

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
GENEL GÖRÜNÜM, SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER ÜZERİNE NİTEL
BİR ARAŞTIRMA**

Tuncay Yılmaz

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü

Doç. Dr.

tyilmaz@sakarya.edu.tr

Dilara Güngör

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi
Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

dilara.gungor@mail.com

Özet

Tüketim alışkanlıklarında yaşanan değişimler, turizmin değişen trendleri dünya üzerinde turizme katılan insan sayısını her geçen gün artırmaktadır. Artan taleple birlikte hizmet sektöründe yaşanan gelişmeler konaklama ihtiyacını doğurmuş; bu durum konaklama adı altında kurulan işletmeler arasında rekabet ve kalite gibi konuları gündeme getirmiştir. Kurumların bu noktada ortaya çıkan ihtiyaçlarının baş aktörü olarak ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’ (İKY) anlayışı kritik bir önem kazanmaya başlamıştır. Turizm bir hizmet sektörü alanıdır, emek yoğun özelliği ile İK bu alanda çok daha stratejik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda konaklama işletmeleri insan kaynağını doğru kullanarak kendileri için sektörde bir adım öne geçme fırsatı yakalamış olacaklardır. Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden biçimsel mülakat yöntemiyle; çeşitli büyüklükteki konaklama işletmelerinin İK

Profesyonelleri ile görüşmeler sağlanmıştır. Amaçlı örnekleme türlerinden uygun örneklem seçimi ile görüşülecek kişiler belirlenmiştir. Elde edilen bulgular ışığında insan kaynakları ve uygulamalarına dair problemler tespit edilmiş ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: *Konaklama İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi*

Jel Kodu: *M12, L83, Z32*

A QUALIFIED RESEARCH ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT GENERAL OUTLOOK, PROBLEMS AND SOLUTIONS IN ACCOMMODATION BUSINESSES

Abstract

Changes in consumption habits, changing trends in tourism the world of tourism on the number of people participating is increasing every day. The increasing demand in the service sector gave birth to the need for developments to stay; this brought up issues such as competition between businesses established under the name and quality of accommodation. The chief actor of the needs of institutions that arise at this point as 'human resources management' (HRM) is gaining the understanding of the critical importance. Tourism is a service industry area, labor-intensive feature much more in the HR field has a strategic importance. In this context, the human resources of companies in the industry use the accommodation for themselves and will have the opportunity to take a step forward. In this study, the formal interview the method of qualitative research designs; interviews with HR professionals provided the accommodation of various sizes of businesses. The types of purposive sampling by selecting a sample of suitable persons to be interviewed has been identified. Based on the findings and practices of human resources problems are identified and recommendations are presented. Based on the findings and practices of human resources problems are identified and recommendations are presented.

Keywords: *Accommodation Businesses, Human Resources Management*

JEL Code: *M12, L83, Z32*

1. GİRİŞ

Seyahat eden insanların yeme, içme, barınma, eğlenme gibi ihtiyaçlarına cevap veren bir eylem biçimi olarak konaklama, insanların yer değiştirme eylemlerinin olduğu günden beri gerçekte var olan bir kavramdır.

Tarihi ilk çağlara kadar dayanmakta olup paranın icat edilmesi ile konaklama işletmeleri adı altınca ticari kar elde etmek ve kişilere konforlu kalma imkânları sunabilmek için bu alan hızla büyümüş ve gelişmiştir. Hizmet sektörü içerisinde değerlendirebileceğimiz konaklama işletmelerinde yoğun olarak işgücü istihdamı görülür. Artan müşteri beklentileri, ulusal ve uluslararası düzeyde yaşanan yoğun rekabet baskısı, artan hizmet çeşitliliği özellikli ve yetenekli insan gücüne olan ihtiyacı daha da attırmıştır. Bu durum, insan kaynakları ve bunun bir uzantısı olarak insan kaynakları yönetimi alanının konaklama işletmeleri için kritik bir önem kazanmasına zemin hazırlamıştır.

