



Tourism and Recreation

<https://dergipark.org.tr/tourismandrecreation>

E-ISSN: 2687-1971

Sapanca'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin dış kaynak kullanımına yönelik bir araştırma

A research on outsourcing of 4- and 5- star hotel enterprises operating in Sapanca

Lütfi Mustafa Şen^{1*}, Emrah Taşarar², Tuğay Çullu³

¹Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Isen@subu.edu.tr, 0000-0001-7355-9129

²Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, emrahtasarar@hotmail.com, 0000-0001-6858-2981

³Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tuğay_bergama35@outlook.com, 0000-0002-9016-066X

MAKALE BİLGİSİ/ ARTICLE INFO

Araştırma / Research Article

Anahtar Kelimeler:

Otel İşletmeleri, Dış Kaynak Kullanımı, Sapanca

Key Words:

Hotel Businesses, Outsourcing, Sapanca

Gönderme Tarihi/Received Date:

05.04.2021

Kabul Tarihi/Accepted Date:

04.05.2021

Yayınlanma Tarihi/Published Online:

30.06.2021

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde önemli bir yönetim aracı olan dış kaynak kullanımı tekniğinin Sapanca'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde kullanım alanlarının incelenmesidir. Sakarya ilinin Sapanca ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri ile birincil veri toplama yöntemlerinden "biçimsel mülakat tekniği" kullanılarak veriler elde edilmiştir. İlçede bulunan toplam 3 adet, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin farklı departmanlarından 9 yönetici ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler "betimsel analiz" yöntemi ile yorumlanmıştır. Çalışma sonucunda otellerin en fazla yiyecek-içecek ve teknik servis departmanlarında dış kaynak kullanımına gittiği ve en çok ekstra personel temininde dış kaynak kullanımına ihtiyaç duydukları anlaşılmaktadır. İşletmelerin dış kaynak aldığı firmada aradığı en önemli kriterlerin ise referanslar ve kurumsallık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işletmelerin kadrolu personel ile ekstra personel arasındaki maaş sorununu çözmek için ekstralara genellikle kadrolu personelleri gönderdikleri ve böylece maaş sorunlarını en aza indirdikleri tespit edilmiştir.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the usage areas of the external resources, which are used frequently in terms of management in hotel businesses, in the 4 and 5 star hotel businesses operating in Sapanca. A meeting was held with the managers of 4 and 5 star hotel businesses operating in Sapanca district of Sakarya province, using the formal interview technique, one of the primary data collection methods. Interviews were conducted with 9 managers from different departments of 3, 4 and 5-star hotels in the district. The obtained data were interpreted with the descriptive analysis method. In this study, it was found out that the hotels used outsourcing the most in the departments of food & beverage and technical services. Also they needed the outsourcing methods to acquire extra staff. It was also shown that the most important criteria that the businesses looked for at the firms that provided the outsourcing were the references and institutionalism. The study also showed that the firms sent the regular staff to extra works to solve the salary problem between the regular staff and the extra staff, minimizing the salary problems to minimum.

1. Giriş

Günümüz işletmecilik faaliyetlerinde artan rekabet ile birlikte işletmeler için piyasada tutunmak her geçen gün daha zor hale gelmektedir. Artan maliyetler, rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, işletmeleri yönetim anlamında da yeni anlayışlara adapte olmaya itmektedir. Bu anlamda, geliştirilen yönetim kuramları farklı versiyonlar ve uygulama şekilleriyle işletmecilik dünyasında kendilerine yer bulmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu ve üretimin tüketime bağlı ve eşzamanlı gerçekleştiği turizm endüstrisinde de, işletmeler bu yeni yönetim anlayışlarına yönelmektedir.

Çalışmanın literatür bölümünde öncelikle çağdaş yönetim yaklaşımlarının çıkış nedenleri incelenmiş ve dış kaynak kullanımı kavramı, çeşitleri, avantaj ve dezavantajları hakkında bilgiler sunulmuştur. Daha sonra ise dış kaynak kullanımının turizm işletmelerindeki uygulamaları irdelenmeye çalışılmıştır.

2. Literatür Taraması

Değişen çevresel faktörler ve talebin istekleri, teknolojideki gelişmeler gibi çok sayıda değişken doğrultusunda işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için farklı yönetsel

* Sorumlu yazar /Corresponding author.

Doç. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Isen@subu.edu.tr, 0000-0001-7355-9129

uygulamalar gerçekleştirmektedir. Bu uygulamaların ortak özellikleri, gelirlerin maksimize edilmesi ve giderlerin de minimize edilmesi suretiyle kurumsal performansın artırılması amacıyla geliştirilmiş olmasıdır (Saruhan, 2012). Bu çalışmanın ana konusunu oluşturan dış kaynak kullanımı da bu modern yönetsel uygulamalardan biri olarak literatürde önemli bir yer almaktadır.

