarak çalışmaktadır”<sup>20</sup>.

Yunanistan’da çoktan beri termal turizm-şifalı sular, hava değişimi-kür mahalleri için resmi turizm kuruluşu, Yunan Turizm Kurumu (E.O.T.) doğrudan doğruya görevli, sorumlu ve yetkilidir. Bu kuruluş içinde su işleri, kaplıcalar ve maden suları dairesi vardır<sup>21</sup>. Termal turizm seyahatlerinin en fazla yapıldığı yurtdışı ülkelerden olan Almanya’dan sonra ikinci sırayı Avusturya ve bununla birlikte Bağımsız Devletler Topluluğu (GUS) şehirleri(Rusya, Ukrayna, Beyaz Rusya) ve Romanya alır<sup>22</sup>.

Romanya hem termal kaynaklar bakımından zengin, hem de geleneksel kaplıca turizmi bakımından uzun bir geçmişe sahiptir. Romanya’da dış turizme açık tedavi merkezlerinin yanısıra, işgücü verimliliğini arttırmada büyük etken olan iç turizme açık tedavi merkezleri de bulunmaktadır<sup>23</sup>. Rusya’da 4500 kür merkezi bulunmakta olup, yılda 8 milyon turist gelmektedir. İspanya’da 128 tesise yılda 400 turist gelirken Japonya’da Beppu şehrinde kaplıca amaçlı olarak yılda 13 milyondan fazla kişi gelmektedir<sup>24</sup>.

Macaristan’ın termal turizm arzı konusunda zengin potansiyelini, uzun yıllardır geliştirerek günümüzde iyi bir konuma getirdiği anlaşılmaktadır. Ülkede sıcaklığı 30°C’nin üzerinde 1000’den fazla termal kaynak bulunmaktadır<sup>25</sup>. Finlandiya’da ise 70’den fazla kaplıca tesisi vardır. Daha çok paket program konaklama, yemek, tedavi hizmetleri (masaj, elektroterapi, hidroterapi), golf, kayak, bisiklet, kızakla kayma, su sporları, kar arabası ile gezinti gibi çeşitli sportif faaliyetler sunmaktadır<sup>26</sup>. Tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de termal turizm önemli bir yere sahiptir. Bu konuda geçmişten günümüze kaplıcalar ve termal tesisler geliştirilmiştir.

<sup>20</sup> Avcıkurt ve Çeken, a.g.e., s. 29.

<sup>21</sup> Çoruh, a.g.e., s. 52.

<sup>22</sup> Joachim Scholz, “Gesundheitstourismus: Trends in Europäischen Ländern-Neue Zielgruppen für Deutsche Heilbäder?”, <http://www.paedagogik.uni-bielefeld.de/agn/ag10/dbrink/Scholz.htm>

<sup>23</sup> Avcıkurt ve Çeken, a.g.e., s. 30.

<sup>24</sup> Aytakin Evcin, *Jeotermal Enerji*. (Afyon: Sakarya Üni, Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınları, 1998), s.6.

<sup>25</sup> Avcıkurt ve Çeken, a.g.e., s.30.

<sup>26</sup> Selvi, a.g.e., s.52.

### 1.1.2. Türkiye’de Termal Turizm ve Önemi

Türkler İslam dininin suya verdiği önem ile eski kaplıcaları onarıp yenilerini inşa konusunda büyük çaba göstermişlerdir. Bunlara kendilerine has tedavi değerini arttırıcı şekiller vererek bütün dünyaya “Türk Hamamı” adını duyurmuşlardır. Haçlı seferleri zamanında Selçuklular bu kaplıcalardan çok faydalanmışlardır. Selçuklular zamanında kullanılan kaplıcalar arasında: Amasya – Hamamözü, Erzurum – Ova, Kuşadası, Ilgın, Seydişehir, Karakurt, Beyşehir, Köşk, Hamidiye, Yoncalı, Çiftehan, Havza ile Yozgat – Terzili sayılabilir<sup>27</sup>.

Osmanlı Türkleri de sağlık etkenliği olan sulara Romalılar ve Selçuklular gibi büyük önem vermişlerdir. Osmanlıların Anadolu’da ve Avrupa’da eski çağlardan ve Selçuklulardan kalma pek çok kaplıcaı onarıp, bunlara yenilerini eklemeleri, imparatorluğun yükselme devrine rastlar. Türkler Romalılardan kalma havuz banyolarına akarsulu kurnalar ilave etmek suretiyle onları geliştirerek batılı ve doğulu seyahat yazarlarının hayranlığını kazanmışlardır<sup>28</sup>.

Ülkemizde çağdaş anlamda ilk termal tesisler Yalova ve Gönen Kaplıca Merkezlerinde kurulmuştur. Cumhuriyet döneminde 1928 yılından 1938 yılına kadar dinlenmek için Yalova kaplıcalarına giden ve buranın doğal zenginliğini ve tedavi etkisini öğrenen Atatürk’ün emriyle Yalova kaplıcaları çağdaş hale getirilmiştir<sup>29</sup>. Atatürk 1933’de yaptığı Üniversite Reformu’nda, tek tıp fakültesi olan İstanbul Tıp Fakültesi’nde 1938 yılında “Hidro-Klimatoloji” kürsüsünü oluşturarak kaplıca hekimliğinin temelini atmıştır. Çağdaş tıbbın gelişimi doğrultusunda 1975 yılında “Tıbbi Ekoloji ve Hidro-Klimatoloji” adını alan birimin 15 Eylül 1983 tarihindeki Yüksek Öğretim Kurulu’nun kararı ile, “Anabilim Dalı” olarak eğitim ve öğretim devamına imkan sağlamıştır<sup>30</sup>. 23 Kasım 1983 tarihinde uygulamaya giren kanunla,

<sup>27</sup> Mehmet Sadettin Aygen, *Afyon Karahisar Kaplıcaları ve Maden Suları*. ( Afyon: Türkeli Yayınları: 2, 1979 ), s.9 – 10.

<sup>28</sup> Murat Azaltun ve Murat Emeksiz, *Türkiye’de Turizm Çeşitlendirilmesi*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O., 1994.), s.7-8.

<sup>29</sup> Özmen, a.g.e., s. 17.

<sup>30</sup> Azaltun ve Emeksiz, a.g.e., s.8.



Tıbbi Ekoloji ve Hidro-Klimatoloji ana uzmanlık verme hakkını sürdürerek, ülkenin gereksinimi olan kaplıca hekimleri yetiştirilmektedir<sup>31</sup>.

Özellikle 1982 yılından sonra, Türkiye'deki kaplıcalarda modernize çalışmaları hız kazanmıştır<sup>32</sup>. Ülkemiz, Alpin-Orojenik kuşağı olarak adlandırılan genç bir dağ zinciri ve aynı zamanda önemli bir jeotermal kuşak üzerinde olup, sıcaklıkları 20-110°C, debileri de 2500 lt/s arasında değişebilen 1300 dolayında termal (jeotermal) kaynağa sahip bulunmaktadır. Kaynak zenginliği açısından dünyada ilk 7 ülke arasında yer almaktadır<sup>33</sup>.

Kaynak zenginliğinin yanı sıra Türkiye'deki termal sular hem debi sıcaklıkları, hem de çeşitli fiziksel ve kimyasal özellikleri ile Avrupa'daki termal sulardan üstün nitelikler taşımaktadır. Türkiye'deki termal sular doğal çıkışlı ve bol su verimlidir. Eriyik maden değeri yüksek, kükürt, radon ve tuz bakımından zengindir. Birçoğu deniz kıyısında, bir kısmı orta yükseklikte dağlık ve ormanlık bölgelerde yer alarak kaynak kullanımı açısından çeşitlilik sağlamaktadır<sup>34</sup>. Yapılan bir sınıflandırmaya göre termal kaynaklar birinci ve ikinci derecede önemli ve öncelikli kaplıcalar olarak ayrılmıştır.(Bkz. Ek 2.)

Coğrafik dağılımda da çeşitlilik arz ederek kaynak kullanımı açısından zengin olan ülkemizde; birinci derecede önemli ve öncelikli 30 termal kaynağın banyo kapasitesi günde 398.480 kişi, ikinci derecede önemli ve öncelikli 30 termal kaynağın banyo kapasitesi günde 165.147 kişi olup, yalnızca bunların bile banyo kapasitesi yaklaşık 570.000 banyo/gün kişidir. Diğer termal kaynakların kapasiteleri de dikkate alındığında Türkiye'nin oldukça zengin termal arz kaynaklarına sahip olduğu anlaşılır<sup>35</sup>. Turizm açısından önem taşıyan 229 termal ve içme suyu kaynağının sıcaklıklarına göre yapılmış olan coğrafi dağılımı **Tablo 4**'de gösterilmektedir.

<sup>31</sup> Nurten Özer, a.g.e., s. 35-39.

<sup>32</sup> Azaltun ve Emeksiz, a.g.e., s.8.

<sup>33</sup> <http://www.omnisturkey.com/thermal>. web sayfası.

<sup>34</sup> T.C. Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü- Yatırımları Yönlendirme Dairesi Başkanlığı, **Türkiye'de Termal Turizm Yatırım Olanakları ve Yatırım Süreci**. (Ankara: Yatırımları Yönlendirme Dairesi Başkanlığı, 1995), s.16.

<sup>35</sup> Şenol Çavuş, "Termal Turizmi ve Sandıklı Termal Turizm Potansiyeli", **Turizm Yılığ**. (Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Haziran 1994), s.51.

**Tablo 4. Türkiye’de Termal Su Kaynaklarının Bölgesel Dağılımı.**

<b>Bölgeler</b>	<b>Soğuk Sular (019°C)</b>	<b>Ilık Sular (20-35°C)</b>	<b>Sıcak Sular (36-46°C)</b>	<b>Çok Sıcak Sular (46-99°C)</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>MARMARA</b>	7	8	8	30	53
<b>EGE</b>	5	17	28	31	81
<b>İÇ ANADOLU</b>	10	10	14	17	51
<b>KARADENİZ</b>	4	4	3	3	14
<b>AKDENİZ</b>	1	3	2	-	6
<b>DOĞU VE GÜNEY DOĞU ANADOLU</b>	4	7	8	5	24
<b>TOPLAM</b>	31	49	63	86	229

**Kaynak:** Zeynep Aslan, “Türkiye’de Termal Turizmi Arz ve Talebi”, **Turizm Yıllığı 1993.** (Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., 1993), s.40.

## **1.2. TERMAL OTEL İŞLETMELERİ, ÖZELLİKLERİ VE VERİLEN HİZMETLER**

Kaplıca, içme, deniz suları, çamur vb. maddeler ya da solunum yolu ile veya elektrikli ve diğer mekanik gereçlerle, masaj ve beden eğitimi şeklinde veya iklimden yararlanılarak, insan sağlığını korumak amacı ile doktor denetiminde yapılan kür uygulama türlerinden birinin veya birkaçının birlikte yapıldığı tesisler “sağlık turizmi tesisi” olarak tanımlanır<sup>36</sup>.

T.C. Turizm Bakanlığı İşletmeler Genel Müdürlüğü Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’ne göre ise; sağlık turizmi kapsamındaki termal otel işletmeleri; “mineralize termal sular, içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu ile veya mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden eğitimi gibi

<sup>36</sup> Ülker, a.g.e., s.207.

yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalardan birinin veya birkaçının, hekim gözetiminde yapıldığı işletmelerdir”<sup>37</sup>.

Diğer bir tanım ise “müşterilerine konaklama, yeme – içme, eğlence gibi klasik konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetlere ek olarak, asıl kuruluş amacı olan termal kür diye adlandırılan ve pek çok balneoterapi uygulamaları ile destek ve tamamlayıcı tedavileri içeren hizmetleri sunan tesislerdir”<sup>38</sup>.

Bu tanımlardan yola çıkılarak termal otel işletmelerini; “kaplıca, ılıca, deniz suyu, içme suyu, çamur gibi sıcak ya da soğuk madensel suların yakınında ve sağlığa uygun iklim koşullarının bulunduğu yerlerde kurulan konaklama, yeme – içme, eğlence gibi hizmetlerin yanında, tedavi amaçlı olarak hekim gözetiminde sağlığını koruma ve iyileştirme uygulamalarının yapıldığı termal kür merkezi ve kür parkı olan işletmeler” olarak tanımlayabiliriz.

Termal otel işletmelerinin kurulu buldukları alan içerisinde konaklama, yiyecek – içecek, eğlence, rekreasyon ve en önemli hizmet çeşidi olarak da termal kür (balneoterapi, fizik tedavi, iklim kürleri, çeşitli tıbbi uygulamalar) hizmetlerini sunan birimler arasında bulunmaktadır. Bu yönüyle termal otel işletmelerinin, klasik konaklama işletmelerine benzeyen yönleri olsa da, esas itibari ile hizmet biriminin termal su üzerine kurulmuş olması bu tesislerin en önemli özelliğini oluşturur<sup>39</sup>.

### 1.2.1. Termal Otel İşletmelerinin Özellikleri

Termal işletmeler; hizmet türleri, fonksiyonları vb. yönlerden diğer işletmelerden çok farklı özellikler göstermektedir. Bu işletmeler, kür ve turizm olayının ağırlıklı olarak yer aldığı birer dinlenme ve eğlenme merkezi niteliğini taşımaktadır.

---

<sup>37</sup> T.C. Turizm Bakanlığı, İşletmeler Genel Müdürlüğü, Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği. 1993, s. 47.

<sup>38</sup> Kozak, “Termal Turizmi Müşteri...”, s.18.

<sup>39</sup> Nazmi Kozak, “Termal Turizm İşletmeciliği ve Önemi”, Anatolia.(Yıl : 3, Sayı : 29-30, Mayıs-Haziran 1992), s.34.

Termal otel işletmelerinde bulunması öngörülen işletme ve tesisatlar şunlardır<sup>40</sup>:

1. Balneoterapi uygulamaları için teknik donatım,
2. Işın, hava ve helioterapik uygulamalarla seçkin bir klimatoterapi teçhizatı ile geliştirilmiş kürler,
3. Değişik şekillerde kinezaterapi; genel jimnastik, tıbbi jimnastik, açık hava kürü, sağlığa yararlı sporlar, kalp ve nefes yollarının iyi işleyişini sağlayıcı sportif antremanlar. Bu sayılanların gerçekleştirilmesi ile ilgili spor malzemelerinin sağlanması ile, salonlarının kurulması,
4. Masajlar için bakım ve tedavi birimleri,
5. Elektroterapi odaları,
6. Diyet tedavisi için gerekli malzeme, teçhizat ve mutfak,
7. Kürün gereği, dinlenme ihtiyacını karşılayacak şekilde düzenlenmiş oda ve salonları,
8. Açık ve kapalı yüzme havuzları,
9. Kütüphane, okuma salonları, sinema,
10. Eğlence yerleri (diskotek, tiyatro, oyun salonları).

Termal otel işletmelerinin kuruluş yeri, yapıları, yararları ve çalışan işgören açısından sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz<sup>41</sup>:

1. Termal otel işletmeleri, hasta ve sağlıklı insanlara birarada hizmet sunmaktadır.
2. Termal otel işletmeleri, sağlık ihtiyaçlarına cevap veren ve yararları ispatlanmış bir veya birkaç mineral su kaynağına sahiptir ( Kaynakların periodik olarak analizi yapılmalı, fiziki terkipleri, gücü ve niteliği kesin bir şekilde gösterilmelidir).

---

<sup>40</sup> Zeynep Aslan, "Termal Turizm İşletmelerinde Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi ve Pazarlama Faaliyetlerine Etkisi – Balçova Termal Merkezi Uygulaması" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 1992), s. 74.

<sup>41</sup> Özmen, a.g.e., s.10-11-12, Zekai Bayer, **Turizme Giriş**. (İstanbul: 1992), s. 162, Nazmi Kozak, a.g.e., s.36., Zeynep Kuşluvan, "Termal Otel İşletmelerinde Hizmetler ve Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III**. (Nevşehir: 13-15 Aralık 1996), s.202., Kozak, Nazmi, "Termal Turizm İşletmeciliği ve Önemi"..., s. 37.

Termal otel işletmelerinde bulunması öngörülen işletme ve tesisatlar şunlardır<sup>40</sup>:

1. Balneoterapi uygulamaları için teknik donatım,
2. Işın, hava ve helioterapik uygulamalarla seçkin bir klimatoterapi teçhizatı ile geliştirilmiş kürler,
3. Değişik şekillerde kinezaterapi; genel jimnastik, tıbbi jimnastik, açık hava kürü, sağlığa yararlı sporlar, kalp ve nefes yollarının iyi işleyişini sağlayıcı sportif antremanlar. Bu sayılanların gerçekleştirilmesi ile ilgili spor malzemelerinin sağlanması ile, salonlarının kurulması,
4. Masajlar için bakım ve tedavi birimleri,
5. Elektroterapi odaları,
6. Diyet tedavisi için gerekli malzeme, teçhizat ve mutfak,
7. Kürün gereği, dinlenme ihtiyacını karşılayacak şekilde düzenlenmiş oda ve salonları,
8. Açık ve kapalı yüzme havuzları,
9. Kütüphane, okuma salonları, sinema,
10. Eğlence yerleri (diskotek, tiyatro, oyun salonları).

Termal otel işletmelerinin kuruluş yeri, yapıları, yararları ve çalışan işgören açısından sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz<sup>41</sup>:

1. Termal otel işletmeleri, hasta ve sağlıklı insanlara birarada hizmet sunmaktadır.
2. Termal otel işletmeleri, sağlık ihtiyaçlarına cevap veren ve yararları ispatlanmış bir veya birkaç mineral su kaynağına sahiptir ( Kaynakların periodik olarak analizi yapılmalı, fiziki terkipleri, gücü ve niteliği kesin bir şekilde gösterilmelidir).

<sup>40</sup> Zeynep Aslan, "Termal Turizm İşletmelerinde Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi ve Pazarlama Faaliyetlerine Etkisi – Balçova Termal Merkezi Uygulaması" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 1992), s. 74.

<sup>41</sup> Özmen, a.g.e., s.10-11-12, Zekai Bayer, **Turizm Giriş**. (İstanbul: 1992), s. 162, Nazmi Kozak, a.g.e., s.36., Zeynep Kuşluvan, "Termal Otel İşletmelerinde Hizmetler ve Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III**. (Nevşehir: 13-15 Aralık 1996), s.202., Kozak, Nazmi, "Termal Turizm İşletmeciliği ve Önemi"..., s. 37.

3. Termal otel işletmelerinde, önemli oranda uzman işgören çalışmaktadır. Çünkü buraya gelen küristlerin büyük bir bölümü sağlıklı değildir. Bundan dolayı deneyimli uzman doktor, fizyoterapist, diyetisyen, hemşire gibi sağlık işgöreni çalışmaktadır. Temel hizmet biriminin kür merkezi olması nedeniyle buralarda çalışan işgörene önem verilmeli, işgören sürekli olarak değiştirilmemelidir.
4. Termal otel işletmelerinde konaklama, yeme – içme, dinlenme, tedavi birimleri dışında müşterilerin spor, yürüyüş, eğlence, güneşlenme, müzik, tiyatro, konferans gibi sosyal, kültürel ve sportif çalışmalarda bulunabilecekleri alanlar da bulunmaktadır.
5. Termal istasyonlar genellikle elverişli iklime sahip alanlarda kurulurlar. İklim, insan sağlığı açısından olumlu olmalıdır.
6. Termal otel işletmeleri, doluluk oranı en yüksek olan turizm işletmelerinden biridir. Bir yıl boyunca hizmet verebilme özelliğine sahiptir. Böylece işgören istihdamı da sağlanmış olur.
7. Termal otel işletmelerinde temizlik kurallarına çok dikkat edilmelidir. Çünkü, gelen insanların bir bölümü bedensel sağlık sorunları olan insanlardır ve hastalık yayan mikroplara karşı vücutlarının dirençleri azdır.
8. Termal otel işletmeleri kar amaçlı olabildikleri gibi, termal tedavi masraflarını karşılamaya mali gücü yetmeyen dar gelirli vatandaşların bu etkinliklerden yararlanması için devletin bazı kuruluşları tarafından da sosyal amaçlarla işletilmektedir.

### 1.2.2. Termal Otel İşletmelerinde Verilen Hizmetler

Termal otel işletmelerinin yapısı sağlık ile ilgilidir. Bundan dolayı geleneksel ve zamana uygun yeterlilik, donatım ve atmosfer içinde farklı hizmetler sunmaktadır<sup>42</sup>. Sağlık hizmetlerinin yanı sıra konaklama, yiyecek-içecek ve rekreasyon olanaklarının da bulunması gerekir. Bir termal turizm işletmesi üç temel hizmet biriminden oluşmaktadır<sup>43</sup>:

<sup>42</sup> Manfred Steinbach, "Krisenhafte Entwicklung und Folgen im Kurwesen" 11<sup>th</sup> ELRA Congress. (Germany, October 7-9, 1999). <http://www.paedagogik.uni-bielefeld.de/agn/ag10/dbrink/Steinbach.htm>

<sup>43</sup> Kuşluyan, a.g.e., s. 196, 199, Özmen, a.g.e., s.8. ve Kozak, "Termal Otel İşletmeciliği...", s.34.

- i. Konaklama İşletmesi (Termal Otel- Kür Oteli- Termal Kür Oteli): Yiyecek- içecek, barınma, eğlence ve diğer tüm ihtiyaçları karşılayan konaklama işletmeleridir. Bu bölüm bir otel olabileceği gibi, hem otel hem de apart otellerden oluşabilir ya da tatil köyü olabilir. Kür merkezi ile doğrudan bağlantılıdır.
- ii. Rekreasyon Ünitesi (Kür Parkı): Turistlerin tedavi dışında kalan zamanlarını geçirebilecekleri; gezinti alanları, çay bahçesi, spor alanları, oyun salonları, sinema ve televizyon salonları, alışveriş merkezi, yüzme havuzları gibi alanlardır.
- iii. Kür Merkezi (Termal Tedavi Merkezi): Mineralize termal suların tedavi edici özelliklerinden yararlanıldığı, çeşitli teknik ve tıbbi uygulamaların yapıldığı tesislerdir. Bu tesiste tedaviler uzman doktor ve tıbbi ekip denetiminde yapılmaktadır. Kür merkezinde sunulan hizmetleri şu şekilde sıralayabiliriz:

#### 1. Balneoterapi Uygulamaları:

- ✓ Genel Yüzme Havuzu (Banyo+Hareketli Havuz)
- ✓ Tedavi (Terapi) Havuzu (Ekipmanlı)
- ✓ Özel Tedavi Banyoları (Havuzlu, Küvetli)
- ✓ Genel Banyo Havuzları
- ✓ Duşlar (Duşla masaj)
  - Normal Duşlar
  - Jet Duşlar
  - Yatay Duşlar
  - Yatay Basınçlı Duşlar
- ✓ Masajlar
  - Genel masaj
  - Kısmi masaj
  - Sualtı masajı
- ✓ Çamur Banyosu
  - Genel Çamur Banyosu

- Kısmi amur Banyosu
- Çamur Banyosu Sonrası Duş
- ✓ Buhar Banyosu
- ✓ Gaz Banyosu
- ✓ Derialtı Enjeksiyonu
- ✓ Elektro-palvane Banyo
- ✓ Karışık uygulamalar
- ✓ Sauna
- ✓ Türk Hamamı
- ✓ Ozon Banyosu

2. *Fizik Tedavileri:* Fizik tedavi uygulamaları tesisin büyüklüğü ile ilgili olarak istenildiğı kadar artırılabilir. Bu uygulamalar:

- ✓ Kuru Tedavi (Aktif ve pasif araştırmalar, masaj, tüm susuz yapılan kuru tedaviler)
- ✓ Elektrik Tedavisi (Tüm elektrik ve ışın tedavileri)
- ✓ Ortopedik Tedavi (Yürüme organlarının tedavisi)
- ✓ Ergo Tedavisi (Olağan günlük çalışmaların araştırması)
- ✓ Sportif alışmalar
- ✓ Işın Tedavisi

3. *Tamamlayıcı Tedaviler:*

- ✓ Klinik Tedaviler
- ✓ Psikoterapi
- ✓ Aktif Dinlenme ve Gevşeme Tedavisi
- ✓ Sağlık Eğıtimi (Araştırma ve Bilgi)

4. *Diğer Uygulamalar:* Bu tedaviler dışında kalan diğer uygulamalar ise şunlardır:

- ✓ Sullulurit
- ✓ Epilasyon
- ✓ Cilt Bakımı
- ✓ Ameliyat sonrası bakım ve tedavi



- ✓ Kaza, kırık sonrası tedavi
- ✓ Diş tedavisi
- ✓ Diet uygulamaları
- ✓ Klimaterapi
- ✓ Güneş tedavisi

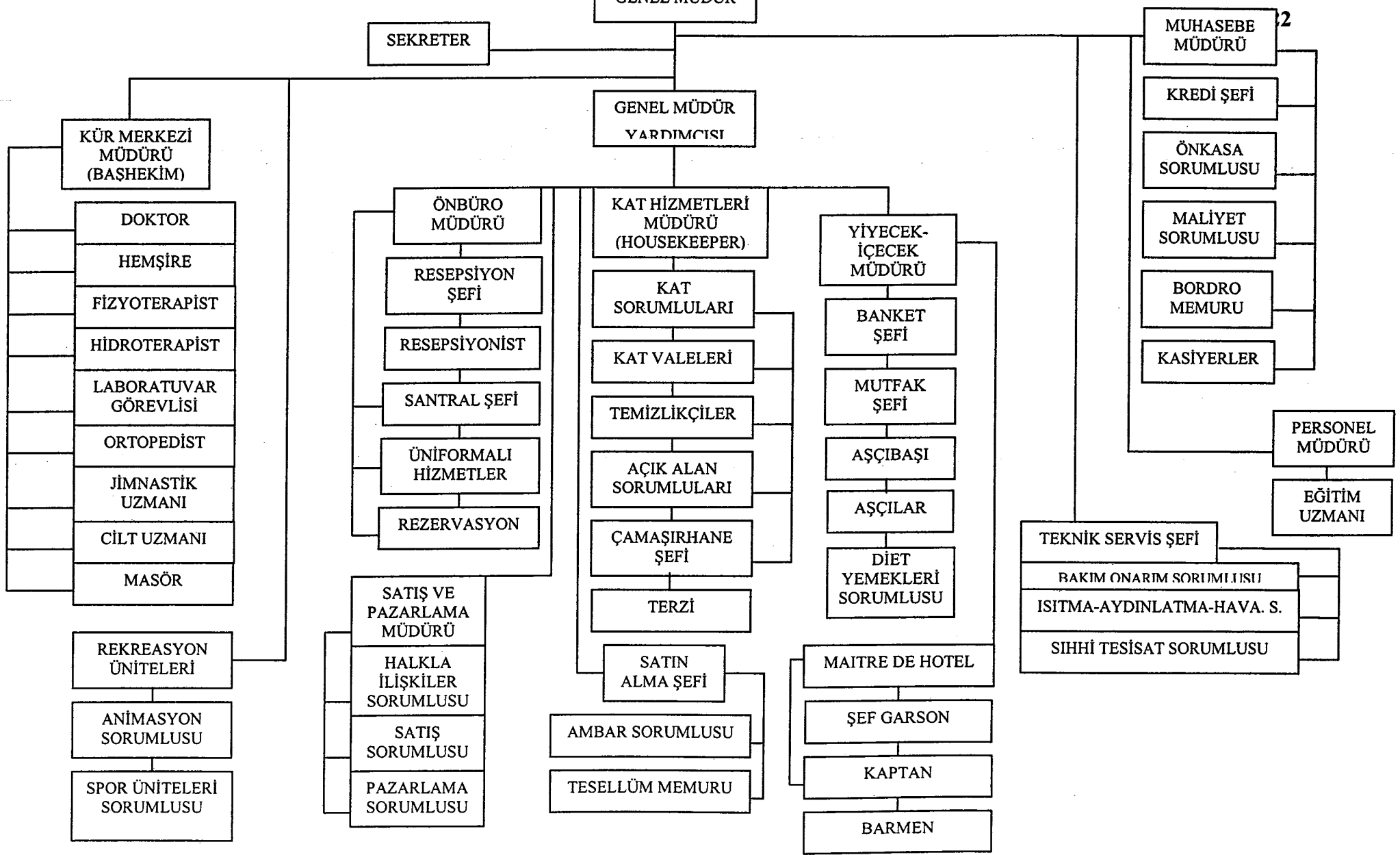
### 1.2.3. Termal Otel İşletmelerinde İşgören Organizasyonu

Termal otel işletmeleri, işgörenin müşterilerle yüz yüze ilişkilerini gerektiren hizmetleri kapsamaktadır. Termal otel işletmelerinin verimli çalışabilmesi ve iyi hizmet verebilmesi için müşteri isteklerini en iyi şekilde yerine getirecek işgörenin çalıştırılması ve bunların iyi organizasyonu gereklidir. Çünkü termal otel işletmeleri, kür merkezinde sunulan sağlık hizmetleri yanında rekreatif aktiviteler sunan farklı bir yapıya sahiptir.

Termal otel işletmesi tarafından yaratılan termal ürünü müşteriye sunan işgörenin nitelik ve nicelik olarak standartlara uygun olması en az fiziksel standartlar kadar önem taşımaktadır. Bu nedenle termal otel işletmelerinde işgören seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi önemli bir konudur<sup>44</sup>. Bünyesi içerisinde dört yıldızlı ve 250 yataklı bir konaklama tesisi, kür merkezi ve rekreasyon alanları bulunan bir termal tesisin organizasyonu Şekil 4'deki gibi oluşturulabilir.

---

<sup>44</sup> Zeynep Aslan, "Termal Turizm İşletmelerinde Hizmet Standartları: Balçova Termal Merkezi Uygulaması", *Turizmde Seçme Makaleler*:20. (İstanbul: TUGEY Yayını No: 32, Ekim 1994), s.53.



ŞEKİL 4. 250 Yataklı ve 4 Yıldızlı Bir Termal Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması

## İKİNCİ BÖLÜM

### TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, KAPSAMI VE İŞLEVLERİ

#### 1. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

İnsan kaynakları yönetimi; örgüt için gerekli olan insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli bir biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösterir<sup>45</sup>. Her işletmede, kuruluş amacına göre çeşitli düzeylerde, farklı görevlerde ve farklı eğitim seviyelerinde çok sayıda kişi görev yapmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin düzeyi ve görevi ne olursa olsun işletme içinde istihdam edildikleri süre içerisinde, her aşamada önemli roller alır ve onların işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını sağlar<sup>46</sup>. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları; işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak ve işgörenlerin yaptıkları işlen doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır<sup>47</sup>. Otel işletmelerinde sunulan ve üretilen mal ve hizmetler emek yoğun bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu yüzden insan faktörü otel işletmeleri için oldukça önemlidir. Termal otel işletmeleri ise hem hasta hem de sağlıklı insanlara hizmet verdiği için işgörenin ve insan kaynakları departmanının önemi daha çok artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, işgören ihtiyacının belirlenmesi, işgören ilanlarının yapılması ve uygun işgörenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, işgörenlerin eğitimi ve gelişmesine kadar bir çok uygulamayı kapsamaktadır<sup>48</sup>.

<sup>45</sup> Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*. (Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.) s. 2.

<sup>46</sup> Meryem Akoğlan Kozak, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. (Detay Yayıncılık, Ankara, 1999.) s. 8.

<sup>47</sup> Geylan, a.g.e., s.3.

<sup>48</sup> aynı.

İnsan kaynakları işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz<sup>49</sup>:

1. *İnsan Kaynakları Planlaması*: Mevcut işgörenin bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niteliği ve niceliği belirlenir.
2. *İş Analizi ve İş Tanımları*: İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.
3. *İşgören Bulma ve Seçme*: Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve unvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür. İşe yeni alınan işgörenin işe alınması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.
4. *İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme*: Mevcut işgöreninin daha verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir.
5. *Performans Değerlemesi*: İşgörenlerin belirli dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.
6. *İş Değerlemesi ve Ücretleme*: Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörler de göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.
7. *Endüstriyel İlişkiler*: Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.
8. *İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı*: Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.
9. *Bilgi Sistemleri*: İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılır.
10. *Özlük İşleri*: İşgörenin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik işlemlerin yapılması gerekir.

---

<sup>49</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.6.

İşletmelerde başarılı bir insan kaynakları yönetimi iyi bir örgüt yapısına bağlıdır. Örgütün yapısı, işletmenin bölümleri arasındaki iş ilişkilerini ve her bölüm içinde görev alan kişilerin görevleri ile ilgili yetki ve sorumlulukları da belirlemeye yardımcı olur. İnsan kaynakları bölümünün nasıl örgütleneceği, işletmenin büyüklüğüne, ihtiyaç ve koşullarına, işin yapısına, işgörenlerin durumuna, eğitim düzeylerine, sendikali olup olmadıklarına ve üst yönetimin işgörelere verdiği öneme göre şekillenir. Bu konular dikkate alınarak üst yönetim tarafından örgüt yapısı belirlenir.

İnsan kaynakları yönetiminin çalışma alanı, yapılacak işler, görevlendirilecek kişiler, bu bölüm yetkilileri ile diğer bölümlerde görev alan yönetici ve işgören kesimiyle kurulacak ilişkiler, açık ve anlaşılır biçimde ortaya konmalıdır<sup>50</sup>.

Çok küçük işletmelerde ayrı bir insan kaynakları bölümü bulunmaz. İşgören politikaları ve uygulaması yönetici tarafından gerçekleştirilir<sup>51</sup>. Daha büyük örgütlerde ise ayrı bir insan kaynakları bölümünün kurulması gerekir. Bu durum otel işletmelerinde biraz daha farklıdır. Her otel işletmesinde insan kaynakları bölümü bulunmakla birlikte örgüt içindeki konumu farklıdır.

