

İSTANBUL'DAKİ KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN SEÇİMİ

Araş. Gör. Sevinç ASLAN¹

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, (goktepe@istanbul.edu.tr)

Prof. Dr. Mithat Zeki DİNÇER

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, (mzdincer@istanbul.edu.tr)

ÖZET

Emek yoğun bir endüstri olan turizmde işgören seçimi, üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak dikkat çekmektedir. Sektörde görev niteliklerine uygun olmayan çok sayıda çalışanın istihdam ettirilmesi, KOBİ'lerin organizasyonel hedeflerini gerçekleştirmede başarısız olmalarına neden olabilmektedir. Turizm endüstrisi içinde sayıca üstün olan KOBİ'lerde istihdam edilen işgörenler müşteriler ile birebir etkileşime geçmektedir. Bu özelliğinden ötürü KOBİ'ler işgören seçiminde büyük işletmelere göre farklı bir yol izlemektedirler. Bu açıdan bakıldığında sayısı oldukça az olan işgören konusunda yanlış bir seçimin yapılması işletme açısından olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilir. Bu çalışmada yukarıda ifade edilen hususlarla ilgili olarak İstanbul'da bulunan küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinin yetkilileri ile birebir görüşülmek suretiyle işgören seçimi incelenmekte ve sonuçları içerik analizi yolu ile aktarılmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İşgören Seçimi, KOBİ, Turizm KOBİ'leri, İnsan Kaynakları Yönetimi.

EMPLOYEE SELECTION IN SMALL AND MEDIUM SIZED HOTEL ENTERPRISES IN ISTANBUL

ABSTRACT

Employee selection in tourism which is a labor-intensive industry is an important issue that needs to be emphasized. Employing a large number of workers who are improper to task qualifications in sector, may be cause SMEs to fail to achieve their organizational goals. Employees who are employed in SMEs, which are superior in number in tourism industry, interact with customers as individually. Because of this feature, SMEs are following a different path in the selection of the employee compared to the large enterprises. From this point of view, making a wrong choice about these employees, who are few in number, can lead to negative consequences for businesses. This study examines the selection of the employee by interviewing with the authorities of the small and medium-sized hotel enterprises in Istanbul regarding the above-mentioned issues, and attempts to analyze the results through content analysis.

Keywords: Occupational Selection, SME, Tourism SMEs, Human Resources Management

¹ Sorumlu Yazar

1. Giriş

İşgörenler, işletme için bir maliyet kaynağıdır ancak aynı zamanda çağdaş kuruluşların başlıca varlıklarındandır. Bir şirketin hayatta kalabilmesi ve rekabetçi konumu açısından başarısının boyutu, diğer unsurların yanı sıra, işgörenlerin nitelikleri, tutumları ve iş yerindeki davranışları tarafından belirlenmektedir. Kaliteye daha fazla ağırlık verilmesi insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesine dolayısıyla son yıllarda otel endüstrisi için kritik bir konu haline gelmesine neden olmuştur (Alleyn vd., 2006: 95). Bunun sonucu olarak işletmelerde insan varlığının yönetimi, son yıllarda, personel yönetimi anlayışından en son İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) anlayışına kadar giderek gelişmiştir (Marco-Lajara & Úbeda-García, 2013: 340).

Turizm, doğrudan bu sektörde ya da çeşitli sektörlerde çalışanlara etki etmektedir. İşletmelerde kullanılan teknoloji ve teknoloji ikamesi etkisi göz önüne alınmaksızın, turizm organizasyonları büyük ölçüde işgücünün emek yoğun girdilerine bağlıdır. Sonuç olarak, turizm ile ilgili işler, değişen derecelerde, konuma ve işin tabiatına bağlı olarak, ekonomik ve istihdam artışını yönlendirmede önemli bir role sahiptir (Baum vd., 2016: 1).

Turizm sektöründe önemli bir büyüklüğe sahip küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) büyümesini teşvik etmek için iki şartın yerine getirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Birincisi, yeterli sayıda insanın kendi işletmelerini kurması, yani istihdam edilmek yerine girişimci olmayı seçmeyi tercih etmesi gerekmektedir. İkincisi ise, yeterli sayıda insanın, özellikle bu alanda eğitim görmüş ve yönetim tecrübesine sahip kişilerin, büyük şirketlerde, hükümet veya yasal kuruluşlarda istihdam edilmek yerine küçük işletmelerde istihdam edilmesi tercih etmeleridir (Teo & Poon, 1994: 20).

Görüldüğü gibi İKY ve iş gören seçimi işletmelerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada ilk olarak KOBİ'lerin İKY anlayışına bakış açıları, daha sonra ise KOBİ otellerinin iş gören seçimine yönelik uygulamaları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

2. KOBİ Otelleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzde küçük ve mikro ölçekli işletmeler giderek yoğunluk kazanmaktadır. Bu işletmelerin çoğu, boş zaman ve rekreasyonel fırsatların arzını kullanabilme konusunda önemli rol oynayan mal sahibi işletmeciler ve aileler olan girişimciler tarafından başlatılıp yönetilmektedir (Banki & İsmail, 2015: 18). KOBİ'lerin, gelişmekte olan ülkeler için önemi daha fazladır (Ömer vd., 2009: 95). Küçük işletmeler genellikle karmaşık, sosyal organizasyonlardır. Dış faktörler ile iç faktörler arasındaki karşılıklı ilişkileri ortaya çıkarmak küçük firmaların istihdam ilişkisini anlamamanın anahtarıdır. Bununla birlikte, küçük firmaların iç işleyişlerini keşfetmek zordur ve gizlidir. Araştırmalar, küçük şirkette istihdam ilişkisini telafi etmek için nedensel etkilerin nasıl birleştiğini göstermeye başlamışken, hangi faktörlerin önemli olduğu konusunda hala sınırlı bir mutabakat söz konusudur (Martin, 2012: 1318).