Dış kaynak kullanımı; geçmişte işletme tarafından gerçekleştirilen bazı hizmetlerin dışarıdan sağlanması şeklinde tanımlanabilir. Türkiye’de özellikle inşaat sektöründe görülen taşeron kullanımı veya otel işletmelerinde çamaşırhane hizmetlerinin, tasarım hizmetlerinin başka firmalar tarafından yapılması dış kaynak kullanımına örnek olarak verilebilir (Koçel, 2018). Dış kaynak kullanımı, özellikle rekabetçi ekonomilerde en fazla kullanılan çağdaş yönetim teknikleri arasında gösterilmektedir. Ancak dış kaynak kullanımı her sektörde aynı sonucu vermez. Çünkü sektörler ve işletmeler arasında birtakım farklılıklar olabilir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımı da sektöre ve işletmeye göre çeşitlilik gösterebilir (Akgöz, 2013).

Kavram ilk kez 1980’li yıllarda işletmecilik yazınına girmiştir. Özellikle 1980’li yılların sonlarında yüksek iş hacmine sahip işletmelerin bilgi sistemlerini tedarikçilere devretmeleri bu yeni yönetim tekniğini gündeme taşımıştır. Dış kaynak kullanımı bir tedarik uygulaması değildir. Bu uygulamayı tedarik uygulamasından farklı kılan özelliği, dışarıdan sağlanan hizmetlerin geçmişte işletmenin kendi kaynaklarıyla gerçekleştirmiş olmasıdır (Coşkun, 2002, akt ; Kozak vd., 2013).

Okumuş & Avcı (2017) dış kaynak kullanım nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Örgütsel nedenler
- İşletmenin gelişimine ilişkin nedenler
- Finansal nedenler
- Gelire bağlı nedenler
- Maliyete bağlı nedenler
- İnsan kaynakları açısından nedenler

Dış kaynak kullanımının temel avantaj ve dezavantajları şunlardır (Subconturkey, 2010).

Avantajları: Sabit giderlerin değişken giderlere dönüşmesi, temel yeteneğe odaklanmayı sağlaması, maliyetlerin önceden bilinmesi, maliyet ve risklerin azalması, önceden belirlenmiş hizmet düzeyi, bilişim teknolojilerini etkili ve verimli kullanma, katma değer yaratamayan faaliyetlerin azalması ve kaynak israfının önlenmesi

Dezavantajları: İşletmeye özel bilgilerin sızması, tedarikçi ile ortak bir kültürün oluşturulamaması, dış kaynağa bağımlılık ve denetimin kaybedilmesi, sektöre giriş maliyetlerinin düşmesi, kolay rakipler yaratılması ve işletmenin yeteneklerinden bazılarını yitirmesi.

“21. Yüzyıl Turizm ve Otel Endüstrisi Vizyonu” adlı araştırmada, dış kaynak kullanımının turizm işletmelerinde esnekliği artırmak, maliyetleri düşürmek, üretkenlikleri maksimize etmek ve yönetime kapsamlı bir şekilde odaklanma amacıyla gittikçe yükselen bir trend olduğuna dikkat çekmiştir (Bednarska, 2004). Tablo 1’de literatürde yer alan bazı dış kaynak kullanımı tanımları yer almaktadır.

Tablo 1. Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Yapılmış Bazı Tanımlar

Özcan, 2015	“Temel yetkinlik konusu olmayan hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan sağlanmasıdır.”
Aksu & Ehtiyar, 2007	“İşletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri organizasyon dışında bu konuda uzmanlaşmış işletmelerden gerekli kalite standartlarına uygun olarak tedarik etmesini sağlayan bir yönetim stratejisidir.”
Yılmaz, 2006	“İşletmelerin, sahip oldukları kaynakları temel yeteneklerine tahsis etmesi, temel yetenekleri dışında kalan işlevlerin ve hizmetlerin karşılanmasında ise bu konuda uzman olan işletmelerden yararlanmasıdır.”
Budak & Budak, 2004	“Bir işletmenin yapması gerekli olan bütün faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmeyip, faaliyet alanı dışındaki işleri dış işletmelere yaptırmasıdır.”
Öztürk & Sezgili, 2002	“İşletmenin halihazırda kendisinin ürettiği süreç ya da hizmetlerin tedarikçiler tarafından sağlanması konusunda, işletme ile hizmet sunan işletmeler arasında yapılan sözleşmeye dayanan anlaşmadır.”
Solak, 2002	“İşletmenin iyi bildiği ve uzman olduğu alanlara odaklanması; bunun dışında kalan alanlarla ilgili ihtiyaçlarını, konusunda uzman işletmeler aracılığıyla karşılamasıdır.”
Elmuti & Kathawala, 2000	“İşletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve yetkin bir hizmet sağlayıcıya devretmesidir.”
Greaver, 1999	“İşletmenin sürekli gerçekleştirdiği bazı faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesidir.”