Konaklama işletmeleri için yoğun rekabet şartları altında bir adım önde olmak ve belki de varlığını sürdürmenin bir aracı olarak kaliteli insan gücüne sahip olmak ve onu elde tutmak, bunun için yapılacak olan iş ve işlemler profesyonelce bir bakış açısı ile konuya yaklaşımını zorunlu kılmaktadır.

2. KONAKLAMA İŞLETMELESİ KAVRAMI

Genel tanımı ile konaklama işletmesi, barınma, yeme-içme, eğlence vb. gereksinimleri karşılayan hizmetlerin verildiği yerlerdir. Konaklama işletmelerinde insanlar, geçici süreyle buldukları yerlerde konaklamakta, yeme içme, temizlik gibi doğal ihtiyaçları yanında kısmen eğlence ve diğer sosyal ihtiyaçlarını giderebilmektedirler.

Turizmi de içine alan bütünsel bir tanımla; birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında ilk sırayı alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenip çeşitlenen işletmeler “konaklama işletmeleri” olarak tanımlanabilir (MEGEP, 2006).

Gerek teknolojik gelişmelerin yarattığı olanaklar, gerekse toplumsal gelişmelerin uluslararası sınırları ortadan kaldırması ve serbest dolaşımın giderek yaygınlaşmasının dünyanın en gelişmiş küresel bir sektörü haline getirdiği turizm sektörü; konaklama, yiyecek-içecek, ulaşım, eğlence ve hatta sağlık ve eğitim faaliyetlerini de kapsayacak şekilde geniş bir tanımlamaya tabi tutulmaktadır (Barutçugil, 1982).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE GENEL ÇERÇEVESİ

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının elde edilmesi, örgütte kalmalarının sağlanması ve performanslarının artırılması için gerekli politikaların, stratejilerin ve programların tasarlanmasını ve yürütülmesini sağlayan bir disiplindir (Geylan, 2004).

İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada “çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım” olarak tanımlanabilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004). Genel literatüre bakıldığında, bir disiplin olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarını genel olarak; ‘İK Planlama’, ‘Personel Temin ve Seçim’, ‘Kariyer Yönetimi Uygulamaları’, ‘Performans Yönetimi’, ‘Eğitim ve Geliştirme’, ‘Ücret Yönetimi’ şeklinde ayırabiliriz.

İnsan kaynaklarının amaçları, değerlendirildiğinde yukarıda belirtilen planlama, seçme işe alma, kariyer, performans, eğitim ve geliştirme, ücret, endüstri ilişkileri gibi faaliyetlerinin yanında, örgütsel bağlılığı artırıcı faaliyet gerçekleştirme, örgütsel iletişimi temin etme, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun oluşmasına kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009). İnsan kaynakları yönetimi, kapsam ve iş tanımı çerçevesinde de değişmiş ve farklılaşmıştır. Bu çerçevede kapsamı ve alanı genişleyen kavram içerisinde örgütsel davranıştan endüstriyel ilişkilere kadar birçok konunun iç içe

geçtiği görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000). İnsan kaynağı doğru zamanda, doğru yerde ve doğru biçimde kullanan işletmeler rekabetçi ortamda başarılı olabilirler (Sabuncuoğlu, 2005). Bu açıklamadan yola çıkarak işletmelerin en önemli silahının insan kaynakları olduğu söylenebilir. İnsan kaynaklarına gerekli önemin verilmemesi işletmeler açısından olumsuzlukla sonuçlanacaktır.

4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ YERİ VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi konaklama işletmelerinde önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları yönetimini bu noktada bir danışman olarak nitelendirmek kesinlikle yanlış olmayacaktır. Hizmet sektörünün en önemli problemlerinden biri olan çalışan ve müşteri iletişimini desteklemek amacıyla insan kaynaklarını; iletişimi güçlü, yetenekli ve potansiyel sahibi personeli işe almak ve bağlılığını sağlamak amacıyla çeşitli politikalar geliştirmelidir.