Küçük otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü diğer bölümlerle aynı seviyede ve genel müdüre veya muhasebe bölümüne bağlı olarak görev yapmaktadır. Büyük otellerde ise ya genel müdür yardımcılarında biri ya da insan kaynakları yöneticisi tarafından yürütülmektedir.

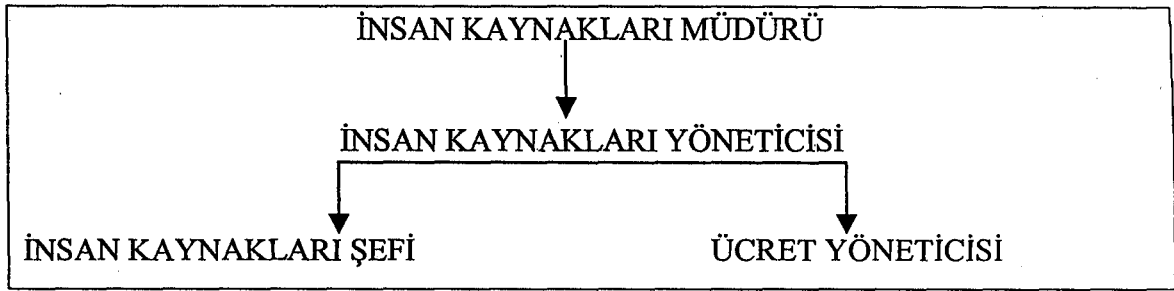
Son yıllarda bazı otellerde insan kaynakları yönetimi danışmanlar tarafından yürütülmektedir. Bu durumda kurmay olarak çalışan danışmanlar genel müdüre bağlı ve daima organizasyon yapısı içinde yer almadan sadece, öneriler verme şeklinde işlevlerini yerine getirmektedirler. Danışmanların işletmede kurulu olan hat veya hiyerarşik düzeyde yetkileri yoktur. Sadece bilgi vererek ve önerilerde bulunarak üst düzey yönetime bağlı olarak çalışırlar. Zincir otel işletmelerinde ise, genel merkezde

<sup>50</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi-Politika ve Yönelisel Teknikler*, (III. Baskı, Rota Ofset, Bursa, 1994). s. 31.

<sup>51</sup> Rıdvan Karalar, *İşletme Temel Bilgiler-İşlevler*. (Düzeltilmiş 4. Baskı, ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, 1995). s. 373.

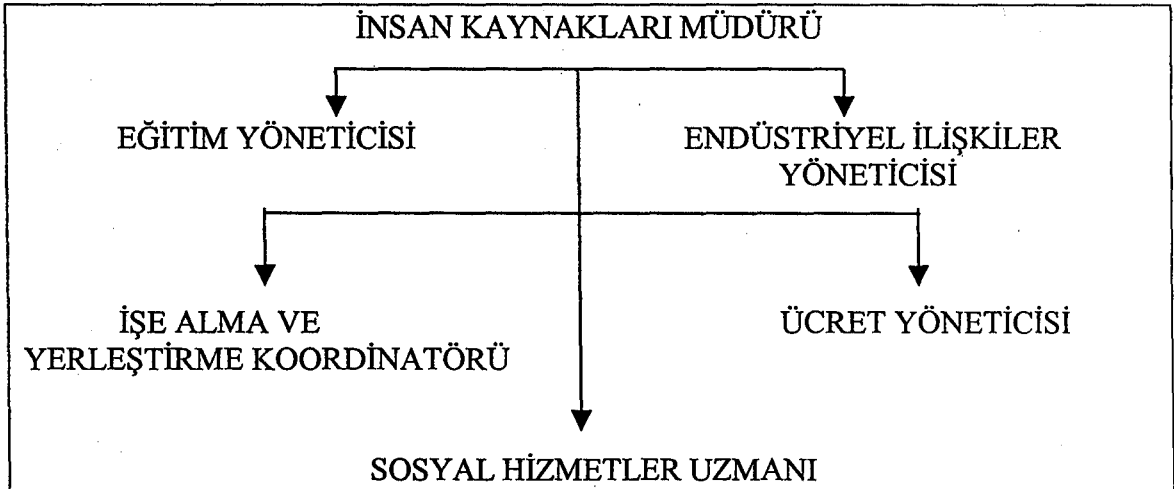
işgörenle ilgili işlerin yürütüldüğü bir insan kaynakları koordinatörlüğü şeklinde yapılanma söz konusudur<sup>52</sup>.

Her işletmenin özelliğine göre insan kaynakları bölümünde yapılacak işlerin saptanmasından sonra sıra bu bölümlerin yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesine ve bu görevleri yapacak işgörenin atanmasına gelir. Böylece bölüm içinde örgütlenmiş hiyerarşik bir yapı ortaya çıkar. Şekil 5 ve 6'da orta ve büyük ölçekli otel işletmelerinin insan kaynakları departmanının organizasyon şemaları görülmektedir.



Şekil 5. Orta Ölçekli Bir Otel İşletmesinde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Şeması (350-400 Çalışan)

Kaynak: Linda A. Jerris, *Human Resources Management*. (New Jersey: Prentice-Hall, 1999). s. 12.



Şekil 6. Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde İnsan Kaynakları Departmanının Organizasyon Şeması (500 ya da daha fazla çalışan)

Kaynak: Linda A. Jerris, *Human Resources Management*. (New Jersey: Prentice-Hall, 1999). s. 12.

<sup>52</sup> Kozak, Meryem Akoğlan, a.g.e., s. 17.

**İnsan kaynakları müdürü**, tüm insan kaynakları fonksiyonlarından sorumlu kişidir. **Endüstriyel ilişkiler yöneticisi**, toplu pazarlık, uyuşmazlık, sendikal haklar vb. konuları belirler, formüleştirir. **İşe alma ve yerleştirme müdürü**, işgören bulma, test, mülakat, seçim, yerleştirme, alıştırma, yükseltme, kayıt tutma işlemlerini yapar. **Ücret yöneticisi**, ücret ve ödemelerle ilgili kayıtları tutar, düzenler. İş analizi, iş değerlendirme, iş standartları, iş anketleri ve sınıflandırma yapar. **Sosyal hizmetler uzmanı**, sigorta, emeklilik, sosyal faaliyetler, danışmanlık görevlerini yerine getirir. **Eğitim yöneticisi**, eğitim ihtiyaçlarını belirler, eğitim programları hazırlar, uygular ve değerlendirir<sup>53</sup>.

## 2. TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ

### 2.1. Termal Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması ve Kariyer Planlaması

Mikro açıdan bakıldığında insan kaynakları planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir<sup>54</sup>. İnsan kaynakları planlamasının ardından işe uygun olan işgörenin gelecekteki konumunu belirlemeye yönelik olarak kariyer planlamasına da ihtiyaç vardır. İşgören işin niteliklerine uygunluğunun yanı sıra gelecekteki konumunu da öğrenmek ister.

Termal otel işletmelerinin konuklara hem psikolojik hem fizyolojik açıdan hizmet sunması, diğer işletmelere oranla daha çok işgören çalıştırma zorunluluğu, işgören devir hızının yüksekliği (özellikle kıyı otellerde) ve eğitim görmüş elemanlara duyulan ihtiyaç insan kaynakları planlamasının gerekliliğini arttırmıştır. Termal otel işletmelerinde iyi hizmet sunabilmek için hangi nitelikte, ne kadar işgörene ihtiyaç duyulduğunun belirlenebilmesi ancak insan kaynakları planlaması ile mümkündür.

<sup>53</sup> Jerris, a.g.e., s. 8.

<sup>54</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi..., s. 28.

### 2.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Kapsamı

İnsan kaynakları planlarının başarısı işletme yönetiminin planlama işlevine verdikleri öneme bağlıdır. Planlamaya gereken önemi vermeyen işletmelerin insan kaynakları planlarının amaçlarına ulaşması imkansızdır.

Planlama olayının iki temel özelliği vardır. Bunlardan birisi, planlamanın, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır. İkinci özellik ise, planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Planlama; bu ilişkilerin açık ve net bir şekilde ortaya konması, tartışılması, mümkün ölçüde bilimsel yöntemlerle değerlendirmenin yapılması ve sonucunda rasyonel bir seçimin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir<sup>55</sup>.

İnsan kaynakları planlamasının işlevleri şöyle sıralayabiliriz<sup>56</sup>:

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak,
- İşgören faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek,
- Yeni işgören istihdamında ekonomikliği sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin işgören faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak,
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

İnsan kaynakları planlamasının amaçlarını ise şöyle özetleyebiliriz<sup>57</sup>:

- *İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar:* Mevcut işgörenle ilgili yetki verme, terfi olanağı gibi değişiklikleri yapabilme imkânı sağlar.
- *İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak:* İhtiyaç duyulan departmanlarda işgörenin gelişmesini sağlayacak ve verimliliğini artıracak eğitim programlarının

<sup>55</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. (5. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995). s. 64.

<sup>56</sup> Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi...*, s. 29.

<sup>57</sup> Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi...*, s. 30.



hazırlanmasını sağlar. Örneğin, kür merkezinde çalışıp da sağlık eğitimi almamış olan işgörene kurs, üniversite gibi kurumlardan sağlık eğitimi alma imkânı sağlanması.

- *Boş kadroları doldurmak:* Emeklilik, istifa gibi nedenlerle işten ayrılanların belirlenip ihtiyaç duyulan işgören nitelik ve niceliklerini belirlemeyi sağlar.
- *Yeni işgören bulmak ve işe almak:* İhtiyaç duyulan işgöreni duyuru yoluyla bildirip başvuran işgörenlerin değerlendirilmesini ve işe uygun olanların alınmasını sağlar.
- *Toplumda hızla değişen koşullara, teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak, uyum sağlamak:* Otellerde uygulanan yeni sistemler, kullanılan yeni teknolojiler vb. hakkında gelişmelerin takip edilerek uygulanmasını sağlar.
- *Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek,*
- *İşletmede işgören kaynaklarını envanterini çıkarmak,*
- *İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgören gereksinimini saptamak*

İnsan kaynakları planlaması, otel işletmelerinin büyüklüğüne ve faaliyet sürelerine bağlı olarak kısa ve uzun dönemde ele alınabilir. Kısa ve uzun dönemde insan kaynakları planlaması, bir yandan otel işletmesinin gelişmesi için gerekli insan kaynaklarının daha önceden elde edilen bilgilere ve verilere dayanarak belirlenmesini sağlar, bir yandan da sağlanacak büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelecek yeni işgören gereksinimlerine nasıl bir çözüm bulunacağını gösterir.

Kısa dönemde istifa, iş kazası gibi durumlarda hangi kaynaklardan işgören sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemlerde ise, işletmede yeni yatırım ve değişimler sonucunda gereksinim duyulan işgören sayısı, işgörenin eğitim ve yetenek durumu ile ekonomik ve sosyal durumları göz önüne alınarak saptanmaya çalışılır<sup>58</sup>.

#### 2.1.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

Planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez nitelikli bir çok faktörün etkisi altındadır. Aşağıda, organizasyon açısından

<sup>58</sup> Kozak, Meryem, a.g.e., s.19.

içsel ve dışsal nitelikli olma konusunda temel bir ayrıma gidilerek etki faktörleri sayılıp açıklanmaktadır<sup>59</sup>.

## A. DIŞSAL FAKTÖRLER

- 1) **Ekonomik Değişmeler:** Ekonomik değişmelerin insan kaynakları yönetimini etkilememesi mümkün değildir. Enflasyon ve artan maliyetler örgütleri daha verimli çalışmaya yöneltmektedir. Bu amaçla örgütler en önemli maliyet ögesi olarak işgören giderlerini azaltmaya çalışmaktadırlar. Ekonomik değişmeler ayrıca işgörenin yaşam standardını ve giderlerini de etkilemektedir. Örneğin, barınma giderleri aile bütçesinde önemli bir yer tutmaktadır. Hayat pahalılığının artışı doğal olarak işgörenin daha fazla ücret için yönetime baskı yapması ile sonuçlanmaktadır<sup>60</sup>.
- 2) **Sosyal, Politik ve Yasal Değişmeler:** Sosyal, politik ve yasal değişiklikleri önceden tahmin etmek ekonomik değişikliklere kıyasla daha kolaydır<sup>61</sup>. Örnek olarak erken emeklilik verilebilir. Erken emeklilik ile halen aktif olarak çalışma yaşamında yer alan bir kısım işgörenin örgütten ayrılması söz konusu olabilir. İnsan kaynakları yönetiminin bu etmenleri dikkate alarak hazırlık yapması gerekmektedir<sup>62</sup>.
- 3) **Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojik gelişmelerin işletmelerde uygulama alanı bulması insan kaynakları planlamasını zorlaştırır. Çünkü, yeni teknoloji bir bölümde işgören talebini azaltırken(muhasebeci gibi), bir başka bölümde işgören talebini arttırır(bilgisayar programcısı gibi)<sup>63</sup>.
- 4) **Coğrafik ve Rekabet Koşulları:** Faaliyet gösterilen sektörde üretim biçimleri, emek yoğun ya da sermaye yoğun olma, kalite anlayışı, müşterilerin fiyata ya da

<sup>59</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi..., s.32.

<sup>60</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. (3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998), s. 89.

<sup>61</sup> Geylan, a.g.e., s. 30.

<sup>62</sup> Can, a.g.e., s. 90.

<sup>63</sup> Geylan, a.g.e., s.30.

kaliteye duyarlılığı, müşteri bağlılığı, ürünün yaşam döngüsünün hızı yani yeni ürün geliştirme ihtiyacı vb. koşullar rekabetin temelini ve biçimini belirlemektedir. İşletmenin ne kadar kalite, hız ve yenilik temelinde rekabet ettiği, ürünlere, rakiplere ve müşterilere ilişkin bilgi toplama ve işlemeye ne kadar ihtiyaç duyduğu, işgörenlerin bilgisi, yaratıcılığı ve katılımına ne ölçüde önem verildiği, işletmenin özellikle niteliksel işgören ihtiyacının isabetli biçimde saptanmasını ve karşılanmasını işletme açısından hayati öneme sahip hale getirmektedir<sup>64</sup> İnsan kaynaklarının arzını etkileyen coğrafik faktörlerden biri göçtür. Türkiye’de kırsal bölgelerden şehirlere yoğun bir göç yaşanmaktadır. İşverenler tarafından işçi talepleri işgören arzını etkileyen önemli bir faktördür. Bu gelişmelere bağlı olarak firmaların eleman ihtiyaçlarını temin edebilecekleri işgören arzı değişmekte bu da planlama faaliyetlerini etkilemektedir. Ayrıca bölgelere göre değişen ücret, işgörenin tercihlerini etkilemektedir<sup>65</sup>.

- 5) **Toplum Yapısı ve Kültür:** Türkiye turizm alanında gelişen toplumlar arasında yer almaya çalışmaktadır. Teknolojik gelişmeyi izlemek ve ona katkıda bulunmaya çalışmak, bilimsel bilgi peşinde koşmak ve onu hayata uygulayarak daha büyük kazanç temin etmek ön plana çıkmaya başlamaktadır. Türk toplumunda artık başarıya güdüsü, risk alma, müteşebbislik, yoğun bir biçimde çalışma ve zamanı planlama, işinden en yüksek getiriyi temin için gayret etme, rekabetin toplum refahı için iyi bir şey olduğuna inanma, kaderin hayattaki rolünün sınırlı olduğunu kabul edip kendi kaderini kendisinin çalışarak tayin edeceğine inanma gibi değerler gözlenmektedir<sup>66</sup>.

## B. İÇSEL FAKTÖRLER

- 1) **Otel İşletmesinin Hedef ve Stratejileri:** İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörlerden biri de otel işletmesinin gelecek yıllara ait belirlediği hedeflerdir(hizmet çeşidini arttırmak, başka bir işletmeyle birleşmek vb.). otel

<sup>64</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi..., s. 33.

<sup>65</sup> Sabahat Yurdakul, "Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III. (Nevşehir, 13-15 Aralık1996), s. 167.

<sup>66</sup> Yurdakul, a.g.e., s. 166.

işletmelerinde stratejik planlama üç alanda yoğunlaşmaktadır: a) Mal ve hizmet stratejileri b) İşgören stratejisi c) Halkla ilişkiler stratejisidir. Otel işletmelerinde kısa ve uzun dönemli beşeri, bilinçli alınan kararlar, fırsatların değerlendirilmesi, özel satış yeteneklerinin kullanılması, liderlik, kazanma arzusu gibi imkanlarla sağlanabilir. Ancak değişen koşullara uyabilmek, sürekli olarak gelişebilmek ve kâr elde edebilmek için dikkatle hazırlanmış stratejilere ihtiyaç vardır<sup>67</sup>.

- 2) **Coğrafik Farklılaşma:** İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla farklı ülkeye yayılması insan kaynakları planlaması açısından da farklı yaklaşımları gündeme getirmektedir. Ana şirketin kurulu olduğu ülke dışındaki organizasyonlarda izlenecek işgören seçme ve yerleştirme politikası planlamayı doğrudan etkilemektedir. Firmalar yönetici kadrolarını kendileri transfer etmekte, alt kademe çalışanları yerel pazardan almakta, ya da tepe yöneticisi dışında üst ve orta kademe yöneticileri ile operasyonel düzeyde işgörenlerin tümünü yerel piyasadan istihdam edebilmektedirler<sup>68</sup>.
- 3) **Bütçeler:** Bütçelerin en önemli özelliği geleceğe yönelik tahminlerin gözle değil rakamlarla yapılmasıdır. Kısa süreli işgören planlarının hazırlanmasında bütçelerden büyük ölçüde yararlanılacaktır. Çünkü, bütçeler kısa süreçte, işletmenin faaliyet hacmini belirler. Söz konusu faaliyet hacmi ise işgören talebini etkileyecektir. Bütçelerdeki artış veya azalış kısa süreli işgören talebinde de artış veya azalışa neden olur<sup>69</sup>.
- 4) **Mevcut işgörenin özellikleri:** Organizasyonda süregelen işgören devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecek tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir. İşgören kalitesi,

<sup>67</sup> Tunca Toskay, **Turizm- Turizm Olayına Genel Yaklaşım**. (Üçüncü Baskı, Der Yayınları, İstanbul, 1989.), s. 58-59.

<sup>68</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi...**, s. 34.

<sup>69</sup> Geylan, a.g.e., s. 32.

nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamanın etkinliği üzerindeki önemli belirleyicilerdir<sup>70</sup>.

- 5) **Sağlık Koşulları ve Güvenlik:** Sağlık koşulları ve güvenlik, turizm çalışanlarını iş sırasındaki yaralanmalardan ve ölümlerden koruması, işle ilgili hastalıkların önlenmesinin sağlanması, ruhsal ve bedensel sağlıkların korunması anlamına gelir. Yasal olarak firmaların bu konularda uyması gereken kurallar vardır. Çalışma koşullarının iyi olmaması ile kötü bir üne sahip olan turizm işletmeleri hiçbir zaman tercih edilemez<sup>71</sup>.
- 6) **Bilgi Sisteminin Kalitesi:** İnsan kaynakları planlamasında önemli faktörlerden biri de organizasyonun işgören talebini belirlemek üzere yapılacak tahminler için kullanılan verilerdir. İnsan kaynakları planlamasında yapılan tahminlerin isabetliliğini sağlamak için gerekli veri türleri ve düzeyleri **Tablo 5'** de belirtilmektedir.

**Tablo 5.** İnsan Kaynakları Planlamasında Yapılan Tahminlerin İsbetliliğini Sağlamak İçin Gerekli Veri Türleri ve Düzeyleri

Stratejik Bilgiler	Genel Organizasyonel Bilgiler	İKP İçin Gerekli Spesifik Bilgiler
Ürün Karması Müşteri Karması Rekabetçi Temel Satış Yapılan Coğrafya	Organizasyonel Yapı Bilgi Akış Sistemi Bütçeler Fonksiyonel Amaçlar Üretim Şemaları Üretim Süreçleri Dağıtım Kanalları Satış Bölgeleri Teknolojik Düzey Planlama Dönemi	İş Analizleri Eylem Planları ve Programlar Beceri Envanteri Uygulanan Eğitim ve Geliştirme Programları İşgören Bulma Kaynakları İşgücü Piyasa Analizleri Ücret Programları Emeklilik Programları Devir Hızı Verileri

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi. (Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000). s.35.

### 2.1.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri

İşgörenin gelecekteki yapısını belirlemek için işgörene ilişkin çeşitli analiz yöntemleri geliştirilmiştir.

<sup>70</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi..., s. 35.

<sup>71</sup> Yurdakul, a.g.e., s. 168.

Bu yöntemlerden ilki; yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerinin kullanılmasını gerektirir. Bu yöntem yalın ve maliyeti düşüktür. Ancak, öznelliğe yer vermesi ve genelleştirilememesi nedeniyle sakıncalar doğurur. İkinci yöntem, trend analizine dayalı kestirim yöntemlerinin kullanılmasıdır. Bunlar, çeşitli varsayımlara ve yalınlaştırmalara dayanırlar. Bu nedenle, her zaman doyurucu sonuçlar verdikleri söylenemez. Bu yöntemlerin dışında, bütçelerden yararlanarak ve geliştirilmiş bilgisayar programları oluşturarak işgörene ilişkin kestirimler yapılabilmektedir<sup>72</sup>.

Analiz aşamasında kullanılan yöntemleri şöyle sıralayabiliriz:

- 1) **Organizasyon Şeması ve İş Tanımları:** İşgören planlamasına hazırlık aşamasında yapılması gereken önemli bir çalışma şimdiki durumu yansıtan bir örgüt şemasının çıkarılmasıdır. Bu şema üzerinde örgütte çalışanların pozisyonları, yetki ve sorumlulukları ve yükselme olanakları kolaylıkla izlenebilir. Buna bağlı olarak iş analiz ve tanımları da çıkarılırsa işlerin yapısına uygun işgörenlerin çalışıp çalışmadığı ya da bu işgörenlerin ne gibi nitelikler taşıması gerektiği kolaylıkla saptanır<sup>73</sup>.
- 2) **İşgören Genel Envanteri:** İşgören genel envanteri, belirli bir dönemde işletmede görev yapan işgörenin çeşitli kriterlere göre özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır.
- 3) **İşgören Beceri Envanteri:** İşgören beceri envanteri mevcut işgörenin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi özelliklerini tek tek ortaya koyan bir çalışmadır<sup>74</sup>.
- 4) **İşgücü Değişim Çabukluğu:** Belirli bir dönemde işletmeye giren ve işletmeden ayrılan işgörenin oransal olarak belirtilmesidir. Formül ile gösterilecek olursa<sup>75</sup>:

<sup>72</sup> Rıdvan Karalar, *İşletme Temel Bilgiler, İşlevler*.(Düzeltilmiş 4. Baskı, Eskişehir, 1995.), s. 377.

<sup>73</sup> Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi...*, s. 36.

<sup>74</sup> Geylan, *a.g.e.*, s. 38.

<sup>75</sup> Karalar, *a.g.e.*, s. 378.

$$\text{İşgücü Değişim Çabukluğu} = \frac{\text{İşten ayrılanlar} \times 100}{\text{Ortalama işgücü sayısı}}$$

Ortalama işgören sayısı, belirli bir dönemdeki giren ve çıkanları hesaba alan ve dönem başı ve dönem sonu işgören sayısına göre bulunan bir ortalamadır.

$$\text{Ortalama İşgücü Sayısı} = \frac{\text{Dönem başı işgücü sayısı} + \text{Dönem sonu işgücü sayısı}}{2}$$

- 5) **Ek İşgören Gereksinimi:** Bir işletmede yedek işgören gereksinmesi işten çıkarmalar olgusu nedeniyle ortaya çıkmaktadır<sup>76</sup> Her iki kavram da istatistiksel veri olarak kullanılmak istendiklerinde aşağıdaki gibi türlendirilirler<sup>77</sup>.

<u>Cıkışlar</u>	<u>Girişler</u>
- Ayrılmalar	- Ayrılanların ve çıkarılanların yerine işe alınanlar
- Çıkarmalar	- Yeni yatırım ve örgüt yapısındaki değişiklikler
- Emeklilik	nedeniyle işe alınanlar
- Ölüm ve Maluliyet	

- 6) **Yedek İşgören Gereksinmesi:** İşletmede hastalık, devamsızlık, kaza, izin ve benzeri durumlarda ortaya çıkacak işgören boşluğunun doldurulması amacıyla ortaya çıkan ihtiyacı ifade eder<sup>78</sup>

### 2.1.1.3. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal Yöntemler

İnsan kaynaklarına yönelik her planlama işleminin temelinde geleceğe dönük tahminler yatar. Planlamacı, ilke olarak söz konusu tahminleri, işletmenin diğer alanlarındaki çalışmalarını da göz önünde bulundurarak ve gereğinde plan modcline yansıtarak iki açıdan yapar<sup>79</sup>:

<sup>76</sup> Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, İstanbul, 1998.), s.88.

<sup>77</sup> Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.**, s. 89.

<sup>78</sup> Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi...**, s. 45.

<sup>79</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**. (Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş İkinci Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996.), s.85.

- Kısa dönemli olarak, “operatif” ve “fonksiyonel” açıdan
- Uzun dönemli olarak, “stratejik” ve “global” açıdan.

Bu istatistik kökenli modelleri şöyle inceleyebiliriz:

1. *Matematiksel Model:* Organizasyonun toplam insan kaynağı ihtiyacını etkileyen değişkenlerin seçilerek matematiksel bir formülle aktarılması temeline dayanmaktadır. İhtiyacı etkileyen içsel ve dışsal değişkenler birlikte ele alınır. Örneğin<sup>80</sup>

$$E = \frac{(L + G) \frac{1}{X}}{Y}$$

E: Bir “n” planlama periyodunda tahmin edilen işgören ihtiyacı.

L: Dönemde gerçekleşecek faaliyetlerin planı.

G: Faaliyetlerdeki dönemsel büyümenin tutarı.

X: Dönemde hedeflenen verimlilik artış oranı.

Y: Toplam faaliyet tutarının her bir işgören başına tutarı.

2. *Doğrusal Regresyon- Korelasyon Analiz Yöntemleri:* Gelecekte ortaya çıkabilecek insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesine dayanır.

Diyelim ki, bir C işletmesi gelecekteki işgören gereksinmesini, satışları ile istihdam ettiği işgören miktarı arasındaki ilişkidен çıkararak tahmin etmek istemektedir. Bu durumda ilgili analiz söz konusu işletme için aşağıdaki gibi yürütülecektir<sup>81</sup>.

<sup>80</sup> Kaynak, a.g.e., s.85.

<sup>81</sup> Kaynak, İnsan Kaynakları Yönetimi., s.106.



<u>YILLAR</u>	<u>(SATIŞLAR) X</u>	<u>(İŞGÖREN) Y</u>
1995	40 milyon	400 kişi
1996	50 milyon	800 kişi
1997	60 milyon	500 kişi
1998	90 milyon	1100 kişi
1999	110 milyon	1700 kişi

3. *Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi:* Organizasyondaki işgören hareketliliğini izleyen bir bilgi sisteminin bilgisayar programlarıyla kurulması ve tüm birimlerce kullanılabilir hale getirilmesi, işgören ihtiyacının tahmininde önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır.
4. *Trend Analizi Yöntemi:* Firmadaki istihdam seviyesinin geçmiş beş yıl verilerine bakılarak tahmin edilmesi esasına dayanmaktadır<sup>82</sup>.
5. *Rasyo Analizleri:* İşgören sayısı üzerinde belirleyici olan nedensel faktörler ile gerektirdikleri işgören sayısı arasındaki oranlara dayanan bir yöntemdir<sup>83</sup>.
6. *Dağılım Alanları Analizi:* Yöntemde iki faktör tanımlanarak birbiri ile ilişkilendirilir. İşletmedeki temel faaliyetler ya da bunların göstergeleri ile çalışan işgören sayısı arasındaki ilişkiler belirlenerek tahminler yapılır<sup>84</sup>.
7. *Diğer Tahmin Yöntemleri:* Örgütlerin insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde çok sayıda ve çok değişik yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden en çok kullanılan yöntemler arasında; bütçe ve program analizleri yöntemi, yeni risk analizleri yöntemi, iş standartları yöntemi, zaman serileri yöntemi, regresyon yöntemi, bilgisayar modelleri,

<sup>82</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 47.

<sup>83</sup> Aynı.

<sup>84</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 48.

simülasyon, şebeke akımı yöntemi, Minnesota modeli gibi yöntemler sayılabilir<sup>85</sup>.

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin tüm planlama faaliyetlerini kapsamalıdır. Böylece işletme hedefleri daha etkin ve daha başarılı bir şekilde gerçekleşir. Mevcut işgörenin kendini geliştirmesi ve korunması sağlanır. Performanslarını daha iyi değerlendirme imkanı kazanılır. Bu nedenle insan kaynakları planlaması yapıldıktan sonra işletmenin kariyer hedeflerini de belirlemeleri ve iyi bir kariyer planlaması yapmaları gerekmektedir.

### 2.1.2. Kariyer Planlamasının Önemi ve Kapsamı

Kariyer, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin ısrarla üzerinde durduğu konulardan biridir. Ancak otel işletmelerinde bu konuya çekingen bakılmaktadır. Bunun nedeni, bazı otellerin mevsimlik olması ve işgörenlerin daha sık otel değiştirmesidir. Ancak termal otel işletmeleri faaliyetlerini tüm yıla yaydıklarından, işgörenin kariyer beklentisi daha fazla olabilmektedir.

Kariyer kavramının en yaygın anlamı; seçilen iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Her ne kadar kariyer teriminin anlamı bir iş dizisiyle sıralansa da gerçekte, bireyin tüm yaşamını içermektedir<sup>86</sup>.

İnsan çalışma yaşamına katıldığı ilk günden itibaren ihtiyaçlarını karşılamak, beklentilerini tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını gerçekleştirmek, işinde ilerlemek, kısacası başarılı olmak ister. İnsanın çalışma hayatındaki başarısı yaptığı işten mutluluk duymasına, tatmin olmasına, bilgi ve yeteneğini kullanabileceği örgütsel ortamların sağlanmasına bağlıdır<sup>87</sup>.

<sup>85</sup> Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999), s. 113.

<sup>86</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. (Ankara: II. Baskı, Siyasal Kitabevi, 1995), s. 163.

<sup>87</sup> Ceyhan Aldemir ve diğerleri, a.g.e., (2001), s. 199.

Transferler ve yaşanan bazı örgütsel sorunlar nedeniyle ortaya çıkan işgören devir hızının yüksekliği, teknolojik gelişmelerin getirdiği yeniden yapılanmalar ve orta kademe yönetim basamaklarının örgütsel küçülme nedeniyle elimine edilmesi gibi konular, termal otel işletmelerinde geleneksel kariyer sisteminden farklı, etkili bir kariyer sistemine ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkarmaktadır<sup>88</sup>. Hizmet kalitesinin artması, müşteri memnuniyeti, sağlık hizmetlerinin verimliliği açısından da kariyer planlaması büyük önem taşımaktadır.

Kariyer kavramının içeriği ile ilgili olarak şunları söyleyebiliriz:

1. Kariyer kavramı, sadece yüksek statüdeki kişilerle ilgili değildir. Yapılan işe ve örgütsel konumuna bakılmadan işgörenin iş yaşamı boyunca yaptığı işleri ifade eder.
2. Sadece üst basamaklara yükselme gibi iş değişiklikleriyle ilgili değildir. Yükselmek istemeyen, konumundan memnun olan işgören de vardır.
3. Sadece işe alınma ile ilgili değildir. Birden fazla iş alanını ve örgütü içeren kariyer yollarıyla ilgili deneyim kazanmış işgören de bulunmaktadır.
4. Sadece örgütler değil bireyler de kendi kariyerlerini planlamada söz sahibidir.

### 2.1.2.1. Kariyer Aşamaları

Bir işgörenin kariyerinde ilerlemesi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamaları kısaca şöyle açıklayabiliriz<sup>89</sup>:

1. **Çalışma yaşamının başlangıcı:** Kariyerin ilk yılları olarak nitelendirilir. Zamanla deneyim kazanıncaya kadar süren aşamadır.
2. **Kariyerinde ilerleme aşaması:** Bu aşama 30-45 yaşları arasında tamamlanır. Güvenlik gereksinimleri azalır; başarı, saygınlık ve özgürlük gereksinimleri ön plana çıkar. Sorumluluk ve inisiyatif özelliği taşıyan işlere geçme arzusu belirir.

<sup>88</sup> Kozak, Meryem, a.g.e., s. 50.

<sup>89</sup> Aldemir, a.g.e., s. 205 ve Can, a.g.e., s. 164.

3. **Orta kariyer aşaması:** Birey artık kariyerinde belli bir noktaya ulaşmıştır. Daha çok sorumluluk ve görevleri vardır. Ancak, verimleri azalır ve işlerinde tatmin olamazlar. Bu yüzden fizyolojik ve psikolojik rahatsızlık duyarlar (kariyer ortası kriz). Yöneticilerin tepkisiyle karşılaştıklarından dolayı işten ayrılabilirler.
4. **Emeklilik aşaması:** Birey kariyerini tamamlamıştır. Ancak başka bir kariyere geçebilme olanağı vardır. bu aşamada bireyler çalışırken yapamadıkları etkinliklere yönelirler (resim yapma, çiçek yetiştirme vb).

#### 2.1.2.2. Kariyer Planlaması ve Amaçları

Kariyer planlaması, bir bakıma işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin yada somut olarak “yükselmesinin” planlanmasıdır<sup>90</sup>. Bir başka tanıma göre ise, “yeteneklerin, çıkarların analiz edilmesi konusunda örgütlerin çalışanlarına yardımcı olmasını sağlayan, kariyerle ilgili planların yapıldığı, denetlendiği yönetsel bir uygulama” olarak tanımlanmaktadır<sup>91</sup>. İşletmede verimliliği arttırmak için üzerinde önemle durulması gereken bir planlama yöntemi olmalıdır. Bu yöntem de kariyer planlamasıdır.