Kaynak: Yazarlar tarafından derlenmiştir

Tablo 2. Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanım Alanları

Bölüm	Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları
Önbüro	Resepsiyon, Rezervasyon
Kat Hizmetleri	Odalar ve Kat Temizliği, Genel Alan Temizliği, Çamaşırhane
Yiyecek-İçecek	Satın Alma ve Tesellüm, Restoran, Bar, Mutfak
Bakım-Onarım	Teknik Servis, Havuz, Bahçe Bakımı
Yönetim	İdare, Eğitim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Bilişim
Rekreasyon	Animasyon
Güvenlik	Emniyet ve Güvenlik

Kaynak: Özdoğan, 2006, akt; Okumuş & Avcı, 2017

Akgöz (2013), otel işletmelerinin dış kaynak kullanım nedenlerini şu şekilde ifade etmiştir;

- Otel işletmeleri zaman ve enerjilerini en iyi bildikleri işler üzerine yoğunlaştırarak avantaj oluşturmaya çalışmaktadır. Bunu gerçekleştirirken de organizasyon yapılarında daha fazla dış kaynak kullanımını tercih etmektedir.
- Turist memnuniyeti için hizmet çeşidinin bulunması ve zarar eden departmanlara katlanılması gerekmektedir. Bundan dolayı otel işletmelerinde dış kaynak kullanımının en önemli nedeni ekonomiktir.
- Rekabet üstünlüğü sağlayacak hizmetlerin sunulması, kalifiye personel ile mümkün olmaktadır. Maliyetleri göz önünde bulundurarak, insan kaynakları alanında ihtiyaçları dış kaynak kullanımı ile temin etmek daha etkin bir yönetim uygulamasıdır.
- Ürün ve hizmet üretiminde kayıp ve hatalar kaçınılmazdır. Bunları ortadan kaldırmak, etkinliği ve verimliliği artırmak dış kaynak kullanımı ile daha kolay gerçekleşir.
- Teknolojik yenilikleri izlemeyen otel işletmelerinin hayatta kalmaları oldukça zordur. Dış kaynak kullanan işletmeler, teknolojik yeniliklere daha çabuk uyum sağlamaktadır.

Zöngür (2015), otel işletmelerinde dış kaynak kullanımını engelleyen faktörleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir;

- Dış kaynak sağlayıcıları görevleri yerine getirmedikleri takdirde otelleri korumak için gerekli olan yasaların eksikliği ve yetersizliği
- Piyasada güvenilir dış kaynak sağlayıcıları belirleyememek
- Dış kaynak sağlayıcılarını izlenmesi ve denetimi için deneyim eksikliği
- Dış kaynak kavramını anlamada eksiklik
- Çalışanı işten çıkarma riski ve bunun toplumda istikrarsızlık yaratması
- Dış kaynaklı fonksiyonlar üzerinde tüm kontrolü kaybetme endişesi

Sonuç olarak, turizm işletmelerinin hem iç çevre faktörlerine hem de dış çevre faktörlerine karşı hazırlıklı olmaları daha uzun süreli, daha verimli ve daha kârlı çalışacak şekilde yaşamlarını

sürdürebilmelerine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla, turizm işletmeleri iyi bir yönetim sergileyerek her geçen gün artan rekabetin şiddetine karşı koyabilmektedir. Dış kaynak kullanımını, işletmelerin atıl yüklerinden kurtulmalarına imkân tanıyan bir yönetim uygulamasıdır. Turizm işletmelerinde tekniğin örgüt kültürüne uyumlaştırıldığı, ihtiyaçların, süreçlerin, ortakların iyi belirlendiği ve detaylı sözleşmelerin imzalandığı bir dış kaynak kullanımını uygulamasının başarısız olma riski oldukça düşüktür (Okumuş & Avcı, 2017).

3. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Sakarya'nın Sapanca ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde dış kaynak kullanım alanlarının ve otel işletmelerinin hangi durumlarda dış kaynak kullanımını tercih ettiklerinin belirlenmesidir. Çalışma, Türkiye'nin önemli bir turizm destinasyonunda faaliyet gösteren işletmelerin, yönetsel anlamda stratejik öneme sahip olan dış kaynak kullanım (Outsourcing) uygulamasından ne ölçüde faydalandığını tespit etmesi ve bu doğrultuda işletmelere, araştırmacılara, araştırma konusu kapsamında çeşitli öneriler sunması anlamında önem taşıdığı düşünülmektedir. Çalışmanın yapıldığı dönemde Sapanca'da biri 4 yıldızlı, 2'si ise 5 yıldızlı olmak üzere toplamda 3 otel bulmakta idi. Araştırmanın evrenini, Sapanca'da faaliyet gösteren bu 3 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kasti (kararsal) örnekleme yöntemine göre belirlenen 9 otel yöneticisi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Kasti örnekleme yönteminde örneği oluşturan elemanlar, araştırmacının araştırma problemlerine cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşur (Altunışık vd., 2012).