İnsan kaynakları yönetimi bir işletmede çalışan tüm işgörenlerin etkin ve ahenkli biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran eylem ve uğraşların tümüdür. Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve geliştirilmesini içeren tüm yöntemler ve uygulamalar insan kaynakları yönetimi olarak tanımlanabilir (Erdem, 2004: 37).

Chaudhary & Singh (2014: 2654)'e göre insan kaynakları yönetimi, tüm faaliyetlerin insanların ve kaynakların başarılı bir şekilde çalışması, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından organizasyonla aynı yönde gittiği konusunda emin olabilmek amacıyla yönetmeye yardımcı olan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir ifadeyle, insan kaynakları yönetimi, bir işletmede çalışan tüm bireylerin davranışlarını etkilemek amacıyla kullanılan birtakım faaliyetleri içermektedir. Bunlar arasında karlılığı, müşteri memnuniyetini ve örgütsel etkinliği etkileyen çalışan davranışları sayılabilir. İnsan kaynaklarını yönetmek, özellikle ağırlama endüstrisinde hizmet veren tüm işletmeler için önemli bir stratejik meydan okumadır (Chand, 2010: 4).

İKY, yani personel politikalarının iş planlaması ile entegrasyonu, uzmanlardan üst düzey yöneticilere sorumluluk değişikliği, çalışan ilişkilerinin yönetiminde kolektivismden bireyciliğe geçiş ve çalışanın bağlılığı ve inisiyatifine vurgu (çalışanların yetkilendirilmesi gibi) gibi süreçlerin yönetimidir (Kelliher & Johnson, 1997: 322).

Çalışanlar İK departmanı için adeta iç müşteri gibidir. Bu açıdan İK departmanı hem üst yönetime hem de çalışanlara iç müşteri olarak bakarak adeta bir pazarlama uygulaması yürütmektedir (Abrudan, 2008: 26).

İnsan kaynakları rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlandığından, İKY, karşılaştığı sorunları azaltmak için KOBİ'lere bir araç sağlayabilir. Ancak kaynak ve zaman kısıtlamaları nedeniyle KOBİ'ler, büyük kuruluşlardaki yaklaşımlardan farklı olarak gayri resmi İKY yaklaşımlarına yönelmektedir. Kısaca, İKY,

KOBİ'lerin gelişimine katkıda bulunabilir. Bununla birlikte, derin, köklü, kültürel ve tarihi faktörlere dayanan ulusal kurumsal çerçeve, devam eden siyasi ve ekonomik unsurlar, örgütsel, yönetsel faktörler, İKY uygulamalarının evrimini şekillendirmeye yardımcı olmaktadır. Başka bir deyişle, KOBİ'lerin 'İKY yaklaşımını' benimseme derecesi tartışmalıdır (Cunningham & Rowley, 2008: 362-363). Küçük işletmelerin doğası gereği, İKY adı olsun olmasın, uygulamalara yönelik daha az bilgi sağladığından yapılan araştırmalar da kısıtlı olmaktadır (Harney & Dundon, 2007: 104). Ancak söylenebilir ki işletme büyüdükçe İKY departmanı bulunmakta ve uygulamalar artmaktadır (Urbano & Yordanova, 2008: 181).

Wilkinson vd., (2007: 1282) bunu destekler nitelikte küçük işletmelerde, iletişim akışlarının doğası ve daha esnek sosyal ortam göz önüne alındığında, süreçlerin daha az resmi olduğunu belirtmektedir. Çeşitli İKY girişimleri, büyük ve küçük firmalar arasındaki bağımlılık ilişkisi veya bir tedarik zinciri ağındaki diğer kuruluşların maruz bıraktığı baskılardan kaynaklanan bir durumun parçası olmaktadır. Küçük ölçekli firmalar büyük firmaların beklentilerine ve taleplerine uyum sağlamak için baskı altına girdikçe, bu konuda sıklıkla algılanan meşruiyet konuları etrafında dönmektedir. Kısaca KOBİ 'lerde İKY uygulamaları daha ziyade, emek ve ürün pazarları, tedarik zinciri ilişkileri, yönetim tutumları ve bu küçük firmaların her birinin faaliyet gösterdiği siyasi bağlam gibi boyutlardan kaynaklanmaktadır (Harney & Dundon, 2006: 67).

Bacon & Hoque (2005: 1978-1981), KOBİ'lerde insan kaynakları uygulamalarının içsel ve dışsal faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir. Buna göre içsel faktörler:

- İşgücü beceri karışımı ve çalışan bağımlılığı: KOBİ'lerin, çalışanlara stratejik insan kaynağı olarak bakmamaları vasıfsız işgücü istihdam etmelerine neden olmaktadır ayrıca bu tür iş gücünün pazarda kolaylıkla edinilebilmesi göz önüne alındığında işletmelere avantajlı bir durum yaratabilmektedir. Bu nedenle, daha yüksek nitelikli işçi çalıştıran KOBİ'lerde İKY uygulamaları daha fazla benimsendiğini görmek mümkün olmaktadır.