Konaklama sektörünün yapısı gereği personel devir oranının diğer sektörlere göre yüksek olması, mevsimlik çalışanların çokluğu, kalitenin ön planda olması insan kaynakları planlaması yapılmasını neredeyse zorunlu hale getirmektedir. Sağlıklı bir insan kaynakları planlaması, kurum içi ihtiyaç duyulan personelin belirlenmesi, işe alınacak ya da işten çıkışı yapılacak personelin tespitini mümkün kılacaktır.

Yine yapılan işin nitelikleri ve özelliklerini ortaya koymak adına işin tanımını ve gerekliliklerini içeren sağlıklı bir iş analizine ihtiyaç vardır.

İşe yeni başlayan personele kurum kültürünün tanıtılması, yapacağı işin öğretilmesi ve sahip olduğu yeteneklerin ve becerilerin geliştirilmesi adına oryantasyon eğitimleri ile başlayan eğitim sürecini sürekli hale getirmek, kurum içinde verilen eğitimlerin yeterli olmaması durumunda dışarıdan alınan eğitim destek faaliyetleri ile personelin kurum içinde en iyi hale getirilmesi gereklidir. Tabi ki burada insan kaynakları için bir eğitim ve geliştirme planının varlığı şarttır.

İşbaşı ve iş dışı eğitimler, performans değerlendirme, iş zenginleştirme gibi insan kaynakları uygulamaları ve uygulamaların ortaya çıkarması beklenen düşünsel

farkındalık ve davranışsal değişikliklerin çalışanlarda karşılık bulup bulmadığının takibi insan kaynakları departmanları tarafından yapılmalıdır.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları incelendiğinde, özellikle bazı uygulamaların ön plana çıktığı görülmektedir. Seçici işe alma, işe alıştırma ve eğitim öne çıkan uygulama alanlarındandır.

Konaklama işletmeleri insan kaynakları yönetimi, uygulamaları doğru şekilde kullanılması, sektörün önemli problemlerinden olan sezonluk çalışma, yüksek işgören devir hızı ve ucuz işçilik gibi sorunlu konulara çözüm yolları bulmada yardımcı olacaktır.

Konaklama işletmelerinde, sezonluk çalışan işgörenler için ücretlendirme, personel devir hızını etkileyen etmenlerin başında gelmektedir. İnsan kaynaklarının doğru ücretlendirme ve ücret politikası belirlemesi ile personel devir hızının düşük oranlarda kalacağını söyleyebiliriz. Bu problemlerin çözümü ile konaklama işletmelerinin verimliliği, devamlılığı ve sürdürülebilirliği sağlanabilecektir. Personel devir hızının düşük tutulması gerekliliği insan kaynakları yönetiminin etkinliğini gösterecektir. Personel devir hızının yüksek olması işgörenlerin verimliliğinde düşüşe, kalitede azalmaya neden olmaktadır. Ayrıca, devir hızının yüksek olması diğer konaklama işletmeleri ile rekabette işletmeyi zor durumda bırakmaktadır.

İnsan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. “İnsanın insana hizmeti” olgusunun en yoğun yaşandığı bu sektörde ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda bilgi ve beceri gerektiren İKY ile mümkündür (Batman & Türkay, 2009).

5. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden biçimsel mülakat yöntemiyle; çeşitli büyüklükteki konaklama işletmelerinin İK profesyonelleri ile görüşmeler sağlanmıştır. Amaçlı örnekleme türlerinden uygun örneklem seçimi ile kişiler belirlenmiştir. Ulaşılan kişilerle yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi ve Skype programı üzerinden görüşmeler sağlanmış; önceden hazırlanmış olan 8 ana, 29 alt sorudan oluşan açık uçlu sorular sorulmuş derinlemesine cevaplar alınmaya çalışılmıştır. 3 yıldızlı, 4 yıldızlı, 5 yıldızlı oteller ve tatil köyleri gibi 15 farklı konaklama işletmesine ulaşılmıştır. Sezon yoğunluğundan dolayı kişilere ulaşmada ve görüşme sağlanılmasında zaman zaman sıkıntılar yaşanmıştır.