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, nitel bir yöntem olan biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan mülakat formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların yaşı, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi, şu anki işletmede çalışma süresi, yönetici olarak çalışma süresi ve işletmedeki pozisyonu ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Mülakat formunun ikinci kısmı ise çalışma kapsamında yöneticilere sorulan 8 soruyu kapsamaktadır. Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden "betimsel analiz" kullanılmıştır. Betimsel analiz; çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde temel amaç, elde edilen bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Özen & Hendekçi, 2016).

4. Bulgular

Otel yöneticilerine, işletmelerinde yararlandıkları dış kaynak türleri ile kullanım düzeyleri ve departmanların hangi alanlarında dış kaynak kullanımını tercih ettiklerine dair sorular yöneltilmiştir. Mülakat çalışması neticesinde elde edilen bulgular Tablo 3' de yer almaktadır.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan otellerin departman yöneticilerinden "25-30" yaş aralığında 3 yönetici bulunmaktadır. Bu yaş aralığındaki yöneticilerin 3'ü de lisans mezunudur. 1 yönetici 11 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır. Diğer 2 yöneticiden biri 5, biri de 1 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır. Bu yaş aralığındaki

Tablo 3. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Oteller	Kişiler	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Turizmde Çalışma Süresi	Bulunduğu Otelde Çalışma Süresi	Yönetici Olarak Çalışma Süresi
O1	K1	30	K	Lisans	11 Yıl	1 Yıl	3 Yıl
O1	K2	34	K	Lise	10 Yıl	1 Yıl	1 Yıl
O2	K3	35	K	Lisans	13 Yıl	11 Yıl	11 Yıl
O2	K4	37	E	Ön Lisans	18 Yıl	12 Yıl	12 Yıl
O2	K5	29	E	Lisans	5 Yıl	1 Yıl	1 Yıl
O2	K6	36	E	Lise	20 Yıl	11 Yıl	14 Yıl
O3	K7	25	K	Lisans	1 Yıl	1 Yıl	-
O3	K8	43	E	Lisans	25 Yıl	3 Yıl	18 Yıl
O3	K9	45	E	Lise	24 Yıl	13 Yıl	13 Yıl

yöneticilerin genel anlamda yönetici olarak çalışma süreleri 1 yıldır. Görüşme yapılan departman yöneticilerinden “31-40” yaş aralığında 4 yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticilerden 2 yönetici lise, 1 yönetici lisans ve 1 yönetici de ön lisans mezunu olup 10 yıldan fazla süredir turizm sektöründe çalışmaktadır.

Bu yöneticilerden 3’ü 10 yılı aşkın süredir yönetici olarak otel işletmelerinde çalışmaktadır. 1 yönetici ise 1 yıldır şu an bulunduğu işletmede yönetici olarak çalışmaktadır. Görüşme yapılan diğer 2 yönetici ise “41-50” yaş aralığındadır. Bu yöneticilerin biri lisans, diğeri ise lise mezunudur. Bu yaş aralığındaki 2 yönetici de 20 yılı aşkın süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Bu yöneticilerden biri 18 diğeri ise 13 yıldır otel işletmelerinde yönetici olarak çalışmaktadır.

Yöneticilerin mülakat sorularına verdikleri cevaplar, aşağıda soru bazında gruplandırılarak sunulmuştur;

1-) Hangi hizmetlerinizi dış kaynaklardan alıyorsunuz?

İşletme 1:

Önbüro: Önbüro departman yöneticisi, sadece otomasyon sisteminde dış kaynak kullanımından yararlandıklarını diğer işlemleri kendi bünyelerinde hallettiklerini belirtmiştir.

İnsan Kaynakları: İnsan kaynakları yöneticisi öncelikli olarak eğitim konusunda uzman firmalardan yararlandıklarını, bu kapsamda görev tanımlarının belirlenmesi hususunda, yangın ve ilk yardım eğitiminde dış kaynak kullanımından yararlandıklarını ve bu hizmetleri 2 ayrı firmadan aldıklarını belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yiyecek-içecek bölümü yöneticisi müzik organizasyonu, yoğun sezonda ekstra personel temini ve yiyecek-içecek bölümünde kullanılan otomasyon sistemini dış kaynaktan temin ettiklerini belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Kat hizmetleri yöneticisi, otelin geneli hakkında bilgi vermiştir. Bu kapsamda; ekstra personel temini, ilaçlama hizmetlerini, bazı zamanlar temizlik hizmetlerini (Örneğin; Spa’nın detay temizliği), yeni ekipmanlara ihtiyaç duyulduğunda, üniforma hizmetlerini, toplantılarda dekorasyon ve ekipman temininde daha hızlı olması gereken işler varsa, çamaşırhane hizmetlerinde, odaların denetlenmesi konusunda bir firmadan destek aldıklarını, iş güvenliği uzmanı, kuru temizleme gibi faaliyetlerde işletmenin dış kaynak kullanımından yararlandığını belirtmiştir.

