T.C
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve AVCI

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI

Ocak 2021

T.C
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve AVCI

Enstitü Anabilim Dalı : TURİZM İŞLETMECİLİĞİ

Bu tez 05/01/2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Jüri Başkanı: Doç. Dr Lütfü Mustafa ŞEN	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI	BAŞARILI
Üye: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÖZÇELİK	BAŞARILI

BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim

Merve AVCI

05/01/2021

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, her konuda bilgi ve desteğini almaktan çekinmediğim, araştırmanın planlanmasından yazılmasına kadar tüm aşamalarında yardımlarını esirgemeyen, teşvik eden, aynı titizlikte beni yönlendiren değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Didar SARI ÇALLI'ya teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **i**
İÇİNDEKİLER ..... **ii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **iv**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **v**
ÖZET ..... **vi**
SUMMARY ..... **vii**

BÖLÜM 1.
GİRİŞ **1**

BÖLÜM 2.
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI **3**
2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 3
2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Amaçları 5
2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 7
2.3.1. İş analizi 7
2.3.2. İşe alma ve seçim süreçleri 8
2.3.3. İşe alım süreçleri 10
2.3.4. Oryantasyon ve hizmet içi eğitimi 11
2.3.5. Ücretlendirme 12
2.3.6. Performans değerlendirmesi ve yönetimi 13
2.3.7. Kariyer planlaması ve geliştirme 15
2.3.8. İnsan kaynakları planlaması 16
2.3.9. Ücret yönetimi ve teşvikler 17
2.3.10. Çalışan sağlığı ve güvenliğini yönetme 19
2.3.11. Sendika ilişkilerini yönetme 19

BÖLÜM 3.
TURİZM SEKTÖRÜ VE PERSONEL DEVİR HIZI SORUNUNA BAKIŞ **20**
3.1. Dünya'da Turizm Endüstrisi 20
3.2. Türkiye'de Turizm Endüstrisi 21
3.3. Otel işletmelerinin Yeri ve Önemi 22
3.4. Konaklama Sektöründe İşgören Devir Hızı 23

3.4.1. İşgören devir hızının işletmelerdeki önemi 24
3.5. İşgören Devrinin Nedenleri 26
3.6. İşgören Devir Hızına Etki Eden Faktörler 26
3.6.1. Demografik faktörler 27
3.6.2. İşletmenin yapısı 27
3.6.3. Departman 28
3.6.4. Çalışma süresi 28
3.6.5. Kurumsallaşma 29
3.6.6. İş yükü 29
3.7. İşgören Devir Hızının Faydaları ve Zararları 29
3.8. Yüksek İşgören Devir Hızının Sonuçları 30
3.8.1. Bireysel sonuçlar 30
3.8.2. Örgütsel sonuçlar 31

BÖLÜM 4.
İŞGÖREN DEVİR HIZI İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ 32
4.1. İşe Alım Süreçlerinde Uygulanan Yöntemler 32
4.2. Memnuniyet Anketleri 34
4.3. Şirket Kültürü 34
4.4. İhtiyaç Analizleri 36
4.5. İş Kazalarına Karşı Uygulanan Yöntemler 37
4.6. Çalışan Memnuniyeti Artırmaya Yönelik Uygulanan Yöntemler 37
4.7. Çalışma Koşullarına Yönelik Uygulanan Yöntemler 38

BÖLÜM 5.
YÖNTEM 40
5.1. Araştırmanın Amacı 40
5.2. Araştırmanın Önemi 40
5.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları 40
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 41
5.5. Verilerin Toplanması 42
5.6. Verilerin Analiz Yöntemi 42

BÖLÜM 6.
BULGULAR VE TARTIŞMA 43

BÖLÜM 7.
SONUÇ VE ÖNERİLER 66

KAYNAKLAR 70

EKLER 76

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Örnek oryantasyon planı 12
Tablo 6.1: Katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları şirket ile ilgili işletme bilgileri. 43