Kariyer planlamasında genellikle şu amaçlara hizmet edilir<sup>92</sup>:

1. İnsan kaynaklarının etkili kullanımı.
2. Yükselme gereksinmelerinin tatmini için işgörenin geliştirilmesi.
3. Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi.
4. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi.
5. İşgörenin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığın artırılması.

<sup>90</sup> Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*. (İstanbul: II. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1996). S. 161.

<sup>91</sup> Kozak, Meryem, a.g.e., s. 51.

<sup>92</sup> Can, a.g.e., s. 168.

6. Bireysel eğitim ve gelişme gereksinmesinin daha iyi belirlenmesi.

### 2.1.2.3. Kariyer Planlaması Süreci

Kariyer planlaması sürecinde bir karar aşaması vardır. Bu karar bazen örgüt bazen de birey tarafından verilebileceği gibi her iki tarafın katılımı ile de verilebilir. Yetenekli kişilerin örgütte tutulabilmesi için, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalı, meslekte ilerlemesi desteklenmelidir.

Kariyer planlaması yapılırken planlayıcıların potansiyelini saptamak için şu bilgilere ihtiyaçları vardır<sup>93</sup>:

- Potansiyel çalışan kişi sayısının saptanması,
- İşgörenlerin organizasyonun neresinde yer aldıkları,
- Kaç yaşında oldukları,
- Ne kazandıkları, hakları,
- Mevcut terfi kanalları,
- Gelişme aşaması anahtarları,
- Her bir kariyer aşaması için kişi sayısı,
- Ölüm vb sebeplerle oluşan tıkanmalar.

Kariyer planlaması konusundaki programlar organizasyondan organizasyona değişmekle birlikte, kariyer planlamasının normal olarak beş adımı vardır<sup>94</sup>:

1. *Kendini Değerlendirme (Kendini Gerçekleştirme)*: Bireyin yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve arzularının tam bir dökümünü çıkarmasıdır.
2. *Kariyerle İlgili ve Kişisel Amaçlarının Saptanması*: Bireysel kariyer planlamasında, kişilerin kendi yeteneklerini tanıması, iş ve günlük hedeflerin

<sup>93</sup> Michael Riley, *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry*. (Oxford: Second Edition, Butterworth – Heineman, 1996), s. 134.

<sup>94</sup> Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları*. Çeviren: Doğan Şahiner, (İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993), s. 134.

belirlenmesi ve ulaşılması istenen örgüt içi ve örgüt dışı basamakların hedeflenmesi konularına ağırlık verilmektedir.

3. *İşin Gereklerinin Belirlenmesi:* Bireyin seçtiği işle ilgili görevler, sorumluluklar ve işin gerektirdiği eğitim araştırılmalıdır.
4. *Saptanan Amaçlara Ulaşmak İçin Gerekli Eğitimin Sağlanması:* Bu eğitimi birey kendi kendine de sürdürebilir, bir kursa da katılabilir. Eğitim programları çalışanların mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.
5. *Kişisel ve Mesleki Amaçlarla Geliştirme Konusundaki Etkinliklerin Birleştirilmesi:* Bireyin kişisel ve mesleki amaçlara ulaşmasını sağlamak için örgüt bireye yardım eder ve işbirliği yaparlar.

#### 2.1.2.4. Kariyer Planlama Yöntemleri

İşletmelerde kariyer planlaması amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Kariyer planlaması amacıyla kullanılan yöntemlerden bazıları şunlardır<sup>95</sup>:

- **Grup alışmaları (Workshop):** alışma grupları, farklı amaçlarla ve farklı düzeylerdeki işgörenlerin katılımı ile oluşturulur. Yöneticilerin bir araya geldiği grup toplantılarında, sorunlar ve işgörenlerin beklentileri ile ilgili bilgiler toplanır. İşgörenlerin oluşturduğu gruplarda ise, kariyer yolları, emeklilik, sosyalleşme, orta yaş krizi gibi kişinin kariyer yaşamında karşılaştığı sorunlar yanında, konu ile ilgili çözüm önerileri de tartışılır. Özellikle, kariyer ortasında olan işgörenlerin gelişimine yardımcı olmak, örgüt sadakatini artırmak ve örgütte kalma süresini artırmak amacıyla grup çalışmalarından yararlanılır.

- **Değerlendirme Merkezi:** Kariyer merkezi olarak da bilinen bu merkezler, örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve işgörenlerin kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir. Değerlendirme merkezleri, genelde işgörenlerin kariyerlerini yönetmek ve departman müdürlerinden elde edilen bilgileri değerlendirmek için kurulmuştur. Değerlendirme merkezlerinde, grup çalışmaları, kurslar düzenlemek, iş gerekleri ve

<sup>95</sup> Meryem Akoğlan Kozak, *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. (Eskişehir, 2001), s.97.

kariyer fırsatları hakkında işgörenleri bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri uygulamak, iş başı ve iş dışı eğitimler (örneğin seminerler) düzenlemek gibi faaliyetler yer verilir.

- **Danışmanlık:** Kariyer planlamaları yapmak, işgörenlerin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak amacıyla bazen danışmanlık hizmetlerinden yararlanır. İşletmelerde, insan kaynakları departmanı tarafından yürütülen danışmanlık hizmetleri, gerekli olduğu hallerde, işletme dışında bir uzman ya da işletme içindeki uzmanlardan alınabilmektedir. Kariyer danışmanlığı, bireylerin kariyer amaçlarını oluşturmada, uygun kariyer basamaklarını uygulamada, kariyer hedeflerine yöneltmede işgörelere yardımcı olur.

- **Performans Değerlendirme:** En genel hatları ile performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre, bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarma derecesinin belirlenmesidir. Performans değerlendirme bireyin gücünü ve zayıflıklarını tanımlar. İşgörenler ile yöneticilerin işbirliğiyle hazırlanan bir kariyer ve performans yükseltme planı, işgörenlerin mesleki hedeflerini izleyebilmesi ve duygusal açıdan tatmin duyabilmesi için son derece önemlidir. Bu planın, mevcut performansın gerektirdiği eğitim, kitaplar, kurslar, konferanslar gibi işgörenlerin kariyer gelişimine yardımcı olacak etkinlikleri kapsamı bireye büyük katkı sağlayacaktır.

- **Psikolojik Değerlendirme Teknikleri:** İşgörenin yaptığı iş ile uyum sağlayıp sağlamadığı onun iş başarısı ile ilgili olduğu kadar, işletme içindeki kariyer ilerlemesi ile de ilgilidir. İşgörenlerin yaptığı iş, yetenek ve özelliklerine uygunsa, kişi ile işin uyumu diğer bir ifade ile bütünleştirilmesi sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla, kişinin iş doyumunu, verimliliği artarken, örgütün de amaçlarına ulaşması kolaylaşacaktır. Kişi kariyer basamaklarında yükselirken, daha fazla sorumluluk, prestij, beceri ve ücret sağlayacaktır. Örgüt içindeki terfi politikalarında iç kaynaklardan yararlanılması ve bu geçişlerde, tecrübe ve eğitimden çok kişilik, tutum ve davranışların dikkate alındığı görülmektedir. Bu nedenle, kariyer planlamasında psikolojik değerlendirme (psiko-teknik) yöntemlerinden de yararlanılmaktadır.

- **Koçluk:** Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedef için, özel ders, konferans, seminer vererek, kişiyi koyduğu hedeflere hazırlama sürecidir. Bu süreçte, işgörenlere işletmede yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda yardımcı olmak amaçlanır. İşgörenlerin işletme hakkında, işletmedeki pozisyonlar, yapılan işler, yükselme fırsatları, görev davranışları gibi konularda gelişmeleri için bir eğitim programı uygulanır. Kişi, hazırlanacağı işleri öğreninceye kadar bu eğitim faaliyetlerine katılır. Bu planlamanın etkili olabilmesi için, işgörenler ve yöneticiler arasında iyi ve sağlıklı ilişkilerin olması gerekir. Bu işi yürüten kişilere koç denir. Koç, işgörenleri motive etmek, becerilerini geliştirmek, güçlendirme ve geri bildirim sağlamak için görevli, işgören ya da çalışma arkadaşıdır.

- **Eğitim:** Eğitim programları, eğitilenleri önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için yapılan faaliyetleri içermektedir. İşgörenlerin bireysel gelişme ihtiyacı, kariyer planlama sürecinde belirlenir. Hedeflenmiş kariyer amaçları, temelinde çalışan danışman ve kariyer gelişim uzmanı ile işbirliğine girerek, onu kendi amaçlarına yöneltecek kariyer planları oluşturur. Bu hareket planları kapsamında kişi için gerekli olan eğitim, öğretim süresi ve yöntemlerinin belirlenmesine de karar verilir.

### 2.1.2.5. Kariyer Planlaması Sürecinde Örgüt İlişkileri

Örgüt içinde çalışan bireyin kariyer gelişimi ile ilgili stres faktörleri, iş güvensizliği, isteklerinin engellenmesi, ilerleme olanağının olmamasıdır. İşgörenler belirli bir yaştan sonra sürekli olarak yetenek ve bilgisinin azalması ya da makinelerin insan yerini alması sonucunda işten çıkarılma korkusuyla karşı karşıya gelebilirler<sup>96</sup>.

Çalışan birey mesleki tercihte bulunurken, ücret artışı, yükselme olanağı ve yüksek statülerle ilgilenmenin yanı sıra doyurucu ilişkiler – kariyer sözleşmesi – arayışını sürdürmektedir. Kariyer sözleşmesi, insan insana bir ilişkiyi açıklamakta olup, yönetici ile astı arasındaki tüm ilişkilerde üstü kapalı ve dinamik bir özellik sergiler. Bir

<sup>96</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1996), s.345.



astın üstü ile birlikte geliştireceği ilişkiler, kişilerin çalışma yaşamlarında geçirecekleri aşamaların anlaşılmasında yardımcı olmaktadır<sup>97</sup>.

Örgüt içindeki ilişkilerin sağlıklı ve uyumlu olması bireyin işle ilgili sorunlarını bir ölçüde azaltacaktır. Buna karşın olumsuz ilişkiler, yetki ve sorumluluk dağılımındaki güçlükler, davranışların kısıtlanması, amaçlarla çatışan politikalar örgüt içinde önemli stresler oluştururlar. Astlarla olan zayıf ilişkiler zedeleyici durum taşımamasına rağmen üstlerle olan zayıf ilişkiler zedeleyici olmaktadır<sup>98</sup>.

Kişiler ilişkiler açısından bir örgütte sırasıyla dört aşamadan geçmektedir<sup>99</sup>:

**I. Çırak:** Başkalarınca yönetilir ve işi öğretilir.

**II. Meslektaş:** Örgütün etkinliklerine bağımsız olarak katkıda bulunur.

**III. Akıl Hocası (Mentor):** Deneyimsiz elemanları yüreklendirir ve rehberlik eder.

**IV. Himayeci (Sponsor):** İşgörenine arka çıkar, örgütün tümüne katkısı olan, ihtiyacı olanlara yardım eden türden ilişkileri geliştirirler.

#### 2.1.2.6. Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, kariyer seçimine ve işgörenin yeterlilik, kendine saygı gibi gereksinimlerinin tatminine katkı sağlar. Teknolojik gelişmeler, yeni çalışma yöntemleri, örgüt içi yenilikler vb kariyer geliştirme programlarının artışına neden olmuştur. Kariyer geliştirme için kişisel durum analizi uygulanır. Bu analiz kişinin motive olabileceği, amaçlarına ulaşabileceği ve kendini geliştirebileceği bir yere gelmesi için önemlidir.

Söz konusu analiz sonucu<sup>100</sup>,

- İşten ve yaşamdan ne beklemektedir?

<sup>97</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**. (İzmir: III. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1998), s. 170.

<sup>98</sup> Özkalp ve Kirel, **a.g.e.**, s. 347.

<sup>99</sup> Aldemir, **a.g.e.**, (1998), s. 170.

<sup>100</sup> Azize Tunç ve Akyay Uygur, "Otel işletmelerinde Kariyer Planlamasına Yönelik Faaliyetlerin Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi", III. Uluslararası ve VI. Ulusal Turizm Kongreleri, Bildiriler, ADÜ Tur. İşl. Ve Ot. Y. O., Kuşadası, 6-9 Kasım 1998, s. 81.

- Aşırı bir çalışma yaşamını göze alıyor mu?
- Amaçlarına ne kadar çabuk ulaşmak istemektedir?
- Girmek istediği pozisyonun kişisel olarak tatmin edici olmasını mı istemektedir?
- Finansal getirisi yeterli midir? Ne kadarlık bir finansal getiri istemektedir?

gibi sorulara sağlıklı yanıtlar bulunabilir.

Kariyer geliştirmenin günümüzde daha da önemli olmasının iki nedeni vardır. Birincisi; başarılı bir kişinin kariyer tanımı değişmiştir. Geçmişte başarılı bir kişinin kariyerinde şirket ne ölçüde kazanç sağlamıştır. Şu an başarılı bir kişinin kariyeri büyük bir sorumluluk içermekte ve verilen güçlü kararlar artmakta, eldeki potansiyelden daha fazla yararlanılmaktadır. İkincisi; konaklama endüstrisi gibi bazı sektörlerde özellikle pansiyonlar, termal otel işletmeleri vb. konaklama işletmelerinde, daha fazla müşteri ve daha fazla odanın getireceği kazanç göz önüne alınarak işgörene verilen eğitim ve yetkilerle kariyerinin geliştirilme çabaları önem kazanmıştır. Önceden mevcut olan idari işler sınırlı ve az iken, bu işlerde artan rekabet sayesinde tasarruf düzeyi de iyi bir seviyeye ulaşmıştır. Bu ifadeler; hırslı olan ve kariyerini ilerletmek isteyenler için yeterli değildir. Giderek vasıflı işçilerin hemen hepsinin sorumluluklarını geliştirmekte, promosyonlar sağlamakta ve çapraz eğitim verilmektedir<sup>101</sup>.

İnsan kaynakları planlaması ve kariyer planlamalarının analiz aşamalarında iş tanımları ve iş gereklerini içeren iyi bir iş analizine ihtiyaç vardır. İş analizi ve iş tanımları, işletmede yapılan tüm işlerin ayrı ayrı incelenip içeriklerinin belirlenmesini, böylece insan kaynaklarının doğru seçimini ve verimli bir planlama yapılmasını sağlar.

## 2.2. Termal Otel İşletmelerinde İş Analizi

İşletmenin herhangi birimindeki bir işin en kısa zamanda en iyi şekilde yapılabilmesi için gerekli bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Bu analiz çoğunlukla işin gözlenmesi veya işin nezaretçisi

<sup>101</sup> Jerris, a.g.e.,s. 376.

olan usta bir kişiden bilgi alınması yoluyla gerçekleştirilir. Bu bilgiler işin tanımının hazırlanabilmesi için insan kaynakları bölümü elemanlarına veri sağlar<sup>102</sup>.

Yapılacak iş analizinde temel olarak şu sorulara cevap aranır<sup>103</sup>:

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş neyin yapılmasıdır?
- İş nasıl yapılır?
- İş ne zaman yapılır?
- İş neden yapılır?

Hazırlanacak analiz formu ile yapılacak iş analizi, iş tanımı ve iş spesifikasyonlarının hazırlanmasına da temel oluşturur. Bir iş analizi formu örneği aşağıda verilmiştir (Şekil 7).

### İŞ ANALİZİ FORMU ÖRNEĞİ

**Açıklama:** Soruların tümünü dikkatle okuduktan sonra kısa ve anlaşılır şekilde cevaplandırınız.

İşin adı: ..... Kodu : .....  
 Birimi: ..... Bağlı olduğu bölüm : .....  
 Bilgi veren: ..... Gözetmen : .....  
 Görüşmeci: ..... Anket tarihi : .....

**I. İşin özeti:** (Yaptığımız işi birkaç cümle ile özetleyiniz.)

**II. Görev ve Yetkileri:** (Görev ve yetkileriniz diğer bir anlatımla yaptığımız işler nelerdir?)

a) Düzenli olarak yaptığımız görevler:

b) Belirli aralıklarla yaptığımız görevler:

c) Düzensiz aralıklarla yaptığımız görevler:

**III. Sorumluluk:** (Emrinize verilen makina, malzeme ve teçhizatı kurallarına uygun olarak kullanmaktan doğan sorumluluk ile başkalarının davranışlarından, güvenliğinden, nezaret ve kontrolünden sorumluluğunuz nedir?)

**IV. Eğitim:** (İşinizin doğru ve düzenli bir şekilde yapılabilmesi için gerekli en az eğitim düzeyi nedir?)

**V. Deneyim:** (Yaptığımız işle ilgili olarak iş öncesi deneyim gerklimi dir? İşinizi istenilen şekilde yapmayı öğrenmek ne kadar zamanınızı aldı?)

**VI. Beceri ve yetenek:** (Yaptığımız iş özel beceri ve yetenek gerektiriyor mu, yabancı dil bilgisine gerek var mı?)

**VII. Çaba:** (Yaptığımız iş bedensel ve fiziksel düzeyde ne tür bir çabayı gerektirmektedir?)

**VIII. İnsiyatif ve yaratıcılık:** (İşinizde karar verme, yenilik yaratma, uygulama imkanlarınız nasıldır, iş yerinde maruz kalabileceğiniz iş riski ne ölçüdedir?)

### Şekil 7. İş Analizi Formu

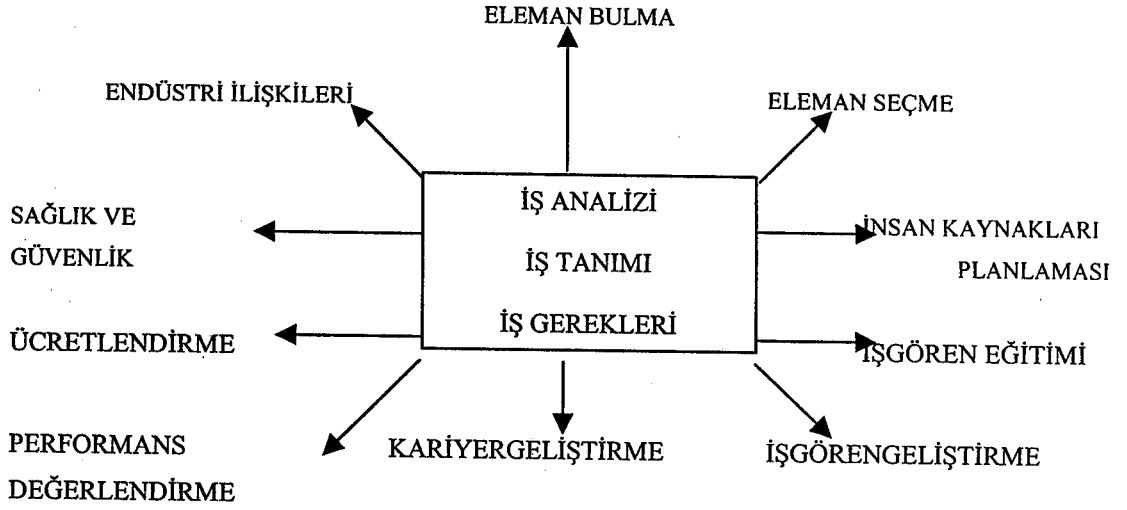
**Kaynak:** Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi. 1998, s. 76-77.

<sup>102</sup> Esra Aslan, "Personel Seçimi", Human Resources. (3 / 4, Eylül-Ekim 1999), s. 38.

<sup>103</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. (İstanbul: 1991), s.15.

### 2.2.1. İş Analizinin Amaçları

Bir insan kaynakları yönetim aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilgi elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizleri ve iş tanımları çalışmalarından elde edilen bilgilerin kullanım alanları veya varılmak istenen amaçlar toplu olarak aşağıda verilen şekilde izlenebilir(Şekil 8).



Şekil 8. İş Analiz ve Tanımlarının Amaçları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000). s.55.

### 2.2.2. İş Analizinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntem ve Teknikleri

İş analizi yaparken çok çeşitli bilgi toplama yöntemlerinden yararlanılabilir. Bunların başlıcaları şunlardır<sup>104</sup>:

1. Gözlem
2. İşgören ile görüşme
3. İş analisti ile görüşme
4. İşgörenin tuttuğu kayıtlar

<sup>104</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, *Personel Yönetimi*. (İzmir: III. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1998), s.65.

5. Yapılandırılmış veya yapılandırılmamış soru formları (iş analisti, işgörenin kendisi veya işgörenin ilk yöneticisi tarafından doldurulur.)
6. İş esnasında yerine getirilen faaliyetlerin video veya filme alınması.
7. Daha önceki iş analizlerinden yararlanmak.

Bu yöntemler içinde en sık kullanılanlar, bilgi ve belge toplama tekniği, gözlem tekniği, anket tekniği ve mülakat tekniğidir.

### 2.2.3. İş Tanımları

İşin gerçekleştirilmesi sırasında işgörene sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki ve dışındaki yerini, işi yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlar ve açıklığa kavuşturur<sup>105</sup>.

Tipik bir iş tanımında şu bölümler yer almaktadır<sup>106</sup>:

- İş tanımının geçerlilik tarihi,
- İş adı (ünvanı) ve kodu,
- İşin yapıldığı bölüm,
- İşin özeti,
- Görevler,
- Kullanılan makinalar,
- Kullanılan malzemeler,
- Gözetim
- Mali sorumluluk,
- Çalışma koşulları,
- Tehlikeler,
- Kişisel nitelikler.

<sup>105</sup> Aslan, Esra, a.g.e., s. 38.

<sup>106</sup> Can ve diğerleri, a.g.e., s. 54.

İş tanımı formu örneği aşağıda verilmiştir(şekil 9)

### İŞ TANIMI FORMU

Ünvan:

Rapor verilen makam:

Tarih:

#### I. AMAÇ:

Oteldeki satış noktalarındaki para işlemlerini doğru ve hızlı bir şekilde yapmak.

#### II. İŞİN BOYUTLARI

Kullanılan Kaynaklar : Micros raporları (Shift sonu raporu, açık çek raporu, kapalı çek raporu, menü kalemi raporu), Yazarkasa , Z Raporu, P.O.S. Makinaları

Diğer : Kasaların bulunduğu mekanlar: Pastane, Plaj, Havuz, Kür merkezi, Aktivite vs.

#### III. ANA SORUMLULUKLAR

1. Yeni elemanlar geldiğinde 1 hafta boyunca eğitim amaçlı beraber çalışmak.
2. Oteldeki satış noktalarındaki kasa işlemlerini düzgün bir şekilde yapmak.
3. Çalışma saatleri içerisinde captain orderlara adisyon açmak, ödeme şeklini yazarkasaya işlemek ve shift sonunda micros raporlarıyla Z raporunu tutturmak.
4. Sezon başında ve sonunda kasaların ünitelere yerleştirilmesi, alınması ve depolanması.
5. Siparişlerin captain orderlardaki verilere uymasını kontrol altında tutmak.

#### PERFORMANS GÖSTERGELERİ

- Müşteri şikayetlerinin azalması.
- Hata sayısının az olması.

#### IV. İŞ KAPSAMI

Çalışan çevre: Ödemeler kasaya yapıldığı takdirde müşteriyle görüşülmektedir. Servis departmanı ile iç içe çalışmaktadır. Operasyon aşamasında Micros sistemi, yazarkasa ve P.O.S. makinaları kullanılmaktadır.

Karar verme : Belirlenen limitler içerindedir.

#### V. BİLGİ VE DENEYİM

- En az lise mezunu.
- Yabancı dil.
- Bilgisayar
- Tutarlı, pratik
- Analitik yönü kuvvetli.

#### VI. TERFİ DURUMU

Kasiyer sorumlusu

### Şekil 9. İş Tanımı Formu

Kaynak: Nasuh Altıntaş, "Konaklama İşletmelerinde İşgücü Maliyet Kontrolünün İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Örnek Bir Model", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon: AKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2000), s.112-113.

#### 2.2.4. İş Gereklere

İş tanımlarının hazırlanmasından sonra, bu işleri yapan kişilerde bulunması gerekli özelliklerin belirlenmesine sıra gelir. İşlerin başarılması için gerekli niteliklerin saptandığı çizelgeye "iş gereklere" adı verilir. Çizelgede yer alan bilgiler, beceri gereklere, çaba gereklere, sorumluluk, çalışma koşulları, yaş, cinsiyet vb. dir. İş gereklere formu örneği aşağıda gösterilmiştir(şekil 10).

---

**İŞ GEREKLERİ FORMU**

İş kimliği:

Tarih

İşin adı : .....

İşin kodu : .....

Bölüm : .....

**İŞ GEREKLERİ****Beceri gerekleri**

- Eğitim
- Deneyim
- Özel bilgi ve yetenek

**Çaba gerekleri**

- Bedensel çaba
- Düşünsel çaba

**Sorumluluk**

- Malzeme- makina sorumluluğu
- Gözetim sorumluluğu
- Diğer kişileri koruma sorumluluğu
- Mali sorumluluk
- İş ilişkileri sorumluluğu

**Çalışma koşulları**

- İş çevresi
- İş riski

**Diğer konular**

- Yaş
  - Cinsiyet
  - Askerlik
- 

**Şekil 10. İş Gereklere Formu**

Kaynak: Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi. (Ankara: İkinci Baskı, Gazi Kitabevi,1998), s. 80.

İş tanımları ve gerekleri belirlendikten sonra, sıra belirlenen profile uygun işgören alımına gelir. Bu amaçla başvuran adaylar arasından uygun eleman seçilir ve işe yerleştirilir.

### 2.3. Termal Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme Süreci

İşletmenin etkinliğini ve verimliliğini sağlayabilmek için amaca uygun eleman çalıştırmak gerekir. Amaca uygun eleman seçimi ise; insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Tipik olarak işgören seçimi çeşitli evrelerden oluşan bir süreç olarak ele alınabilir.

“İnsan kaynaklarının tedariki (sağlanması)” diye de anılan bu süreçte; öncelikle *işgören ihtiyacının sayı ve nitelik (vasıf) olarak belirlenmesi*, sonra bu gereksinmeyi çeşitli kaynaklardan karşılamak üzere bazı yöntemlerle *adayların araştırılıp bulunması* ve en son olarak da bu adaylar arasından çeşitli yöntemlerle *uygun işgörenlerin seçimi ve işe yerleştirilmesi* evresi yer almaktadır<sup>107</sup>.

### 2.3.1. İnsan Kaynakları Bulma

İnsan kaynağı bulma çalışmalarına başlamadan önce, alınacak işgörenin sahip olması gereken özelliklerin ve otel işletmesine yürütülmekte olan işlerin tanımlanmış olması, bu standart bilgilerin sağlanması için de iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. İş analizleri ile işletmelerdeki tüm işler tek tek analiz edilerek iş ve görev tanımları yapılır. Bu tanımlar yardımıyla işin nelerden oluştuğu, işin yapılış süresi, çalışma ortamı, işi yapacak kişi sayısı, iş riski gibi konular belirlenir<sup>108</sup>.

İşgören bulma konusunda çeşitli yöntemler uygulanabilmektedir. Başlıca işgören bulma yöntemleri olarak, iş yerine yapılan kişisel başvurular, işletmede çalışanların önerileri, duyurular, iş ve işgören bulma kurumları, özel müşavirlik firmaları, eğitim kurumlarından işgören bulma ve iç kaynaklardan yararlanma sayılabilir<sup>109</sup>. Bu kaynaklar işletmenin bulunduğu yere, faaliyet konusuna ve yapılacak işe göre değişir. İnsan kaynağı bulmada kullanılan yöntemler dış kaynaklar ve iç kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletmenin ilk önce başvurduğu yöntem iç kaynaklardan işgören sağlama yöntemidir. Önemli bir motivasyon aracı olması nedeniyle bu yöntem otel işletmelerinde çok kullanılmaktadır.

İç kaynaklardan işgören sağlamanın başlıca yararları şöyle özetlenebilir<sup>110</sup>:

- Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması kişinin yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.

<sup>107</sup> Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 113.

<sup>108</sup> Kozak, Meryem, a.g.e., s. 113.

<sup>109</sup> Hatice Özutku, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açından İncelenmesi ve Bir Uygulama Örneği.” (Basılmamış Doktora Tezi, Afyon: AKÜ, Sosyal Bilimler Ens., 1999), s. 141.

<sup>110</sup> Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 75.



- Herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir.
- Elemanın iş değişim kararı işletme içinde alındığından bu yöntem çok hızlı işler. Bu yöntemin uygulanması, çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle motivasyon sağlar.
- Ayrıca işgörenlerin farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur.

Ancak, bu yöntemin bir üst pozisyona getirilen işgörenin iş arkadaşları tarafından daha zor kabul edilmesi ya da bir alt işgörenin üstünün yerine geçme beklentisinin artması gibi sakıncaları da bulunmaktadır. Ayrıca, sürekli iç kaynak kullanımının “işletme körlüğü” ne yol açtığı ve işletme dinamizmini azalttığı da bazı kaynaklarda belirtilmektedir.

Genellikle üst düzeydeki işgörenler elemanlarını kuruma girdikleri zamanda mevcut karakter, bilgi ve yetenekleri ile tanır ve öylece tanımaya devam ederler. Oysa bir kurumda çalışan insan zamanla deneyim kazanır, bilgi ve görgüsü artar, yeteneklerini geliştirir. İnsan kaynakları departmanlarının da bu değişiklikleri izlemeleri maalesef zordur. Bunun basit çözümü, tüm işgörene dağıtılacak bir formun yılda bir periyodik olarak işgörenin kendisi tarafından doldurulması ve insan kaynakları departmanı tarafından bilgisayar arşivine aktarılmasıdır<sup>111</sup>. İşletmelerde işgören bulmada yararlanılan dış kaynaklar ise kısaca şöyle açıklanabilir:

- *İşletmede Çalışan İşgörenin Önerileri:* İş açıklarının doldurulmasında işletmede çalışan işgörenin önerdikleri adayları dikkate alma, çok sık kullanılan bir yöntemdir<sup>112</sup>. Otel işletmelerinde çok kullanılan bu yöntemde; tanıdık kişilerin bir arada çalışmaları sonucunda oluşan bazı olumsuz ortak tavırların ortaya çıkması gibi bir sakınca söz konusudur. Ancak, örgüte yeni gelen kişilerin ortama uyum sağlaması ve aracı kişileri mahcup etmemek için yüksek performansta çalışması gibi yararlı yönleri de bulunmaktadır<sup>113</sup>.

<sup>111</sup> Üzeyir Garih, *Yönetim Teknikleri*. (İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2000), s. 138.

<sup>112</sup> Geylan, a.g.e., s.80.

<sup>113</sup> Kozak, Meryem, a.g.e., s.22.

- *Duyurular:* Günlük gazete ve dergilere ilan verilerek ya da radyo ve televizyon aracılığıyla işgören aranması da en çok kullanılan yöntemlerden biridir. İşletme için oldukça pahalıya mal olmasına rağmen geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı sağlar. Duyuruda, çalışma yeri ve branşı, işin ünvanı, çalışma koşulları, yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler açıkça belirtilmelidir.
- *İş ve İşçi Bulma Kurumu:* Bu kurumlar genelde alt düzeydeki iş taleplerine yanıt veren kuruluşlardır. İşletmeler, acil, vasıfsız ya da yarı vasıflı işgören taleplerini çoğunlukla ülke düzeyine yayılmış bu kurumdan karşılarlar<sup>114</sup>.
- *Kişisel Başvurular:* Özellikle kısa dönemli ve beden işçiliğini gerektiren işler için gerekli işgören gereksinimini karşılamada bu araç yararlı olmaktadır<sup>115</sup>. Kişi herhangi bir iş ilanı olmasa da posta ile ya da bizzat otele giderek iş başvurusunda da bulunabilir.
- *Eğitim Kurumları:* İşletmeler, eleman yetiştiren eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak işgören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kuruln yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu işgörenin bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur<sup>116</sup>. Oteller üniversitelerle yaptıkları bağlantılarla, eleman ihtiyacını karşılamaktadır. Üniversitelerin yanısıra turizm eğitimi veren çeşitli kurumlar da oteller için insan kaynağı sağlamaktadır. Ayrıca, termal otel işletmeleri en önemli departmanlarından biri olan sağlık ve kür merkezi için ihtiyaç duyulan sağlık işgörenini ise sağlık kurumlarından, hastanelerden, sağlık liselerinden temin edebilir.
- *İnternet:* Hayatımızın her alanında olduğu gibi, İnternet işgören bulmada da yeni bir imkândır. İnternet'te klasik iş ilanları web siteleri, sanal iş ve işgören

<sup>114</sup> Geylan, a.g.e., s.82.

<sup>115</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. (Ankara: 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, 1998.), s.110.

<sup>116</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.83.

bulma kurumları, şirketin web sitelerinde iş imkanlarını görselleştirmeleri, iş arayanların oluşturdukları boardlar başlıca işgören bulma teknikleridir<sup>117</sup>.

Boş pozisyonların örgüt dışı kaynakların değerlendirilerek doldurulması politikasının sağlayabileceği yararları şöyle sıralayabiliriz<sup>118</sup>:

1. Dış kaynaklardan işgören sağlanması yeni düşünce ve yöntemlerin örgüte girmesini kolaylaştırır.
2. Dış kaynaklardan daha fazla aday işgören bulunacağı için işin gereklerine uygun işgören bulunması olanağı daha fazladır.