İşletme 2:

İnsan Kaynakları: Yönetici, personel temini konusunda dış kaynaklardan yararlandıklarını belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, ekstra personel ihtiyacını kurumsal bir firmadan karşıladıklarını, aynı zamanda otomasyon sistemi kullanımını dış kaynaktan karşıladıklarını belirtmişlerdir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, personel temini, temizlik (koltuk, halı yıkama), kuru temizleme hizmetlerini dış kaynaklardan temin ettiklerini belirtmiştir.

Teknik Servis: Yönetici, büyük sorunların çözümünde (binanın tamamının boyanması), kendi personelinin yetmeyeceği durumlarda uzman firmalardan yararlandıklarını, boya, detaylı temizliklerde ve periyodik mühendis odaların bakımlarında dış kaynaklardan yararlandıklarını belirtmişlerdir.

İşletme 3:

Satış Müdürü: Yönetici, otelin geneli hakkında bilgi vermiştir. Sadece kat hizmetleri ve restoran bölümlerinin dış kaynaklardan yararlandığını belirtmiştir. Ekstra personel temininde dış kaynaklardan yararlandıklarını, havuz bakımında dış kaynak kullandıklarını belirtmiştir. Restoran bölümünün ekstra personel temini ve otomasyon sisteminde dış kaynaklardan yararlandığını belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, ekstra personel temini ve çamaşırhane hizmetlerinin tamamında (otelde çamaşırhane bulunmamaktadır) dış kaynak kullandıklarını belirtmiştir.

2-) Departmanınızı dış kaynak kullanımına yönelten sebepler nelerdir?

İşletme 1:

Önbüro: Yönetici, otomasyon sistemi geliştirmek için gerekli donanımlarının olmadığını belirtmiştir.

İnsan Kaynakları: Yönetici, firmaların eğitimde uzman olduklarını ve yasal olarak da eğitim verme zorunluluklarını olduğunu, uzman kişilerin personelin gelişimine etkisi olacağını düşündüklerinden dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, tamamen doluluk oranları ve maliyet azaltıcı etkisinden dolayı dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, birinci unsur olarak maliyet azaltıcı etkisi olduğunu, dış kaynak temini sağladıkları firmalardan hızlı servis alabildiklerini, denetleme firmalarının etkin denetiminin, oteli dış kaynak kullanımına yönelten sebepler olarak belirtmiştir.

İşletme 2:

İnsan Kaynakları: Yönetici, sektörde personel bulma zorluğu nedeniyle ve çeşitli organizasyonlarda yaşanan yoğunluklarda ekstra personele ihtiyaç duyduklarından dolayı dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, yoğunluk nedeniyle ekstra personele ihtiyaç duyduklarını ve bu durumun maliyeti azalttığını, ayrıca kurumsal firmalardan eğitilmiş personelleri tercih ettiklerini bu durumun da işletmeye avantaj sağladığını belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, işletmede kuru temizleme olanağı olmadığı için bu hizmetin son teknoloji kullanan ve daha kaliteli hizmet sunan firmalardan tedarik edilerek dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmiştir.

Teknik Servis: Yönetici, teknik servis için iş gücünün önemli olduğunu, bu durumdan ötürü dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmiştir.

İşletme 3:

Satış Müdürü: Yönetici, operasyon yoğunluğunun işletmeyi dış kaynak kullanımına yönelten en önemli sebep olduğunu, sürekli personel bulundurmaktansa dönemsel olarak ihtiyaca göre personel buldurmanın maliyetleri azalttığını bu sebeple dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, çamaşırhane için gerekli donanımlarının olmaması, maliyet azaltıcı özelliğinden dolayı dış kaynak kullanımını tercih ettiklerini belirtmiştir.

3-) Dış kaynak alınacak firma seçilirken en çok nelere dikkat ediyorsunuz?

İşletme 1:

Önbüro: Yönetici, alanında uzman bir firmayla çalıştıklarını belirtmiştir.

İnsan Kaynakları: Yönetici, firmaları seçerken, danışmanlık hizmetleri, referanslarının olup olmasının, daha önce çalıştığı firmaların kendileri için önemli kriterler olduğunu belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, işletmenin konseptine uygun personel temini sağlayacak işletmeleri seçtiklerini belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, firmaların çalıştığı referansların, yeni kurulup kurulmadığını, yaptıkları işin kalitesinin, sundukları fiyat kriterlerinin en önemli etkenler olduğunu belirtmiştir.

İşletme 2:

İnsan Kaynakları: Yönetici, firmanın referanslarının dikkat edilen kriter olduğunu belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, firmaların İŞKUR ile bağlantılı olmasının, tüm resmi belgelerinin olmasının önemli olduğunu belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, firmaların uluslararası

standartlarının olmasının, temizlik ve hijyen belgeli, referanslı olmasının, güvenilir olmasının, zaman-hizmet arasındaki ilişkinin önemli kriterler olduğunu belirtmiştir.

Teknik Servis: Yönetici, firmaların referanslarının önemli kriter olduğunu belirtmiştir.