- Profesyonel insan kaynakları uzmanı eksikliği: KOBİ işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin uygulanmamasının en önemli nedeni nitelikli insan kaynağı uzmanının olmamasıdır.

Dışsal faktörler ise:

- Kurumsal yönetim ve tescilli kontrol: KOBİ'lerin çoğu bağımsız olarak çalışmakta ve genellikle özel amaçlı, otoriter, gayri resmi olarak yönetilmektedir. Bu da izole bir özelliğe sahip olmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle kontrol mekanizması daha zayıf olmaktadır. Bununla birlikte daha büyük işletmelere bağlı (örn. franchiselar) KOBİ'lerin daha fazla İKY uygulamalarına yöneldikleri görülmektedir.

- İş dünyasındaki bağlantıların etkisi: KOBİ yöneticilerinin, kamu tarafından finanse edilen destek kaynaklarından ziyade, resmi ve gayri resmi yerel işletme bağlantıları ve kişisel ağlardan gelen tavsiyeleri tercih ettikleri görülmektedir

- KOBİ'ler ve büyük müşteriler arasındaki ilişkiler: Araştırmalar arz zinciri baskısının ve müşterilerin beklentilerinin işletmeleri İKY uygulamalarına zorlayabildiğini göstermektedir. Ayrıca büyük müşterilerin, kaliteli malların veya hizmetlerin sürekli olarak tedarik edilmesini sağlamak için mesleki istihdam uygulamalarında ısrar etmeleri veya tavsiyelerde bulunmaları işletmeleri İKY uygulamalarına itebilmektedir.

- Sendikalar: Sendikalar, 25'den az çalışanı bulunan işletmelere eğitim imkanı sağlamak için baskı uygulayarak olumlu bir etki yapabilir. Bununla birlikte, sendikalaşmış KOBİ'lerin, sendikalaşmamış KOBİ'lere kıyasla daha karmaşık İKY uygulamalarına girdiği söylenebilir.

Otel işletmeleri açısından bakıldığında İKY uygulamaları büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının bu denli önemli olmasının nedeni, işletmelerin dayandığı patent, ölçek ekonomileri, sermayeye erişim, piyasa genişlemesi gibi geleneksel kaynakların tükenmeye başlamasıdır (Nolan, 2002: 88).

Otel performansı, İKY sistemleri ile pozitif yönde ilişkilidir. Çoklu beceri kazandıran, koşulları uyumlu hale getiren, resmi insan gücü planlaması, kariyer planlaması, esnek iş olanakları üzerinde yoğunlaşma, doğru iş tanımı, kültürler arası iş tasarımı, teşvik sistemi, ihtiyaç temelli eğitim ve geliştirme kriterleri, sosyal beğeni, piyasa koşulları ve şirket performansı hakkında bilgilendirilen personel bu sistemin esaslarını oluşturmaktadır. Bu İKY uygulamalarının iyileştirilmesi ve bu uygulamaların oteller tarafından benimsenmesi rekabet avantajı yaratabilmektedir (Chand & Katou, 2007: 588).

KOBİ'lerde İKY uygulamalarını etkileyen en önemli faktörlerden biri işletmenin boyutudur. Ancak bu durum bulunulan endüstriye göre değişebilmektedir. KOBİ'lerdeki istihdam ilişkilerinin karmaşıklık ve heterojenlik ile karakterize edildiği ve büyüklüğün önemli bir değişken olduğu bilinmektedir (Debrah & Mmieh, 2009: 1556). Bu durum KOBİ otelleri için de geçerlidir. KOBİ otellerinde İKY uygulamaları değişkenlik göstermektedir.

Küçük otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Nolan, 2002: 91-92):

- Küçük otel işletmelerinde sorumluluk genellikle otel sahibi ya da yöneticidir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminde yöneticinin kültürü, yetenekleri, deneyimi ve davranışları etkili olmaktadır.
- KOBİ otellerinde insan kaynakları faaliyetleri günlük bir faaliyet gibidir. Dolayısıyla daha önce planlanmayan, ortaya çıkan boşluklara göre yapılan faaliyetlerdir.
- KOBİ otellerinde yöneticiler sorumluluk sahibi olduğundan genel olarak insan kaynakları yönetimi ilk odaklandıkları noktalardan biri değildir. Dolayısıyla uzun vadeli bir perspektiften bakmak yerine anlık olarak hareket etmeyi tercih etmektedirler.
- Küçük otel işletme yöneticileri spesifik bir işte uzmanlaşmış işgörenler yerine her işi yapabilecek çalışanlar tercih etmektedirler. Dolayısıyla çoklu yetenek sahibi işgörenler işverenler için daha önemlidir.
- Küçük otel işletme çalışanlarının karakteristik özellikleri daha sıradan, geçici ve part-time olmalarıdır.