Dış kaynaklardan işgören sağlanmasının başlıca sakıncaları olarak şunlar sayılabilir<sup>119</sup>:

1. Dış kaynaklardan işgören sağlanması, işe alma, işe alıştırma, eğitim maliyetlerini artırır.
2. Dış kaynaklardan her zaman aranılan nitelikte işgöreni bulmak mümkün olmayabilir.
3. Dış kaynaklardan sağlanan işgörenin örgüte ve işe uyum sorunları ortaya çıkabilir.

### 2.3.2. İnsan Kaynağı Seçim ve İşe Yerleştirme Süreci

İşgören bulma çabaları sonucu nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu oluşturduktan sonra sıra, bu adaylar içinden en uygun olanının, açık olan işi yapmak üzere seçilmesine gelir. Burada alternatif adaylar arasından hangisine, nasıl karar verileceği konusuna değinmeden önce işgören seçiminde kullanılan temel ölçütü belirlemek gerekir. Bu ölçüt şöyle formüle edilebilir<sup>120</sup>:

$$\text{Açık olan iş gerekleri} = \text{Adayın nitelikleri}$$

<sup>117</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 85.

<sup>118</sup> Can ve Diğerleri, a.g.e., s.111.

<sup>119</sup> Aldemir, a.g.e., (1998), s. 163.

<sup>120</sup> Geylan, a.g.e., s.112.

İşletmede işgören seçme işini etkileyen unsurlar şöyle sıralanabilir<sup>121</sup>:

- İşgücü planları
- İş analizleri
- İşgören bulma aşamasına verilen önem
- Ahlaki değerler
- Örgütsel engeller

**2.3.2.1. İş Profiline Çıkarılması:** Seçim sürecinde ilk adım, iş analiz ve tanıtım bilgilerinden yararlanarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenmeli ve görüşmeye başlamadan önce işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır<sup>122</sup>.

**2.3.2.2. Ön Görüşme-Mülakat:** Mülakat, “belirli bir iş için başvuranın gerekli öğrenime, deneyime sahip olup olmadığının saptanması, adayın kişiliğinin, güdülenmesinin ve işle ilgili özellikleriyle zihinsel gücünün değerlendirilmesi işlevini görür. Seçicinin aday hakkında bilgi sahibi olmasında ve bu bilginin ne kadarının iş isteme kağıdında, sınav kağıtlarında ya da başka kaynaklarda yer aldığının denetlenmesinde yardımcı olur<sup>123</sup>. İşgören seçme işlevinde iki yönlü bir seçim söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek iş için başvurur, daha sonra işveren adayı seçer<sup>124</sup>. Ön görüşme sırasında adayların nasıl bir iş aradıkları, işletmeden bekledikleri, eğitim düzeyleri gibi bilgiler öğrenilir. İşe uygun olmadığı görülen adaylar elenir. İşe uygun adaylar ise bir başvuru formu doldurur.

**2.3.2.3. Başvuru Formu İncelemesi:** İşe alınacak kişide aranılan nitelikleri belirtecek biçimde işletmeler tarafından gereksinmelerine göre düzenlenir (İrk, milliyet, din ile

<sup>121</sup> Kozak, Meryem Akoğlan, a.g.e.,s. 23.

<sup>122</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 87.

<sup>123</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi. (İzmir: IV. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2001), s. 125.

<sup>124</sup> Geylan, a.g.e., s. 88.

ilgili sorular genellikle bu başvuru formlarında yer almaz). Yanıtlar işletmenin özelliklerine ve hedeflerine göre değerlendirilir<sup>125</sup>.

**2.3.2.4. Referansların Kontrolü:** İşe alma ve yerleştirmede üç tip referans önem taşır<sup>126</sup>.

- Kişilik
- Çalışma tecrübesi
- Okul

En fazla çalışma tecrübesi hakkındaki referansın kontrolüne önem verilir. Çünkü, bu gibi referanslarda daha olumlu veriler elde edilir (Çalıştığı yerler, neden olduğu kazalar vb).

**2.3.2.5. Eleme Ve Seçim:** Tüm mülakatlar sonuçlandıktan ve referansların kontrolünden sonra, sıra uygun olan adayların seçimine gelir. Aday seçilirken, mülakattaki cevap ve davranışları, sınav sonucu, başvuru formu ve referanslar göz önüne alınır. Uygun olan adaya iş teklif edilir. Ancak adayın işi reddetme olasılığına karşı; bir ya da iki aday yedekte tutulmalıdır. Seçilemeyen diğer adaylara ise işe uygun olmadıkları bildirilir.

**2.3.2.6. Sağlık Kontrolü:** Özellikle otel işletmelerinde işe girecek kişinin fiziksel açıdan işe uygun olması gerekmektedir. Örneğin, varisleri olan bir kişi uzun süre ayakta durmayı gerektiren servis, resepsiyon gibi departmanlarda çalışamaz. Bu nedenle seçilen adayın işi yapıp yapamayacağı saptanmalıdır.

**2.3.2.7. İşe Kabul:** İnsan kaynakları bölümü uyguladığı çeşitli ölçme yöntemlerinden sonra işe en uygun aday ya da adayları seçer. Ancak, bu bir ön seçimdir ve son karar işlevsel yöneticidedir yani seçilen kişinin çalışacağı bölümün amirindedir. İnsan kaynakları bölümünün önerisi, esas onayı yapacak yöneticiye ışık tutacak niteliktedir<sup>127</sup>.

<sup>125</sup> A. Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*. (İstanbul: 6. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999), s.70.

<sup>126</sup> Yalçın, a.g.e., s. 70.

<sup>127</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Ankara: Gazi Kitabevi, 1998), s. 112.

İşe kabul edilen adayların çalışırken gösterdiği performans da değerlendirilmeli, böylece işgörenin işe ve işletmeye uyumu, işgörenin verimi ölçülmelidir. Böylece istenen başarıya ulaşılması kolaylaşırken, ek personele ihtiyaç olup olmadığı, terfi ya da eğitim gerekip gerekmediği, iş gerekleri ve işgören kapasitesi arasındaki uyumun ölçümü yapılarak, insan kaynakları planlamasının etkinliği ve yeni planlamaların yapılması sağlanır.

#### 2.4. Termal Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme

İşgören performansının değerlendirilmesi başarılı bir insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Termal otel işletmelerinde, gerek sunulan hizmetin nitelikleri, gerek müşteriler ile olan iletişim yoğunluğu açısından bu süreç daha da önemlidir.

Termal otel işletmelerinde çalıştırılan işgörenden "istenen verimin alınabilmesi ve onların etkin bir biçimde kullanılabilmesi için huzurlu bir örgüt ikliminin sağlanması gerekir. Huzurlu bir örgüt ikliminin sağlanabilmesi değişik etmenlere bağlıdır. Bunlardan bir tanesi de objektif kriterlerle yapılmış ve iyi uygulanan performans değerlendirmesidir<sup>128</sup>.

Performans değerlendirme, gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki "açıklığı" belirlemeye yarayan bir süreçtir. İşgören değerlendirme, insan gücü planlamasının temelini oluşturacak, performans değerlendirmesinden elde edilecek sonuçlara göre, hangi teknikle seçilmiş elemanların daha başarılı oldukları saptanabilecek, örgütte kimlerin eğitilmesine ihtiyaç duyulduğu belirlenebilecektir<sup>129</sup>.

<sup>128</sup> Ahmet Tayfun, "Otel İşletmelerinde İş Değerlemesinin Personel Etkinliğine ve Hizmet Kalitesine Etkisi", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sınu Semineri III. Nevşehir, 13 – 15 Aralık 1996, s. 176.

<sup>129</sup> Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi. (Ankara: II. Baskı, Gazi Kitabevi, 1998), s. 162.

### 2.4.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanılır. Ancak ana amaçları olan değerlendirme ve geliştirmenin yanında, söz konusu sistem değerlendiren ( yönetici ) ile değerlendirilen ( ast ) arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir<sup>130</sup>.

Performans değerlendirmenin esas amacı ücretle bağlantılı konular olarak bilinmektedir. Bunun yanı sıra performans değerlendirmenin, işgören seçimi, yerleştirilmesi, terfisi, nakli, eğitimi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işgören devir hızını düşürme, işgörenin moralini yükseltme gibi fonksiyonları da vardır<sup>131</sup>.

Performans değerlendirmenin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz<sup>132</sup>:

- İşgören Planlama: Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki işgörenin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında var olan işgörenin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir.
- İşgörenin Eğitim ve Geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek.
- Ücret yönetimini değerlendirmek: Ücret artışı ve maddi ödül dağıtımı vb. kararlarda yararlanılır.
- İlişki uyumu ve kapasite ölçümü: İşgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmalarını arttırmak ve işin gerekleri ile işgörenin kapasitesi arasında karşılaştırma yapmak.
- İstihdam yeri değerlendirmesi: Gerekli görülen işgörene rotasyon yaptırmak, daha üst görevleri üstlenebilme potansiyeli olan işgöreni belirlemek ya da daha alt bir göreve geriiletmek.

<sup>130</sup> Tuğray Kaynak ve Diğerleri ( Zeki Adal, İsmail Ataay,... ), İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fak., İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, İstanbul, 1998. s. 206.

<sup>131</sup> Tayfun, a.g.e., s. 176.

<sup>132</sup> Kaynak, a.g.e., s. 207, Arzu Zor, "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynağının Etkin Değerlendirilmesine Yönelik Performans Ölçümleri ve Kuşadası Örneği.", VIII. Ulusal Turizm Kongresi, Bildiriler. ( Kuşadası: Tusan Hotel, ADÜ Turizm İşl. Ve Otelcilik Y.O., 12-14 Aralık 1997), s. 212.

## 2.4.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşgörenin işteki performansının ölçülmesi amacıyla bir çok değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Bazı kaynaklarda bu yöntemler klasik ve çağdaş olarak ayrılmıştır. Ancak günümüzde yöntemler bu ayırmadan uzak tutulmuş ve farklı bir sınıflandırma ile anlatılmıştır. Performans değerlendirmede kişiler arası karşılaştırmaya, ortak başarı ve bireysel performans kriterlerine ve standartlarını belirlemeye dayalı yöntemler kullanılabilir.

### 2.4.2.1. Kişiler arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

- **Sıralama Yöntemi:** Astların amiri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir<sup>133</sup>.

1. **Basit Sıralama :** Değerlendirmeyi yapan kişi (genellikle en yakın yönetici-nezaretçi) kendi değer yargılarını kullanarak aynı grup içinde yer alan işgöreni en iyiden en kötüye doğru sıralar<sup>134</sup>.
2. **Alternatif Sıralama:** Bu yöntemde değerleyici önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve en başarısız olan işgöreni saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir<sup>135</sup>.
3. **Puan Verme Yöntemi:** İşgören, en yüksek puan alandan en düşük puan alana doğru sıralanır. İyi performans gösteren işgörenin puanı, kötü performans gösteren işgöreenden yüksektir<sup>136</sup>.
4. **İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. İşgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Öte yandan

<sup>133</sup> Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 210.

<sup>134</sup> Serap Benligiray, *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.174., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 164., 1999), s.133.

<sup>135</sup> Aldemir, a.g.e., (2001), s. 285.

<sup>136</sup> Benligiray, a.g.e., s. 134.



işgörenlerin sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması sübjektif değerlemeye yol açabilir<sup>137</sup>.

Termal otel işletmelerinde ikili karşılaştırma yöntemlerini objektif olarak uygulamak oldukça güçtür. Ama bu yöntemlerden bazıları birlikte kullanılarak uygulanabilir.

- **Zorunlu Dağılım Yöntemi:** Alternatif sıralama yöntemine benzeyen bu yaklaşımda değerlendirici, astları belirli dağılımlar içinde değerlemeye zorlanır. Örneğin, en iyi % 10, en kötü % 10, orta % 40 gibi. Zorunlu dağılıma bir örnek Şekil 11'de verilmiştir.

İşgörenin toplam sayısı	En başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En başarısız
10	1	2	4	2	1
20	2	4	8	4	2

Şekil 11. 10 ve 20 kişilik iki grup işgörenin zorunlu dağılım yöntemine göre kıyaslamaları.

Kaynak: Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi. (İzmir: IV. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2001), s. 286.

#### 2.4.2.2. Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Yöntemler

- **Geleneksel Değerlendirme Skalaları:** Bu yöntemde bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerlendirme formunun yanına değerlendirmeye konu olan nitelikler ve açıklamaları yazılır. Formun diğer tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere sayısal notlardan oluşan bir ölçek ya da pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi değerlemeler konularak ilk amirden işgöreni bu notlardan biriyle değerlemesi istenir<sup>138</sup>.

<sup>137</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., (2000), s. 24-25.

<sup>138</sup> Yüksel, a.g.e., (1998), s. 169.

Formda yer alan başlıca nitelikler, işin kalitesi (mükemmellik, temizlik), iş hakkında bilgi(işe ilişkin gerçekleri ve etkenleri bilme) ve kişisel nitelikler (güvenilirlik, dış görünüş, çalışma isteği, devam durumu vb.) gibi özelliklerdir.

- **Davranışsal Değerlendirme Skalaları:** Geleneksel değerlendirme skalalarının bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Davranışsal beklenti skalaları ve davranışsal gözlem skalaları olarak ikiye ayrılır.

1. **Davranışsal Beklenti Skalası (Davranışsal Temele Dayalı):** Bu yöntem kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır. Kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirilmektedir<sup>139</sup>.

Şekil 12'de otel yöneticilerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi için bir davranışsal değerlendirme skalası örneği görülmektedir<sup>140</sup>.

2. **Davranışsal Gözlem Skalaları:** Yöneticilerin astlarıyla iletişim kurma becerisiyle ilgilidir. Ayrıca beklenen davranışların açıkça tanımlanması, personele mükemmel bir puan almak için ne yapması gerektiğini gösterir( Şekil 13). Böylece işgören yaptığı yanlışları görerek düzeltme ve performansını da buna göre ayarlama imkanı kazanır.

<sup>139</sup> Kaynak, a.g.e., (1998), s. 216.

<sup>140</sup> Benligiray, a.g.e., s. 147.

İlgili davranışlar: Bölüm toplantılarına katılmak ve tartışmalara astların da katılmasını sağlamak; kişisel olarak yönetim komitesinin üyelerini ziyaret etmek; bölümlere özel talimatları ve politikaları iletmek için memoları kullanmak; astlarına finansal ve diğer uygulama bilgilerini dağıtmak; personelle periyodik toplantılar yapmak.

<u>Puan</u>		<u>Davranış Örneklemleri</u>
	Yönetim üyeleriyle etkin bir şekilde haberleşir ve sıklıkla toplantılara katılır.	7.00 Otelin işgören azaltımına gideceğini açıklamak için tüm otel işgörenini toplantıya çağırır.
		6.00 İşgörenin sorular sormasına ve otelde bazı pozisyonların elimine edilmemesinin nedenlerini tartışmalarına izin verir.
	Yönetim üyeleriyle kabul edilebilir düzeyde haberleşir ve bazen toplantılara katılır.	5.00 Yoğun bir genişleme projesi boyunca projeye ilgili iletişimi ve koordinasyonu arttırmak için yönetim komitesi ile toplantı sıklığını artırır.
	Uygun olmayan şekilde işe alınan kapıcıyla ilgili	problemi önbüro müdürüyle konuşmayı ihmal eder. Bir gün boyunca odalar yöneticisini ilgilendiren konuyu iletmemiştir.
	Yönetim üyeleriyle haberleşmede deneyim güçlüğü çeker ve seyrek olarak toplantılara katılır.	3.00 Bölüm toplantılarını kaçıır. Astlarını bireysel olarak ziyaret etmede başarısızdır.
		2.00 Haftalık yönetim komitesi toplantısı boyunca bu yönetici çoğu astını aptalca ve gereksiz emirlerle dışarı çıkartmıştır.
		1.00

**Şekil 12.** Otel Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi İçin Bir Davranışsal Değerlendirme Skalası Örneği.

**Kaynak:** Serap Benligiray, *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.174., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 164., 1999), s.133.

Yeni politikalar ya da prosedürler kurulduğunda astlarına ilan tahtasında haber verir.	1	2	3	4	5
İşgörenle konuşurken göz temasını sürdürür.	1	2	3	4	5
Talimatları verirken hem yazılı memoları Hem de sözlü tartışmaları kullanır.	1	2	3	4	5
Politikalarda ve prosedürlerde değişiklik Yapmadan önce işgörenle tartışır.	1	2	3	4	5
Açık, kısa ve kolay anlaşılır memolar hazırlar.	1	2	3	4	5
Toplam performans düzeyi:	Ortanın altı: 5-9 Orta: 10-14 İyi: 15-19 Mükemmel: 20*				

### Şekil 13. Yöneticilerin Astlarıyla İletişim Kurma Becerisiyle İlgili Davranışsal Gözlemlene Skalası Örneği

**Kaynak:** Serap Benligiray, *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.174., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 164., 1999), s.133.

- **Kritik Olay Yöntemi:** Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan değerlendirme yöntemidir<sup>141</sup>.

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi, kişinin amirini sürekli olarak onu izleyip, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacaktır. Ayrıca, kritik olayların

<sup>141</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., (2000), s. 178.

kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir<sup>142</sup>.

İşgörenlerin çalışmalarında aşağıdaki gibi kritik olaylar görülebilir:

1. İşgören otelin sürekli müşterisine kaba davrandı.
2. Santralist önemli bir telefon konuşmasına yanıt vermede başarılı olamadı.
3. İşgören solaryuma karşı olan bir müşteriyi ikna etti.
4. Müşterilerin fiyatından dolayı tatmak istemedikleri bir kokteyl hakkında yeterli bilgiyi vererek o kokteylin satışlarının artmasını sağladı.

- **Kontrol Listeleri Yöntemi:** Kontrol listeleri yöntemi değerleyicinin işgörenin performansını ve niteliklerini en iyi tanımlayan bir sözcüğü ya da ifadeyi seçmesini gerektirir. İşgörenin yaptığı işin ya da performansının bütün kritik yönlerinin tanınması gerekir. Bu gereğin karşılanması ise, işin yapılması sırasında göz önünde bulundurulacak hususların ve işgörende bulunması istenen tüm özelliklerin belirlenmiş olmasına bağlıdır. Bir kontrol listesi formunda değerlendirilecek hususlar pozitif ya da negatif sıfatlarla veya tanımlayıcı davranışsal ifadelerle gösterilir ve değerlendirilecek kişinin bunların tümünü nasıl yaptığı araştırılır. Değerlendirmenin sonunda işgörenin aldığı pozitif işaretler sayılarak bir puan elde edilir<sup>143</sup>.

#### 2.4.2.3. Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

- **Standartlar Yöntemi:** Performans standartları, iş analizleri sonucunda görevler ve görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak belirlenmektedir. Daha sonra bu yöntemde standartlar, işgörenin pozisyonunun gereklerine göre ağırlandırılmakta ve her performans standardına bir puan verilmektedir<sup>144</sup>.

- **Direkt İndeks Yöntemi:** Bu yöntemde performans ölçümünde hedefler, verimlilik, devamsızlık oranları, işgören devir hızı gibi kişisel olmayan kriterler kullanılır.

<sup>142</sup> Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi-Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. (İstanbul:Şahinkaya Matbaacılık,1994), s. 49.

<sup>143</sup> Benligiray, a.g.e., s. 153.

<sup>144</sup> Benligiray, a.g.e., s. 161.

Örneğin, kür merkezlerinde çalışan sağlık uzmanlarının verdiği hizmetlerin müşterileri ne ölçüde tatmin ettiğine dair müşterinin ikinci kez gelip gelmediği, servis elemanının otele ait özel yiyecek ve içecekleri satma oranındaki artış vb.dir.

#### 2.4.2.4. İşgörenin Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler

- **Amaçlara Göre Yönetim:** Bu sistem, her yöneticinin plan yapmasını ve astlarının olduğu kadar kendi başarısını da somut sonuçlar açısından ölçmesini ve değerlemesini mümkün kılar. Bu sistemde amaçlar, ulaşılabilecek hedefler olarak belirlendikten sonra, yöneticilerin başında buldukları birimin amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdikleri amaç ve sonuçlara bakılarak saptanabilir. Burada beklenen başarı düzeyi ile gerçek başarının karşılaştırılması ve ölçülmesi esastır<sup>145</sup>. (Şekil 14)

Otelin Adı : .....	Yöneticinin Adı : .....	
Gözlem Periyodu : .....	Gözlemcinin Adı : .....	
Performans Amaçları	Sonuçların Ölçümü	Sonuçlar
1. Pazar Payı	Oda Satışları	% 5 artmış
2. Müşteri Hizmeti	Pozitif Şikayetler	% 6 artmış
3. Sağlık Hizmetleri	Ek Sağlık Hizmetleri	% 2 artmış
4. Odalar Bölüm Karı	Kar oranı	% 1 artmış
5. Personelin Morali	Personel Şikayet Oranı	% 4 azalmış
6. Personel Eğitimi	Tamamlanan Eğitim Kursları	% 10 artmış
7. Sağlık ve Güvenlik Koşulları	Kazaların Sayısı	% 10 artmış
8. Otelin Dış İlişkileri	Liderlik Pozisyonları	Aynı

Şekil 14. Termal Otel İşletmelerine Yönelik Bir AGY Formu Örneği

#### 2.5. Termal Otel İşletmelerinde İşgören Eğitimi

Termal otel işletmelerinde işgören eğitimi, insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Eğitime önem vermeyen işletmeler işgöreninin başarı ve verimini artırmakta güçlük çeker. Böylece işletme değişikliklere ayak uyduramaz ve rakipleriyle yarışamaz.

<sup>145</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (İstanbul: Dördüncü Bası, Beta A.Ş., 1998), s. 249.

Termal otel işletmelerinde, konaklama işletmesindeki (termal otel) işgören dışında, uzman doktor, fizyoterapist, diyetisyen, masör, hemşire gibi sağlık işgöreni de istihdam edilmektedir<sup>146</sup>. Sağlık işgöreni eğitimini tam olarak almış olmalı ve sık sık eğitim kurslarıyla tekrar bilgilendirilmelidir. İşgörenin kültürel özellikleri dikkate alınarak kapasitelerine göre eğitim verilmelidir. İşgören iş başında doğrudan ve dolaylı olarak denetlenmelidir.

### 2.5.1. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenilen değişimi meydana getirme sürecidir. Diğer bir ifade ile eğitim, bir meslek elemanının mesleğine aday veya asil olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya dönük etkinliklerin tümüdür<sup>147</sup>.

Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini arttıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkün olabilecektir<sup>148</sup>.

Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları örgütün daha fazla sayıda yönetici istihdamını öngören bir işgücü planlaması tahmini sonucu veya bir kariyer planlaması sonucu doğabileceği gibi, bir başarı değerlendirmesinde yüksek potansiyeli olduğu tespit edilenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilir<sup>149</sup>.

Eğitim ve geliştirmenin yararları şunlardır<sup>150</sup>:

- Öğrenme süresini kısaltır.
- İş verimliliğinde artış sağlar.

<sup>146</sup> Aslan, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, s. 76.

<sup>147</sup> Sibel Cengizhan ve Oğuz Ersun, "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çabalarının Durum Saptaması", VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler. (Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000), s. 731.

<sup>148</sup> Yüksel, a.g.e., (2000), s. 198.

<sup>149</sup> Yüksel, a.g.e., (1998), s. 179.

<sup>150</sup> Bingöl, a.g.e., s. 189-190-191.

- İşgörende işletmeye karşı olumlu tutum yaratır.
- Gözetimi azaltır.
- Bazı çalışma sorunlarının çözümüne yardımcı olur.
- Örgütte süreklilik ve esneklik sağlar.
- İşgörenin başarı göstermelerine ve daha üst kademelere terfi etme olanağını elde etmelerine neden olur.

### 2.5.2. Eğitimin Amaçları ve Eğitimde İzlenen İlkeler

Eğitim bir çok amaca hizmet eder. Bu amaçları ekonomik ve sosyal amaçlar olarak sınıflandırabiliriz.

- Ekonomik amaçlar: Bir termal otel işletmesinin eğitimden beklediği ekonomik amaçları şöyle özetleyebiliriz:
  - Hizmet kalitesi,
  - Zamandan tasarruf,
  - İş kazalarının azalması,
  - Devamsızlık ve işgören devir hızının düşmesi,
  - Fazla mesaide azalma,
  - Hatalarda azalma,
  - Harcanan malzemelerde azalma vb.
- Sosyal amaçlar: Sosyal amaçlar hem işletmeye hem de işgörene katkılar sağlar. Bunlardan bazıları;
  - Terfi,
  - Üretim ve ücret artışı,
  - İşbirliği ve dayanışma,
  - Deneyim kazanma,
  - Yaratıcılık ve iş bilgisi artışı.

Etkin bir eğitim programının uygulanabilmesi için, uyulması gereken bazı temel ilkeler vardır:



- a. Sürekli Eğitim: Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için sürekli olması gereklidir.
- b. Eğitimde Fırsat Eşitliği: Bu ilke ile anlatılmak istenen işletme içinde kişisel ya da grupsal ayrıcalıklar yaratmaksızın örgüte ve kendisine yararlı olmak isteyen ve eğitime ihtiyacı olan herkese eşit koşullar altında eğitim kapılarının açılmasıdır<sup>151</sup>.
- c. Eğitimcilerin Eğitimi: Eğitim uğraşlarının başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biri bu görevi yüklenenlerin yetenekli kişiler olmasına bağlanmaktadır. Gerçekten bir çok eğitim programının etkinliği her şeyden önce iyi yetiştirilmiş, yetenekli eğitimcilerin görevlendirilmesiyle ölçülür<sup>152</sup>.
- d. Etkin Katılım: İşletmeler tarafından hazırlanan eğitim plan ve programlarının başarı oranı uygulamaya katılanların genel toplamı ve etkinlik dereceleriyle ölçülebilmektedir. Bu başarıya ulaşabilmek için her şeyden önce eğitim uğraşlarına katılanların sorunların üzerine önemle ve ciddiyetle eğilmeleri ve eğitim gereğine gerçekten inanmalarıyla olanak kazanır<sup>153</sup>.

### 2.5.3. Eğitimin Yararları

Eğitim hem işletmeye hem de işgörene büyük yararlar sağlar. Ayrıca kişiler arası iletişimi güçlendirerek işgörenin hem meslektaşları ve yöneticileriyle hem de müşterilerle iyi ilişkiler kurmaları sağlanır.

Eğitimin termal otel işletmelerine yararlarını şöyle sıralayabiliriz<sup>154</sup>:

- Kararlılığı artırma yolunda atılan olumlu bir adımdır.
- İşgörenlerin iş bilgi ve becerilerini artırır.

<sup>151</sup> Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s. 174.

<sup>152</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., (2000), s. 117.

<sup>153</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., (2000), s. 116.

<sup>154</sup> Aydın Uluçam, "Eğitim Tekniklerinde Yeni Gelişmeler ve Otelcilikte Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler", **Turizm Eğitiminde Uygulama Sorunları Semineri ve Atölye Çalışması**. (İstanbul: TUGEY Yayını No: 35, 5-6 Haziran 1995), s. 27.

- İşgörenlerin morallerini güçlendirir.
- İşgörenlerin, işletmenin beklentilerini daha iyi anlamasını sağlar.
- İşletme imajını olumlu yönde etkiler.
- İşgörenler arasında açıklık, dürüstlük ve karşılıklı güven ortamını geliştirir.
- Ast ile üst arasında ilişkileri olumlu yönde etkiler.
- Örgütsel gelişmeye olumlu katkı sağlar.
- İşletme politikalarının daha iyi anlaşılabilir olarak uygulanmalarını sağlar.
- Yönetimin karar alma ve sorun çözme aşamalarında etkinlik sağlar.
- Boşalan kadrolara örgüt içinden terfi sistemini daha etkin duruma getirir.
- İşgören, üretim ve idari giderler gibi bir çok alanda maliyetlerde düşüş sağlar.
- İşgörenlerin değişime uyumunu kolaylaştırır.
- Stres ve gerilimi önler.

Eğitimin işgörene yararları ise şunlardır:

- İşgörenin sorun çözme ve karar verme etkinliğini artırır.
- Kişisel gelişme ve kendine güven duygularının güçlenmesini sağlar.
- Yaptığı işten zevk almasını sağlar.
- İşgörenin konuşma, dinleme ve yazma becerileri gelişir. Böylece müşterilerle daha iyi iletişim kurar.

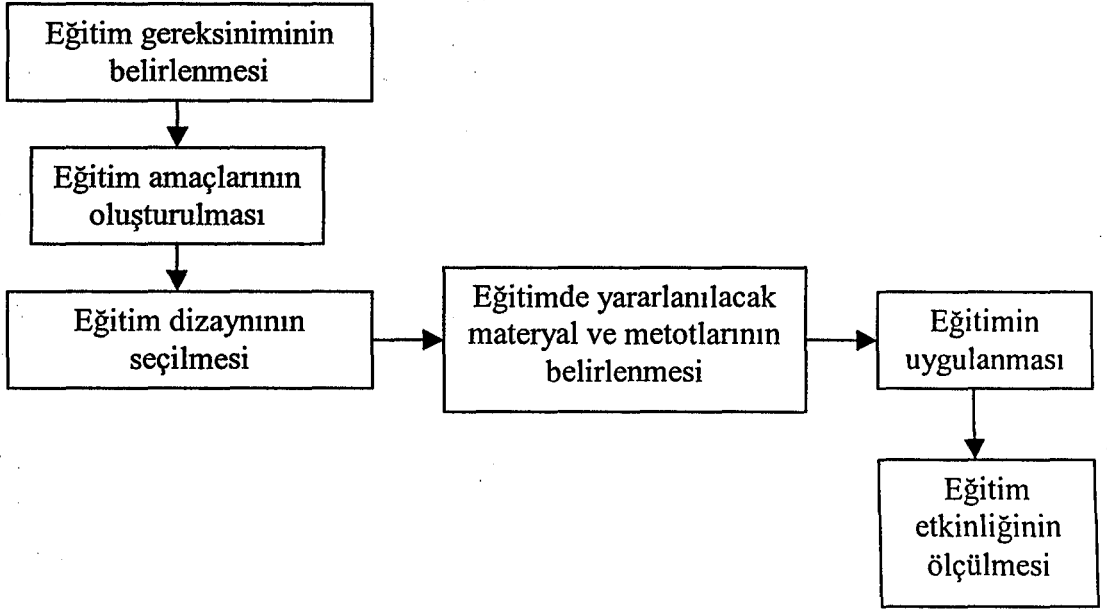
#### 2.5.4. Eğitim Süreci

Eğitim sürecini belli başlı altı grupta inceleyebiliriz<sup>155</sup>:

1. Eğitim gereksiniminin belirlenmesi.
2. Eğitim amaçlarının oluşturulması.
3. Eğitim dizaynının seçilmesi.
4. Eğitim materyallerinin ve metotlarının belirlenmesi.
5. Eğitimin uygulanması.
6. Eğitimin etkinliğinin ölçülmesi.

<sup>155</sup> Asuman Uluçınar Türkel, *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), s. 184.

Bu aşamaları aşağıdaki şekilde gösterebiliriz. (Şekil 15).



Şekil 15. Eğitim Süreci.

**Kaynak:** Asuman Uluçınar Türkel, *Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine*. (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999), s. 184.

1. *Eğitim gereksiniminin belirlenmesi:* İhtiyaç belirleme genel olarak organizasyonel analiz, kişi analizi ve görev analizini içerir. Örgütsel analiz eğitimin gerçekleşeceği genel ortamı göz önüne alır. Yani, örgütsel analiz, şirketin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir. Kişi analizi kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder<sup>156</sup>.

2. *Eğitim amaçlarının oluşturulması:* Hangi işgörenin eğitime alınacağını karar verildikten sonra sıra eğitimi alacak işgörenin ulaşması gereken hedefleri saptamaya gelir. Eğitim amaçları, eğitimcilerin eğitilen işgörenin başarı ölçütlerini verir. Şayet amaçlara ulaşılamamışsa, geri bildirim yapılmalı, sonuçlar insan kaynakları bölümüne iletilmelidir<sup>157</sup>.

<sup>156</sup> Raymond A. Noe, *İnsan Kaynakları Eğitim ve Gelişimi*. Çeviren: Canan Çetin, (İstanbul, Beta A.Ş., 1999), s. 55-56.

<sup>157</sup> Geylan, a.g.e., s. 125.

3. *Eğitim dizaynının seçilmesi*: Eğitim dizaynı eğitim sürecinde eğitim ile istenen sonuca ulaşıp ulaşılmadığını anlamaya yarayacak bir takım tekniklerin biraraya getirilmesi anlamına gelir<sup>158</sup>.

4. *Eğitim materyallerinin ve metotlarının belirlenmesi*: Eğitim materyallerinin ve eğitim modellerinin belirlenmesinde rol oynayan etkenleri şu şekilde sıralayabiliriz<sup>159</sup>:

- Maliyet-etkinlik analizi,
- Programda yer alan konuların içeriği,
- Araç-gereç ve tesis olanakları,
- Eğitilecek personelin yetenek düzeyi ve tercihleri,
- Eğitimcilerin yetenek düzeyi ve tercihleri,
- Öğrenme ilkeleri.

Kullanılan yöntemleri şu şekilde gruplandırabiliriz<sup>160</sup>:

- a) Üst kademe ve alt kademe yöneticilerinin eğitimi.
  - aa. Üst kademe yöneticilerine uygulanan duyarlılık eğitimi.
  - ab. İşbaşında eğitim yöntemleri
  - ac. İş dışında eğitim yöntemleri
- b) Alt kademe yöneticilerine uygulanan eğitim yöntemleri
  - ba. Özel okuma parçaları
  - bb. Programlanmış eğitim
  - cc. Sınıfta eğitim
- c) Düz işçilere uygulanan başlıca eğitim yöntemleri
  - cc. İşbaşında eğitim
  - cb. İşyeri okulu yoluyla eğitim
  - cc. Programlanmış eğitim
  - cd. Çıraklık eğitimi.