İşletme 3:

Satış Müdürü: Yönetici, personelin eğitim seviyesine dikkat ettiklerini, firma odaklı değil birey odaklı çalıştıklarını, firma söz konusu olduğunda referanslara dikkat ettiklerini belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, yaptıkları işin kalitesinin, zamanı etkin kullanmalarının en önemli kriterler olduğunu belirtmiştir.

4-) Departmanınızda dış kaynak yolu ile çalışan kişi sayısı kaçtır?

İşletme 1:

Önbüro: Yönetici, sadece otomasyon sistemi kullandıklarını belirtmiştir.

İnsan Kaynakları: Yönetici, otelin geneli için 40 ve üstü sayıya kadar personel temini olabildiğini belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, düşük sezonda 2, yüksek sezonda ise 24 personelin dış kaynaklardan temin edildiğini belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, çok fazla personel temini olmadığını, ana kadrolara sahip olduklarını ama bazı durumlarda (rapor, izin, hastalık vb.) en fazla 4 personel temin edildiğini belirtmiştir.

İşletme 2:

İnsan Kaynakları: Yönetici, ortalama 130-150 personel civarında dış kaynak havuzu bulduklarını ve günlük en az 20, en fazla 60 personelin temin ettiklerini belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, otelin doluluk oranına göre hiç personel temininin olmadığı günlerin de olduğu veya günlük 60-80 personel temininin de olduğu günler olduğunu belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, en az 15 en fazla da 30 personel temini olduğunu belirtmiştir.

Teknik Servis: Yönetici, en düşük 4, en fazla ise 6-7 personel temini sağlandığını belirtmiştir.

İşletme 3:

Satış Müdürü: Yönetici, restoran bölümünde 4, kat hizmetleri bölümünde 2 personel temini sağlandığını belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, normalde 2 personel temini olduğunu, bir personelin kadroya geçtiğini ve artık sadece bir personel temini sağlayacaklarını belirtmiştir.

5-) Dış kaynak kullanımına ilişkin bütçe en fazla hangi departmanlara ayrılmaktadır?

İşletme 1:

Önbüro: Yönetici, en fazla bütçenin yiyecek-içecek ve teknik servis bölümlerine ayrıldığını belirtmiştir.

İnsan Kaynakları: Yönetici, bu konu hakkında pek bir

bilgisinin olmadığını belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek ve Kat Hizmetleri yöneticileri, en fazla bütçenin teknik servis bölümüne ayrıldığını belirtmiştir.

İşletme 2:

İnsan Kaynakları: Yönetici, bu soruyu yanıtlamak istememiştir.

Yiyecek-İçecek, Kat Hizmetleri ve Teknik Servis yöneticileri, en fazla bütçenin yiyecek-icecek bölümüne ayrıldığını belirtmiştir.

İşletme 3:

Satış müdürü ve kat hizmetleri yöneticisi, en fazla bütçenin yiyecek-icecek bölümüne ayrıldığını belirtmiştir.

6-) Oteliniz dış kaynak aldığı firmayı etkin bir şekilde denetliyor mu?

İşletme 1:

Önbüro: Yönetici, sıkı bir denetim gerçekleştirdiklerini belirtmiştir.

İnsan Kaynakları: Yönetici, referans araştırma sürecinin olduğunu ve denetlemenin devlet tarafından yapıldığını belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, gelen personellerin performansına göre geri bildirim yaptıklarını, firmalara, genellikle aynı personelleri göndermelerini istediklerini belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, firmanın hem kendi kendilerini denetlediklerini, hem de kendilerinin firmayı denetlediklerini belirtmiştir. Otelin büyük ihalelerde firmalardan teminat mektubu istediklerini, firmaların maliyetlerini denetlediklerini, firmaların işini yaparken işletmeden personelin her defasında firma yetkililerine eşlik ettiklerini belirtmiştir.

İşletme 2:

İnsan Kaynakları: Yönetici, personel maaşlarında firmanın personel için yapmış olduğu puantajlar ile işletmenin personel için yapmış olduğu puantajların, ayrıca farklı departmanlardaki personeller için yapılan puantajların kıyaslanarak denetleme yapıldığını belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, kurumsal firmalarla çalıştıklarını, bu işletmelerin de böyle bir riske giremeyeceklerini et ürünleri, süt ürünleri, sebze ve meyvelerin tedarikinin sağlandığı her firmanın denetlendiğini belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, yasal açıdan ve kalite açısından kullandığı ürünlerin çevreye duyarlı olması gibi konularda denetlemede bulduklarını belirtmiştir.

Teknik Servis: Yönetici, sürekli denetimin bizzat kendisi tarafından yapıldığını, olumsuz durumlarda işi onaylamadığını belirtmiştir.

İşletme 3:

Satış Müdürü: Yönetici, sadece tek firmayla çalıştıklarını, bu bölgede bilindik bir firma olduğunu ve birçok işletmenin bu firmayla çalıştığını, referanslarının kuvvetli olduğunu ancak etkin bir denetleme yapmadıklarını belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, sadece çamaşırhane hizmeti için dış kaynak kullandıkları için yıkandıktan sonra gelen ürünleri kontrol ettiklerini, iyi yıkanmamış ürünleri tekrar yıkanmak üzere geri gönderdiklerini belirtmiştir.