3 temel alana ilişkin yanıtlar aranmıştır. Araştırma soruları da bu çerçevede yorumlanmıştır. Çalışmada,

- 1) İK uygulamalarından hangilerinin ne derece uygulandığı,
- 2) İnsan kaynakları yönetiminde hangi problemler ile karşılaşıldığı,
- 3) İşletmelerin karşılaştıkları bu problemlere ne gibi çözümler ürettiği, sorularına odaklanılmıştır.

5.2. BULGULAR

Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci ve Uygulamaları

Personel seçme ve yerleştirmenin temel amacı işletme amaçlarına ve ihtiyaçlarına uygun nitelikte insan kaynaklarının elde edilmesidir (Foot ve Hook, 1999).

İşletmelerdeki personel temin süreci, ilgili departmanlardan gelen personel talebine karşılık pozisyon açılması suretiyle işlemektedir. Aday başvurularının internet üzerinden yapıldığı ve adayların da sanal ortamdan çekildiği belirlenmiştir. Eski dönemlere nazaran işletmeler artık nadiren elden başvuru kabul etmekte; ağırlığı internet teknolojilerinin gelişimi ile birlikte kariyer

sitelerine vermektedir. Büyük çaplı işletmelerin iş başvuruları için yalnızca kariyer sitelerini kabul ettikleri; daha küçük çaplı işletmelerin ise personel ihtiyacını çevreden, İŞKUR üzerinden ya da nadiren kendi siteleri üzerinden yapmakta oldukları verisine ulaşılmıştır.

Şirket içinde kritik pozisyonda yer alan kişilerin temin süreçlerinde adaylardan mutlaka alanında tecrübeye sahip olması ve referansının olması istenmekte; aday görüşmelerinden sonra referans araştırması yapılmaktadır.

Adayların işe alım süreçlerinde bölüm yöneticileri, İK yetkilileri ve genel müdür mutlaka bulunmaktadır. İnsan kaynakları departmanlarının tam oluşmadığı daha küçük çaplı işletmelerde ise otel müdürlerinin bu görevi üstlendikleri görülmüştür.

Kariyer Yönetimi Uygulamaları

Kariyer yönetimi, işgörenlerin yetenek ve potansiyellerine uygun analizleri yaparak kariyerlerini geliştirme çalışmalarıdır.

İşletmelerin kariyer uygulamaları genel olarak performans değerlendirme çıktılarına bağlı olarak değişmektedir. Kariyer konusunda iç terfi sistemi yaygın olarak kullanılmakta; iç terfi sistemi personel için motive edici ve mali kazanç olarak görülmektedir. Kariyer yönetiminde tespit edilen en büyük problem personel devir oranlarının çok yüksek olmasıdır. Bu durum kariyer takibini ve sürekliliğini kısır bir döngüye sokmaktadır. İşgören fazla sorumluluk almaktan kaçınmakta bu durum terfi verilecek kişilerin belirlenmesini ciddi olarak zorlaştırmaktadır. Konaklama işletmelerinde terfi için işgörenin potansiyeli, iş başarısı ve takım içindeki çalışmalarına bakılmakta olup terfilerdeki son söz yöneticilere aittir.

İK profesyonellerine böylesine önemli bir problemlerin nasıl çözülebileceği sorulmuş, aşağıdaki cevaplar alınmıştır:

“Çalışanı incelemeye alır ve belirli periyotlarda performans değerlendirmeleri gerçekleştirirdim”.

“Departman amirinin terfi ile doğrudan ilişkisini en aza indirgeyerek performans dayalı sistem ön planda olacak şekilde nesnel ve sayısal verilere dayandırılarak terfi kriterleri oluştururdum”

“Görev tanımının dışında pozitif etki yaratan ve daha fazla sorumluluk alan personeli tercih etmeliyiz”.

“Bütün müdürlerle görüşüp ortak karar alınmalı ve kişilere özel kariyer planları oluşturulmalıdır”.

Performans Değerlendirme Uygulamaları

Performans değerlendirme, işletmenin yaptığı işin performansını değerlendirme sürecidir (Werther ve Davis, 1993). Sağlıklı bir performans değerlendirme süreci, kariyer gelişimi için önemli bir yol gösterici olacaktır.