5. *Eğitimin uygulanması*: Eğitim planlarında belirlenen çerçevede öngörülen işbaşı ve iş dışı eğitim programları dönem içinde uygulamaya konulur.

<sup>158</sup> Türkel, a.g.e., s.187.

<sup>159</sup> Geylan, a.g.e., s. 128.

<sup>160</sup> Türkel, a.g.e., s. 187.

### 2.5.4.1. Eğitim Yöntemleri

#### 2.5.4.1.1. İşbaşında eğitim yöntemleri

İşbaşında eğitim yöntemi, işgörenin işletmeden ve işinden uzaklaşmadan eğitilmesidir. İşbaşında eğitimin nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Yeni işe başlayanları işe alıştırmak,
- Başarıyı arttırmak,
- İşgöreni yeni işlere alıştırmak,
- Eğitim maliyetlerini düşük tutmak,
- Bilgileri hemen uygulama imkanı vermek,
- İşteki aksamaları önlemek.

**Staj yoluyla eğitim:** Otel işletmeleri turizm eğitimi veren lise, yüksek okul, kurslar gibi kuruluşlarla işbirliği yaparak stajyer öğrencileri çalıştırırlar. Çalışmalarından memnun kaldıkları öğrencileri işletmede tutarlar. Yeni işe başlayan işgöreni aylık ya da üç aylık gibi kısa süreli eğitimle hem işi öğretmek ve işgöreni işe ve işletmeye alıştırmak hem de işgörenin çalışmalarını gözlemlemek üzere staja tabi tutarlar. Okul ve otel işletmelerinin bu işbirliği sayesinde öğrenciler mesleki zorlukları ve iş gereklerini öğrenerek deneyim kazanırlar.

**İş değiştirme (rotasyon) yöntemi:** Bu yöntem, organizasyonun çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş bir plana göre bireylere eğitim vermeyi içerir. Eğitime katılanlar, birkaç gününü, haftasını, ayını, hatta yılını örgütün farklı yerlerinde çalışarak geçirirler. Buradaki temel düşünce, birtakım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve çeşitli departmanların kilit noktalarını, rotasyon sırasında işgörene göstermektir<sup>161</sup>.

<sup>161</sup> Ataul, a.g.e., s. 193.

**Yetki göçerimi:** Yetki göçerme yoluyla kişiye örgütün sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü (yetki) verilir. Böylelikle işgörenin yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenir<sup>162</sup>.

**Anlatım yöntemi:** Uygulamada ders verme, konferans ve benzeri terimlerle ifade edilen anlatım metodu, bir eğiticinin, öğretilmesi planlanmış bir konuyu, eğitimecek gruba ya da geniş bir dinleyici kitlesine anlatması esasına dayanır. Bu yöntem, genellikle teorik bilgilerin aktarılmasına yöneliktir<sup>163</sup>.

**Gösteri (Demonstrasyon) yoluyla eğitim:** Eğiticinin katılımcıların önünde bir şeyin nasıl yapılacağını gösterdiği bir yöntemdir. Bu yöntemde hem görsel, hem işitsel iletişim kullanılır<sup>164</sup>.

#### 2.5.4.1.2. İşdışında eğitim yöntemleri:

Çalışma saatleri haricinde işletme içinde veya dışında verilen eğitimidir.

**Konferans:** Uzman kişinin konuyu anlatması, eğitilenlerin dinlemesi, gerekirse not tutması ve konferans bitiminde soru sorması esas alınır. Dinleyiciyi pasif durumda tuttuğu, yeterli katılımı sağlamadığı için bu yöntem iyi bir eğitim yöntemi olarak görülmemektedir. Ancak, kalabalık gruplara bilgi aktarmak için uygun bir yöntemdir<sup>165</sup>.

**Kurslar ve Seminerler:** Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürer ve sonuncu gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açıılır. Özellikle orta ve üst basamak yöneticilerinin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duydukları görülür<sup>166</sup>. Kurslar ise Turizm Bakanlığı, Çalışma Bakanlığı, özel öğretim şirketleri, sendikalar ve turizm işletmelerince düzenlenmektedir. Turizm Bakanlığı'na

<sup>162</sup> Aldemir, a.g.e., s. 173.

<sup>163</sup> Ataoğlu, a.g.e., s. 196.

<sup>164</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., (2000), s. 136.

<sup>165</sup> Yüksel, a.g.e., (1998), s. 185.

<sup>166</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., (2000), s. 137.

bağlı 8 aylık kurslar şeklinde çalışan 12 adet (TUREM) Turizm Eğitim Merkezleri bulunmaktadır. Çalışma Bakanlığı'na bağlı İş ve İşçi Bulma Kurumu, turistik yörelerde kısa süreli kurslar açmak suretiyle turizm eğitimi yapmaktadır. Bazı özel öğretim şirketleri ile sendikalar da kurs ve seminerlerle eğitim faaliyetlerine katkıda bulunmaktadır<sup>167</sup>.

**Grup Tartışması:** Belirli bir konuda, eğiticinin de yönlendirmesiyle öğrenenlerin karşılıklı bilgi ve fikir aktarımında bulunmalarıdır. Gruplar 10 kişiyi geçmemesi tercih edilir. Grupta her kişi konuşma imkanı bulabilmelidir<sup>168</sup>.

**Örnek olay yöntemi:** Temel amaç, bir tartışma ortamı içinde, bir gerçek durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra, katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir. Böylelikle eğitime katılanların bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, çeşitli görüşleri eleştirme ve karar alma yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır<sup>169</sup>.

**Rol Oynama:** Rol oynama yönteminde önceden oluşturulmuş gruplara ayrıntılı bir şekilde açıklanmış örnek olay dağıtılır. Programda yer alan kişiler örnek olayda tanımlanan rolleri canlandırırlar<sup>170</sup>.

#### 2.5.4.1.3. Yeni teknolojiler yoluyla eğitim

**Bilgisayar Destekli Eğitim:** Bilgisayar, öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geri bildirim gerçekleştirir<sup>171</sup>. Bu eğitim, interaktif video, CD-Rom ve bilgisayar sürümlü diğer sistemleri içermektedir<sup>172</sup>. Bilgisayar destekli eğitim, CD-Rom'ların ve Internet'in kullanımının artmasıyla daha da karmaşıklaşmıştır.

<sup>167</sup> Cemil Boyacı ve Ahmet Aktaş, "Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği", *Anatolia*. (Yıl: 6, Sayı: 3-4, Eylül-Aralık 1995), s. 49.

<sup>168</sup> Yüksel, a.g.e. (1988), s. 185.

<sup>169</sup> Ataol, a.g.e., s. 196.

<sup>170</sup> Türkel, a.g.e., s. 191.

<sup>171</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e. (2000), s. 141.

<sup>172</sup> Noe, a.g.e., s. 226.

**Uzaktan Eğitim:** Uzaktan eğitim, eğitim teknolojisi ve uzaktan öğretim kanallarıyla (TV, bilgisayar, multimedya vb.) eğitici ve eğitilenin fiziksel olarak birbirinden uzak oldukları bir ortamda gerçekleşen eğitim-öğretimi ülkenin her yanına, her bireyine ulaştırılabilen çağdaş bir öğretim modelidir. Kullanılan malzemeler; ders kitapları, video kasetleri, işitsel kasetler, kurs haritası olarak sayılabilir<sup>173</sup>.

**Eylemle Eğitim:** Eylemle öğrenme, gerçek bir durumda pratik bir problem üzerinde çalışırken katılımcıların birlikte öğrenmeleriyle gelişen bir yöntemdir. Bu yöntemde katılımcıların birbirlerini desteklemeleri, birbirlerine tavsiyelerde bulunmaları ve soru sormaları sağlanır<sup>174</sup>.

6. *Eğitim etkinliğinin ölçülmesi:* Eğitimin önceden belirlenen amaçlara ulaşip ulaşmadığını saptama çalışmalarıdır.

## 2.6. Termal Otel İşletmelerinde İşgören Disiplini

Disiplin; işgörenin kendini organizasyonun kuralları ve kabul edilebilir standartlarına göre yönlendirdiği bir durumu ifade etmektedir<sup>175</sup>. Klasik anlamda, yani cezalandırıcı anlamda disiplin, işgöreni tehdit ederek doğru davranmaya zorlamaktır. Cezalandırıcı olmayan disiplin ise, kural ve düzenlemelere isteyerek uyan işgören topluluğunun oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavrın yaratılması olarak tanımlanabilir<sup>176</sup>. Tüm işletmelerde olduğu gibi termal otel işletmelerinde de disiplin kavramı önem taşımakta, müşterilerle birebir ilişki olduğundan ve genelde sağlık rahatsızlıklarıyla gelen müşterilere hizmet verildiğinden disiplin daha da önemli hale gelmektedir.

İşgörenin istenmeyen davranışlarının düzeltilmesi amacı taşıyan disiplinin ne zaman uygulanması gerektiği de önemlidir. Disiplin eylemi işgörenin kontrolü

<sup>173</sup> Sibel Cengizhan ve Oğuz Ersun, "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, (Nevşehir: 25/27 Mayıs 2000), s. 737.

<sup>174</sup> Cengizhan, a.g.e., s. 737.

<sup>175</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e.,(2000), s. 284.

<sup>176</sup> Geylan, a.g.e., s. 168.



dışındaki faktörlerden ya da yetenek eksikliğinden kaynaklanan istenmeyen davranışlarda uygulanmamalıdır. Nitelikli bir işgörenin istenmeyen davranışları göstermesi durumunda disipline edilmesi yerine danışmanlık yapılması daha uygun olur<sup>177</sup>.

### 2.6.1. Disiplin Türleri

Günümüzde işgörenin disipline edilmesinde farklı türler uygulanabilir. Bunları dört başlık altında toplayabiliriz:

1. Önleyici Disiplin : İşgörenin kural ve düzenlemeleri ihmal etmelerini önleyici ve istekle çalışmalarını sağlayıcı bir örgüt iklimi yaratmaktır. Bu yaklaşımın temel amacı, işgörenin öz disiplinini sağlamaktır<sup>178</sup>. İnsan kaynakları bölümü ile yönetim işbirliği yaparak uygulanacak kuralları düzenler. Bunu yaparken işgörenin de görüşleri alınmalıdır. Belirlenen kurallar ve düzenlemeler, işgörene iletilip açıklanmalıdır. (Örneğin, müşteri yoğunluğunun olduğu dönemlerde çalışma saatlerinin uzaması durumunda servis işgöreninin bu çalışma saatlerine uygun hareket etmesi vb.)
2. Düzeltici Disiplin : Düzeltici disiplinde kural ihlalleri ceza ile karşılık görür. Amacı, ceza yoluyla istenmeyen davranışı düzeltmek ve gelecekte aynı davranışın tekrarlanmaması için işgörene ve diğerlerine gözdağı vermektir<sup>179</sup>. (Örneğin, mesai saatlerine uymayan işgörenin ikaz edilmesi vb.)
3. Kademeli Disiplin : Kademeli disiplin, tekrarlanan suçlar için daha şiddetli cezalar verilmesini öngörür. Bundan amaç, ilk kez kuralların dışına çıkan işgörene bir şans vermek, hafif bir ceza ile uyarıda bulunmak ve kendisine davranışını düzeltmek için bir fırsat daha tanımaktır<sup>180</sup>. (Örneğin, hatasını tekrarlayan işgörene o hafta toplanan bahşişlerden dağıtılmaması vb.)

<sup>177</sup> Ramazan Geylan, *İşletmelerde Personel Disiplini*. (Eskişehir: Met Yayıncılık Ltd. Şti, 1993), s. 27.

<sup>178</sup> Benligiray, a.g.e., s. 250.

<sup>179</sup> Geylan, a.g.e., (1996), s. 171.

<sup>180</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., (2000), s. 288.

4. **Yapıcı Disiplin** :Yapıcı disiplin, yanlış davranıştan ötürü işgöreni cezalandırmaya karşıdır. Bunun için danışmanlık yaklaşımını kullanır. İşgören bir kuralı çiğnediğinde bunun nedenleri araştırılır, tekrarlanmaması için önlemler alır. Eğer, kural ihlalline devam edilirse işine son verilir.

## 2.6.2. Disiplin Sisteminin Oluşturulması

İşletmelerde etkin bir disiplin sistemini oluşturmak için, bazı aşamaların uygulanması gereklidir. Bu aşamalar şunlardır:

**1) Sistemin oluşturulmasından ve yürütülmesinden sorumlu organların belirlenmesi:** Disiplin sisteminin oluşturulmasında insan kaynakları yöneticileri sorumludur. Bu sistem oluşturulurken tüm yöneticiler katkıda bulunmalıdır.

**2) Kuralların hazırlanması:** İşgörene uygulanacak kurallar açık ve net olmalıdır. Yazılı kurallar daha etkilidir.

**3) Cezaların belirlenmesi:** İşletmelerde uygulanacak ceza sayısı ve bu cezaların nitelikleri konusunda farklı görüşler vardır.

Buna rağmen bir genellemeye gidilecek olursa işletmelerin uyguladıkları ceza türlerini şöyle sıralayabiliriz<sup>181</sup>:

- Sözlü ikaz
- Kayıtlara geçirilmiş sözlü ikaz
- Kayıtlara geçirilmiş yazılı ikaz
- Para cezası veya rütbe indirimi
- Ücretsiz zoraki izin
- İşten çıkarma

<sup>181</sup> Geylan, a.g.e., (1996), s. 181.

4) Suçların gruplandırılması: İşletme açısından önemli sonuçlar doğurmayan suçlar hafif cezalarla sonuçlandırılır. Ancak, ağır suçlar (işletmeye ve işgörene zarar veren suçlar) yazılı ya da sözlü ikaza gerek duyulmadan, işgörenin işten uzaklaştırılması ya da işine son verilmesiyle sonuçlandırılır.

5) Suç grupları ile ceza kademelerinin birleştirilmesi:

- Birinci grup suçlar: Birinci grup suçlar; mesai bitmeden işi bırakma, ağır makyaj veya fazla takı ile dolaşma, otel malzemelerine zarar verme vb dir. Cezalar; sözlü-yazılı ikaz vb.
- İkinci grup suçlar: İşyerinde kavga etme, müşterilere ukala davranma vb. Cezalar; yazılı ikaz, 2 gün işten uzaklaştırma vb.
- Üçüncü grup suçlar: Hırsızlık, Otel malzemelerini izinsiz olarak dışarı çıkarma vb. Cezalar: İşten çıkarma veya 1 hafta ücretsiz işten çıkarma

6. Disiplin sisteminin tanıtımı: Yöneticilere toplantı, seminer vb faaliyetlerde bilgi verilirken, işgörene; broşür, işletme panoları veya yayınları vb ile bilgi verilir.

Amaç; işletme çalışanlarının verimliliğini arttırmak ve düzenli çalışmalarını sağlamak, bunun yanı sıra termal otel işletmesine gelen konukların da rahat ve huzurlu bir şekilde dinlenmelerini sağlamaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TERMAL OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN İŞGÖREN PROFİLİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK AFYON İLİNDE UYGULAMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Termal otel işletmelerinde çalışan işgören hem sağlıklı hem de sağlık yönünden rahatsızlığı bulunan kişilere hizmet etmektedir. Dolayısıyla etkin bir insan kaynakları yönetimi ile; işgören dikkatli olarak seçilmeli ve gerekli eğitim uzman kişiler tarafından verilmelidir. Bu çalışmanın amacı, termal otel işletmelerinde uygulanan insan kaynakları yönetimi işlevlerini belirleyerek termal otel işgören profilini ortaya çıkarmaktır.

Uygulamada insan kaynakları planlaması, işgören seçimi ve eğitimi, kariyer planlaması gibi konularda yapılan çalışmalar, işgörenlerin bu çalışmalar hakkındaki düşünceleri ve işgörenin demografik özellikleri incelenmiştir. Bu araştırma ile işgörenlerin profilinin belirlenerek, eğitim ihtiyaçlarının, işgörenlerin işletme hakkındaki görüşlerinin ve uygulanan insan kaynakları yönetimi çalışmalarının termal otel yöneticilerine yol göstermesi beklenmektedir.

#### 1.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, termal merkezler bakımından birinci derecede önemli ve öncelikli merkezler arasında olan Afyon ili içerisindeki 4 ve 5 yıldızlı termal otellerin işgörenlerini ve insan kaynakları müdürlerini kapsamaktadır. Bu kapsamda Afyon İli'nde faaliyet gösteren Grand Özer Termal Otel, İkbal Thermal Hotel ve Thermal Resort Oruçoğlu otellerinin insan kaynakları müdürleri ve 250 işgöreni ile görüşülmüş, ancak 222 işgörene ve insan kaynakları müdürlerine ait verilere ulaşılmıştır.

Anketler insan kaynakları müdürlerine bırakılarak departman yöneticilerine ulaştırılmış ve işgörenele dağıtılıp cevaplandırılması sağlanmıştır. İşgören sayısı açısından her otel için otel çalışanlarının yaklaşık 1/2'inin ankete katılımı sağlanmıştır.

İnsan kaynakları müdürleri ile birebir görüşülerek ve mülakat soru formundan yararlanılarak yaptıkları insan kaynakları yönetimi çalışmaları değerlendirilmiştir.

## 1.2.VERİ TOPLAMA ARACI

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket ve mülakat teknikleri kullanılmıştır. Bu amaçla, Afyon İli'ndeki termal otel işletmelerine gidilerek gözlemlerde bulunulmuş, insan kaynakları müdürleri ve işgörenlerle görüşmeler yapılmıştır.

Bu görüşmeler sonucu otel işgörenlerine anket uygulanmış ve işgörenlerin demografik özellikleri ile işletme hakkındaki düşünceleri test edilmiştir, anket çalışması da mülakatla desteklenmiştir. İnsan kaynakları müdürlerine de mülakat tekniği uygulanarak, işgörelere ve işletmenin faaliyetlerini düzenlemeye yönelik olarak uyguladıkları insan kaynakları yönetimi işlevleri belirlenmeye çalışılmıştır. Anketin ilk kısmında işgörenlerin profilini belirlemeye yönelik analizine ait 29 soru bulunmakta, ikinci kısımda ise sadece insan kaynakları müdürlerinin cevapladığı, işletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi işlevleri ve işletmelerin analizine yönelik 54 adet soru bulunmaktadır. Ankette işgörenin kişisel bilgileri ile işleriyle ilgili tutum, düşünceler ve beklentileri hakkındaki görüşleri ve mülakatta insan kaynakları müdürlerinin bu alanda yaptıkları çalışmalarla ilgili görüşleri alınmış olup anket ve mülakat soru formları Ek 3'de verilmiştir.

## 1.3.VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamındaki tesislerde uygulanan ankette toplam 222 işgören araştırma kapsamına alınmıştır. Değerlendirme yapılırken SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Bu amaçla, anket sonuçları kodlanmış ve SPSS programında analiz edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları müdürlerine yönelik mülakat sonuçları ise yorumlanarak analiz edilmiştir. Değerlendirme yapılırken otel isimleri kodlanmıştır. Bu durumda, Grand Özer Termal Otel "A Otel", İkbâl Thermal Hotel "B Otel" ve Oruçoğlu Thermal Resort "C Otel" olarak yazılmıştır.

Analizde öncelikle işgörenlere ait demografik özellikler ardından da çalıştıkları işletmenin insan kaynakları yönetimi kapsamındaki uygulamaları hakkındaki görüşleri analiz edilmiştir. İnsan kaynakları müdürlerinin, insan kaynakları yönetimi işlevleri hakkındaki faaliyetleri belirlenmiştir. Sonuçlar oteller arasında karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Tüm bu değerlendirmelerin ardından, araştırmada elde edilen bulgular bölüm sonunda yorumlanmıştır.

#### **1.4. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Daha önce de belirttiğimiz gibi işgörenlerin demografik özellikleri ve işletme, iş arkadaşları ve kendi çalışmalarını değerlendirmeleri hakkındaki görüşleri analiz edilecek, insan kaynakları müdürlerinin insan kaynakları yönetimine yönelik yapmış olduğu çalışmalar mülakat sonuçlarına göre değerlendirilecektir.

## İŞGÖRENLERİN PROFİLİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANALİZLER

### 1. CİNSİYET DAĞILIMI

Otel adı		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
A	Sayı	10	28	38
	Otel içindeki %	26,3%	73,7%	100,0%
	% Cinsiyet	14,5%	18,3%	17,1%
	Toplam içindeki %	4,5%	12,6%	17,1%
B	Sayı	32	57	89
	Otel içindeki %	36,0%	64,0%	100,0%
	% Cinsiyet	46,4%	37,3%	40,1%
	Toplam içindeki %	14,4%	25,7%	40,1%
C	Sayı	27	68	95
	Otel içindeki %	28,4%	71,6%	100,0%
	% Cinsiyet	39,1%	44,4%	42,8%
	Toplam içindeki %	12,2%	30,6%	42,8%
Toplam	Sayı	69	153	222
	Otel içindeki %	31,1%	68,9%	100,0%
	% Cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	31,1%	68,9%	100,0%

Genel olarak işletmelerde kadın işgörenlerin oranları erkek işgörelere oranla oldukça azdır. Dolayısıyla, termal otel işletmelerindeki işgörenlerin de çoğunlukla erkekler işgörenlerden oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu durumdan yola çıkarak yaptığımız anket sonuçlarını değerlendirelim. Cinsiyet dağılımı açısından otelleri incelediğimizde oteller arasında fark yoktur. Hepsinde erkek işgörenlerin oranları, kadın işgörelere oranla oldukça fazladır. Toplam olarak ele aldığımızda, kadın işgörenlerin oranları % 31.1, erkek işgörenlerin oranları % 68.9'dur. Dolayısıyla tüm işletmelerde ve otel işletmelerinde olduğu gibi termal otel işletmelerinde de erkek işgörenler çoğunluktadır. İnsan kaynakları müdürleri ile yaptığımız mülakata göre, Afyon'da kadınların çalışmasına olumsuz gözle bakılma durumunun son yıllarda azalmasıyla birlikte, kadınların termal otellerde de çalışmaya başladıkları ve kadın işgörelere de iş imkanı sağlanması sayesinde bu oranların arttığı söylenmektedir.

## 2. YAŞA GÖRE DAĞILIM

Otel adı		Yaş							Toplam
		Cevapsız	14-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41 ve üstü	
A	Sayı	2	5	12	9	6	1	3	38
	Otel içindeki %	5,3%	13,2%	31,6%	23,7%	15,8%	2,6%	7,9%	100,0%
	Yaş grubuna göre %	33,3%	19,2%	13,2%	15,8%	19,4%	14,3%	75,0%	17,1%
	Toplam içindeki %	,9%	2,3%	5,4%	4,1%	2,7%	,5%	1,4%	17,1%
B	Sayı	2	14	42	22	7	2		89
	Otel içindeki %	2,2%	15,7%	47,2%	24,7%	7,9%	2,2%		100,0%
	Yaş grubuna göre %	33,3%	53,8%	46,2%	38,6%	22,6%	28,6%		40,1%
	Toplam içindeki %	,9%	6,3%	18,9%	9,9%	3,2%	,9%		40,1%
C	Sayı	2	7	37	26	18	4	1	95
	Otel içindeki %	2,1%	7,4%	38,9%	27,4%	18,9%	4,2%	1,1%	100,0%
	Yaş grubuna göre %	33,3%	26,9%	40,7%	45,6%	58,1%	57,1%	25,0%	42,8%
	Toplam içindeki %	,9%	3,2%	16,7%	11,7%	8,1%	1,8%	,5%	42,8%
Toplam	Sayı	6	26	91	57	31	7	4	222
	Otel içindeki %	2,7%	11,7%	41,0%	25,7%	14,0%	3,2%	1,8%	100,0%
	Yaş grubuna göre %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	2,7%	11,7%	41,0%	25,7%	14,0%	3,2%	1,8%	100,0%

Turizm sektörü emek yoğun hizmet veren, sürekli hareketli olmayı gerektiren bir sektör olduğundan ve turizm işletmeleri genelde genç işgörenlerin daha verimli çalıştıklarına inandıklarından çalıştırdıkları işgörenlerin çoğunluğu da genç olacaktır. Otelere göre yaş dağılımlarına baktığımızda, oteller arasında fark yoktur. Yoğunluk % 41 ile 21-25 yaş arasında iken, bu oranı % 39.7 ile 26-35 yaş arası işgörenler takip etmektedir. 36 yaş ve üstü işgörenlerin oranları % 5 ile oldukça azdır. Her üç otelde de genç işgörenler çalışmaktadır. En fazla genç işgörenin çalıştığı otel ise % 47.2'lik oranla 21-25 yaş arası işgörenlerin çalıştığı B Oteli'dir.



### 3. TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA SÜRESİ

Otel adı		Turizm sektöründe çalışma süresi					Toplam
		Cevapsız	0-4	5-9	10-14	15 ve üstü	
A	Sayı	1	24	6	5	2	38
	Otel içindeki %	2,6%	63,2%	15,8%	13,2%	5,3%	100,0%
	Sektörde çalışma %	25,0%	19,7%	9,4%	20,0%	28,6%	17,1%
	Toplam içindeki %	,5%	10,8%	2,7%	2,3%	,9%	17,1%
B	Sayı	1	68	12	6	2	89
	Otel içindeki %	1,1%	76,4%	13,5%	6,7%	2,2%	100,0%
	Sektörde çalışma %	25,0%	55,7%	18,8%	24,0%	28,6%	40,1%
	Toplam içindeki %	,5%	30,6%	5,4%	2,7%	,9%	40,1%
C	Sayı	2	30	46	14	3	95
	Otel içindeki %	2,1%	31,6%	48,4%	14,7%	3,2%	100,0%
	Sektörde çalışma %	50,0%	24,6%	71,9%	56,0%	42,9%	42,8%
	Toplam içindeki %	,9%	13,5%	20,7%	6,3%	1,4%	42,8%
Toplam	Sayı	4	122	64	25	7	222
	Otel içindeki %	1,8%	55,0%	28,8%	11,3%	3,2%	100,0%
	Sektörde çalışma %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	1,8%	55,0%	28,8%	11,3%	3,2%	100,0%

Otel işletmelerinde, işgören seçiminde önem verilen konulardan biri de sektörde çalışması süresi yani deneyimdir. İş tanımı, iş gerekleri ve işe başvuru formlarında öncelikle deneyim işgören seçiminde önemli belirleyicilerdendir. Anket uyguladığımız oteller arasında, sektörde çalışma süreleri açısından fark vardır. A ve B Otelleri tecrübeli işgören konusunda C Oteli'ne göre daha az tecrübeli işgörene sahiptir. C Oteli deneyime daha fazla önem vermektedir. Genelde yoğunluk 0-4 yıl arasında iken, C Oteli'nde 5-9 yıl arasındadır. Genel olarak incelediğimizde ise, işgörenlerin turizm sektöründe çalışma süreleri % 55 ile 0-4 yıl arasında yoğunlaşırken, % 43.3 ile 5 ve üstü yıl arasında yoğunlaşmıştır. Bu durumun kısmen işgörenlerin çoğunun genç yaşlarda olmalarına bağlı olduğu söylenebilir.

#### 4. ŞU AN BULUNULAN OTELDEKİ ÇALIŞMA SÜRELERİ

Otel adı		Bulunulan otelde çalışma süreleri				Toplam
		0-4	5-9	10-14	15 ve üstü	
A	Sayı	34	2	2		38
	Otel içindeki %	89,5%	5,3%	5,3%		100,0%
	Bulunulan otelde çalışma süresi %	21,1%	3,9%	25,0%		17,1%
	Toplam içindeki %	15,3%	,9%	,9%		17,1%
B	Sayı	89				89
	Otel içindeki %	100,0%				100,0%
	Bulunulan otelde çalışma süresi %	55,3%				40,1%
	Toplam içindeki %	40,1%				40,1%
C	Sayı	38	49	6	2	95
	Otel içindeki %	40,0%	51,6%	6,3%	2,1%	100,0%
	Bulunulan otelde çalışma süresi %	23,6%	96,1%	75,0%	100,0%	42,8%
	Toplam içindeki %	17,1%	22,1%	2,7%	,9%	42,8%
Toplam	Sayı	161	51	8	2	222
	Otel içindeki %	72,5%	23,0%	3,6%	,9%	100,0%
	Bulunulan otelde çalışma süresi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	72,5%	23,0%	3,6%	,9%	100,0%

İşgörenlerin şu an buldukları otelde çalışma durumlarına bakıldığında oldukça fazla fark vardır. Bu durum, otellerin faaliyete geçiş tarihlerine de bağlı olarak değişmektedir. C Oteli 1992'de, A Oteli 1998'de, B Oteli 2000'de faaliyete geçmiştir. Dolayısıyla C Oteli'ndeki işgörenlerin çalışma süreleri diğerlerine göre daha uzundur. A Oteli'nde yoğunluk % 89,5 ile, B Oteli'nde ise % 100 oranla 0-4 yıl arasında iken, C Oteli'nde % 40 ile 0-4 yıl arası, % 51,6 ile 5-9 yıl arasındadır.

## 5. ŞU AN BULUNULAN KONUMDA ÇALIŞMA SÜRELERİ

Otel adı		Bulunulan konumda Çalışma süreleri					Toplam
		Cevapsız	0-4	5-9	10-14	15 ve üstü	
A	Sayı	4	31	2	1		38
	Otel içindeki %	10,5%	81,6%	5,3%	2,6%		100,0%
	Bulunulan konumda çalışma süresi %	80,0%	19,5%	4,1%	14,3%		17,1%
	Toplam içindeki %	1,8%	14,0%	,9%	,5%		17,1%
B	Sayı		87	2			89
	Otel içindeki %		97,8%	2,2%			100,0%
	Bulunulan konumda çalışma süresi %		54,7%	4,1%			40,1%
	Toplam içindeki %		39,2%	,9%			40,1%
C	Sayı	1	41	45	6	2	95
	Otel içindeki %	1,1%	43,2%	47,4%	6,3%	2,1%	100,0%
	Bulunulan konumda çalışma süresi %	20,0%	25,8%	91,8%	85,7%	100,0%	42,8%
	Toplam içindeki %	,5%	18,5%	20,3%	2,7%	,9%	42,8%
Toplam	Sayı	5	159	49	7	2	222
	Otel içindeki %	2,3%	71,6%	22,1%	3,2%	,9%	100,0%
	Bulunulan konumda çalışma süresi %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	2,3%	71,6%	22,1%	3,2%	,9%	100,0%

İşgörenlerin şu an buldukları konumda çalışma süreleri de, buldukları otel işletmesinde çalışma süreleri ile doğru orantılıdır ve oteller arasında fark görülmektedir. İşe başladıktan sonra konumlarında pek değişme görülmediği söylenebilir. Genel olarak baktığımızda yoğunluk % 71.6 ile 0-4 yıl arasındayken, % 22.1 ile 5-9 yıl arasındadır. 10 yıl ve üstü çalışanların oranı % 4.1 ile yok denecek kadar azdır.

## 6. DEPARTMANLARA GÖRE DAĞILIM

Otel adı		Departmanlar							Toplam
		Önbür o	Mutfak	Kat Hizmetleri	Sağlık ve kür mrk.	Muh.	Teknik servis	Servis- Bar	
A	Sayı	5	11	10	2	7	3		38
	Otel içindeki %	13,2%	28,9%	26,3%	5,3%	18,4%	7,9%		100,0%
	Departmanlar a göre %	14,3%	26,8%	25,0%	6,3%	31,8%	13,6%		17,1%
	Toplam içindeki %	2,3%	5,0%	4,5%	,9%	3,2%	1,4%		17,1%
B	Sayı	15	15	15	15	8	6	15	89
	Otel içindeki %	16,9%	16,9%	16,9%	16,9%	9,0%	6,7%	16,9%	100,0%
	Departmanlar a göre %	42,9%	36,6%	37,5%	46,9%	36,4%	27,3%	50,0%	40,1%
	Toplam içindeki %	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	3,6%	2,7%	6,8%	40,1%
C	Sayı	15	15	15	15	7	13	15	95
	Otel içindeki %	15,8%	15,8%	15,8%	15,8%	7,4%	13,7%	15,8%	100,0%
	Departmanlar a göre %	42,9%	36,6%	37,5%	46,9%	31,8%	59,1%	50,0%	42,8%
	Toplam içindeki %	6,8%	6,8%	6,8%	6,8%	3,2%	5,9%	6,8%	42,8%
Toplam	Sayı	35	41	40	32	22	22	30	222
	Otel içindeki %	15,8%	18,5%	18,0%	14,4%	9,9%	9,9%	13,5%	100,0%
	Departmanlar a göre %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%
	Toplam içindeki %	15,8%	18,5%	18,0%	14,4%	9,9%	9,9%	13,5%	100,0%

Anket uygulanırken departmanlar arasındaki işgören dağılımının yakın sayıda olmasına dikkat edilmiş, bu oranlar her bir oteldeki işgörenlerin toplam sayılarının en az yarısı baz alındığından bazı farklılıklar göstermiştir. Tabloyu incelediğimizde, B ve C Otelleri'nde önbüro, mutfak, kat hizmetleri, sağlık ve kür merkezlerinde 15'er işgören anketi cevaplarırken, A Oteli'nde bu sayılar oldukça düşüktür. Bu durumun nedeni, A Oteli'nde çalışan işgören sayısının az olmasıdır. Ayrıca A Oteli'nde servis-bar'da çalışan işgörenler ankete katılmamışlardır. B ve C Otelleri'nde ise sadece muhasebe ve teknik servis departmanlarında çalışan işgören sayıları düşüktür. Ayrıca anketin yapıldığı sezonun yoğunluğundan dolayı işgörenlerin tümü ankete katılamamıştır.