KOBİ otelleri daha organik bir yapıya sahip olmasına rağmen İKY açısından çok da iyi bir seviyede değildir. Kötü çalışma koşulları, düşük ücret, yüksek personel devir hızı, bazı kilit alanlarda işe alınma becerileriyle ilgili sorunlar, sosyal olarak dezavantajlı gruplardan çekilen çalışanlar, zayıf statüler ve profesyonelliğin yokluğu KOBİ otellerinde yaşanan İKY ile ilgili sorunlar arasında sayılabilir (Marco-Lajara & Úbeda-García, 2013: 340).

3. Küçük ve Orta Ölçekli Otel İşletmelerinde İşgören Seçiminin Önemi

Hem yurt içinde hem de dünyada otel endüstrisinde küçük işletmelerin üstünlüğü belirleyici özelliklerden biridir (Nolan, 2002: 88). Küçük ve orta ölçekli oteller, doğrudan misafirlere hizmet eden, giriş maliyetleri düşük, yerel mülkiyet ve daha iyi yerel tedarik bağlantıları olan işletmelerdir (Wanhill, 2000: 133). KOBİ'lerde insan kaynakları ya da endüstriyel ilişkiler araştırmaları ile ilgili en sıkıntılı durum büyüklük ile ilgili net bilginin olmamasıdır. Küçük işletmelerin ve küçük otel işletmelerinin tek bir tanımı yoktur (Wilkinson, 1999: 207).

Resmi Gazete (2012: 3834 nolu karar sayısı)'de yayınlanan "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" in 3. Maddesinin (b) bendine göre KOBİ'ler; "İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleri," olarak tanımlanmıştır. Küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri ise Buhalis & Main (1998: 198) tarafından 50'den az odası, on kişiden daha az çalışanı olan işletmeler şeklinde tanımlanmıştır.

Nolan (2002: 90) otel işletmelerinde büyüklük tanımını çalışan sayısı üzerinden yapmıştır. Buna göre küçük oteller 1-10 çalışanı olan; küçük-orta oteller 11-24 çalışanı olan ve büyük en az 25 çalışanı olan işletmeler olarak tanımlanabilmektedir.

Geçmişte özellikle otel endüstrisinde personel yönetimi zayıf görüntüsü ile dikkat çekmekteydi. Personel yönetiminin sorumluluğu altındaki kişilerin başlıca işlevi, personel seçmek ve işe almaktı. Büyük otellerdeki durum biraz daha iyi olmasına karşın, mevcut faaliyet alanı düşünüldüğünde yine de zayıf kalmaktaydı (Worsfold, 1999: 341). Bugün ise hala küçük firmalar, yönetim tarzı ve diğer birçok açıdan büyük işletmelere göre farklılık gösterebilmektedirler. Çok az küçük işletme insan kaynakları yönetimi üzerinde durmaktadır. Genellikle çalışma stratejilerini resmileştirmeyi düşünmemekte, insan kaynakları geliştirme planlarını daha az entegre etmektedirler. Bu, kısmen kaynak yetersizliğinin ve uzman personelin yokluğunun yanı sıra insanların yönetiminin uzman gerektiren teknik bir mesele olmadığı görüşüne sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Wilkinson, 1999: 209). Zaman, para ve insan kaynaklarının eksikliğinin, sofistike yönetim stratejilerinin kullanımını, İK uzmanlarının atanmasını, sendikalaşmanın geliştirilmesini ve dolayısıyla toplu pazarlık faaliyetlerini engellediği düşünülmektedir (Kinnie vd., 1999: 218).

Çalışanların nitelikleri, tutumları ve iş yerindeki davranışlarının örgütlerin performansını etkileyebileceği ve işletmelerin hayatta kalma ve rekabet edebilme açısından anahtar bir rol oynadığı söylenebilir. Son yıllarda, kaliteli hizmet sunumuna ağırlık verilmesi nedeniyle, çalışanların yönetimi, turizmin başarısı için daha kritik bir hale gelmiştir. Bu amaçla, etkili insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları endüstrinin bir bütün olarak rekabet edebilirliği açısından hayati öneme sahiptir (Alleyne vd., 2008: 220).

İş gören bulma ve seçme İKY fonksiyonlarının en önemlilerinden biridir. İşletme açısından çalışanların bu denli önemli olması bu süreci daha vazgeçilmez hale getirmektedir (Benli & Şahin, 2004: 114).

İşgören bulma, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun çalışanları bulma sürecinden meydana gelmektedir. İşgören seçimi sırasında işletmenin kötünün iyisini seçme durumunda kalmaması için aday bulma çabaları daha verimli hale getirilmeli ve iyiler içinden en iyi seçilmelidir. Bunu yaparken de en ideal insan gücünün hangi kaynaklardan sağlayacağını belirlenmesi gerekmektedir. Bunun nasıl yapılabileceği işletmenin izlediği işgören politikası tarafından belirlenmektedir (Çavdar & Çavdar, 2010: 81).

Yapılacak iş ne olursa olsun doğru insanı belirlemek oldukça güç bir iştir. Bunun nedeni ise seçilecek kişiyi nesnel bir şekilde değerlendirebilecek ve genel geçer sonuçlar verecek araçların olmamasıdır. Birçok kişi mevcut işlerinden ayrılmakta, gidenlerin yerine yeni kişiler işe alınmaktadır. Dolayısıyla bu sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesi önemlidir. İşletmeye işgören bulmak gelişmiş yollarla da gerçekleştirilebilir. Zor olan işletmeye çalışan almak değil, işletmeye yarar sağlamayan çalışanı uzaklaştırmaktır. Bu nedenle, en başta doğru seçimi yapmak, daha sonra bu tür bir zorlukla karşılaşmayı engelleyecektir (Örücü, 2002: 119-120).