Görüşme yapılan konaklama işletmelerinde uygulanan net bir performans değerlendirme sistemine ulaşamamıştır. Büyük çoğunluk performans değerlendirme sistemi kullanmaz iken geriye kalan küçük bir kısımdan alınan bazı cevaplar aşağıdaki gibidir:

“Yılda bir kez geri bildirim anketi yapıyoruz. İlgili birim yöneticileri ile sürecin iyileştirilmesi adına toplantılar yapıyoruz. Daha evvelden bir etkisi olmadığı için sisteme inanç yok!”.

“Daha öncesinde derecelendirme yöntemini kullanmıştık ama pek verimli olmadı. Şuanda çalışanlarımızda çay kahve adı altında sohbetler gerçekleştirip beklentilerini konuşuyoruz. Sistemin amacına ulaşabilmesi için daha etkili olduğu görüldü”.

İş Değerleme Ve Ücret Yönetimi Uygulamaları

Ücret yönetimi, ücret stratejisi ve politikalarının geliştirilmesi, ücret sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetleri kapsayan geniş bir süreçtir (Armstrong, 1990). İş Değerleme ise çalışanlara adil ücret ödenmesi için

yaptıkları iş değerlerinin sıralanmasıdır, ücretlendirmede önemli rol oynamaktadır.

Yapılan görüşmelerde ücretlendirmelerde temel kriter olarak kıdemın esas alındığı görülmüştür. Beyaz yaka için genelde işletmeler kendi ücret politikalarını belirlerken mavi yakada çalışan personel için piyasa ve asgari ücret düzeyi göz önüne alınmaktadır. Kilit personelin daha yüksek ücretlerle elde tutulmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Performans prim sisteminin yaygın olmadığı ve verilen primlerin farklı kriterlere bağlı olduğu aşağıda ki bazı cevaplarda görülmektedir:

“ Sezonda işe devamlılığı sağlama adına teşvik primleri veriyoruz ”.

“Departmanlarda hedef gerçekleştirme görevleri var. Eğer departman yöneticileri bu görevleri yerine getirirse onlara performans primi vermekteyiz (sadece departman yöneticilerine) ”.

Görüşülen işletmelerden iş değerlendirme uygulamasını kullanan işletme olmadığı görülmüştür.

Eğitim Ve Geliştirme Uygulamaları

Eğitim ve geliştirme; çalışanların eğitimi, çalışanların geliştirilmesi, kariyer geliştirme ve organizasyon geliştirme gibi 4 temel alanla alakalıdır (DeCenzo ve Robbins, 1999).

Görüşme yapılan işletmelerde kurum içi eğitim ve geliştirme faaliyetleri genel olarak zorunlu eğitimlerden oluşmaktadır. Bunlar da sırasıyla:

- Oryantasyon (işbaşı),
- İş sağlığı ve güvenliği,
- Hijyen,
- Yangın ve
- İlk yardım eğitimleridir.

İşletme içerisinde bu konularda eğitimli belge sahibi eğitmen var ise öncelikli olarak bu eğitimleri insan kaynakları departmanı profesyonelleri ile birlikte onlar vermektedir. Eğitmeni olmayan işletmeler ise dışarıdan danışmanlık hizmeti almaktadır. Aktif eğitim sistemi olan işletmeler, eğitim ihtiyaçlarını belirli aralıklarla üst yönetim tarafından belirlemekte; bu süreçte kalite göstergeleri, çalışanların verimlilik durumları ayrıca göz önüne alınmaktadır. Verilen eğitimlerin etkinliğini ölçme, kurumdan kuruma farklılıklar göstermektedir: Gözlem, eğitim değerlendirme formu, öğretici sohbetler gibi farklı yöntemlerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Eğiticilerin Eğitimi gibi kritik bir alanda herhangi bir çalışma yapılmadığı saptanmıştır.