7-) Dış kaynak kullanımı yönetimin iş yükünü azaltmakta mıdır?

İşletme 1:

Önbüro: Yönetici, teknolojinin personelin işi öğrenmesini kolaylaştırdığını, işlerin hızlı ve güvenli bir şekilde yapılmasını sağladığını belirtmiştir.

İnsan Kaynakları: Yönetici, iş yükünü azalttığını belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, dış kaynak kullanımının departmanın arka planını hafiflettiğini, servisi hazır hale getirdiğini kendilerine sadece kontrol kısmının kaldığını belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, dış kaynak kullanımının iş yükünü çok fazla azalttığını, her işi kendi personeliyle yapamayacağını ve ekstra personele ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir.

İşletme 2:

İnsan Kaynakları: Yönetici, her departmanın günlük taleplerinin olduğunu, personellerin günlük taleplere göre temin edildiğini, mevcut personelin izinli olması ya da toplantı ve organizasyonlara katıldığı zamanlarda yöneticilere çok yardımcı olduğunu ve iş yükünü azalttığını belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, maddi açıdan ve iş dağılımlarında her bölüme yetecek kadar personel bulunmaması nedenlerinden dış kaynak kullanımının yönetici iş yükünü %60-70 oranında azalttığını belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, dış kaynak kullanımının temizlik programları, iş programları ve ekstra personel temininde yöneticilere çok yardımcı olduğunu belirtmiştir.

Teknik Servis: Yönetici, dış kaynaktan sağlanan personel ile yöneticilerin otelin iç işleri ile ilgilenmek için daha fazla zaman bulduklarını belirtmiştir.

İşletme 3:

Satış Müdürü: Yönetici, dış kaynak kullanımının sürekli hâle geldikten sonra yönetimin iş yükünü azaltabileceğini, sürekli temin edilen personel değişiyorsa, işletmenin çalıştığı firma sürekli değişiyorsa istikrarsız bir ortam oluştuğunu ve yönetimin iş yükünü artırdığını belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, hem maddi yönden hem de iş yükü açısından yönetimin işini kolaylaştırdığını belirtmiştir.

8-) Sizce dış kaynak kullanımı, otelinizin kendi personeli tarafından nasıl algılanmaktadır?

İşletme 1:

Önbüro: Yönetici, otomasyon sistemi olduğu ve personele kolaylık sağladığı için herhangi bir soruna neden olmadığını belirtmiştir.

İnsan Kaynakları: Yönetici, olumsuz bir geri dönüşüm almadıklarını, sık sık eğitim olduğu için personelin eğitimin yoğunluğundan şikâyetçi olduğunu, dış kaynak kullanımını da çok fazla önemsemediklerini belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, ana kadrodaki personel ile dış kaynak kullanımından temin edilen personelin tamamen iç içe çalıştıklarını ve herhangi bir soruna neden olmadığını belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, genel olarak kendi departmanı için herhangi bir soruna neden olmadığını, koordinasyon ve iş birliğinin sağlanabildiğini belirtmiştir.

İşletme 2:

İnsan Kaynakları: Yönetici, şu ana kadar herhangi bir çatışma ortamı olmadığını belirtmiştir.

Yiyecek-İçecek: Yönetici, kendileri için kadrolu personel, stajyer, ekstra personel olmasının önemli olmadığını, herkese aynı değerleri verdiklerini ve kendileri olduğu müddetçe herhangi bir çatışma ortamına müsaade etmeyeceklerini ve maaş konusundaki sorunu ise ekstra işlere kadrolu personeli vererek çözmeye başladıklarını belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, kadrolu personelin belli bir maaşının olduğunu, bazı özel günlerde otelin kendi personeline özel izinler verdiğini, maaş sorununu ise değişiklikler yaparak çözdüklerini, ekstra personelin gelip gelmeme konusunda otelin bir şey yapamadığını fakat kadrolu personel için böyle bir durum olmadığını, haber vermeden gelmemesi durumunda çeşitli disiplin maddelerinin uygulanabileceğini belirtmiştir.

Teknik Servis: Yönetici, herhangi bir çatışma olmadığını belirtmiştir.

İşletme 3:

Satış Müdürü: Yönetici, kadrolu personelden şu ana kadar olumsuz bir geri dönüş olmadığını, olumsuz bir durum olduğunda direkt firmayla görüşülebileceğini belirtmiştir.

Kat Hizmetleri: Yönetici, herhangi bir soruna neden olmadığını, ekstra personelin kadrolu personelin çalışma süresini azalttığını ve bunun kadrolu personel tarafından olumlu karşılandığını belirtmiştir.