İşe alım süreci İKY'nin temel fonksiyonlarından bir tanesidir. Doğru işe doğru kişiyi almak zorlu bir çaba gerektirmektedir. Bu süreçte meydana gelebilecek hatalar, işletmenin hedeflerine ulaşması açısından engeller yaratabilmektedir. İşe alınan kişi verilen görev ile uyumsuzluk yaşarsa işler aksayabilir, iş kazalarında artış yaşanabilir ve bunun sonucunda işten ayrılma oranında artış olabilir (Erdem & Gezen, 2014: 21).

İşgören bulma ve seçme sürecinin doğru bir şekilde işleyebilmesi için bu süreci yönetecek kişinin eğitilmiş ve tecrübeli olması önemlidir. Daha ilk görüşmede çok iyi bir eleman kaybedilebilir ya da kazanılabilir. Dolayısıyla bu işi yürütecek kişinin de alanında uzman olması gerekmektedir (Çavdar & Çavdar, 2010: 82).

Çalışanların iş performansı, bir organizasyon performansının belirlenmesinde çok önemli bir faktördür. Yüksek performans gösteren bireyler, organizasyona stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olabilirler, böylece örgütler rekabet avantajını sürdürebilirler. Dolayısıyla, işgücünün doğru becerilere sahip olması ve işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası rekabet edebilme yeteneğinden yoksun olmamaları için hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda KOBİ'ler benzer koşullardan uzak tutulmamalıdır. Bir kişi işle ilgili doğru tavrına sahip değilse, iyi bir hizmet sunma olanağı potansiyel olarak azdır. Buna göre, kişi-iş uyumunun iş performansı açısından belirleyici bir ön belirteç olduğu açıktır; bu nedenle hizmet sektöründeki KOBİ'lerin sahipleri ve yöneticilerinin, kişileri işe alma teşebbüslerinde kişinin işe uygun olup olmadığını doğru değerlendirmeleri önemlidir (June & Mahmood, 2011: 95-99). Bazı çalışmalara göre ise İKY uygulamaları ya da sistemi direkt olarak işletme performansına etki etmemektedir. Daha çok insan sermayesi, çalışan davranışları gibi işletmenin performansını etkileyen kaynakları etkilemektedir (Chand & Katou, 2007: 578).

Dağınık kariyer fırsatları, kalifiye ve işine kendini adanmış insan gücü için istihdam açısından bir engel yaratabilmektedir. Özel eğitilmiş personelin düşük veya azalan istihdam oranları sektör için ciddi bir sıkıntı oluşturmaktadır. Bunun farkında olan turizm çevreleri bu sektörde çalışmanın avantajlarını ortaya çıkarmak ve prestijli bir hale getirmek amacıyla çeşitli çözüm yolları aramaktadır (Hjalager & Andersen, 2001: 125).

Ağırlama işletmelerinde çalışan personelin en önemli görevi müşterilere en iyi hizmeti vermek, onları memnun etmek ve isteklerini yerine getirmektir. Bu durumda öncelikle turizm alanında çalışacak kişilerin işini sevmesi ve kendini sürekli geliştirmesi ve insanlarla olan iletişiminin iyi olması gerekmektedir. Gelen misafirler karşılarında işinden memnun olmayan, asık suratlı, mutsuz birisini gördüklerinde rahatsız olacaklardır. Gülmeyen, iletişim sıkıntısı çeken, işini zorla yapan, basit sorunlara çözüm önerisi getiremeyen bir kişinin ağırlama işletmelerinde başarılı olması çok zordur. Çünkü turizm sektörünün en önemli özelliği çalışanların müşteriler ile sürekli etkileşim halinde olmasıdır (Özdemir & Akpınar, 2002: 89).

4. Metodoloji

Bu çalışmada nitel analiz tercih edilmiştir. Nitel araştırmalar çoğunlukla anlam (ör. Bireylerin dünyayı nasıl anladıkları, olayları nasıl yaşadıkları, olgulara nasıl anlam yükledikleri) ile ilgilenmektedir (Pietkiewicz & Smith, 2014: 7). Araştırma İstanbul'daki küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri üzerinde yapılmıştır. İstanbul hem çok sayıda turist çeken hem de KOBİ otellerinin yoğun olarak toplandığı bir şehirdir. Oteller kolayca örneklem yöntemine metoduna göre seçilmiş ve kartopu yöntemi kullanılarak görüşülen otel yöneticilerinden başka bir otel önermeleri istenmiştir. 15 otel sahibi/yöneticisi ile görüşülmüştür. Görüşmeler izin alınarak kayıt altına alınmış daha sonra kağıda dökülmüştür.