Çalışan Bağlılığına İlişkin Uygulamalar

Çalışan bağlılığı, çalışanın örgütle ilişkisini açıklayan, örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan, psikolojik bir durumdur (Meyer ve Ailen, 1997). İnsan kaynaklarından en uygun düzeyde yararlanmak, tutarlı politikaların geliştirilmesi ile gerçekleştirilebilir. İnsanları motive eden ihtiyaçlardan en önemlileri mensubiyet ya da bağlılık duygularının tatmin edilmesi ve bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesidir (Armstrong, 1992).

Günümüz iş dünyasında çalışanların kurumsal bağlılıklarını artırma kritik bir öneme sahiptir. X kuşağının istihdamında sorun olmayan bu konu y ve z kuşaklarını istihdam eden/edecek işletmeler için başa çıkmak konusunda en zorlanacakları alan olacaktır. Çalışan bağlılığını artırmaya yönelik olarak yapılan uygulamalarda elde edilen bulgular şu yönde olmuştur: kurumsallaşmış 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlara yönelik pek çok organizasyonun yapılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan öne çıkanlar:

- Doğum günü kutlamaları,
- Yılın personeli seçilmesi,
- Çeyrek altın hediyeleri,
- Personel yemekleri,
- Spor aktiviteleri,

- Yat turları,
- Kadınlar günü kutlamaları.

3 ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde ise doğum günü kutlamaları gibi daha küçük çaplı ve sınırlı aktivitelerin yapıldığı bilgisine ulaşılmıştır.

İK Profesyonellerine, ellerinde daha çok imkan olsa neler yapmak istedikleri sorulmuştur; kendilerinden şu cevaplar alınmıştır:

“ Personel için düzenli olarak aylık sinema ve tiyatro günleri belirlemek isterdim. Ay sonlarında o ay içinde doğan personeller için toplu doğum günü kutlaması ve eğlencesi gerçekleştirmek isterdim ”

“İşe yeni başlayan her personel için hoşgeldin paketleriyle şirketi cezbetmek isterdim. Şirket dışında gittiği spor salonundan belli bir indirim alması için anlaşmalı spor salonları belirlemek isterdim ”.

“Evli personellerimiz için her ay farklı bir çiftimize güzel bir yerde başbaşa romantik bir akşam yemeği hediye etmek isterdim ”.

Sektörün İstihdam Kaynaklı Sorunları

Sektörden kaynaklanan en büyük sorun; personel devir oranının diğer sektörlerle göre çok yüksek olmasıdır. Turizm sezon yoğunluklu bir sektör olduğu için sezonluk dönemde işe alınanlar kendileri için tam zamanlı iş bulduklarında işten ayrılmaktadır.

Konaklama işletmeleri için eğitimli ve kalifiye çalışan bulma sorunsalı en üst sıralarda bir önem derecesine sahiptir. Genç jenerasyonun, çabuk sıkılma, sık iş değiştirme ve sadakat sorunları neredeyse tüm işletmelerin insan kaynakları profesyonelleri tarafından dile getirilmiştir.

Görüşmecilerden alınan cevaplara göre sektörde önüne geçilemeyen kaçak işgücü istihdamının olduğu görüşü mevcuttur. Özellikle sezonluk alınan personelde

yabancılar da dahil olmak üzere kaçak ve asgari ücretin de altında bir ücretle çalıştırmaların söz konusu olduğuna vurgu yapılmıştır.

Yabancı çalışanlar, istihdam konusunda Türk vatandaşları için bir risk oluşturuyor mu? sorusuna verilen cevaplar şu şekildedir:

“ Hayır. Ancak Animasyon ve misafir ilişkileri gibi departmanlarda yabancı misafirlerin istek ve görüşlerini iletebilmesi için yabancı personel daha çok tercih edilmektedir”.

“Yabancı çalışanları spesifik alanlarda değerlendiriyoruz dolayısıyla bir risk oluşturduğunu düşünmüyorum. Çalışan mevcudumuzun sadece yüzde beşini yabancılar oluşturmaktadır”.