## 7. ŞU ANDA BULUNULAN KONUM

Otel adı		Konumlar					Toplam
		Cevapsız	Gn. Mudur	Departman Müdürü	Departman Şefi	Diğer	
A	Sayı	1		3	3	31	38
	Otel içindeki %	2,6%		7,9%	7,9%	81,6%	100,0%
	Bulunulan konum içinde %	25,0%		30,0%	20,0%	16,1%	17,1%
	Toplam içindeki %	,5%		1,4%	1,4%	14,0%	17,1%
B	Sayı	3	1	2	5	78	89
	Otel içindeki %	3,4%	1,1%	2,2%	5,6%	87,6%	100,0%
	Bulunulan konum içinde %	75,0%	100,0%	20,0%	33,3%	40,6%	40,1%
	Toplam içindeki %	1,4%	,5%	,9%	2,3%	35,1%	40,1%
C	Sayı			5	7	83	95
	Otel içindeki %			5,3%	7,4%	87,4%	100,0%
	Bulunulan konum içinde %			50,0%	46,7%	43,2%	42,8%
	Toplam içindeki %			2,3%	3,2%	37,4%	42,8%
Toplam	Sayı	4	1	10	15	192	222
	Otel içindeki %	1,8%	,5%	4,5%	6,8%	86,5%	100,0%
	Bulunulan konum içinde %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	1,8%	,5%	4,5%	6,8%	86,5%	100,0%

Genel olarak baktığımızda toplam 192 işğören ve 26 idari işğören ankete katılmıştır. A Otelinde 3 departman müdürü, 3 departman Şefi ve 31 işğören, B Otelinde 1 genel müdür, 2 departman müdürü, 5 departman Şefi ve 78 işğören, C Otelinde ise 5 departman müdürü, 5 departman Şefi ve 83 işğören ankette yer almaktadır.

## 8. EĞİTİM DURUMU

Otel adı		Okullar								Toplam	
		Cevapsız	Eğitim yok	İlkokul	ortaokul	lise	Mes. lisesi	iki yıllık y.o.	4 yıllık yo.- üniversite		Y.L.- dkt
A	Sayı		1	12	7	8	6	4			38
	Otel içindeki %		2,6%	31,6%	18,4%	21,1%	15,8%	10,5%			100,0%
	Okullar içindeki %		100,0 %	27,9%	17,9%	11,1%	18,8%	16,7%			17,1%
	Toplam içindeki %		,5%	5,4%	3,2%	3,6%	2,7%	1,8%			17,1%
B	Sayı			11	17	28	15	13	5		89
	Otel içindeki %			12,4%	19,1%	31,5%	16,9%	14,6%	5,6%		100,0%
	Okullar içindeki %			25,6%	43,6%	38,9%	46,9%	54,2%	62,5%		40,1%
	Toplam içindeki %			5,0%	7,7%	12,6%	6,8%	5,9%	2,3%		40,1%
C	Sayı	1		20	15	36	11	7	3	2	95
	Otel içindeki %	1,1%		21,1%	15,8%	37,9%	11,6%	7,4%	3,2%	2,1%	100,0%
	Okullar içindeki %	100,0%		46,5%	38,5%	50,0%	34,4%	29,2%	37,5%	100,0 %	42,8%
	Toplam içindeki %	,5%		9,0%	6,8%	16,2%	5,0%	3,2%	1,4%	,9%	42,8%
Toplam	Sayı	1	1	43	39	72	32	24	8	2	222
	Otel içindeki %	,5%	,5%	19,4%	17,6%	32,4%	14,4%	10,8%	3,6%	,9%	100,0%
	Okullar içindeki %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%
	Toplam içindeki %	,5%	,5%	19,4%	17,6%	32,4%	14,4%	10,8%	3,6%	,9%	100,0%

Tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de eğitimli işgören hem işletmelere hem de işgörelere büyük yararlar ve kolaylıklar sağlar. Eğitime önem veren işletmeler işgöreninin başarı ve verimini artırmakta güçlük çeker. Böylece işletme değişikliklere ayak uyduramaz ve rakipleriyle yarışamaz. Anket uyguladığımız termal otel işletmelerindeki işgörenlerin eğitim durumlarını incelediğimizde işgörenlerin hemen hemen hepsi eğitimlidir.

A Oteli'nde eğitim almayan işgören sayısı bir iken B ve C Otellerinde ankete katılan işgörenler arasında eğitimsiz işgören bulunmamaktadır. İlkokul ve ortaokul düzeyinde eğitim alan işgörenlerin oranı A Oteli'nde % 50, lise ve üstü eğitim alan işgörenlerin oranı % 47.4'tür. bu oranlar B Oteli için; ilkokul ve ortaokul düzeyinde 31.5, lise ve üstü düzeyinde 68.5, C Oteli için ilkokul ve ortaokul düzeyinde 36.9, lise ve üstü için 62.2'dir. B ve C Otelleri lise ve üstü eğitim alan işgören açısından önde gelmektedir. Tüm otelleri ele aldığımızda ilk ve ortaokul eğitimi alanların oranları % 37, lise ve üstü eğitim alanların oranları % 62.1'dir ve bu durumda eğitim düzeyi düşük değildir.

## 9. TURİZM EĞİTİM DURUMU

Otel adı		Turizm eğitimi veren okullar								Toplam
		Cevapsız	yok	meslek lisesi	m.y.o.	tur.otel isl. yo.	turem	limme	kurs	
A	Sayı	8	23	2	3				2	38
	Otel içindeki %	21,1%	60,5%	5,3%	7,9%				5,3%	100,0%
	Turizm eğitimi içindeki %	57,1%	14,6%	22,2%	23,1%				10,5%	17,1%
	Toplam içindeki %	3,6%	10,4%	,9%	1,4%				,9%	17,1%
B	Sayı	1	56	6	8	3	3	1	11	89
	Otel içindeki %	1,1%	62,9%	6,7%	9,0%	3,4%	3,4%	1,1%	12,4%	100,0%
	Turizm eğitimi içindeki %	7,1%	35,4%	66,7%	61,5%	100,0 %	75,0%	50,0%	57,9%	40,1%
	Toplam içindeki %	,5%	25,2%	2,7%	3,6%	1,4%	1,4%	,5%	5,0%	40,1%
C	Sayı	5	79	1	2		1	1	6	95
	Otel içindeki %	5,3%	83,2%	1,1%	2,1%		1,1%	1,1%	6,3%	100,0%
	Turizm eğitimi içindeki %	35,7%	50,0%	11,1%	15,4%		25,0%	50,0%	31,6%	42,8%
	Toplam içindeki %	2,3%	35,6%	,5%	,9%		,5%	,5%	2,7%	42,8%
Toplam	Sayı	14	158	9	13	3	4	2	19	222
	Otel içindeki %	6,3%	71,2%	4,1%	5,9%	1,4%	1,8%	,9%	8,6%	100,0%
	Turizm eğitimi içindeki %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	6,3%	71,2%	4,1%	5,9%	1,4%	1,8%	,9%	8,6%	100,0%



Turizm eğitimi otel işletmelerinin genel sorunlarından biridir. Turizm eğitimi alan kişiler iş bulmakta güçlük çekerken, otel işletmelerinde genelde turizm eğitimi almamış kişilerin çalıştırıldığı görülmektedir. Bu durumu düzeltebilmek için yapılması gerekenlerden biri turizm eğitimi veren kurumlar ile otel işletmelerinin işbirliğine gitmesidir.

Anket uyguladığımız termal otel işletmelerindeki işgörenlerin turizm eğitim durumunu saptamak üzere tabloyu incelediğimizde çıkan sonuçlar açısından oteller arasında oldukça fazla fark olduğu görülmektedir. Turizm eğitimi almış işgören oranları A Oteli'nde 18.5, B Oteli'nde % 36, C Oteli'nde % 11.7'dir. en yüksek oran B Oteli'nde olmasına rağmen oldukça düşük ve tüm otellerin işgörenlerinin turizm eğitimi açısından yetersiz olduklarını söyleyebiliriz.

Toplam içinde turizm eğitimi alanların % 8.6'sı turizmle ilgili kurslara katılmış olup, diğer kurumların oranları; LİMME % 0.9, TUREM % 1.8, Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O. %1.4, M.Y.O. % 5.9, meslek lisesi %4.1'dir. Oldukça düşük olan bu oranları yükseltmek için işgörenlerin turizmle ilgili kurslara katılımı sağlanmalı ya da hizmetiçi eğitimlerle bu olumsuzluk giderilmeye çalışılmalıdır.

## 10. SAĞLIK EĞİTİM DURUMU

Otel adı		Sağlık eğitimi durumu			Toplam
		Cevapsız	aldım	almadım	
A	Sayı		7	8	15
	Otel içindeki %		46,7%	53,3%	100,0%
	Sağlık eğitimi içindeki %		63,6%	42,1%	13,6%
	Toplam içindeki %		6,4%	7,3%	13,6%
B	Sayı	80	4	11	95
	Otel içindeki %	84,2%	4,2%	11,6%	100,0%
	Sağlık eğitimi içindeki %	100,0%	36,4%	57,9%	86,4%
	Toplam içindeki %	72,7%	3,6%	10,0%	86,4%
Toplam	Sayı	80	11	19	110
	Otel içindeki %	72,7%	10,0%	17,3%	100,0%
	Sağlık eğitimi içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	72,7%	10,0%	17,3%	100,0%

Termal otel işletmelerinde, konaklama işletmelerinde çalışan standart işgörenler dışında uzman doktor, hemşire, fizyoterapist, masör, diyetisyen gibi sağlık işgörenleri de çalışmak zorundadır. Sağlık işgörenleri eğitimlerini tam olarak almış olmalı ve sık sık eğitim programları düzenlenerek, sağlık eğitimi veren kurumlara katılımları sağlanarak tekrar bilgilendirilmelidir. Sağlık eğitim durumunu belirlemeye çalıştığımız tabloda A Oteli yer almamaktadır. Bunun nedeni A Oteli'nde sağlık ve kür merkezinin olmayışı ve bu soruya sadece sağlık ve kür merkezi çalışanlarının cevap vermesidir. A Oteli'nde sağlık ve kür merkezi yerine sadece hamam, sauna ve masaj hizmetleri verilmektedir. Bu hizmetler ise sağlık eğitimi almayan kişiler tarafından yürütülmektedir. B Oteli'ndeki işgörenlerin 7'si sağlık eğitimi almış, 8'i almamıştır. C Oteli'nde ise aradaki fark daha fazla olup 4'ü sağlık eğitimi almış, 1'i almamıştır. Bu durumda sağlık eğitimi açısından termal otel işletmelerindeki işgörenlerin mesleki sağlık eğitimi düzeyleri düşüktür.

## 11. YABANCI DİL DURUMU

Otel adı		Yabancı diller						Toplam
		Cevapsız	yok	ing.	alm.	fr.	diğer	
A	Sayı	7	18	11	2			38
	Otel içindeki %	18,4%	47,4%	28,9%	5,3%			100,0%
	% DİL	33,3%	16,8%	13,8%	20,0%			17,1%
	Toplam içindeki %	3,2%	8,1%	5,0%	,9%			17,1%
B	Sayı	5	34	40	7	2	1	89
	Otel içindeki %	5,6%	38,2%	44,9%	7,9%	2,2%	1,1%	100,0%
	% DİL	23,8%	31,8%	50,0%	70,0%	66,7%	100,0%	40,1%
	Toplam içindeki %	2,3%	15,3%	18,0%	3,2%	,9%	,5%	40,1%
C	Sayı	9	55	29	1	1		95
	Otel içindeki %	9,5%	57,9%	30,5%	1,1%	1,1%		100,0%
	% DİL	42,9%	51,4%	36,3%	10,0%	33,3%		42,8%
	Toplam içindeki %	4,1%	24,8%	13,1%	,5%	,5%		42,8%
Toplam	Sayı	21	107	80	10	3	1	222
	Otel içindeki %	9,5%	48,2%	36,0%	4,5%	1,4%	,5%	100,0%
	% DİL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	9,5%	48,2%	36,0%	4,5%	1,4%	,5%	100,0%

İşgörenlerin yabancı dil bilmesi özellikle yabancı turistlerin geldiği sahil otellerinde gereklidir. Ancak, yurt dışına açılmayı düşünen termal otel işletmelerindeki işgörenlerde de yabancı dil bilgisi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Anket uygulanan otelleri karşılaştırdığımızda özellikle B ve C Oteli işgörenleri A Oteli'ne göre daha fazla yabancı dil bilmektedir. Genel olarak baktığımızda ise işgörenlerin % 48,2'si yabancı dil bilmediğini söylerken, % 9,5'i cevap vermemiştir. Diğer işgörenlerin % 36'sı İngilizce, % 4,5'i Almanca, % 1,4'ü Fransızca bilmektedir. İşgörenlerin çoğunun bildiği yabancı dil İngilizce'dir. Genel olarak yabancı dil bilenlerin oranı çok düşük olmamakla birlikte, otellerin yurt dışına açılmayı planladıkları gözönüne alınırsa, yabancı dil bilen işgören sayısının daha yüksek olması işletmeler açısından daha yararlı olacaktır.

## 12. İŞGÖREN YETİŞTİRMEYE YÖNELİK VERİLEN EĞİTİM DURUMU

Otel adı		İşgören yetiştirmeye yönelik eğitim veriliyormu?			Toplam
		Cevapsız	evet	hayir	
A	Sayı	2	25	11	38
	Otel içindeki %	5,3%	65,8%	28,9%	100,0%
	% YETİSTİR	33,3%	14,5%	25,6%	17,1%
	Toplam içindeki %	,9%	11,3%	5,0%	17,1%
B	Sayı	1	59	29	89
	Otel içindeki %	1,1%	66,3%	32,6%	100,0%
	% YETİSTİR	16,7%	34,1%	67,4%	40,1%
	Toplam içindeki %	,5%	26,6%	13,1%	40,1%
C	Sayı	3	89	3	95
	Otel içindeki %	3,2%	93,7%	3,2%	100,0%
	% YETİSTİR	50,0%	51,4%	7,0%	42,8%
	Toplam içindeki %	1,4%	40,1%	1,4%	42,8%
Toplam	Sayı	6	173	43	222
	Otel içindeki %	2,7%	77,9%	19,4%	100,0%
	% YETİSTİR	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	2,7%	77,9%	19,4%	100,0%

Eğitim hem işletmeye hem de işgörene büyük yararlar sağlar. Ayrıca kişiler arası iletişimi güçlendirerek işgörenin hem meslektaşları ve yöneticileriyle hem de müşterilerle iyi ilişkiler kurmaları sağlanır. Eğitim sayesinde işgören, sorun çözme ve karar verme etkinliğini artırır, yaptığı işten zevk alır, kişisel gelişme ve kendine güven duyguları güçlenir.

İşgörenlerin yetiştirme amaçlı eğitim verilmesi hakkındaki görüşlerini incelediğimizde; C Oteli'ndeki işgörenlerin hemen hemen hepsi eğitim verildiği görüşünü savunmaktadır. A ve B Otelleri'ndeki işgörenlerin ise az da olsa bir kısmı eğitim verilmediği görüşünü savunmuştur. İnsan kaynakları müdürleri ise işletmede işbaşı ve iş dışında olmak üzere çeşitli eğitimlerin verildiğini söylemişlerdir. Genel olarak baktığımızda, işgörenlerin % 72'si yetiştirme amaçlı eğitim verildiğini söylerken, % 19,4'ü eğitim verilmediğini söylemiştir. Bu durum, eğitim verilmediğini düşünenlerin, çalıştıkları bölüme bağlı olarak eğitime gereksinim duyulmadığından bölümde eğitim verilmediği ya da bu cevabı veren işgörenlerin işletmeyi veya işlerini sevmediklerinden dolayı böyle bir cevap verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

## 13. EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Otel adı		Eğitim yöntemleri										Top.
		Cevapsız	Ory.	Rot.	Mon.	staj	Konf	gezi	kurs	ornek	diger	
A	Sayı	13	12	1		1	1		9		1	38
	Otel içindeki %	34,2%	31,6%	2,6%		2,6%	2,6%		23,7%		2,6%	100,0%
	% YONTEM	28,3%	16,7%	6,7%		7,1%	2,6%		42,9%		100,0%	17,1%
	Toplam içindeki %	5,9%	5,4%	,5%		,5%	,5%		4,1%		,5%	17,1%
B	Sayı	26	36	1	1	5	10	1	5	4		89
	Otel içindeki %	29,2%	40,4%	1,1%	1,1%	5,6%	11,2%	1,1%	5,6%	4,5%		100,0%
	% YONTEM	56,5%	50,0%	6,7%	20,0%	35,7%	25,6%	100,0%	23,8%	50,0%		40,1%
	Toplam içindeki %	11,7%	16,2%	,5%	,5%	2,3%	4,5%	,5%	2,3%	1,8%		40,1%
C	Sayı	7	24	13	4	8	28		7	4		95
	Otel içindeki %	7,4%	25,3%	13,7%	4,2%	8,4%	29,5%		7,4%	4,2%		100,0%
	% YONTEM	15,2%	33,3%	86,7%	80,0%	57,1%	71,8%		33,3%	50,0%		42,8%
	Toplam içindeki %	3,2%	10,8%	5,9%	1,8%	3,6%	12,6%		3,2%	1,8%		42,8%
Toplam	Sayı	46	72	15	5	14	39	1	21	8	1	222
	Otel içindeki %	20,7%	32,4%	6,8%	2,3%	6,3%	17,6%	,5%	9,5%	3,6%	,5%	100,0%
	% YONTEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	20,7%	32,4%	6,8%	2,3%	6,3%	17,6%	,5%	9,5%	3,6%	,5%	100,0%

Otel işletmelerinde işbaşında ya da iş dışı olmak üzere çeşitli eğitim yöntemleri uygulanmaktadır. Yapılan anket sonuçlarına göre de oryantasyon (işe alıştırma), rotasyon (iş değiştirme), staj, monitör, konferans, kurs ve örnek olay yöntemi gibi çeşitli eğitim yöntemleri uygulanmaktadır.

Otelleri karşılaştırdığımızda, C Oteli'nde en çok uygulanan eğitim yöntemi % 29.5 ile konferans, B Oteli'nde % 40.4 ve A Oteli'nde % 31.6 ile oryantasyon yöntemidir. Diğer uygulanan yöntemler A Oteli'nde kurs, rotasyon, staj, konferans, B Oteli'nde konferans, kurs, staj, monitör, rotasyon, örnek olay yöntemleri, C Oteli'nde oryantasyon, monitör, staj, konferans, kurs ve örnek olay yöntemidir. Genel olarak staj yoluyla eğitim oranının düşük olduğu görülmektedir. Termal otel işletmelerinin Afyon'da turizm eğitimi veren lise ve yüksek okullarla daha sıkı işbirliğine girmesi gerekmektedir. Ankette çıkan sonuçlar insan kaynakları müdürlerinin mülakatta verdiği cevaplarla uyum içindedir.

## 14. İŞE BAŞVURU KAYNAĞI

Otel adı		İşe başvuru kaynakları							Top.
		Cevapsız	gazete	dost- arkadas tavsiyesi	turizm kurumla rı	is ve isci bulma	saglık kurumu	diger	
A	Sayı	2		29	3	3		1	38
	Otel içindeki %	5,3%		76,3%	7,9%	7,9%		2,6%	100,0 %
	% BASVURU	14,3%		16,8%	21,4%	33,3%		33,3%	17,1%
	Toplam içindeki %	,9%		13,1%	1,4%	1,4%		,5%	17,1%
B	Sayı	6	5	58	11	6	1	2	89
	Otel içindeki %	6,7%	5,6%	65,2%	12,4%	6,7%	1,1%	2,2%	100,0 %
	% BASVURU	42,9%	71,4%	33,5%	78,6%	66,7%	50,0%	66,7%	40,1%
	Toplam içindeki %	2,7%	2,3%	26,1%	5,0%	2,7%	,5%	,9%	40,1%
C	Sayı	6	2	86			1		95
	Otel içindeki %	6,3%	2,1%	90,5%			1,1%		100,0 %
	% BASVURU	42,9%	28,6%	49,7%			50,0%		42,8%
	Toplam içindeki %	2,7%	,9%	38,7%			,5%		42,8%
Toplam	Sayı	14	7	173	14	9	2	3	222
	Otel içindeki %	6,3%	3,2%	77,9%	6,3%	4,1%	,9%	1,4%	100,0 %
	% BASVURU	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %	100,0 %
	Toplam içindeki %	6,3%	3,2%	77,9%	6,3%	4,1%	,9%	1,4%	100,0 %

İşgörenlerin iş bulmada ve işe başvurmada yararlandıkları kaynaklar; dost, arkadaş ya da akrabalarının tavsiyeleri, gazete vb. İlanları, iş ve işçi bulma kurumu, turizm ve sağlık kurumlarıdır. Otelleri karşılaştırdığımızda, A Oteli'nde işgörenler % 76.3 dost-arkadaş tavsiyesi, % 7.9 turizm kurumları, % 7.9 iş ve işçi bulma kurumları aracılığı ile, B Oteli'nde % 65.2 dost-arkadaş tavsiyesi, % 12.4 turizm kurumları, % 6.7 iş ve işçi bulma kurumu, % 5.6 gazete , % 1.1 sağlık kurumları aracılığı ile, C Oteli'nde % 90.5 dost- arkadaş tavsiyesi, % 2.1 gazete ve % 1.1 sağlık kurumları aracılığı ile başvurmuşlardır. Genel olarak baktığımızda ise % 77.9 dost-arkadaş tavsiyesi ile, % 6.3 turizm kurumları, % 4.1 iş ve işçi bulma kurumu, % 3.2 gazete, % 0.9 sağlık kurumu aracılığı ile başvurmuşlardır. Turizm ve sağlık kurumları aracılığı ile başvuranların sayısı olması gerekenden düşüktür. Kurumlar arasında daha fazla işbirliğine gidilmesi termal otel işletmeleri açısından daha verimli olacaktır.



## 15. ÖDÜLLENDİRME FAALİYETLERİ

Otel adı		Ödüllendirme faaliyetleri							Toplam
		Cevapsız	yok	ayın işgöreni	tip	izin	tatil	diger	
A	Sayı	4	21	13					38
	Otel içindeki %	10,5%	55,3%	34,2%					100,0%
	% ODUL	25,0%	30,9%	29,5%					17,1%
	Toplam içindeki %	1,8%	9,5%	5,9%					17,1%
B	Sayı	5	29	24	30	1			89
	Otel içindeki %	5,6%	32,6%	27,0%	33,7%	1,1%			100,0%
	% ODUL	31,3%	42,6%	54,5%	40,0%	6,7%			40,1%
	Toplam içindeki %	2,3%	13,1%	10,8%	13,5%	,5%			40,1%
C	Sayı	7	18	7	45	14	3	1	95
	Otel içindeki %	7,4%	18,9%	7,4%	47,4%	14,7%	3,2%	1,1%	100,0%
	% ODUL	43,8%	26,5%	15,9%	60,0%	93,3%	100,0 %	100,0 %	42,8%
	Toplam içindeki %	3,2%	8,1%	3,2%	20,3%	6,3%	1,4%	,5%	42,8%
Toplam	Sayı	16	68	44	75	15	3	1	222
	Otel içindeki %	7,2%	30,6%	19,8%	33,8%	6,8%	1,4%	,5%	100,0%
	% ODUL	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%
	Toplam içindeki %	7,2%	30,6%	19,8%	33,8%	6,8%	1,4%	,5%	100,0%

İşgöreni ödüllendirme faaliyetleri, işgörenlerin motivasyonu ve verimliliği açısından gereklidir. Otel işletmelerinde uygulanan ödüllendirme faaliyetleri genellikle, ayın işgöreninin seçilmesi, fazla izin verilmesi, tatil olanağı sağlanması ve toplanan tiplerin dağıtılması (özellikle servis ve önbüro departmanlarında)dır. Tabloyu incelediğimizde, A Oteli işgörenlerinin % 55.3'ü ödüllendirme yapılmadığını söylerken, % 34.2'si ayın işgöreninin seçilerek ödüllendirme yapıldığını, B Oteli'nde % 33.7'si toplanan tiplerin işgörene dağıtılması, % 27'si ayın işgöreninin seçilmesi yoluyla, % 1.1'i fazla izin verilmesi yoluyla ödüllendirme yapıldığını, C Oteli işgörenleri de % 47.4 ile toplanan tiplerin dağıtılması, % 14.7 fazla izin vererek, & 7.4 ayın işgöreninin seçilmesi, % 3.2 tatil olanağı sağlanması ile ödüllendirme yoluna gidildiğini söylemişlerdir. Genel olarak baktığımızda anket uygulanan işgörenlerin % 62.3'ü ödüllendirme yapıldığını söylemişlerdir ve en fazla uygulanan ödüllendirme % 33.8 ile toplanan tiplerin dağıtılması ve % 19.8 ile ayın işgöreninin seçilmesidir.

## 16. MANEVI ÖDÜLENDİRME

Otel adı		Manevi ödüllendirme sağlanıyor mu ?				Toplam
		Cevapsız	evet	hayir	kismen	
A	Sayı	2	13	14	9	38
	Otel içindeki %	5,3%	34,2%	36,8%	23,7%	100,0%
	% MANEVI	50,0%	10,4%	30,4%	19,1%	17,1%
	Toplam içindeki %	,9%	5,9%	6,3%	4,1%	17,1%
B	Sayı	2	46	22	19	89
	Otel içindeki %	2,2%	51,7%	24,7%	21,3%	100,0%
	% MANEVI	50,0%	36,8%	47,8%	40,4%	40,1%
	Toplam içindeki %	,9%	20,7%	9,9%	8,6%	40,1%
C	Sayı		66	10	19	95
	Otel içindeki %		69,5%	10,5%	20,0%	100,0%
	% MANEVI		52,8%	21,7%	40,4%	42,8%
	Toplam içindeki %		29,7%	4,5%	8,6%	42,8%
Toplam	Sayı	4	125	46	47	222
	Otel içindeki %	1,8%	56,3%	20,7%	21,2%	100,0%
	% MANEVI	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	1,8%	56,3%	20,7%	21,2%	100,0%

İşletmelerde maddi ödüllendirmelerin yanısıra manevi ödüllendirmeler de yapılmaktadır. Bu ödüllendirmeler işgörenin yaptığı işlerin ve başarıların övülmesi, moral verilmesi vb. dir. Tabloyu incelediğimizde A Oteli'nde %57.9 oranında (kısmen ya da tamamen) ödüllendirme yapıldığı, B Oteli'nde % 73 oranında, C Oteli'nde % 89.5 oranında ödüllendirme yapıldığı söylenmektedir. Toplam % 77.5 oranında işgören manevi ödüllendirmenin yapıldığını söylerken, % 20.7 gibi düşük bir oranda işgören yapılmadığını söylemiştir.

## 17. TERFİ YÖNTEMLERİ

Otel adı	Terfi yöntemleri						Toplam
		Cevapsız	yok	performans	kanaat	her ikisinde	
A	Sayı	5	10	12	5	6	38
	Otel içindeki %	13,2%	26,3%	31,6%	13,2%	15,8%	100,0%
	% TERFİ	29,4%	25,6%	11,1%	31,3%	14,3%	17,1%
	Toplam içindeki %	2,3%	4,5%	5,4%	2,3%	2,7%	17,1%
B	Sayı	5	18	44	8	14	89
	Otel içindeki %	5,6%	20,2%	49,4%	9,0%	15,7%	100,0%
	% TERFİ	29,4%	46,2%	40,7%	50,0%	33,3%	40,1%
	Toplam içindeki %	2,3%	8,1%	19,8%	3,6%	6,3%	40,1%
C	Sayı	7	11	52	3	22	95
	Otel içindeki %	7,4%	11,6%	54,7%	3,2%	23,2%	100,0%
	% TERFİ	41,2%	28,2%	48,1%	18,8%	52,4%	42,8%
	Toplam içindeki %	3,2%	5,0%	23,4%	1,4%	9,9%	42,8%
Toplam	Sayı	17	39	108	16	42	222
	Otel içindeki %	7,7%	17,6%	48,6%	7,2%	18,9%	100,0%
	% TERFİ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	7,7%	17,6%	48,6%	7,2%	18,9%	100,0%

İşgörenlerin terfi edilmesinde izlenen yollar performansa göre, kanaat kullanarak ve hem performans hem kanaat şeklinde gruplandırılmıştır. İşgörenlerin verdikleri cevapları incelediğimizde B Oteli'nde % 50 oran ile kanaate göre terfi sağlandığı görülmektedir. A Oteli'nde ise % 31.6 ile B Oteli'nde % 54.7 ile performansa göre değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Genel olarak işgörenlerin % 48.6'sı performansa göre, % 18.9'u hem kanaat hem performansa göre, % 7.2'si ise kanaate göre terfilerinin sağlandığını söylemişlerdir. Bu durumda terfi sağlanırken dikkate alınan öncelikle performanstır.

## 18. YÜKSELME OLANAKLARININ SAĞLANMASI

Otel adı		Yükselme olanaklarının sağlanma yolları				Toplam
		Cevapsız	hizmetçi eğitim	kurs	uni.	
A	Sayı	14	20	4		38
	Otel içindeki %	36,8%	52,6%	10,5%		100,0%
	% YÜKSELME	26,4%	13,2%	30,8%		17,1%
	Toplam içindeki %	6,3%	9,0%	1,8%		17,1%
B	Sayı	24	59	5	1	89
	Otel içindeki %	27,0%	66,3%	5,6%	1,1%	100,0%
	% YÜKSELME	45,3%	39,1%	38,5%	20,0%	40,1%
	Toplam içindeki %	10,8%	26,6%	2,3%	,5%	40,1%
C	Sayı	15	72	4	4	95
	Otel içindeki %	15,8%	75,8%	4,2%	4,2%	100,0%
	% YÜKSELME	28,3%	47,7%	30,8%	80,0%	42,8%
	Toplam içindeki %	6,8%	32,4%	1,8%	1,8%	42,8%
Toplam	Sayı	53	151	13	5	222
	Otel içindeki %	23,9%	68,0%	5,9%	2,3%	100,0%
	% YÜKSELME	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	23,9%	68,0%	5,9%	2,3%	100,0%

İşgörenlerin terfisi için otellerde hizmetiçi eğitim, kursa ya da üniversiteye katılım imkanları sağlanmaktadır. Genel olarak baktığımızda özellikle hizmetiçi eğitim verilmektedir. Hizmet içi eğitimin (% 68) yanısıra çok az da olsa kursa göndermek (% 5.9) yoluyla da yükselme olanakları sağlanmaktadır. B ve C Otelleri'nde üniversiteye katılımı sağlanan işgörenler de bulunmaktadır.

## 19. İŞGÖRENLERİN VERİMLİLİĞİ

Otel adı		Bölümünüzdeki işgörenleri verimli buluyor musunuz?				Toplam
		Cevapsız	evet	hayir	kismen	
A	Sayı	2	25	7	4	38
	Otel içindeki %	5,3%	65,8%	18,4%	10,5%	100,0%
	% VERİM	66,7%	14,9%	43,8%	11,4%	17,1%
	Toplam içindeki %	,9%	11,3%	3,2%	1,8%	17,1%
B	Sayı	1	71	7	10	89
	Otel içindeki %	1,1%	79,8%	7,9%	11,2%	100,0%
	% VERİM	33,3%	42,3%	43,8%	28,6%	40,1%
	Toplam içindeki %	,5%	32,0%	3,2%	4,5%	40,1%
C	Sayı		72	2	21	95
	Otel içindeki %		75,8%	2,1%	22,1%	100,0%
	% VERİM		42,9%	12,5%	60,0%	42,8%
	Toplam içindeki %		32,4%	,9%	9,5%	42,8%
Toplam	Sayı	3	168	16	35	222
	Otel içindeki %	1,4%	75,7%	7,2%	15,8%	100,0%
	% VERİM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	1,4%	75,7%	7,2%	15,8%	100,0%

İşgörenlerin çalıştıkları bölümdeki iş arkadaşlarının verimliliği hakkındaki düşüncelerini incelediğimizde işgörenlerin % 75.7 ile tamamen % 15.8 ile kısmen iş arkadaşlarını verimli bulmaktadır. Verimli olmadığını düşünenlerin oranı % 7.2 ile oldukça düşüktür.

## 20. ÇALIŞMA ALANI İLE İLGİLİ KARARLARA KATILIM

Otel adı		İşiniz konusunda kararlara katılıyormusunuz?				Toplam
		Cevapsız	evet	hayir	kismen	
A	Sayı	2	23	6	7	38
	Otel içindeki %	5,3%	60,5%	15,8%	18,4%	100,0%
	% KATILIM	33,3%	19,7%	30,0%	8,9%	17,1%
	Toplam içindeki %	,9%	10,4%	2,7%	3,2%	17,1%
B	Sayı	3	53	6	27	89
	Otel içindeki %	3,4%	59,6%	6,7%	30,3%	100,0%
	% KATILIM	50,0%	45,3%	30,0%	34,2%	40,1%
	Toplam içindeki %	1,4%	23,9%	2,7%	12,2%	40,1%
C	Sayı	1	41	8	45	95
	Otel içindeki %	1,1%	43,2%	8,4%	47,4%	100,0%
	% KATILIM	16,7%	35,0%	40,0%	57,0%	42,8%
	Toplam içindeki %	,5%	18,5%	3,6%	20,3%	42,8%
Toplam	Sayı	6	117	20	79	222
	Otel içindeki %	2,7%	52,7%	9,0%	35,6%	100,0%
	% KATILIM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	2,7%	52,7%	9,0%	35,6%	100,0%

İşgörenlerin çalışma alanları ile ilgili kararlara katılımları motivasyonları ve verimlilikleri açısından gereklidir. Oranları incelediğimizde A Oteli'nde % 78,9, B Oteli'nde % 89,9, C Oteli'nde % 90,6 oranında yaptıkları işlerle ilgili kararlara katıldıkları görülmektedir. Genel olarak baktığımızda ise işgörenlerin % 88,3'ü kısmen ya da tamamen kararlara katılmaktadır.