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminin (İKYS) Sekiz Fonksiyonu. ..6
Şekil 2.2: İş analizi süreci aşamaları. ..8
Şekil 2.3: Ücretlendirme çeşitleri. ..13
Şekil 3.1: 2003 ile 2018 yılları arasında Türkiye'yi ziyaret eden turist sayısı ve turizm gelirleri. ..22
Şekil 3.2: Otelcilik endüstrisinde yer alan dört sektör. ..22
Şekil 6.1: NVivo analizi ile mülakat sonuçlarından oluşan kelime bulutu (word cloud). ..45
Şekil 6.2: NVivo analizi ile stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreçlerinde kodlar ve frekansları. ..45
Şekil 6.3: NVivo analizi ile stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreçlerinde oluşan kelime bulutları. ..46
Şekil 6.4: Otellerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerine ilişkin verilen cevaplar. ..47
Şekil 6.5: Otellerde uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi ve planlamasına ilişkin verilen cevaplar. ..48
Şekil 6.6: Otellerde uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi ve planlamasında oluşan kelime bulutları. ..49
Şekil 6.7: Otellerdeki oryantasyon ve hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin verilen cevaplar. ..51
Şekil 6.8: Otellerde çalışanların sağlığı ve güvenlikleri ile ilgili yapılan çalışmalar ve uygulanan programlarına yönelik verilen cevaplar. ..53
Şekil 6.9: Otellerdeki ücret sisteminin varlığına yönelik verilen cevaplar. ..55
Şekil 6.10: Otellerdeki ücret yönetimi sistemine yönelik verilen cevaplar. ..55
Şekil 6.11: Otellerdeki personel devir hızlarına yönelik verilen cevaplar. ..58
Şekil 6.12: Otellerdeki personel devir hızlarının yüksek olmasına yönelik verilen cevaplar. ..58
Şekil 6.13: Otellerdeki personel devir hızlarının azaltmak için yapılabilecek çalışmalara yönelik verilen cevaplar. ..60
Şekil 6.14:Otellerdeki personel devir hızlarının azaltmak için yapılabilecek çalışmalarda kelime bulutları ..61

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ PERSONEL DEVİR HIZINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin en önemli sorunları arasında yer alan işgören devir hızının yüksekliği, işletmelerde olumsuz ekonomik etkileri yanında işgücünün niteliği ve performansı üzerinde de istenmeyen etkiler oluşturmaktadır. 21. yüzyılda uygulanmaya başlayan çağdaş yönetim teknikleri, insan kaynakları uygulamalarında da etkilerini yoğun biçimde ve sürekli yenilenerek göstermektedir. Söz konusu yeni teknikler, nitelikli işgören seçimi, eğitimi ve elde tutulması üzerine de yansımaktadır.

Turizm işletmelerinin özelliği gereği emek yoğun işletmelerdir. Turizm işletmeleri hizmet endüstrisi olduğu için işgören verimliliği ve mevcut işgörenlerin işletmede uzun soluklu çalışma ortamı sağlanması önemlidir. Turizm işletmeleri için işgören maliyeti büyük bir maliyet giderini oluşturur. Ekonomik olarak sıkıntı çekmek istemeyen işletmeler, daha fazla kar elde etmek için genellikle işgören maliyet giderlerini azaltmak için niteliksiz işgören istihdam etmektedirler. İşin gereğinden daha az sayıda işgören istihdamının sağladığı ya da işgörenin işletme içi çalışma koşullarının nitelik ve kalitesini düşürecek uygulamalar yapıldığı bilinmektedir. Bu durum turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin işletmeye bağlılık, verimlilik ve buna bağlı olarak işgören devir hızı oranını olumsuz yönde etkilemektedir. Turizm işletmelerin gün geçtikçe artan sayısı bu rekabet ortamında turizm işletmelerinde nitelikli işgöreni işe almak, geliştirmek ve bunun sonucunda elde tutmak işletmenin uzun soluklu kar ve veriminin artmasında çok büyük öneme sahiptir. Bu çalışma nitelikli işgöreni elde tutma ve bu konunun işgören devir hızı üzerindeki etkilerini incelemek çalışmanın ana amacıdır.

Yapılan alan araştırmasının nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veri toplanmıştır. İstanbul'da faaliyet gösteren uluslararası beş yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları departman yöneticileri çalışmanın evrenini oluşturmuştur. Mülakat soruları literatür araştırmasına dayandırılarak oluşturulmuştur.Mülakat sorularının yanıtları, NVivo nitel analiz programı aracılığıyla çözümlenmiştir