“Sektörde bu konuda şanslıyız, evrensel bir marka olduğumuz için her alanda çalıştırabileceğimiz yabancı personel alıyoruz. Özellikle spa alanında Balili personel istihdam ediyoruz”.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, şirketlerin yasal zorunlulukları dışında gönüllü olarak stratejilerine ekledikleri uzun vadeli uygulamalardır. Kurumsal sosyal sorumluluk alanının görüşülen işletmelerce göz ardı edildiği ve öncelik sıralamaları içerisinde ya hiç olmadığı ya da en altlarda bir yerde olduğu görülmüştür. Genellikle öğrencilere staj fırsatı sunulduğu dile getirilmiştir. Fakat öğrencilere stajın: yasal bir zorunluluk olduğu, işgücü maliyetlerinden kaçınmanın bir aracı olduğu hesaba katılırsa bunun bir sosyal sorumluluk olarak nitelendirmesinin pek de uygun olmayacağı söylenebilir. Fakat tüm bunlara rağmen iyi uygulama örneklerine de rastlanmıştır.

Görüşmecilerden alınan bazı cevaplar aşağıdaki gibidir.

“İstanbul Moda sahilini düzenleme çalışmaları yapıyoruz”.

“ Otel restoranından artan yemekleri yakın çevredeki hayvan barınaklarına veriyoruz”.

“ Devletin sosyal kurumları ile beraber yürüttüğümüz projeler oluyor. Çocuk esirgeme kurumlarına ziyaret, kitap bağışları, çevre temizliği gibi. Okulların turizm ile ilgili sınıflarında kendi markamızı tanıtıyoruz ve öğrencilere staj imkanı sağlıyoruz”.

5.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının genel görünümü, sorunları ve çözümleri üzerinedir. Görüşme gerçekleştirilen konaklama işletmelerinde insan kaynakları alanında eğitim eksikliği problemi ön plana çıkmaktadır. Bazı işletmelerin İK departmanlarında İK mezunu personeller çalışırken bazılarında ise İK alanında eğitim almamış kendisini İK alanında çekirdekten yetiştirmiş turizm mezunu personeller görülmektedir. 5 yıldızlı ve kurumsallaşmış işletmelerde İK departmanını kısmen görürken; daha az yıldızlı işletmelerde İK departmanının henüz tam anlamı ile oluşmadığı; İK işlerinin muhasebe departmanı ya da işletme müdürü tarafından yürütüldüğü anlaşılmaktadır. İnsan unsurunun yoğunlukta olduğu sektörde insan kaynağına daha fazla önem verilmesi işletmeleri zaman, maliyet ve kalite anlamında rakiplere göre öne geçirecektir.

Sezonluk yoğunluğun daha fazla yaşandığı bir sektör olması sebebi ile İnsan Kaynakları Planlamasına daha fazla önem verilmelidir. Hedefler şu şekilde olmalıdır (Aydoğdu, 2002):

- Özel ve genel ihtiyaçlarla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli işlevsel tahminler yapmak,
- Personeli organizasyonda tutmak ve verimliliklerini arttırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşümünü sağlamak,

- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak işletmenin faaliyeti arasında bağlantı kurmak.

Performans değerlendirme sisteminin net bir şekilde kullanılmadığı görülmüştür. İşletmeler performansla dair kendilerine uygun sistemi oluşturduğunda elinde bulunan personelin potansiyelini daha net ve geniş bir açıdan görebilir. Bu sistemin çıktıları ile kişilere özel kariyer haritaları oluşturup çalışanların işletmeye olan bağlılığını güçlendirerek kalite hedefine yaklaşabilir.

Sahip olduğu personeli güçlendirme yönüne gidildiğinde istihdam konusunda daha cazibeli bir işyeri konumuna sahip olunur. Aynı zamanda terfiler konusunda verimli çalışan personelin yanında ‘potansiyele sahip’ olan çalışanlara da fırsat verilerek yeteneklerini ortaya çıkarma konusunda diğer çalışanlar da teşvik edilmelidir.

Çalışan bağlılığı son zamanlarda insan kaynaklarının başa çıkmaya çalıştığı sorunlardan biri haline gelmiştir. X kuşağı ve y kuşağı arasındaki çatışmalar halen devam etmektedir. Bu problemlerin önüne geçmek amacıyla kuşaklar arasına ‘tersine mentörlük’ projeleri hayata geçirilebilir.