Otel	Çalışan sayısı	Ortalama Fiyat	Otel Tipi	Kuruluş Yılı	Oda Sayısı	Görüşülen Kişinin Pozisyonu	Turizm Eğitim Durumu	Turizm Mezunlu Personel
O1	6	113 €	Aile işl.	2011	14	Yönetici	Almamış	Var
O2	5	80 €	Aile işl.	2007	9	Sahibi	Almamış	Yok
O3	12	55 €	Aile işl.	2006	33	Sahibi	Almamış	Var

O4	9	120 ₺	Butik	2013	30	Yönetici	Almış	Var
O5	5	40 €	Aile işl.	2007	16	Sahibi	Almamış	Yok
O6	4	100 ₺	Aile işl.	2013	14	Sahibi	Almamış	Yok
O7	9	60 €	Aile işl.	2009	23	Genel Müdür	Almamış	Yok
O8	23	150 €	Aile işl.	1998	18	Sahibi	Almamış	Yok
O9	5	40 €	Ortaklı Butik	2017	27	Genel Müdür	Almamış	Yok
O10	6	50 €	Aile işl.	2010	21	Sahibi	Almamış	Yok
O11	4	45 €	Aile İşl.	2014	20	Sahibi	Almamış	Yok
O12	5	50-60 €	Aile İşl.	2015	21	Sahibi	Almamış	Yok
O13	11	35 €	Butik	1997	17	Sahibi	Almamış	Yok
O14	8	75 €	Aile İşl.	2004	12	Yönetici	Almamış	Yok
O15	6	80 €	Butik	2008	15	Sahibi	Almamış	Yok

Yukarıdaki tabloda işletmelere ve katılımcılara ait bilgiler yer almaktadır. 6 katılımcı dışında tamamı işletme sahibidir. O4 dışında hiç biri turizm eğitimi almamıştır. Yine yalnızca 3 otel (O1, O3, O4), turizm mezunu otel çalıştırmaktadır. Ayrıca otellerin hiç birinin insan kaynakları departmanı yoktur.

Katılımcılar işgören seçimi ile iki önemli konu üzerinde durmuşlardır. Bunlardan biri turizmde çalışan insanların sahip olması gereken kriterlerdir. Örneğin O1 turizmde çalışan insanların dünya görüşüne sahip olması gerektiğini, işe alım sürecinde de bu duruma dikkat ettiklerini “turizmde çalışanların muhakkak gidip bir yerleri görmesi gerekir. Turizmin içinde olmasına rağmen dünyayı bilmeyen, kültür sahibi olmayan insanlar var” şeklinde konuşarak açıklamıştır. O4 “işgören seçerken bizim görüşümüze sahip olmayan kişileri almamaya çalışıyoruz. Hizmet verebilecek, müşterilerle sohbet edebilen, onlara yardımcı olabilecek kişiler bizim için daha önemli” derken; O5 tecrübe ve eğitimden çok daha önde gelen hususlar olduğunu belirterek “insani niteliklerinin kurumu temsil etmesi gerekir. İyi insan olması bizim için eğitilmiş olmasından daha önemlidir ayrıca sahip olduğu bu duruşu dışarıya yansıtabiliyor olması turizmde olmazsa olmazlardandır” şeklinde konuşmuştur. Ayrıca bayan çalışanlara çok olumlu bakılmadığı gözlemlenmiştir. Bazı pozisyonlarda kadın olma durumunun getirmiş olduğu aile sorumluluğu duygusunun daha fazla olması nedeniyle erkeklerin tercih edildiği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir (Demir, 2011: 775). Örneğin O9 otellerinde hiç kadın çalışmadığını belirtmiş, almamaya da özen gösterdiklerini vurgulamıştır.

Katılımcıların diğer bir üzerinde durdukları konu olan eğitime bakış açıları dikkat çekmektedir. Eğitimin turizmde hizmet kalitesinin yükselmesi açısından önemi açıktır (Hjalager & Andersen, 2001: 115). Ancak turizmde mezunlar ve iş verenler arasında karşılıklı bir şüphe söz konusudur (Holden vd., 2007: 224). Eğitimden daha çok deneyim göz önüne alınmaktadır (Erselcan, 2015: 403). Turizm eğitilmiş çalışanların toplam istihdam içindeki oranı oldukça düşüktür (Çetinel vd., 2008: 52). Nitekim birkaç otel dışında turizm eğitimi almış işgören çalıştıran yoktur. O3 eğitimin önemli olduğunu ancak kültürlü olmanın kendileri için birincil kriter olduğunu belirtmiştir. O2 özellikle kalifiye eleman bulamadıkları konusuna dikkat çekerek, “turizm bölümlerinden mezun olup başka işler yapıyorlar. Sadece eğitim değil aile kültürü de çok önemli” şeklinde konuşmuştur. O8 özellikle eğitilmiş aramadıklarını ve çalışanlarının arasında eğitilmiş olmadığını belirtmiş ve asıl önceliklerinin deneyim olduğunu söylemiştir. Buna benzer şekilde O11, “bütün çalışanlarımız alaylı. Ben de turizm bölümü mezunu değilim. Okumanın da önemli olduğunu düşünmüyorum. Her meslekte uygulama yapmadığımız sürece başarılı olamıyorsunuz. Bu bölümlerden mezun olup da İngilizce bilmeyenler var. Turizmde deneyim çok önemli” derken. O13 ise geçmişteki eğitimle şimdiki eğitim arasında çok fark olduğunu söylemiş ve “artık gençler turizmde meslek olarak bakmıyorlar. Harçlıklarını çıkarmak için bir yol olarak görüyorlar” şeklinde görüş bildirmiştir.