Çalışmanın birinci bölümünde stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarından bahsedilmiş, ikinci bölümünde işgören devir hızı sorununa değinilmiş ve sonrasında işgören devir hızı ile mücadele yöntemleri sunulmuştur. Son bölümde ise çalışmanın evrenini oluşturan insan kaynakları yöneticileri ile yapılan görüşmelerde işletmelerde uyguladıkları stratejik insan kaynakları uygulamaları sorulup, uygulanan stratejik insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin en önemli işgören sorunlarında olan devir hızının üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Stratejik insan kaynakları uygulamalarının uygulandığı işletmelerde elde edilen sonuçlar üzerinde işletmelerdeki işgören devir hızının düşürülmesi yönünde çözüm önerileri elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: işgören devir hızı, personel devir oranı

EFFECTS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES APPLICATIONS ON PERSONNEL TURNOVER RATE

SUMMARY

Personnel turnover is one of the most important problems of businesses operating in the tourism sector, and it creates unwanted effects on the quality and performance of the workforce as well as its negative economic effects. Contemporary management techniques, which have been applied in the 21st century, also show their effect on human resources practices through intensive and continuous renewal. These new techniques are also reflected in personnel selection, training and retention.

Tourism businesses are characterized as labor-intensive businesses. It is important to ensure the efficiency and long-term working environment of tourism enterprises. Personnel expenses are one of the biggest cost items for tourism enterprises. Businesses that do not want to suffer economically often lower personnel costs in order to generate more profits. This situation affects the commitment, productivity and consequently the personnel turnover rate of the personnel working in the sector.

Tourism businesses have to recruit, develop and retain qualified personnel in a competitive environment. In this thesis, the effects of strategic human resources practices on the selection, training and retention of qualified personnel for the organization have been investigated.

The data in the study were collected using the semi structured interview technique, which is one of the qualitative research methods. Managers of the human resources department of five-star hotel businesses operating in Istanbul formed the universe of the study. Interview questions were created based on literature research, and answers to interview questions were analyzed with NVivo qualitative analysis program.

In the first part of the study, strategic human resources management practices are mentioned. In the second part, personnel turnover problem is addressed and then the methods of struggle with personnel turnover are presented. In the last part, in the interviews made with the human resources managers who constitute the universe of the study, the strategic human resources practices they apply in the enterprises were asked. It was concluded that the strategic human resources practices applied had positive effects on the personnel turnover rate. solution suggestions were obtained in the direction of.

Keywords: Employe turnover rate, Personnal turnaver rate

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Son yıllarda tüm işletme yönetim sistemlerinde olduğu gibi turizm işletmelerinde de gelişim ve değişimler meydana gelmiştir. Turizm işletmeleri piyasa şartlarında meydana gelen değişimler sonucu oluşan yoğun rekabet ortamında işletmeler varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürme ve fark yaratma çabası içine girmişlerdir. Büyük bir pazar olan turizm işletmeleri büyük pastadan pay almak ve varlıklarını devam ettirmek için çalışmaktadırlar. İşletmelerin bu yoğun rekabet ortamında ayakta durabilmeleri ve piyasada farklılaşarak var olmaları doğru işgücü kaynağını bulma, yetiştirme ve elde tutmasına bağlıdır. Günümüzde artık bütün işletmeler, aynı teknolojik donanım ve imkana sahip olsalar dahi piyasada mevcut rekabet ortamında örgütsel amaçları gerçekleştirmede, kurum kültürü ve farklı işletme stratejileri oluşturabilmeleri için rakipleri arasında farklı kılacak en önemli unsurun "insan kaynağı" olduğunun farkına varmışlardır. Stratejik İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin gelecek hedeflerine ulaşmalarında kar ve verimin daha da artmasında rakipleri arasında daha etkin rol oynamada önemli bir faktördür.

İşletmede yer alan işgörenler örgütün en önemli parçasıdır ve bu parçaların ayrı ayrı bir araya gelmesi ile örgüt oluşur. Bu yüzden örgütün en önemli sermayesi olan insan kaynağının güçlü, başarılı ve farklı olması örgütün de güçlü ve başarılı olması ile doğru orantılıdır.

İnsan kaynakları özellikle hizmet sektöründe rekabet gücü oluşturmada önemli bir unsurdur çünkü insan kaynağı örgütler için rekabet oluşturma açısından taklit edilmesi zordur. Bu bağlamda örgüte sağlanacak insan kaynağını doğru seçmek verimlilik anlamında oldukça öneme sahiptir. Bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli konulardan biri işletmeye yeni işgören bulma ve seçme teknikleri oluşturur. Nitelikli işgücü bir işletmeye yön veren, rakipleri arasında farklılaştıran, başarıya ya da başarısızlığa götüren en temel unsurdur.