## 21. GÜVENLİK GEREKSİNİMLERİNİN KARŞILANMASI

Otel adı		Güvenlik gereksinimleriniz tam olarak karşılanıyor mu?				Toplam
		Cevapsız	evet	hayir	kismen	
A	Sayı	1	21	8	8	38
	Otel içindeki %	2,6%	55,3%	21,1%	21,1%	100,0%
	% GUVENLIK	16,7%	13,8%	38,1%	18,6%	17,1%
	Toplam içindeki %	,5%	9,5%	3,6%	3,6%	17,1%
B	Sayı	4	49	11	25	89
	Otel içindeki %	4,5%	55,1%	12,4%	28,1%	100,0%
	% GUVENLIK	66,7%	32,2%	52,4%	58,1%	40,1%
	Toplam içindeki %	1,8%	22,1%	5,0%	11,3%	40,1%
C	Sayı	1	82	2	10	95
	Otel içindeki %	1,1%	86,3%	2,1%	10,5%	100,0%
	% GUVENLIK	16,7%	53,9%	9,5%	23,3%	42,8%
	Toplam içindeki %	,5%	36,9%	,9%	4,5%	42,8%
Toplam	Sayı	6	152	21	43	222
	Otel içindeki %	2,7%	68,5%	9,5%	19,4%	100,0%
	% GUVENLIK	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	2,7%	68,5%	9,5%	19,4%	100,0%

İşgörenlerin çalıştıkları işletmede güvenliklerinin sağlanması işletmeyi tercih etmelerini sağlayan ve çalışmaları işletmeye bağlılıklarını arttıran bir faktördür. A Oteli'ndeki işgörenlerin %76.4'ü, B Oteli'nde % 83.2'si, C Oteli'nde % 96.8'i güvenlik gereksinimlerinin kısmen ya da tamamen karşılandığını söylemiştir. Toplam içerisinde % 87.9'u güvenlik gereksinimlerinin karşılandığını söylemiştir. Bu da olması gereken bir sonuçtur.

## 22. GÜVENLİK GEREKSİNİMİNİN KARŞILANMA ŞEKLİ

Otel adı		Güvenlik gereksiniminin karşılanma şekli					Toplam
		Cevapsız	sosyal	ucret	onlem	hepsi	
A	Sayı	6	23		1	8	38
	Otel içindeki %	15,8%	60,5%		2,6%	21,1%	100,0%
	% KARSILAN	37,5%	24,2%		16,7%	8,0%	17,1%
	Toplam içindeki %	2,7%	10,4%		,5%	3,6%	17,1%
B	Sayı	9	51	2	2	25	89
	Otel içindeki %	10,1%	57,3%	2,2%	2,2%	28,1%	100,0%
	% KARSILAN	56,3%	53,7%	40,0%	33,3%	25,0%	40,1%
	Toplam içindeki %	4,1%	23,0%	,9%	,9%	11,3%	40,1%
C	Sayı	1	21	3	3	67	95
	Otel içindeki %	1,1%	22,1%	3,2%	3,2%	70,5%	100,0%
	% KARSILAN	6,3%	22,1%	60,0%	50,0%	67,0%	42,8%
	Toplam içindeki %	,5%	9,5%	1,4%	1,4%	30,2%	42,8%
Toplam	Sayı	16	95	5	6	100	222
	Otel içindeki %	7,2%	42,8%	2,3%	2,7%	45,0%	100,0%
	% KARSILAN	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	7,2%	42,8%	2,3%	2,7%	45,0%	100,0%

İşgörenlerin güvenlik gereksinimleri sosyal güvenlik (lojman sağlanması, sigorta vb), ücret eşitliği ve işle ilgili risklerden koruyucu önlemler alma şeklindedir. Tabloyu incelediğimizde A Oteli işgörenlerinin % 60.5'i sosyal güvenliğin sağlandığını, % 21.1'i sosyal güvenlik, ücret eşitliği ve işle ilgili risklerden koruyucu önlemler ile güvenliğin sağlandığını, % 2.6'sı işle ilgili risklerden koruyucu önlemler alındığını söylemiştir. B Oteli'nde % 57.3'ü sosyal güvencenin, % 2.2'si ücret, % 2.2'si işle ilgili risklerden koruyucu önlemlerin alındığını, % 28.1'i ise tüm güvenlik önlemlerinin alındığını söylerken, C Oteli'nde % 70'i tüm önlemlerin alındığını, % 22.1'i sosyal güvenliğin sağlandığını, % 3.2'si, ücret eşitliği, % 3.2'si işle ilgili koruyucu önlemler alındığını söylemiştir. A ve B Otelleri'nde sosyal güvenlik önde gelirken, C Oteli'nde tüm önlemlerin alındığı ortaya çıkmıştır. Tüm otel işletmelerinde uygulanması gereken önlemler belirttiğimiz gibi sosyal güvence, ücret eşitliği ve işle ilgili risklerden koruyucu önlemler alınmasıdır.



## 23. DİSİPLİN

Otel adı		Disiplin sistemi ne durumdadır?					Toplam
		Cevapsız	cok iyi	iyi	fena degil	kotu	
A	Sayı	2	13	13	6	4	38
	Otel içindeki %	5,3%	34,2%	34,2%	15,8%	10,5%	100,0%
	% DISIPLİN	50,0%	18,3%	14,1%	17,1%	20,0%	17,1%
	Toplam içindeki %	,9%	5,9%	5,9%	2,7%	1,8%	17,1%
B	Sayı	2	18	35	19	15	89
	Otel içindeki %	2,2%	20,2%	39,3%	21,3%	16,9%	100,0%
	% DISIPLİN	50,0%	25,4%	38,0%	54,3%	75,0%	40,1%
	Toplam içindeki %	,9%	8,1%	15,8%	8,6%	6,8%	40,1%
C	Sayı		40	44	10	1	95
	Otel içindeki %		42,1%	46,3%	10,5%	1,1%	100,0%
	% DISIPLİN		56,3%	47,8%	28,6%	5,0%	42,8%
	Toplam içindeki %		18,0%	19,8%	4,5%	,5%	42,8%
Toplam	Sayı	4	71	92	35	20	222
	Otel içindeki %	1,8%	32,0%	41,4%	15,8%	9,0%	100,0%
	% DISIPLİN	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	1,8%	32,0%	41,4%	15,8%	9,0%	100,0%

Disiplin, işgörenin kendini organizasyonun kuralları ve kabul edilebilir standartlarına göre yönlendirdiği bir durumu ifade etmektedir. Tüm işletmelerde olduğu gibi termal otel işletmelerinde de disiplin kavramı önem taşımakta, müşterilerle birebir ilişkin olduğundan ve genelde sağlık rahatsızlıklarıyla gelem müşterilere hizmet verildiğinden disiplin daha da önemli hale gelmektedir. Tabloyu incelediğimizde A Oteli'nde çalışan işgörenlerin işletmede uygulanan disiplin sisteminin durumu hakkında verdikleri cevaplar % 34.2 oranında "iyi", % 34.2 oranında "çok iyi", % 15.8 oranında "fena değil" ve % 10.5 oranında "kötü"dür. B Oteli'ndeki işgörenlerin % 20.2'si "çok iyi", % 39.3'ü "iyi", % 21.3'ü "fena değil", % 16.9'u "kötü" cevabını vermiştir. C Oteli'nde ise % 42.1'i "çok iyi", % 46.3'ü "iyi", % 10.5'i "fena değil", % 1.1'i "kötü" cevabını vermiştir. Genel olarak baktığımızda işgörenlerin çoğunluğu disiplin sistemi için "iyi" ya da "çok iyi" cevaplarını vermiştir. Ancak B Oteli'nde disiplin sistemi hakkında "fena değil" ya da "kötü" cevaplarının da çoğunlukta olduğu görülmektedir.

## 24. İŞYERİNE BAĞLILIK

Otel adı		İşe ve işyerine ne ölçüde bağlısınız?					Toplam
		Cevapsız	seviyorum	baska işletme	sevmiyorum	ortam iyi	
A	Sayı	1	17	9	2	9	38
	Otel içindeki %	2,6%	44,7%	23,7%	5,3%	23,7%	100,0%
	% BAGLILIK	20,0%	16,3%	11,8%	33,3%	29,0%	17,1%
	Toplam içindeki %	,5%	7,7%	4,1%	,9%	4,1%	17,1%
B	Sayı	1	31	37	3	17	89
	Otel içindeki %	1,1%	34,8%	41,6%	3,4%	19,1%	100,0%
	% BAGLILIK	20,0%	29,8%	48,7%	50,0%	54,8%	40,1%
	Toplam içindeki %	,5%	14,0%	16,7%	1,4%	7,7%	40,1%
C	Sayı	3	56	30	1	5	95
	Otel içindeki %	3,2%	58,9%	31,6%	1,1%	5,3%	100,0%
	% BAGLILIK	60,0%	53,8%	39,5%	16,7%	16,1%	42,8%
	Toplam içindeki %	1,4%	25,2%	13,5%	,5%	2,3%	42,8%
Toplam	Sayı	5	104	76	6	31	222
	Otel içindeki %	2,3%	46,8%	34,2%	2,7%	14,0%	100,0%
	% BAGLILIK	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	2,3%	46,8%	34,2%	2,7%	14,0%	100,0%

Tabloya göre A Otel işgörenlerinin % 44.7'si, B Otel'inin % 34.8'i, C Otel'inin % 56'sı işlerini ve işletmeyi sevdiklerini, A Otel'inin % 23.7'si, B Otel'inin % 41.6'sı, C Otel'inin % 34.2'si işlerini ve işletmeyi sevmediklerini ancak daha iyi olanaklar sağlayan başka bir işletmede çalışabileceklerini, A Otel'inin % 5.3'ü, B Otel'inin % 3.4'ü, C Otel'inin % 1.1'i işlerini ve işletmeyi sevmediklerini, A Otel'inin % 23.7'si, B Otel'inin % 19.1'i, C Otel'inin % 5.3'ü işlerini sevmediklerini ancak ortamdan memnun olduklarını söylemişlerdir. Genel olarak baktığımızda işe ve işyerine bağlı olup başka bir işletmede çalışmayacağını söyleyenlerin oranı % 46.8'dir. İşgörenlerin % 50.9'u ise daha iyi imkanlar sağlayan bir işletmeyi seçebileceklerini, işlerini sevmedikleri ancak işletmenin ortamından memnun olduklarını ya da işletmeyi sevmediklerini açıklamışlardır. İşletmeyi sevme açısından baktığımızda ise % 60 oranında bağlılık söz konusudur.

## İŞLETMELERDE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ VE İŞLETMELERİN ANALİZİ

Bu bölümde termal otellerin insan kaynaklarına yönelik yaptığımız anket ve mülakatların sonuçları değerlendirilmiştir. Oteller hakkında genel bilgiler alındıktan sonra, işgörenle ilgili yaptıkları çalışmalar ve değerlendirmeler analiz edilmiştir.

Anket uyguladığımız termal otellerin faaliyet tarihlerine baktığımızda A Oteli 23.10.1998'de, B Oteli 28.06.2000'de, C Oteli 10.12.1992 tarihinde faaliyete geçmiştir. Otellerin hepsi özel sektöre ait olup, B ve C Otelleri'nin işletmeciliği sahipleri tarafından, A Oteli'nin işletmeciliği ise işletmenin sahibi olmayan özel bir sektöre kiralık verilmek suretiyle yürütülmektedir. A Oteli toplam 104 oda ve 210 yatak kapasiteli olup, sahip olduğu diğer birimler; 350 kişilik restoran, 250 kişilik cafe-bar, 50 kişilik yüzme havuzu, 10 adet duş, 800 kişilik disco, 170 kişilik sinema salonu ve 300 kişilik TV salonu bulunmaktadır. Faaliyetlerini geliştirmek amacı ile kür merkezi ve sağlık ünitelerinin ve rekreasyon alanlarının kurulması düşünülmektedir. Bir termal otel işletmesinin sahip olması gereken en önemli birim olan sağlık ve kür merkezinin bulunmaması A Oteli için büyük kayıptır.

B Oteli; toplam 234 oda ve 650 yatak kapasitesine sahip olup, diğer birimleri; 1000 kişilik restoran, 250 kişilik kapalı yüzme havuzu, 100 kişilik tedavi(terapi) havuzu, 20 adet duş, 2 adet stad-futbol sahası, fitness center, 150 kişilik sinema salonu ve 50 kişilik TV salonudur. C Oteli ise; toplam 330 oda ve 800 yatak kapasitesindedir. Diğer birimleri, 600 kişilik restoran, 1000 kişilik balo salonu, açık ve kapalı yüzme havuzları, çocuk havuzu, tedavi(terapi) havuzu, yürüyüş alanları, basket sahası, futbol sahası, bowling ve atari salonları, çocuk oyun odası, disco, sinema ve televizyon salonlarıdır.

A Oteli'nde toplam 75 kadrolu işgören, C Oteli'nde 275 kadrolu işgören çalışmakta olup, B Oteli'nin 238 işgöreninden 210'u kadroludur. Yıllık işgören devir hızları ise; A Oteli'nde % 50, B Oteli'nde % 20-25 ve C Oteli'nde % 3-4 oranındadır. İşgören devir hızı C Oteli'nde oldukça düşük olup, A Oteli'nde oldukça yüksektir.

Öğrenim düzeylerini incelediğimizde; A Oteli'nde 3 ilkokul, 3 ortaokul, 65 lise ve 3 yüksekokul mezunu vardır. Turizm okullarından mezun olanların sayısı oldukça az olup, TUREM, turizm ve otelcilik lisesi ile meslek yüksek okulu turizm bölümlerinden mezun olmuşlardır. B Oteli'nde 53 ilkokul mezunu, 35 ortaokul mezunu, 91 lise ve 31 yüksekokul mezunu vardır. Lisansüstü eğitim almış işgören bulunmamaktadır. Toplam 17 kişi turizm eğitimi veren kurumlardan mezun olmuş, bunlardan 12 tanesi turizm ve otelcilik lisesini, 2 tanesi meslek yüksek okulu turizm bölümünü, 3 tanesi de turizm ve otel işletmeciliği yüksek okulu'nu bitirmiştir. C Oteli'ndeki işgörenlerin öğrenim düzeyleri ilkokul için 40 kişi, ortaokul 30, lise 180, yüksekokul 20 ve lisansüstü 3 kişidir. Turizm eğitimi açısından 10 kişi turizm ve otelcilik lisesi mezunu olup 10 kişi de meslek yüksek okulu turizm bölümünden mezundur.

A Oteli'nde en fazla ön büro, servis-bar ve sağlık birimleri için kalifiye eleman bulmakta güçlük çekilmektedir. Yöneticiler % 30 içerden yükseltme, % 70 dışarıdan tedarik edilerek sağlanmaktadır. B Oteli'nde yöneticiler içeriden yükseltme yoluyla sağlanmakta, dışarıdan tedarik edilmemektedir. C Oteli'nde ise ön büro departmanı için eleman bulmakta güçlük çekilirken, yöneticiler % 60 oranında içeriden yükseltme, % 40 oranında dışarıdan tedarik edilmektedir.

A Oteli'nde günlük işlere ilişkin kararlar genel müdür ve departman müdürleri tarafından alınmakta iken, diğer otellerde departman müdürleri ve şefleri tarafından alınmaktadır. A ve B Otelleri'nde emir ve talimatların hepsi yazılı ve onaylı olarak iletilirken C Oteli'nde büyük ölçüde sözlü ve güvене dayalı verilmektedir. Otel yönetiminin başarısını olumsuz yönde etkileyen sorunlar A Oteli'nde işgören ve/veya işgören yönetimi ile ilgili sorunlar, işletmenin hukuki yapısından kaynaklanan sorunlar ve tanıtım ile pazarlama sorunları, C Oteli'nde ise tanıtım, pazarlama ve işgören ve/veya işgören yönetimi ile ilgili sorunlardır.

Otellerin tümünde bir yıllık süreyle kapsayan planlama faaliyetleri yapılmakta, bu faaliyetlere C Oteli'nde işgörenlerin kısmen katılımı sağlanmakta, A ve B otellerinde katılım sağlanmamaktadır. Ancak tüm işgörenler işletmede gerçekleştirilen plan ve politikalar hakkında kısmen bilgi sahibidirler. Otel işletmelerinde uygulanan insan

kaynakları işlevlerine baktığımızda; A ve B Oteli'nde kariyer planlama, performans değerlendirme ve iş analizi, eğitim, C Oteli'nde ise performans değerlendirme yapılmakta ve eğitim programları uygulanmaktadır.

A Oteli'nde kariyer planlaması yaparken kullanılan kariyer planlama yöntemleri; grup çalışmaları ve koçluktur. B Oteli'nde değerlendirme merkezi, performans değerlendirme ve eğitimidir. A oteli'nde kariyer planlaması yaparken kullanılan bilgiler, potansiyel kişi sayısının saptanması, işgörenlerin organizasyonun neresinde yer aldıkları, mevcut terfi kanalları, her bir kariyer aşaması için kişi sayısı ve ölüm vb. sebeplerle oluşan tıkanmalardır. B Oteli'nde kullanılan bilgiler ise; potansiyel kişi sayısı, mevcut terfi kanalları ve her bir kariyer aşaması için kişi sayısıdır. Kariyer planlaması yaparken izledikleri süreç; oryantasyon, mesleki eğitim verilmesi ve eğitim değerlendirme formlarının incelenmesidir.

Performans değerlendirme yaparken kullanılan yöntemler ise; A Oteli'nde kişiler arası karşılaştırma, kritik olay, bireysel performans kriterlerine göre ve işgörenin potansiyelini belirlemeye yöneliktir. C Oteli'nde kritik olay ve ortak performans, B Oteli'nde ise, kişiler arası karşılaştırma, kritik olay ve bireysel performans kriterlerine göre işgörenler değerlendirilmektedir.

A Oteli'nin iş analizi yaparken kullandığı bilgi toplama yöntemleri; gözlem, iş analisti ile görüşme, işgörenin tuttuğu kayıtlar, işgören ya da yöneticiler tarafından doldurulan soru formları, bire bir görüşmeler ve fikir alışverişidir. B Oteli'nde ise, gözlem, işgörenin tuttuğu kayıtlar ve işgörenler ya da yöneticiler tarafından doldurulan formlar kullanılmaktadır. C Oteli'nde ise iş analizi yapılmamaktadır. Hazırlanan iş analizi formunda yer alan öğeler; A Oteli'nde işin özeti, görev ve yetkiler, sorumluluklar, gerekli eğitim düzeyi, deneyim, beceri ve yetenekler, yaştır. B Oteli'nde ise; işin özeti, görev ve yetkiler, inisiyatif, yaratıcılık ve risklerdir.

A Oteli'nde iş gerekleri formu da hazırlanmakta ve beceri gerekleri, çaba gerekleri, çalışma koşulları ve askerlik, yaş, cinsiyet öğeleri yer almaktadır. Hazırlanan iş tanımı formunda ise, işin adı(unvanı ve kodu), işin yapıldığı bölüm, işin özet,

görevler, kullanılan makineler, çalışma koşulları, tehlikeler ve kişisel nitelikler yer alırken, B Oteli'nin iş tanımı formunda işin adı, işin yapıldığı bölüm, işin özeti ve görevler bulunmaktadır.

Otellerin işgören bulmada en çok yararlandıkları kaynaklar, önem sırasına göre; A Oteli için; işletmede çalışan işgörenlerin önerileri, duyurular, iş ve işçi bulma kurumu, kişisel başvurular ve eğitim kurumları, B Oteli için, kişisel başvurular ve duyurular, C Oteli için kişisel başvurular, eğitim kurumları, işletmede çalışan işgörenlerin önerileri, turizm kurumları, duyurular, iş ve işçi bulma kurumu ve son olarak da internettir. Genel olarak baktığımızda en çok başvurulan kaynaklar; kişisel başvurular, işletmede çalışanların önerileri ve duyurulardır.

Otellerin hepsinde yeni işe alınacak işgören için işe başvuru kaynağı hazırlanmakta, ancak hiçbirinde sınav uygulanmamaktadır. İşgörenlerin seçim kararında uygulanan görüşme türleri; A ve B Otelleri'nde serbest ve sıralı görüşme, C Oteli'nde komisyon görüşmesidir. İşgörenlerin referansları alınırken, otellerin insan kaynakları müdürleri referans veren kişilerle telefonda görüşmektedir. İşgörenlerin referanslarında dikkat ettikleri noktalar; kişilik, çalışma tecrübesi ve eğitimidir.

Otelde istihdam edilen işgörenlerde aranan nitelikler önem sırasına göre; A Oteli için; deneyim, ekip çalışmasına uygunluk, dürüstlük, güler yüzlülük, mesleki turizm eğitimi, düzgün konuşma, fiziksel uygunluk, meslek sevgisi, yabancı dil bilgisi, yaş ve beceriklilik. B Oteli'nde mesleki turizm eğitimi, sağlık eğitimi, yabancı dil bilgisi, deneyim, ekip çalışmasına uygunluk, meslek sevgisi, bilgisayar bilgisi ve fiziksel uygunluktur. C Oteli'nde ise; mesleki turizm eğitimi ve sağlık birimleri için sağlık eğitimi, deneyim, düzgün konuşma, fiziksel uygunluk, güler yüzlülük, yabancı dil bilgisi, meslek sevgisi, güçlü beşeri ilişkiler, dürüstlük, bilgisayar bilgisi, beceriklilik, ekip çalışmalarına uygunluk ve genel kültürdür. İnsan kaynakları müdürleri işgören alırken önceliği daha önce turizm sektöründe çalışmış ve daha önce mesleki turizm eğitimi almış olanlara vermektedir. Genel olarak değerlendirdiğimizde eğitim, deneyim, ekip çalışmalarına uygunluk ve güler yüzlülük önde gelen niteliklerdir.

İşgörenlerde karşılaşılan bazı eksiklikler de bulunmaktadır. Bu eksiklikler yüksek öğrenim düzeyinde eğitim almış işgörenler ile ilk ya da orta öğrenim düzeyinde eğitim almış işgörenler arasında da farklılık göstermektedir. Öncelikle yüksek öğrenim düzeyinde eğitim almış işgörenlerde karşılaşılan eksiklikler önem sırasına göre, A Oteli için; iletişim eksikliği, bir an önce yükselme isteği, iş yaşamı temposuna uyumsuzluk, iş sevgisinin olmayışı, iş arkadaşları ile diyalog kuramama, teori ile pratiği birbirinden ayıramama, sorumluluktan kaçma, pratiklik, deneyim eksikliği ve disiplinsizlik, B Oteli için pratiklik, deneyim eksikliği ve bir an önce yükselme isteği, C Oteli için bir an önce yükselme isteği, deneyim eksikliği ve teori ile pratiği birbirinden ayıramamadır.

İlk yada orta öğrenim düzeyinde eğitim almış, otelcilik alanında pratik deneyimi olan işgörenlerde karşılaşılan eksiklikler ise; A Oteli için, kendini geliştirme isteğinin olmaması, disiplinsizlik, iş arkadaşları ile diyalog kuramama, pratik bilgisini yeni işe başlayanlara öğretmeme, sorumluluktan kaçma, bir an önce yükselme isteği, iş sevgisinin olmayışı, iletişim eksikliği ve deneyim eksikliğidir. B Oteli için, iletişim eksikliği ve pratik bilgisini yeni işe başlayanlara öğretmemedir. C Oteli için, işin kurallarını bilmemek ve yalnızca tecrübelerle dayalı iş görmek, sorumluluktan kaçmak, bir an önce yükselme isteği ve disiplinsizliktir.

İşgörenlerin eksikliklerini gidermek, terfi olanağı sağlamak ve daha iyi hizmet verebilmek için uygulanan eğitim yöntemleri, öncelik sırasına göre; A Oteli için işbaşında; anlatım yöntemi, gösteri yöntemi, işe alıştırmaya (oryantasyon), iş değiştirme (rotasyon), staj, yetki göçerimi, iş dışında; örnek olay, kurs-seminer ve grup tartışmasıdır. B Oteli'nde ise, işe alıştırmaya ve kursa katılımın sağlanması yoluyla eğitim verilmektedir. C Oteli'nde işbaşında; staj, iş değiştirme, işe alıştırmaya ve anlatım yöntemleri, iş dışında ise; konferans, kurs ve seminerlerdir. En çok hizmet içi eğitime gereksinim duyulan departmanlar A Oteli'nde servis, ön büro ve mutfak, C Oteli'nde kat hizmetleridir.

## SONUÇ

Günümüzde, çoğu ülkede yaşanan yorucu iş hayatı ve çeşitli nedenlerden kaynaklanan stres; ruhsal ve fiziki rahatsızlıklara yol açarak, insanların hayatında olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bunların yanı sıra çevre kirliliği, çarpık kentleşme vb. etkenler insan sağlığını tehlikeye sokmaktadır.

İnsanların sağlık ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hizmet veren termal otel işletmelerinin, en önemli özelliği termal su üzerine kurulmuş olmasıdır. Termal otel işletmelerinde, balneoterapi, klimaterapi, masaj vb. tedavi uygulamaları için gerekli tesisatlar bulunmaktadır. Temel hizmet biriminin kür merkezi olması nedeniyle ve gelen insanların hem ruhsal hem fiziksel rahatsızlıklarının bulunması, morallerinin daha iyi olması ve rahatlamak amacıyla gelmesi gibi nedenlerle termal otel işletmelerinde çalışan işgörene önem verilmeli ve işe alınacak işgörende bazı farklı nitelikler aranmalıdır.

Öncelikle, çalışacak işgören alanıyla ilgili yeterli eğitim ya da deneyime sahip olmalı, işgörenle ilgili planlama ve analizler özenli bir şekilde yapılmalıdır. Dolayısıyla, tüm otel işletmelerinde olduğu gibi termal otel işletmelerinde de etkin bir insan kaynakları yönetimi oluşturulmalıdır. Bu amaçla, insan kaynakları planlaması, kariyer planlaması, iş analizi, işgören bulma, seçme ve işe yerleştirme süreci, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve uygulanacak disiplin sistemleri; hem işletmenin hem de işgörenlerin verimli olmasını ve gerekli doyuma ulaşmasını sağlayacak şekilde uygulanmalıdır.

Bu konuya ilişkin olarak yaptığımız anket çalışmasında çıkan sonuçlara göre; kadın işgörenlerin oranları erkek işgörenlere göre düşüktür. İnsan kaynakları müdürleri ile yaptığımız mülakata göre, Afyon'da kadınların çalışmasına olumsuz gözle bakılma durumunun son yıllarda azalmasıyla birlikte, kadınların termal otellerde de çalışmaya başladıkları ve kadın işgörenlere de iş imkanı sağlanması sayesinde bu oranların arttığı söylenmektedir.



Turizm sektörü emek yoğun hizmet veren, sürekli hareketli olmayı gerektiren bir sektör olduğundan ve turizm işletmeleri genelde genç işgörenlerin daha verimli çalıştıklarına inandıklarından çalıştırdıkları işgörenlerin çoğunluğu da genç olacaktır. Çıkan sonuçlara göre de işgörenlerin çoğu gençtir ve yaşlarına bağlı olarak da turizm sektöründeki deneyim düzeyleri düşüktür. Tüm otelleri ele aldığımızda ilk ve ortaokul eğitimi alanların oranları % 37, lise ve üstü eğitim alanların oranları % 62.1'dir ve bu durumda eğitim düzeyinin düşük olmadığını söyleyebiliriz.

Termal otel işletmelerinde, konaklama işletmelerinde çalışan standart işgörenler dışında uzman doktor, hemşire, fizyoterapist, masör, diyetisyen gibi sağlık işgörenleri de çalışmak zorundadır. Sağlık işgörenleri eğitimlerini tam olarak almış olmalı ve sık sık eğitim programları düzenlenerek, sağlık eğitimi veren kurumlara katılımları sağlanarak tekrar bilgilendirilmelidir. Ancak mesleki turizm ve mesleki sağlık eğitimi açısından oldukça yetersiz oldukları görülmektedir. Oldukça düşük olan bu oranları yükseltmek için işgörenlerin turizm ve sağlık ile ilgili kurslara katılımı sağlanmalı ya da hizmetiçi eğitimlerle bu olumsuzluk giderilmeye çalışılmalıdır. Müşterilerin ilgiye, bakıma ve iyi bir hizmete gereksinimleri olduğu düşünülürse, termal otel işletmelerinde bu konu açısından daha hassas olunmalı, özellikle sağlık hizmetleri uzman kişiler tarafından yürütülmelidir. Ayrıca termal otel adı altında sağlık ve kür birimi bulunmayan işletmelere bu birimler de eklenmelidir.

İşgörenlerin yabancı dil bilmesi özellikle yabancı turistlerin geldiği sahil otellerinde gereklidir. Anket uygulanan oteller şu an sadece yurt içi pazarına dönük çalışsa da, gelecekte yurt dışına da açılmayı düşünmekte ve işgörenlerde yabancı dil bilgisi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Genel olarak işgörenlerin yabancı dil bilme oranları düşük olmamakla birlikte, gelen yabancı turistlere de daha iyi hizmet verebilmek amacıyla yabancı dil bilen işgören sayısının artırılması ya da yabancı dil bilmeyen mevcut işgörelere bu konuda gerekli eğitimin verilmesi hem işletmenin kalitesini ve verimini artırmak açısından hem de işgörenlerin müşteri ile iletişiminin artması, çalışmaların daha da kolaylaşıp hızlanması açısından gerekli olacaktır.

İşgörenler iş arkadaşlarını verimli bulsalar da insan kaynakları müdürleri, termal otelde çalışan işgörenlerde iletişim eksikliği, bir an önce yükselme isteği, teori ile pratiği birbirinden ayıramama, pratik olamama, deneyim eksikliği, disiplinsizlik, iş arkadaşları ile diyalog kuramama, iş sevgisinin olmayışı ve iş yaşamı temposuna uyumsuzluk, işle ilgili bilgilerini iş arkadaşlarıyla paylaşmama, sorumluluktan kaçma, kendini geliştirme isteğinin olmayışı gibi eksiklikler görmektedir. İnsan kaynakları müdürleri bu eksiklikleri gidermek amacı ile çeşitli eğitim yöntemleri uygulamaktadır. En çok uyguladıkları eğitim yöntemleri ise rotasyon (iş değiştirme), oryantasyon (işe alıştırma), staj, kurs, seminer ve konferanslara katılımlarını sağlama, örnek olay anlatımıdır. Daha çok kat hizmetleri, servis, ön büro ve mutfak için eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Termal otel işletmelerinde insan kaynakları müdürlerinin uyguladığı eğitim yöntemleri dışında, monitör(gösterim) yoluyla, yetki göçerimi ile işgörenleri teşvik edici eğitim yöntemlerinin de uygulanması yararlı olacaktır.

İşgörelere fazla izin verilmesi, toplanan tiplerin dağıtılması ya da ayın işgörelinin seçilmesi gibi ödüllendirme faaliyetleri yapılmaktadır. İşgörelerin terfi edilmesinde izlenen yollar performansa göre, kanaat kullanarak ve hem performans hem kanaat şeklinde gruplandırılmıştır. Anket sonuçlarına göre ise genel olarak işgörelerin performanslarına göre terfi olanağı sağlanmaktadır. Terfi olanağının sağlanması için gerekli eğitimin verilmesi hem işletme hem de işgörelere açısından olumlu bir faaliyettir. İşgörelerin terfisi için otellerde hizmetiçi eğitim, kursa ya da üniversiteye katılım imkanları sağlanmaktadır. İşgörelerin güvenlik gereksinimleri sosyal açıdan, ücret açısından ve işle ilgili risklerden koruyucu önlemler açısından sağlanmaktadır.

İşgörelerin işletmeye bağlılıklarını değerlendirdiğimizde işe ve işyerine bağlı olup başka bir işletmede çalışmayacağını söyleyenlerin oranı % 46.8'dir. İşgörelerin % 50.9'u ise daha iyi imkanlar sağlayan bir işletmeyi seçebileceklerini, işlerini sevmedikleri ancak işletmenin ortamından memnun olduklarını ya da işletmeyi sevmediklerini açıklamışlardır. İşletmeyi sevmeye açısından baktığımızda ise % 60 oranında bağlılık söz konusudur.

Termal otel işletmelerinde kariyer planlama, iş analizi, performans değerlendirme ve eğitim faaliyetleri uygulanmaktadır. Termal otel işletmelerinde kullanılan kariyer planlama yöntemleri; grup çalışmaları, değerlendirme merkezi, eğitim ve koçluktur. Performans değerlendirme yaparken kullanılan yöntemler ise; kişiler arası karşılaştırma, kritik olay, bireysel performans ve ortak performanstır. İş analizi yaparken kullanılan yöntemler ise genel olarak; gözlem, iş analisti ile görüşme, işgörenin tuttuğu kayıtlar, işgörenler ya da yöneticiler tarafından doldurulan soru formları, birebir görüşmeler ve fikir alışverişidir.

Termal otellerin işgören bulmada en çok yararlandıkları kaynaklar, işletmede çalışan işgörenlerin önerileri, duyurular, kişisel başvurular, eğitim kurumları, turizm kurumları ve iş ve işçi bulma kurumudur. İşgörenlerin ankette dost-arkadaş tavsiyesi ile başvurduklarını söylemelerinden de zaten işletmelerin işgören seçiminde işgörenlerin önerilerinden yararlandıklarını göstermektedir. İşgörenlerin seçim kararında serbest görüşme, sıralı görüşme ve komisyon görüşmesinden yararlanılmaktadır.