O14 turizmle ilgili en büyük sıkıntının meslek liseleri ya da meslek yüksek okulları öğrencilerinin bu işe yeteri kadar istihdam sağlamaması olduğunu söylemiştir. Genellikle KOBİ otellerinde çalışanların büyük kısmının turizm eğitimi almayan yani alaylı diye tabir edilen kişiler olduğunu belirtmiştir. O3 yine benzer şekilde işgörenlerinin arasında turizm eğitimi alan olmadığını, hatta buna gereksinim duymadıklarını belirtmiştir.

Maliyet düşürme işletmelerin stratejilerinden biridir. İşgörenler de işletmeler için maliyet unsuru oluşturmaktadır (Alleyne vd., 2006: 97). O7, işgörenlerin maliyet unsuru oluşturduğunu dolayısıyla daha çok stajyer öğrenci almaya çalıştıklarını belirtmiştir. Ancak eleman almak istediklerinde başvurulan olmadığını “iyi hizmet veren otellerin tek derdi nitelikli eleman. Sanki işsizlik gibi bir sıkıntı yokmuş gibi ilanlarımıza cevap alamıyoruz” sözleriyle ifade etmiştir. Teo & Poon (1994: 25) araştırmasında KOBİ otellerinin üniversite tanıtımlarında daha az ele alındığını belirtmiştir. O6 bunu destekler nitelikte “pek çok turizm okulu mezunu gidip

5 yıldızlı otellerin kazan dairesinde insan yüzü görmeden, 45 derecede bir ay boyunca çamaşırları makineye sokarak staj yapmayı şurada şu manzaraya bakarak staj yapmaya tercih ediyor. Sonuçta özgeçmişinde güzel duruyor” şeklinde konuşmuştur. O11 ise stajyer almadıklarını çünkü yıldızları olmadığından dolayı okullar tarafından kabul edilmediklerini belirtmiştir. Moy & Lee (2002: 344)’e göre mezun öğrencilerin ücret, yan gelirler, çalışma koşulları, uzun dönem kariyer beklentileri ve pazarlanabilirlik açısından KOBİ işletmelerini ilk tercih olarak görmedikleri göstermiştir. KOBİ işletmeleri küçük ve finansal açıdan kısıtlı olarak değerlendirilebileceğinden büyük işletmeler kadar çekici istihdam olanakları sunamayabilmektedirler.

5. Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi bir işlemenin başarıya ulaşması konusunda önemli bir etkiye sahiptir. İşletmeler doğru İKY uygulamaları yaptıklarında başarılarını artırmaktadırlar. Ancak çeşitli kaynak kısıtlamaları, uzman personelin eksikliği vs. gibi konular KOBİ otellerinin İKY uygulamalarına sıcak bakmamalarına neden olmuştur. KOBİ otelleri gayri resmi şekillerde İKY uygulamaları yapmakta iş görenlerini de genelde bu şekilde belirlemektedirler.

Bu amaçla 15 KOBİ oteli yönetici/sahibi ile görüşülmüş ve işgören seçiminde hangi kriterleri dikkate aldıklarını ve nelerin önemli olduğu sorulmuştur. Alınan bilgiler değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye birlikte kısaca şu sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir:

- Görüşülen hiçbir KOBİ otelinin İKY departmanı yoktur.
- Hiç birinin iş gören seçimine dair stratejik bir planı olmadığı görülmüştür. İhtiyaç halinde başvuru bir süreçtir. Amaç günü kurtarmaktır.
- İş görenler bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Çoğu işletme sahibi personel almak yerine, kendisi ve aile üyelerini çalıştırmayı tercih etmektedir.
- Yine maliyet unsuru açısından sezonda stajyer öğrenci çalıştırmak daha çok tercih edilen bir durumdur.
- Otel yöneticileri turizm mezunlarının kendilerini tercih etmediklerini bunun yerine büyük otellerde çalışmak istediklerini dile getirmişlerdir.
- Özellikle son birkaç yılda yaşanan olumsuz durumlardan dolayı ciddi maddi sıkıntılar yaşayan KOBİ otelleri verdikleri ücretleri kabul edecek iş görenler aramaktadırlar.
- KOBİ otellerinin turizm eğitimi almış çalışan tercih etmedikleri görülmüştür. Bunun nedeni olarak bu tür çalışanların beklentilerinin yüksek olması dolayısıyla hayal kırıklığına uğrama risklerinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir.
- Genel olarak eğitime değil tecrübeye önem verdikleri görülmektedir.
- Kadın çalışan yerine erkek çalışan tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Nedeni kadınların çalışma saatlerinin esnek olmaması ve ailesel kısıtlamalarının daha fazla olmasıdır.
- Genel olarak her işten anlayan çalışanlar tercih edilmektedir. Tek bir alanda uzmanlaşmış işgörenler yerine örneğin hem resepsiyona bakabilecek hem de bellboyluk yapabilecek çalışanlara öncelik verilmektedir.
- KOBİ otelleri teknik eleman gerektirecek işleri daha basit yollarla yapmaktadırlar. Örneğin büyük otel sistemleri kullanmak yerine manuel yöntemler tercih etmektedirler.