5. Sonuç ve Öneri

Araştırma bulguları göz önüne alındığında Sapanca'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin en fazla ekstra personel, temizlik ve teknik donanımlarda dış kaynak kullanımına ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Dış kaynak kullanımının maliyet azaltıcı etkisinin oteller için en önemli tercih nedeni olduğu, bunun yanında yoğun sezonda otellerin personel ihtiyacını karşılamasının da otellerin dış kaynağı tercih etme sebepleri arasında olduğu saptanmıştır.

Otellerde dış kaynak kullanımı için en fazla bütçenin yiyecek-içecek bölümü ve teknik servis bölümüne ayrıldığı saptanmıştır. Dış kaynak kullanımının otelin bünyesinde kadrolu personel tarafından olumsuz karşılanmadığı ve zamanla kadrolu personelin ekstra personelle uyum içinde çalışmaya başladığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin dış kaynak temin edeceği firmalarda en çok referanslara ve kurumsal olma özelliklerine dikkat ettiği anlaşılmaktadır.

Otellerin departmanları açısından bakıldığında önbüro bölümünde sadece otomasyon sistemlerinde dış kaynak kullanımı olduğu görülmektedir. Kat hizmetleri bölümünde

ise çamaşırhane hizmetleri, bazen odaların temizliğinde, personel temininde ve ilaçlama hizmetlerinde ağırlıklı olarak dış kaynak kullanımına gidildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yiyecek-içecek bölümünde ağırlıklı olarak personel alımında, teknik servis bölümünde ise büyük çaplı bakım, onarım ve diğer çalışmalarda dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir.

İnsan kaynakları bölümü ise personel seçimi ve alımında dış kaynak kullanımını tercih etmektedir. Dış kaynak kullanımının yöneticilerin iş yükünü büyük oranda azalttığı ve otel içi yönetsel işlere daha fazla ağırlık vermelerini, daha fazla yönetsel işlere zaman ayırmalarını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin kadrolu personel ile ekstra personel arasındaki en büyük sorunlardan biri olan maaş sorununu çözmek için işletmelerinde önemli değişiklikler yaptığı, özellikle ekstralara kadrolu personellerini yönlendirerek bu sorunu çözmeye çalıştıkları saptanmıştır. Bu sistemin, ülkemizde daha fazla otelde uygulanarak ekstra personel ile kadrolu personel arasındaki çatışmaların en aza indirgenerek daha uyumlu çalışmalarının sağlanabileceği düşünülmektedir. İşletmeler kalifiye personel bulmada yaşadıkları zorluk nedeniyle dış kaynak kullanımına gittiklerini belirtmişlerdir.

İşletmeler, turizm alanında öğrenim gören öğrencilere daha öğretici ve bilgilendirici davranarak öğrencilerin en baştan sektörden soğumasının önüne geçilerek kalifiye personellerin sektöre kazandırılmasına yardımcı olabilir. Bazı işletmeler, dış kaynak temin ettikleri firmaları etkin bir şekilde denetlemediğini belirtmiştir. İşletmeler bu firmaları daha anlaşmadan kontrol etmeye başlamalı ve asıl anlaşma sağlanmadan önce örnek bir iş üzerinden firmayı denetleyerek, gelecekte oluşabilecek muhtemel sorunların önüne geçebileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akgöz, E. (2013). *Düşünceden Uygulamaya Otel Yöneticiliği*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aksu, A. & Ehtiyar, V. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Yayınevi, Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroglu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bednarska, M. (2004). Risk Control Methods in A Hotel Operation. *The Poznon University of Economics*, 4(1), 43-51.
- Budak, G. & Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları/ Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Coşkun, R. (2002). *Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Elmuti D. & Kathawala, Y. (2000). The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants' Attitudes and Organizational Effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2), 112-128.
- Greaver, M. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, American Management Association Business, USA.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul.
- Kozak, M., Maviş, F., Nergis, H. & Çiçek, D. (2013). *Otel İşletmelerinde Yönetim: Fonksiyonel Yaklaşım*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Okumuş, F. & Avcı, U. (2017). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti., Ankara.
- Özcan, A. İ. (2015). Dış Kaynak Kullanımı'na (Outsourcing) Genel Bir Bakış. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 57-71.
- Özdoğan, O. N. (2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özen, F. & Hendekçi, E., A. (2016). Türkiye'de Eğitim Denetimi Alanında 2005-2015 Yılları Arasında Yayımlanan Makale ve Tezlerin Betimsel Analizi. *OPUS - Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 619-650.
- Öztürk, A. & Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(2), 127-142.
- Saruhan, Ş. (2012). *Yönetim Düşüncesinin ve Uygulamaların Gelişimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Solak, M. (2002). *Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Subconturkey, (Eylül 2010). *Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı*, <http://www.subconturkey.com/2010/Eylul/koseyazisi-Outsourcing-Dis-Kaynak-Kullanimi-.html>, Erişim Tarihi: 20.03.2020.
- Yılmaz, Ö. (2006). *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Zöngür, G. (2015). *Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Ankara İlindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.