Özet olarak,

- Sağlık ve kür merkezi olmayan termal otel işletmelerinde sağlık ve kür hizmeti birimleri oluşturulmalı ve de geliştirilmeli,
- Sağlık ve kür merkezinde sağlık eğitimi almış, uzman kişiler çalıştırılmalı, işgörenlerin sağlık ile ilgili kurslara katılımı sağlanmalı ya da hizmetiçi eğitimlerle bu olumsuzluk giderilmeye çalışılmalıdır
- Turizm eğitimi almış işgören sayıları arttırılmalı ve bu amaçla Afyon İl'indeki turizm ve sağlık liseleri ile meslek yüksek okullarının turizm ve sağlık bölümlerinden işgören temin edilmeli, bu konuda işbirliğine gidilmeli,
- İşgörenlerde görülen eksiklikleri gidermek amacı ile uygulanan eğitim yöntemleri geliştirilmeli, arttırılmalı ve daha sık uygulanmalı,

- İşletmeler yurt dışına açılmayı düşündüklerinden, yabancı dil bilen işgören sayısı artırılmalı ya da mevcut işgörenin yabancı dil öğrenmesi ve geliştirilmesi için gerekli olanaklar sağlanmalı,
- İşgörenlerin işletmeye ve işlerine bağlılıklarını arttırmak amacı ile motive edici ödüllendirme faaliyetleri arttırılmalı, maddi ve manevi destek sağlanmalıdır.

## **EKLER**

**EK 1. Birinci ve İkinci Derecede Önemli ve Öncelikli Kaplıcalar**

**EK 1.A. Birinci Derecede Önemli ve Öncelikli Kaplıcalar**

**EK 1.B. İkinci Derecede Önemli ve Öncelikli Kaplıcalar**

**EK 2. Dünyada Belli Başlı Ülkelerde Önemli Kaplıca Tesis Sayısı**

**EK 3. Anket Formları**

**Ek 3.1. İşgörenlere Yönelik Anket Formu**

**Ek 3.2. İnsan Kaynakları Müdürlerine Yönelik Anket Formu**

**EK 1. Birinci ve İkinci Derecede Önemli ve Öncelikli Kaplıcalar****EK 1.A. Birinci Derecede Önemli ve Öncelikli Kaplıcalar**

1. Adana- Haruniye Kaplıcası
2. Afyon- Sandıklı Kaplıcası
3. Amasya- Terziköy Kaplıcası
4. Ankara- Sey Kaplıcası
5. Balıkesir- Gönen Kaplıcası
6. Bingöl- Kös Kaplıcası
7. Bolu- Büyük Kaplıca
8. Bursa- Armutlu Kaplıcası
9. Bursa- Oylat Kaplıcası
10. Çanakkale- Kestanbol Kaplıcası
11. Denizli-Pamukkale Kaplıcası
12. Diyarbakır- Çermik Kaplıcası
13. Eskişehir-Çardak Kaplıcası
14. Erzurum- Pasinler Kaplıcası
15. İstanbul- Yalova Kaplıcası
16. İzmir- Çeşme Şifne Kaplıcası
17. İzmir- Doğanbey Kaplıcası
18. Kayseri- Bayramhacı Kaplıcası
19. Kırşehir- Terme Kaplıcası
20. Kütahya- Harlek Kaplıcası
21. Kütahya- Murat Dağı Kaplıcası
22. Konya- Ilgın Kaplıcası
23. Manisa- Kurşunlu Kaplıcası
24. Muğla- Sultaniye Kaplıcası
25. Nevşehir- Kozaklı Kaplıcası
26. Samsun- Ladik Kaplıcası
27. Siirt- Billoris Kaplıcası
28. Sivas- Sıcak Çermik Kaplıcası
29. Rize- Ayder Kaplıcası
30. Yozgat- Sarıkaya Kaplıcası

### **EK 1.B. İkinci Derecede Önemli ve Öncelikli Kaplıcalar**

1. Afyon- Gecek Kaplıcası
2. Ağrı- Diyadin Kaplıcası
3. Ankara- Dutlu Kaplıcası
4. Ankara- Haymana Kaplıcası
5. Ankara- Kızılcahamam Kaplıcası
6. Balıkesir- Kepekler Kaplıcası
7. Balıkesir- Güre Kaplıcası
8. Bitlis- Çukur Kaplıca
9. Bolu- Yeniçağa Kaplıcası
10. Bursa- Bademli Kaplıcası
11. Bursa- Vakıf Bahçe Kaplıcası
12. Çanakkale- Küçük Çetmi Kaplıcası
13. Erzurum- Köprüköy Kaplıcası
14. İzmir- Agememnon Kaplıcası
15. İzmir- Dereköy Kaplıcası
16. Kütahya- Dereli Kaplıcası
17. Kütahya- Gediz Kaplıcası
18. Kütahya- Yoncalı Kaplıcası
19. Konya- Köşk Kaplıcası
20. Manisa- Sart Kaplıcası
21. Manisa- Urganlı Kaplıcası
22. Mersin- Mersin Kaplıcası
23. Muğla- Karaada Kaplıcası
24. Niğde- Çiftahan Kaplıcası
25. Niğde- Ziga Kaplıcası
26. Tokat- Sulusaray Kaplıcası
27. Samsun- Havza Kaplıcası
28. Sivas- Balıklı Çermik Kaplıcası
29. Yozgat- Çavlak Kaplıcası
30. Zonguldak- Aşağıçayır Kaplıcası

---

**Kaynak:** İsmet Ülker, "Sağlık Turizmi ve Kaplıca Sularımızın Değerlendirilmesi", **Turizm Yılı 1986.** (Ankara, 1986), s. 59.

**EK 2. Dünyada Belli Başlı Ülkelerde Önemli Kaplıca Tesis Sayısı**

<b>BELGELER</b>	<b>ÜLKELER</b>	<b>ÖNEMLİ KAPLİCA TESİS SAYISI</b>
<i>AFRİKA</i>	Güney Afrika Cumhuriyeti	7
	Mısır	1
	Fas	1
<i>ASYA</i>	Hong Kong	3
	Hindistan	2
	Endonezya	13
	Japonya	2
	Malezya	2
	Singapur	2
	Tayland	5
	Bermuda	2
	Grenada	1
	Jamaika	6
	Martinik	1
	Porto Riko	5
	Virjin Adaları	1
<i>ORTA AMERİKA</i>		3
<i>DOĞU AVRUPA</i>	Bulgaristan	2
	Hırvatistan	1
	Çek Cumhuriyeti	3
	Yunanistan	3
	Macaristan	8
	Slovenya	1
	Slovakya	2
<i>ORTA DOĞU</i>	Kıbrıs	2
	İsrail	14
	Türkiye	6



<i>KUZEY AMERİKA</i>	Kanada	46
	Meksika	17
	ABD	200'den fazla
<i>GÜNEY AMERİKA</i>	Brezilya	1
	Venezuela	1
<i>GÜNEY PASİFİK</i>	Avusturalya	10
	Guam	4
	Yeni Zelanda	6
<i>BATI AVRUPA</i>	Andorra	1
	Avusturya	25
	Belçika	5
	Finlandiya	10
	İsveç	2
	İsviçre	31
	Birleşik Krallık	8
	Portekiz	2
	İskoçya	2
	İspanya	10
	Fransa	11
	Almanya	21
	İrlanda	6
	İtalya	25
	Lüksemburg	1
	Malta	3
	Monako	1
	Hollanda	1

Kaynak: Selvi, a.g.e., s. 60.

### EK 3. Anket Formları

#### Ek 3.1. İşgörenlere Yönelik Anket soruları

1. Cinsiyetiniz:

Erkek                      Kadın

2. Yaşınız : .....

3. Turizm sektöründe çalışma süreniz? (Ay veya yıl olarak belirtiniz) .....

4. Bu otelde çalışma süreniz? (Ay veya yıl olarak belirtiniz) .....

5. Bulduğunuz konumda çalışma süreniz? (Ay veya yıl olarak belirtiniz) .....

6. Çalıştığınız departmanı belirtiniz.

Ön büro

Kat hizmetleri

Mutfak

Servis – Bar

Sağlık ve Kür merkezi

Teknik Servis

Muhasebe

Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

7. Şu anda bulunduğunuz konumu belirtiniz.

Genel Müdür

Departman Müdürü

Departman Şefi

Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

## 8. Eğitim durumunuz :

Okumadım

İlkokul

Ortaokul

Lise

Meslek Lisesi

İki yıllık yüksek okul

Dört yıllık yüksek okul veya üniversite

Yüksek Lisans/Doktora

## 9. Turizm eğitimi durumunuz :

Turizm eğitimi almadım

Turizm Meslek Lisesi

M.Y.O. Turizm Bölümü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O.

TUREM

OTEM

LİMME

Turizmle ilgili kısa süreli kurslara katıldım (Lütfen hangi alanda olduğunu belirtiniz).....

## 10. Sağlık eğitimi durumunuz belirtiniz? (kurs, sağlık lisesi, hemşirelik vb)

Sağlık eğitimi almadım

Sağlık eğitimi aldım .....

## 11. Yabancı diliniz :

İngilizce

Almanca

Fransızca

Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

12. İşletmede yönetici ve personel yetiştirmeye ve geliştirmeye yönelik eğitim veriliyor mu ?

Evet Hayır

13. Eğitim veriliyorsa, aşağıdaki yol ve yöntemlerden öncelikle hangisinden yararlanılmaktadır?

A. İş başında eğitim yöntemleri

İşe alıştırma ( Oryantasyon )

İş değiştirme yoluyla eğitim ( Rotasyon )

Monitör aracılığı ile eğitim

Staj yoluyla eğitim

B. İş dışı eğitim yöntemleri

Konferanslar

Seminerler

İnceleme gezileri

Kurslar

Örnek olay yöntemi

14. Bu işe başvuru kaynağınız aşağıdakilerden hangisidir ?

Gazate ilanı

Dost – Arkadaş tavsiyesi

Turizm eğitimi veren kurumlar aracılığıyla

İş ve İşçi Bulma Kurumu

Sağlık eğitimi veren kurumlar aracılığıyla

Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

15. Çalışmalarınız ekonomik ve sosyal açıdan ödüllendiriliyor mu ? Ödüllendirme yapılıyorsa, aşağıdakilerden özellikle hangi biçim uygulanıyor ?

Ödüllendirme yapılmıyor

Performans (çalışma-başarı) sonuçlarına göre ayın personeli seçiliyor

Toplanan tipler işgörenlere dağıtılıyor

Fazla izin veriliyor

Tatil olanağı sağlanıyor

Diğer ( Lütfen belirtiniz ) .....

16. İşyerinizde maddi olanaklar yanında manevi ödüller de (iş başarısının övülmesi, yeteneklerini kullanabilme, kişiliğe saygı gibi) sağlanıyor mu?

Evet

Hayır

Kısmen

17. Çalışmalarınızda gelişme ve terfi olanakları sağlanıyorsa, işgörenin terfisi için kullanılan ölçüt nedir?

Terfi olanağı sağlanmıyor

Performans-başarı-çalışmalarına göre

Bireye yönelik kanaatlerine göre

Her ikisine göre de

18. Yükselme gereksinimlerinizi tatmin için uygulanan faaliyet genellikle hangisidir?

Hizmet içi eğitim veriliyor

İşletme dışı seminer, kurs gibi programlara katılma olanağı veriliyor

Üniversite, yüksek lisans vb. eğitimine katılma olanağı veriliyor

19. Bölümünüzdeki personelin verimli çalıştığına inanıyor musunuz?

Evet

Hayır

Kısmen

20. İşiniz konusunda kararlara katılıyor musunuz?

Evet

Hayır

Kısmen

21. Güvenlik gereksiniminiz ( Ücret, İş güvenliği ) tam olarak karşılanıyor mu ?

- Evet       Hayır       Kısmen

22. Güvenlik gereksiniminizin karşılanma şekli aşağıdakilerden hangisidir ?

Sosyal Güvence

İş ile ilgili risklerden koruyucu önlemler

Adil ücret politikası

- Hepsi

23. İşletmede uygulanan disiplin sistemi ne durumdadır ?

- Çok iyi      İyi      Fena değil      Kötü

24. Yaptığınız işe ve işyerine ne ölçüde bağlısınız?

- İşimi seviyorum, başka bir işletmede çalışmam  
 İşimi seviyorum, fakat daha iyi olanaklar sağlayan bir işletmede çalışırım  
 İşimi sevmiyorum, başka bir iş bulursam çalışırım  
 İşimi sevmiyorum, çalıştığım ortamdan memnunum

### Ek 3.2. İnsan Kaynakları Müdürlerine Yönelik Anket Formu

1. İşletmenin Adı ve Ünvanı:
2. İşletmenin Kuruluş Tarihi:
3. İşletmeniz sahiplik yönünden aşağıdakilerden hangi gruba girmektedir?
  - a) Özel sektöre ait işletme
  - b) Kamu sektörüne ait işletme
  - c) Karma yapıya sahip (ortaklık) işletme
 (Lütfen ortaklığın şeklini belirtiniz).....
4. Termal merkezdeki tesislerin işletmeciliği aşağıdakilerden hangisi tarafından yürütülmektedir?
  - a) İşletmenin sahibi olan kamu sektörü tarafından
  - b) İşletmenin sahibi olan özel sektör tarafından
  - c) İşletmenin sahibi olmayan özel sektöre kiralık verilmek suretiyle
  - d) Ortaklardan oluşan yönetim kurulu tarafından
5. İşletmenin toplam oda ve yatak sayısı ne kadardır?
 

..... Oda ve ..... Yatak
6. Termal merkezinizde işletmenize bağlı hangi birimler bulunmaktadır?
7. İşletmeniz faaliyetlerini gelişmesi için ilave hizmet çeşitlerinden hangilerine ihtiyaç duymaktasınız? Önem sırasına göre belirtiniz.
 

Konaklama hizmetlerinin çeşit ve kapasitesinin artırılması	( )
Yeme-içme hizmetlerinin kalite ve kapasitesinin artırılması	( )
Kür merkezi ve sağlık ünitelerinin kurulması	( )
Kür merkezi ve sağlık ünitelerinin kalite ve kapasitesinin artırılması	( )
Rekreasyon alanlarının kurulması	( )
Rekreasyon alanlarının kalite ve kapasitesinin artırılması	( )
Diğerleri(Lütfen belirtiniz) .....	( )
8. İşletmenizde çalışan işgören hakkındaki sayısal verileri belirtiniz.
  - A. Toplam işgören sayısı:
  - B. Kadrolu işgören sayısı:

9. İşletmenizdeki işgörenin öğrenim düzeyi nedir?

Düzyey	Sayı
İlkokul	
Ortaokul	
Lise	
Yüksek okul	
Lisansüstü	
Yüksek lisans/doktora	

10. İşgöreninizden turizm eğitimi alanlar aşağıdaki kurumların hangisinden mezun olmuştur?

Okul	Sayı
TUREM	
OTEM	
Turizm ve Otelcilik Lisesi	
LİMME	
M.Y.O. Turizm Bölümü	
Turizm ve Otel İşl. Y.O.	

11. İşletmenizde yöneticiler aşağıdaki yöntemlerden hangisi ile ve hangi oranda sağlanmaktadır?

İçeriden yükseltme	%
Dışarıdan tedarik	%

14. İşletmenizde günlük işlere ilişkin kararlar nasıl alınmaktadır?

Yönetim kurulu karar verir	( )
Genel müdür karar verir	( )
Departman müdürleri-şefleri karar verir	( )
İlgili işgörenin görüşleri alınır	( )

16. İşletmenizde işgören, pazarlama, hizmet üretimi vb. ile ilgili emir ve talimatlar ne şekilde iletilmektedir?

Hepsinde yazılı ve onaylı	( )
Hepsinde sözlü ve güvene dayalı	( )
Büyük bir kısmında yazılı ve onaylı	( )
Büyük bir kısmında sözlü ve güvene dayalı	( )



17. İşletmenizde yönetim başarısını olumsuz yönde etkileyen sorunlar nelerdir?(Önem derecesine göre birkaç şık işaretlenebilir)

İşgören ve/veya işgören yönetimi ile ilgili sorunlar

Finansal sorunlar

İşletmenin hukuki yapısından kaynaklanan sorunlar

Tanıtım ve pazarlama sorunları

Diğer (Lütfen belirtiniz) .....

18. İşletmenizde en fazla hangi birimler için kalifiye eleman bulmakta güçlük çekiyorsunuz?

Üst düzey yönetici ( )

Ön büro ( )

Kat hizmetleri ( )

Mutfak ( )

Servis-bar ( )

Teknik servis ( )

Muhasebe ( )

Kür merkezi birimleri ( )

Diğer (Lütfen belirtiniz).....

19. İşletmenizde yıllık işgören devir oranı yüzde kaçtır?

20. İşgören devir oranının nedenleri nelerdir?

21. İşletmenizde planlama faaliyeti yapılmakta mıdır?

Evet ( ) Hayır ( )

22. Cevabınız evet ise, planlama ne kadarlık bir süreyi kapsıyor?

1-3 ay ( ) 6 ay ( )

1 yıl ( ) 1 yıldan fazla ( )

23. İşletmenizde planlama faaliyeti yapılırken işgörenin planlama faaliyetlerine katılımı sağlanabilmekte midir? (İlgili buldukları düzeyde)

Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen ( )

24. İşletmenizin işgöreni işletmenizde gerçekleştirilen planlar ve politikalar ile belirlenen ilkelerden bilgi sahibi midirler?

Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen ( )

26. İşletmenizde kariyer planlaması yapılmakta mıdır?

- Evet  Hayır

27. Kariyer planlaması yapıyorsanız, izlediğiniz süreç nedir? (Birey yetenekleri, becerileri vb. saptanması, iş gerekleri, saptanan amaçlar için gerekli eğitimin saptanması vb.).....

28. Uyguladığınız kariyer planlama yöntemleri nelerdir?

- Grup çalışmaları (sorunlar ve işgörenlerin beklentileri tartışılır)**
- Değerlendirme merkezi (**Çalışanların kariyerlerini, kitap, video programları vb. ile planlamaları sağlanır ve değerlendirme yapılır**)
- Danışmanlık
- Performans **değerleme**
- Psikolojik **değerlendirme teknikleri (yetenek, kişilik, zeka testleri vb.)**
- Koçluk (belli bir gruba **özel ders**, kurs, seminer verilir.)
- Eğitim

29. Kariyer planlaması yaparken kullandığınız bilgiler aşağıdakilerden hangileridir?

- Potansiyel kişi sayısının saptanması ( )
- İşgörenlerin organizasyonun neresinde yer aldıkları** ( )
- İşgörenlerin yaşları** ( )
- İşgörenlerin ne kazandıkları, hakları** ( )
- Mevcut terfi kanalları** ( )
- Gelişme aşaması** anahtarları ( )
- Her bir kariyer aşaması için kişi sayısı** ( )
- Ölüm** vb. sebeplerle oluşan tıkanmalar ( )

30. Performans değerlendirmesi yapıyor musunuz?

- Evet  Hayır

31. Performans değerlendirme yapıyorsanız, kullandığınız performans değerlendirme yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

- Kişiler arası karşılaştırma (sıralama- zorunlu dağılım) ( )
- Ortak performans(geleneksel(not vererek, davranışsal) ( )
- Kritik olay (yöneticilerin işgörenleri sürekli yakından izlemesi ve değerlendirmesi, kontrol listeleri) ( )
- Bireysel performans kriterlerine göre (standartlar,

- işgören pozisyonuna göre, verimlilik, devir hızı) ( )
- İşgörenin potansiyelini belirlemeye yönelik (amaçlara göre yönetim, amaç ve sonuçların ölçümü) ( )
32. İş analizi yapıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
33. İş analizi yapıyorsanız, kullandığınız bilgi toplama yöntem ve teknikleri nelerdir?  
 Gözlem  
 İşgören ile görüşme  
 İş analisti ile görüşme  
 İşgörenin tuttuğu kayıtlar  
 Daha önceki iş analizleri  
 İşgören ya da yöneticiler tarafından doldurulan soru formları  
 İş esnasında yapılan faaliyetlerin filme alınması  
 Diğer (Lütfen belirtiniz) .....
34. İş analizi formu hazırlıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
35. Hazırladığınız iş analizi formunda yer alan öğeler nelerdir?  
 İşin özeti  Görev ve yetkiler (yapılan işler)  Sorumluluklar  
 Gerekli eğitim düzeyi  Deneyim  Beceri ve yetenekler (yabancı dil vs.)  
 Çaba  İnsiyatif, yaratıcılık ve riskler  
 Diğer (Lütfen belirtiniz).....  
 Hepsi
36. İş gerekleri formu hazırlıyor musunuz?  
 Evet  Hayır
37. İş gerekleri formu hazırlıyorsanız, formda yer alan öğeler nelerdir?  
 Beceri gerekleri (eğitim, deneyim, özel bilgi, yetenek)  
 Çaba gerekleri (bedensel, düşünsel)  
 Sorumluluk (malzeme, makine, gözetim sorumluluğu vb.)  
 Çalışma koşulları (iş çevresi, iş riski)  
 Diğer konular (yaş, cinsiyet, askerlik vb.)  
 Hepsi

38. İş tanımı formu hazırlıyor musunuz?

- Evet  Hayır

39. İş tanımı formu hazırlıyorsanız, formda yer alan öğeler nelerdir?

- İş tanımının geçerlilik tarihi  
 İşin adı (ünvanı) ve kodu  
 İşin yapıldığı bölüm  İşin özeti  Görevler  
 Kullanılan makineler  Kullanılan malzemeler  
 Gözetim  Mali sorumluluk  
 Çalışma koşulları  Tehlikeler  
 Kişisel nitelikler  Diğer(Lütfen belirtiniz).....

40. İşgören bulmada en çok yararlandığınız kaynaklar aşağıdakilerden hangileridir?(Lütfen önem sırasına göre numaralandırınız)

- İşletmede çalışan işgörenlerin önerileri ( )  
 Duyurular (gazete, dergi, radyo vb.) ( )  
 İş ve işçi bulma kurumu ( )  
 Turizm kurumları ( )  
 Sağlık kurumları ( )  
 Eğitim kurumları ( )  
 Kişisel başvurular ( )  
 İnternet ( )  
 Diğer (Lütfen belirtiniz)..... ( )

41. Yeni işe alınacak işgören için işe başvuru formu hazırlıyor musunuz?

- Evet  Hayır

42. İşe alınacak işgörene sınav uyguluyor musunuz?

- Evet  Hayır

43. Sınav uyguluyorsanız, ne tür sınav uyguluyorsunuz?

44. İşgörenin seçim kararında aşağıdaki görüşme türlerinden hangisi uygulanmaktadır?

- Standart görüşme (tüm adaylara önceden hazırlanmış olan standart sorular sorulur)  
 Serbest görüşme (soru kalıbı hazırlanmaksızın yapılan görüşme)  
 Grup görüşmesi (Görüşmeci 10-15 kişiye sorular sorar)  
 Sorun çözme görüşmesi (Adaya sorun verilir ve çözmesi istenir)

- Sıralı görüşme (Adayın ard arda birden fazla görüşmeci ile görüşmesidir)
- Komisyon görüşmesi (Aday jüri karşısına çıkar ve karışık soruları cevaplar)
45. İşe alınacak işgörenlerin referanslarını alırken hangi yolu kullanıyorsunuz?
- Mektup  Yüz yüze görüşmek
- Telefonla görüşmek  Referans veren kişilerle doğrudan ilişki kurmak
46. İşgörenlerin referanslarında öncelikle neye dikkat ediyorsunuz?
- Kişilik  Eğitim
- Çalışma tecrübesi  Hepsi  Diğer(Lütfen belirtiniz).....
47. Otelinizde istihdam ettiğiniz işgörenlerde hangi nitelikleri arıyorsunuz? (Lütfen önem sırasına göre numaralandırınız)
- |                                |     |
|--------------------------------|-----|
| Fiziksel uygunluk              | ( ) |
| Düzgün konuşma                 | ( ) |
| Yabancı dil sevgisi            | ( ) |
| Meslek sevgisi                 | ( ) |
| Mesleki turizm eğitimi         | ( ) |
| Mesleki sağlık eğitimi         | ( ) |
| Beceriklilik                   | ( ) |
| Güçlü beşeri ilişkiler         | ( ) |
| Dürüstlük                      | ( ) |
| Genel kültür                   | ( ) |
| Güler yüzlülük                 | ( ) |
| Bilgisayar bilgisi             | ( ) |
| Deneyim                        | ( ) |
| Ekip çalışmasına uygunluk      | ( ) |
| Diğer (Lütfen belirtiniz)..... | ( ) |
48. Otelinize eleman alırken önceliği aşağıdaki konulardan hangisine veriyorsunuz?
- |  |     |
|--|-----|
| Daha önce turizm sektöründe çalışmış olanlar | ( ) |
| Daha önce sağlık sektöründe çalışmış olanlar | ( ) |
| Daha önce sağlık eğitimi almış olanlar       | ( ) |
| Daha önce turizm eğitimi almış olanlar       | ( ) |
| Diğer (Lütfen belirtiniz).....               | ( ) |

49. Otelinizde çalıştırdığınız yüksek öğrenim düzeyinde eğitim almış işgörenlerde karşılaştığınız eksiklikler nelerdir? (Lütfen eksiklik birden fazla ise önem sırasına göre numaralandırınız)

- Deneyim eksikliği ( )  
 Pratiklik ( )  
 Sorumluluktan kaçma ( )  
 İş sevgisinin olmaması ( )  
 İş yaşamı temposuna uyumsuzluk ( )  
 Bir an önce yükselme isteği ( )  
 İletişim eksikliği ( )  
 İş arkadaşları ile dialog kuramama ( )  
 Teori ile pratiği birbirinden ayıramama ( )  
 Disiplinsizlik ( )  
 Diğer (Lütfen belirtiniz).....( )

50. Otelinizde çalıştırdığınız ilk ya da orta öğrenim düzeyinde eğitim almış, otelcilik alanında pratik deneyimi olan işgörenlerde karşılaştığınız eksiklikler nelerdir? (Lütfen eksiklik birden fazla ise önem sırasına göre numaralandırınız)

- Sorumluluktan kaçma ( )  
 İş sevgisinin olmaması ( )  
 Bir an önce yükselme isteği ( )  
 İletişim eksikliği ( )  
 İş arkadaşları ile dialog kuramama ( )  
 Pratik bilgisini yeni işe başlayanlara öğretmeme ( )  
 Kendini geliştirme isteğinin olmaması ( )  
 Deneyim eksikliği ( )  
 Disiplinsizlik ( )

51. İşgörenlerin asıl mesleğini yapmaları ile ilgili aşağıdaki yargılardan hangisi işletmeniz açısından uygundur?

- Çalışanların hemen hemen hepsi otel işletmeciliğini meslek edinmiş  
 Çalışanların yarısı otel işletmeciliği ile önceden hiç ilgilenmemiş  
 Çalışanların çok azı otel işletmeciliğini meslek edinmiş  
 Çalışanların çok azı otel işletmeciliği ile önceden hiç ilgilenmemiş

52. İşgören eğitim programları uyguluyor musunuz?

Evet  Hayır

53. Eğitim programları uyguluyorsanız, aşağıdaki eğitim programlarından hangileri uygulanıyor? (Lütfen öncelik sırasına göre numaralandırınız)

a) İşbaşında eğitim yöntemleri

Staj yoluyla eğitim ( )

İş değiştirme (Rotasyon) ( )

İşe alıştırma (Oryantasyon) ( )

Yetki göçerimi ( )

Anlatım yöntemi ( )

Gösteri yoluyla ( )

b) İş dışında eğitim yöntemleri

Konferans ( )

Kurslar- Seminerler ( )

Grup tartışması ( )

Örnek olay yöntemi ( )

Rol oynama ( )

c) Yeni teknolojiler yoluyla eğitim

Bilgisayar destekli eğitim ( )

Uzaktan eğitim (TV, vb.) ( )

Eylemle eğitim ( )

54. İşgörenlerinizin hangi alanlarda hizmetiçi eğitime gerek duyduğunu düşünüyorsunuz? (Lütfen birden fazla ise önem sırasına göre numaralandırınız)

Servis bölümü ( ) Mutfak ( )

Ön büro ( ) Ekip ruhunun geliştirilmesi ( )

Kat hizmetleri ( ) Etkili iletişim ( )

## **Kaynakça**

Akat, Ömer, **Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği**. 2. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000.

Aldemir, Ceyhan, Ataoğlu, Alpay ve Budak, Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. IV. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001.

Aslan, Zeynep, "Termal Turizm İşletmelerinde Hizmet Standartları: Balçova termal Merkezi Uygulaması", **Turizmde Seçme Makaleler: 20**. TUGEV Yayını No: 32, İstanbul, Ekim 1994.

Aslan, Zeynep, "Türkiye'de Termal Turizmi Az ve Talebi", **Turizm Yıllığı**. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara, 1993.

\_\_\_\_\_ , "Termal Turizm İşletmelerinde Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi ve Pazarlama Faaliyetlerine Etkisi – Balçova Termal Merkezi Uygulaması", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir, 1992.

Avcıkurt, Cevdet ve Çeken Hüseyin, "Dünyada ve Türkiye'de Sağlık Turizmi ve Geliştirilmesi", **Turizmde Seçme Makaleler: 30**. TUGEV Yayını No: 47, İstanbul, Eylül 1998.

Aygen, Mehmet Sadettin, **Afyon Karahisar Kaplıcaları ve Maden Suları**. Türkeli Yayınları: 2, Afyon, 1979.

Azaltun Murat ve Emeksiz Murat, **Türkiye'de Turizm Çeşitlendirilmesi**. Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O., Eskişehir, 1994.

Bayer, Zekai, **Turizme Giriş**. İşletme Fakültesi Yayınları No: 253, İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayını No: 146, İstanbul, 1992.



Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

Çavuş, Şenol, "Termal Turizmi ve Sandıklı Termal Turizm Potansiyeli", **Turizm Yıllığı**. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ankara, Haziran 1994.

Çoruh, Selahattin, "Şifalı Sularımız ve Tıbbi Turizm Sorunumuz", **Turizm Yıllığı**. Ankara, 1986.

Doğan, Mehmet ve Soylak, Mustafa, **Su Kimyası**. Erciyes Üniversitesi Yayınları No: 120, Kayseri, 2000.

Erdoğan, Harun, **Uluslararası Turizm**. Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1996.

Evcin, Atilla, **Jeotermal Enerji**. Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Ens., Adapazarı, 1998.

Fischer, Ines, "Neue Ansätze Zur Positionierung im Deutschen Kur – und Baderwesen", **Revue de Tourisme, The Tourist Review, Zeitschrift für Fremdenverkehr**. 4 / 1999.

Geylan, Ramazan, **Personel Yönetimi**. Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.

İnce, Cemal, **Tuizm İşletmelerinde Rekreatyon ve Animasyon**. Turhan Kitabevi, Ankara, 2000.

Jerris, Linda A., **Human Reseources Management**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

Karalar, Rıdvan, **İşletme Temel Bilgiler –İşlevler**. Düzeltilmiş 4. Baskı, ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir, 1995.

Kaynak, Tuğray ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, İstanbul, 1998.

Kaynak, Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**. Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. 5. Baskı, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.

Koyunluoğlu, Sevim, "Turizmde Temel Kavramlar, Tanımlar, Anlam ve Önemleri", **Turizm Sağlığı Paneli ve Eğitim Programı Kitabı**. T.C. Sağlık Bakanlığı, Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 25-27 Mayıs 2000.

Kozak, Meryem Akoğlan, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Detay yayıncılık, Ankara, 1999.

\_\_\_\_\_ , **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**. Eskişehir, 2001.

Kozak, Nazmi, "Termal Turizm İşletmeciliği ve Önemi", **Anatolia**. Yıl: 3, Sayı: 29-30, Mayıs – Haziran 1992.

Kozak, Nazmi, "Termal Turizmi Müşteri Profilini Belirleme Aracı Olarak Tüketici Araştırmaları: İç Turizme Yönelik Bir Uygulama", **Basılmamış Doktora Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1996.

Kozak, Nazmi, Akoğlan, Meryem ve Kozak, Metin, **Genel Turizm, İlkeler-Kavramlar**. III. Bası, Ankara, 1997.

Kuşlivan, Zeynep, "Termal Otel İşletmelerinde Hizmetler ve Hizmet Standartlarının Geliştirilmesi", **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III**. Nevşehir, 13-15 Aralık 1996.

- Maviş, Fermani, "Termal Turizm Pazarlaması", **Eskişehir Kaplıca Turizmi Semineri**. Güven Tanyeri, Sakarya Ofset, Eskişehir, 1999.
- Müller, Hansruedi und Kaufmann, Lanz Eveline, "Wellness–Tourismusökonomie und Gesundheitpolitik", <http://www.paedagogik.uni-bielefeld.de/agn/ag10/dbrink/mullerlanz.htm>.
- Özbek, Toros, "Termal Turizmin Önemi ve Değerlendirilmesi, Eskişehir'in Termal Turizmdeki Yeri", **Eskişehir Kaplıca Turizmi Semineri-3 Şubat 1990**. Eskişehir, 1999.
- Özer, Nurten, "Kaplıca Hekimliğinin Çağdaş Gelişimi", **Anatolia**. Yıl: 2, Sayı: 17-18, Mayıs – Haziran 1991.
- Özmen, Alparslan, "Termal Turizmi İşletmelerinde Satış Çabalarının Müşteri Üzerindeki etkinlik Boyutlarının İncelenmesi ve Afyon İlinde Bir Uygulama", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 1995.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi –Politika ve Yönetmelikler**. III. Baskı, Rota Ofset, Bursa, 1994.
- Scholz, Joachim, "Gesundheitstourismus: Trends im Europäischen Landern-Neue Zielgruppen für Deutsche Heilbäder?", <http://www.paedagogik.uni-bielefeld.de/agn/ag10/dbrink/scholz.htm>
- Selvi Murat Selim, "Dünyada ve Türkiye'de Kaplıca Turizmi", **Turizmde Seçme Makaleler : 34**. TUGEY Yayınları No: 51, İstanbul, Mayıs 2000.