Nitelikli işgücünü doğru yöntemler ile seçmek, yerleştirme ve elde tutmak işletmelerin verimliliği açısından oldukça önem taşımaktadır. Nitelikli işgücü doğru işgören seçimi ile birleştiğinde işletmeler için önem arz eden işgören devir hızı da bu oranda düşecektir. İşgören devir hızının düşmesi işletmeye uzun vadede iyi hizmet sunar. Verimlilik üzerine olumlu etkiler ortaya çıkaracağı gibi işletmelerdeki en önemli maliyet unsuru olan işgören maliyetlerinde de uzun vadede yarar sağlayacaktır. İşgören devri, işletmeler için zaman ve verimlilik kaybı oluşturur. Bir işgörenin mevcut işinden ayrılması, o işletme için örgüte yeni dahil edeceği işgören ve bu işgörenleri dahil edene kadar oluşturacağı kayıp süre işletmeye ayrıca bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Mevcut işletmeye yeni işgörenlerin dahil edilmesi sürecinde kaybedilen zaman, sarf edilen emek, yeni işgörenin işe alışması, eğitilmesi ve ekibe uyum sağlaması, eski işgörenin beraberinde götürdüğü ürün ya da hizmet bilgisi, sahip olduğu deneyim, işletme içi bilgiler, mevcut işletmenin rekabet piyasasında hakim olduğu pazar bilgisi işletme için kayıp oluşturur.

Yeni bir işgörenin seçimi ve seçilen işgörenin yetiştirilmesi, işe alışması, takım kültürüne uyum sağlaması, işletmenin hakim olduğu mevcut pazarı tanıması ve bunlar için geçen süre, bu süredeki iş kayıpları işletme için ciddi maliyet ve işgücü kaybını oluşturmaktadır. Turizm endüstrisinin emek yoğun olması ve aynı zamanda hizmet işletmeleri olan otel işletmelerinin sahip olduğu insan kaynağının nitelikli olması konusu üzerinde durulması gereken önemli bir faktördür. Turizm işletmelerinin bir hizmet işletmesi olması ve buna ek olarak turizm endüstrisinin kendine özgü özellikleri gereği insan faktörünün önemi oldukca büyüktür. Otel işletmelerinin başarısında, rakipleri arasında fark oluşturmasında büyük önememe sahip olan insan kaynağının bulunması, seçimi ve seçilen insan kaynağının eğitimi de bu bağlamda büyük önem taşımaktadır. Nitekim sektör hizmet sektörü olması sebebi ile sektörden insanı aldığımızda yerini makine alamayacağı için insanın insana yaptığı hizmet esastır. Bu yüzden işgören seçiminde nitelikli işgörene ulaşmak büyük öneme sahiptir.

BÖLÜM 2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz iş dünyasındaki en önemli konulardan birisi olan insan kaynakları yönetimi hakkında birçok çalışma yapılmıştır (Bayraç, 2008; Bayat, 2008; Çavuş, 2006; Becker, B. E., & Huselid, M. A. 2006; Hatfield, 2000; Kappel, M. 2017; Martinelli, K. 2017).

Yapılan çalışmalar personel yönetimi yaklaşımlarında çalışanları bir girdi olarak kabul etmekte ve işgörenlerin elde tutulmasının işletmelerin performansı için gerekli olduğuna dikkat çekmektedir (Bayat, 2008).

Stratejik insan kaynakları yönetimi; bir işletmenin başarısını çok derinden etkileyen bir sorumluluk olan işgörenlerin seçimi, eğitimi ve işletmede çalışmaya devam etmelerini sağladığından dolayı insan kaynakları departmanı en önemli departmanlardandır, Stratejik insan kaynakları yönetimi temel olarak en iyi işgörenleri işe almayı ve seçmeyi amaçlar. Ayrıca, işe alınan işgörenlerin işletmede başarılı olmaları için gereken ücret, fayda, eğitim ve geliştirmeyi sağlamaya odaklanır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bununla birlikte temel sorumluluklarını yerine getirmek için diğer departmanların hedeflerini ve genel organizasyonel hedeflerle aynı şekilde ilerlemeyi ve hatta daha ileri götürmeyi amaçlar.