Kaynakça

- Abrudan, M. (2008). Implication of employee's perception of the role and activity of the human resources department in Romanian tourism & hospitality industry. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 23-36.
- Alleyne, P., Doherty, L. & Greenidge, D. (2006). Approaches to HRM in the Barbados hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (2), 94-109.
- Alleyne, P., Greenidge, D., Corbin, A., Alleyne, P. G., & Devonish, D. (2008). The practice of HRM and SHRM in the Barbados hotel sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7 (2), 219-240.
- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: Valuable employees and coercive Networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (11), 1976-1999.

- Banki, M. B., & Ismail, H. N. (2015). Understanding the characteristics of family owned tourism microbusinesses in mountain destinations in developing countries: Evidence from Nigeria. *Tourism Management Perspectives*, 13, 18-32.
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1-22.
- Benli, A., & Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar Hotel uygulaması. *Bilgi*, 8, 113-124.
- Buhalis, D., & Hilary, M. (1998). "Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises: strategic analysis and critical factors". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, Issue: 5, s.198-202.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2007). The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29 (6), 576-594.
- Chand, M. (2010). Human resource management practices in Indian hospitality enterprises: An empirical analysis. *Managing Leisure*, 15 (1-2), 4-16.
- Chaudhary, S., & Singh, D. (2014). Human resource management practices and organizational competitive advantage: A survey of earlier researches. *International Journal of Science and Research*, 3 (6), 2654-2656.
- Cunningham, L. X., & Rowley, C. (2008). The development of chinese small and medium enterprises and human resource management: A review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (3), 353-379.
- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (1), 79-93.
- Çetinel, F., Yolal, M., & Emeksiz, M. (2008). Human resources management in small and medium sized hotels in Turkey. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8 (1), 43-63.
- Debrah, Y. A., & Mmieh, F. (2009). Employment relations in small and medium sized enterprises: Insights from Ghana. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (7), 1554-1575.
- Demir, M. (2011). İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 760-783.
- Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (11), 35-54.
- Erdem, B., & Gezen, T. (2014). Turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarının içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (21), 19-42.
- Erselcan, F. (2015). Relevance of education to real life and of real life to education-experiential learning for international business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177, 401-405.
- Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16 (1), 48-73.
- Harney, B., & Dundon, T. (2007). An emergent theory of HRM: A theoretical and empirical exploration of determinants of HRM among Irish small to medium-sized enterprises (SMEs). *Advances in Industrial & Labor Relations*, 15, 103-153.
- Hjalager, A. M., & Andersen, S. (2001). Tourism employment: Contingent work or professional career?. *Employee Relations*, 23 (2), 115-129.
- Holden, R., Jameson, S., & Walmsley, A. (2007). New graduate employment within SMEs: Still in the dark?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14 (2) 211-227.
- June, S., & Mahmood, R. (2011). The relationship between person-job fit and job performance: A study among the employees of the service sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1 (2), 95-105.
- Kelliher, C., & Johnson, K. (1997). Personnel management in hotels-An update: A move to human resource management?. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, 321-331.
- Kinnie, N., Purcell, J., Hutchinson, S., Terry, M., Collinson, M., & Scarbrough, H. (1999). Employment relations in SMEs: Market driven or customer shaped?. *Employee Relations*, 21 (3) 218-236.

- Marco-Lajara, B., & Úbeda-García M. (2013). Human resource management approaches in Spanish hotels: An introductory analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 339-347.
- Martin, E. (2012). Employment relationship in the small firm: Revisiting orientations to work. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1318-1326.
- Moy, J. W., & Lee, S. M. (2002). The career choice of business graduates: SMEs or MNCs?. *Career Development International*, 7 (6), 339-347.
- Nolan, C. (2002). Human resource development in the Irish hotel industry: The case of the small firm. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2/3/4), 88-99.
- Omar, S. S., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). The background and challenges faced by the small medium enterprises: A human resource development perspective. *International Journal of Business and Management*, 4 (10), 95-102.
- Örücü, E. (2002). Turizm işletmelerinde orta ve üst kademe yöneticilerin işgören seçme ve değerlendirme sürecindeki eğilimleri (Marmaris ve çevresindeki üç yıldızlı işletmeler örneği). *D. E. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 17 (2), 119-132.
- Özdemir, E., & Akpınar, A. T. (2002). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde Alanya'daki otel ve tatil köylerinde insan kaynakları profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (3)2, 85-105.
- Pietkiewicz, I., & Jonathan A.S. (2014). A practical guide to using interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. *Psychological Journal*, 20, 1, s. 7-14.
- Resmi Gazete, (2012). *Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelikte değişiklik yapılmasına dair yönetmelik*. 4 Kasım 2012, Karar Sayısı: 2012/3834, Sayı:28457.
- Teo, H. A., & Poon, J. T. F. (1994). Career choice of undergraduates and SMEs in Singapore. *International Journal of Career Management*, 6 (3), 20-26.
- Urbano, D., & Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of HRM practices in tourism SMEs in Spain: An exploratory study. *Serv. Bus.*, 2, 167-185.
- Wanhill, S. (2000). Small and medium tourism enterprises. *Annals of Tourism Research*, 27 (1), 132-147.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21 (3) 206-217.
- Wilkinson, A., Dundon, T., & Grugulis, I. (2007). Information but not consultation: Exploring employee involvement in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (7), 1279-1297.
- Worsfold, P. (1999). HRM, performance, commitment and service quality in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 340-348.