Turizm sektöründeki çalışma biçimi, toplumda genel olarak ‘geçici çalışma’ şeklinde bakılmaktadır. Oluşan bu algıyı değiştirmek adına uzun dönemli politikalar yapıp elde var olan personelin şirkete devamlılığı sağlanmalıdır. Uzun dönemli iş garantisi verme anlayışını yaptığı uygulama ve politikalarla zihinlere yerleştirmelidir.

Kritik pozisyonlarda çalışan kişileri elde tutmaya yönelik ücret artışları yoluna gitmenin yanında bir takım psikolojik temelli tatmin edici uygulamalara yönelinmelidir.

Eğitim faaliyetleri için işletmeler eğitim faaliyetlerini hangi konularda yapacaklarını, hangi teknikleri kullanacaklarına, hangi araçlardan yararlanacaklarına, ne zaman, nerede ve kimler tarafından; kimlere eğitim vereceklerini etkin ve detaylı bir şekilde belirlemelidir. Bunlar eğitim

programlarında yer alan temel konular arasında yer almaktadır. Eğitim planlamasının doğru ve hatasız olarak gerçekleştirilmesiyle, eğitim etkinlikleri amaçlarına ulaşabilecektir. Bu durum da işletme için zaman ve mali kazanca dönüşecektir.

Her işletme kendi içerisinde bir ücret politikası belirlemelidir. Ölçüt piyasaya, asgari ücret zammına, marka değerine göre değişiklik gösterebilir. Eğer ücret artışları ile personel elde tutmak isteniyor ise kişilerin çalışma disiplinleri bir ölçüt olarak alınabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk alanında bazı işletmelerin farklı faaliyetlerde bulunduğu görülmüştür. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri işletmeler açısından marka değeri ve reklam yaratma alanında bir yol gösterici olarak kullanıldığı unutulmamalı ve konu profesyonelce değerlendirilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi işgücünün verimli kullanılmasında kilit bir rol oynamaktadır. İnsan kaynaklarının iyi yönetilmesi işgücünün de verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Çalışanların yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanabilmek için onların isteklerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir. Verimin sağlanması için mevcut problemler tespit edilmeli, ihtiyaçlar belirlenmeli, iş analizi ve İK planlaması yapılarak ihtiyaç duyulan nitelikte insan kaynağının belirlenmesi, kaliteli sistem için eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

Armstrong, Michael, (1992), ‘‘Human Resource Management Strategy and Action’’ ,Kogan Page, London.

Armstrong, Michael, (1990), ‘‘A Handbook of Human Resource Management’’ , Kogan Page, 2nd Edit, London.

Aydoğdu, Hasan, (2002), ‘‘İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi Ve Uygulamadan Bir Örnek’’ , Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Barutçugil, İsmet, (1982), “*Turizm İşletmeciliği*”, Bursa, S.143.
- Barutçugil, İsmet, (2004), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, S.32.
- Batman, Orhan, Türkay, Oğuz(Ed.), (2009), “*2023 Türkiye Turizm Stratejisi Işığında Turizm Politikaları*”, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Decenzo, David A., Stephen P. Robbins, (1999), “*Human Resource Management*” John Willey&Sons Inc., Sixth Edition, New York.
- Fındıkçı, İ., (2009), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Foot, Margaret, Caroline Hook, (1999), “*Introducing Human Resource Management*”, Longman, 2nd Edition, London.
- Geylan, Ramazan(2004), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” , Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, S.4.
- MEGEP, (2006), “*Konaklama Ve Seyahat Hizmetleri, Konaklama İşletmeleri Ve Konuk*”, Ankara, S.3.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. (1997), “*Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application*”, Sage Publications.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2000), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, 1. Baskı. Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, (2005), “*İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*”, 2. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, S.3.
- Werther, William B., Jr. And Keith Davis, (1993), “*Human Resources And Personnel Management*”, Mcgraw-Hill Book Co., 3rd Edition, Singapore.