Stratejik yönetim uygulayan insan kaynakları departmanları bütün hedeflerin parçası oldukları organizasyonun veya şirketin misyonu, vizyonu ve hedefleri ile uyumlu şekilde çalışmalarını sağlayabilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi; işgörenleri hem bireysel hem de departmanlar ile ilgili bir bütün olarak bir şirketin verimli olmasını sağlamak, geliştirmek ve işgöreni elde tutmaktır (Johnston,1996). Bu modern yönetim yaklaşımını uygulayan insan kaynakları departmanları diğer departmanlar beraber çalışır. Ayrıca, diğer departmanların

hedeflerini anlamak ve daha sonra bu hedeflere ve örgütün genel hedeflerine uygun olacak şekilde yararlı stratejiler oluşturmak için şirket içindeki diğer departmanlar ile etkileşim halindedirler. Kısacası insan kaynaklarının hedefleri kurumun diğer departmanlarının hedeflerini yaşatma amacı taşır ve destekler. Stratejik insan kaynaklarının tek amacı kurumun başarılı olmasıdır. Bu şekilde insan kaynakları departmanı diğer departmanların daha güçlü olmalarına ve hedeflerine ulaşabilmelerine yardımcı olur.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bir işletmede çalışanların yönetimi için oluşturulmuş ve bu konudaki sistemleri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. İnsan kaynaklarının temel misyonu yetenekli işgörenlerin kazanılmasını sağlamak, geliştirmek ve elde tutmaktır. Nitelikli işgücünü işletmeye uygun hale getirmek ve kar ve verim elde etmektir.

İnsan kaynakları departmanı önceden kurumsal hiyerarşinin en alt basamaklarında değerlendirilmiştir (Bayraktaroğlu, Yılmaz ve Çetinel, 2015). Son yıllarda özellikle stratejik insan kaynakları sisteminin ortaya çıkması ile insan kaynaklarının önemi hızlı bir şekilde artmaya devam etmektedir. Günümüzde artık küçük işletmeler bile insan kaynakları departmanı kurmakta ve işe alım süreçlerini yönetmektedirler. Bu şekilde işgörenlerin kuruma katkısı eğitimler ile geliştirilmekte, başarılı işgörenler elde edilmekte ve bu başarılı işgörenleri elde tutarak devir oranının düşürmeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

İnsan kaynakları departmanının başlıca amacı işe alım, eğitim ve tazminat planları gibi işletme için stratejik konulardır (Becker & Huselid, 2006). İnsan kaynakları departmanının amacı işgörenlerin işletme içinde etkinliğini artırarak işletmenin verimliliği, karlılığı ve başarısını en üst seviyeye çıkarmaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin birkaç temel prensip tarafından yönlendirildiğini belirtilmektedir (Johnston, 1996). İnsan kaynaklarının işleyişi açısından en önemli prensip işletmenin sahip olduğu insan kaynağının en etkin şekilde yönetilmesidir. İnsan kaynakları açısından bir diğer önemli faktör ise işletme başarısının işletme işgören politikalarının, prosedürlerinin, hedeflerin ve stratejik planların başarılması ile yakından bağlantılı olması ve buna büyük katkıda bulunmasıdır.

İnsan kaynaklarının bir diğer fonksiyonu işgörenlerin yetenekleri ve isteklerini örgütün ihtiyaçları ve gelecek hedefleri ile uyumlu olacak şekilde çalışanları bulmak, onları güvence altına almak, yönlendirmek, eğitmek ve geliştirmektir. İşletme içinde uyum ve

iş birliğini teşvik eden insan kaynakları işgörenlerine performans ölçümleri uygulayarak işletmenin başarılı olmasında temel bir departmandır (Rajak vd., 1998).

İnsan kaynakları kavramı, örgüt şemasında üst düzey yöneticilerden en alt kademe çalışanlarına kadar mevcut işletmede çalışan tüm bireyleri kapsar. Bu terim, işletme içerisinde yer alan işgücünü kapsadığı gibi işletme dışında bulunan ve ileride yararlanabilecek olan potansiyel işgücünü de ifade eder (Sadullah, 2008). İnsan kaynakları yönetimi kavramı ise, işletmede yer alan mevcut insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi ve örgütte yer almasını kapsar.

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer fonksiyonu işgören verimini arttırmaktır. İşgörenin mutlu ve üretken olması iş yerindeki verimini de artıracaktır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi işgörenlerin verimli bir şekilde çalışmaları için gerekli önerileri de yapmak sorumluluğundadır.

İnsan kaynakları yönetimi; işletmeye dahil olacak uygun yeni işgörenlerin seçilmesi ve seçilen işgörenlerin eğitilmesi, verilen eğitimlerin değerlendirilmesi, ücret ve yan haklarının verilmesi, işgörenlerin daha verimli olabilmesi için stratejiler üretilmesini sağlar. Başka bir ifade ile insan kaynakları yönetimi mevcut işgören yönetimine çağdaş yönetim yaklaşımlarının ele alındığı yenilikçi bir bakış açısı ile insan unsurunu örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran ve önemseyen bir bakış açısıdır (Gök, 2006).

2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonlarının Amaçları

İnsan kaynakları departmanı sürekli değişen, gelişen dinamik bir dünya pazarında oluşan rekabet ortamında fark yaratmak için nitelikli işgücün bulmaya ve işletmeye dahil etmeye ve dahil ettiği işgörenleri eğitme, geliştirme amacını taşır. Bu sebepten dolayı işletme içi stratejiler geliştirmelidir. İşe alım, eğitim, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi konularda belirli standart ve sistemler oluşturmalıdır.

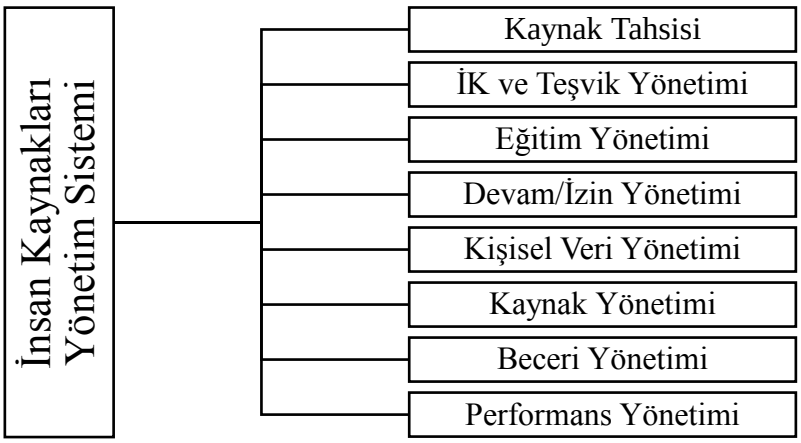
İşletmeler insan kaynaklarına gereken önemi vermesi, bunun sonucunda kar ve verimliliğin sağlanması gerekmektedir. İnsan faktörünün yerine başka bir unsur koyulamaması ve insan faktörünün sosyal bir varlık olması aynı zamanda çevresel faktörlerden fazlasıyla etkilenmesi özelliklerinden dolayı işletmenin sahip olduğu insan kaynağı diğer üretim girdilerinden farklılık göstermektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Turizm işletmelerinin yapısal özelliklerinden dolayı emek yoğun işletmeler olduğu için insan faktörü ayrıca öneme sahiptir.

Günümüzde işletmelerinde stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temel faktörünün insan olması, insan yönetimini dinamik ve sürekli kontrol altında olmasını gerektirmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimini de sistemli ve tutarlı ilkelere dayanmasının zorunlu kılmıştır. Bu ilkeler şunlardır; (Tunçer, 2017: 24)

- Yetkinlik ve yeterlilik ilkesi
- Verimlilik ilkesi
- İnsana saygı gösterme ilkesi
- Eşit ve hakkaniyetli davranma ilkesi
- Yansız ve tarafsız olma İlkesi
- Güven ilkesi
- Şeffaflık ilkesi
- Gizlilik ilkesi
- Katılımcılık ilkesi
- Kariyer planlama ilkesi

İnsan kaynakları yönetimin bir kurum için birçok önemli fonksiyonu vardır. Bunlardan sekiz tanesi aşağıdaki şekilde (Şekil 2.1) belirtilmiştir (Bayat, 2008).



Şekil 2.1: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminin (İKYS) Sekiz Fonksiyonu (Bayat, 2008: 72).

Yukarıdaki şekilde gösterildiği gibi insan kaynakları yönetim sisteminin ilk fonksiyonu yeni işgörenlerin işe alım sürecinin yönetilmesinden sorumlu olmasıdır. İnsan kaynakları

departmanının işgörenlere yönelik motive edici teşvik sistemlerinin oluşturulması ve takip edilmesi insan kaynakları departmanının bir diğer görevidir. İşgörenlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri ve bu kapsamda işletmeye olan faydalarını artmasını sağlamak, mesleki teknik bilgi ve becerilerini geliştirmek için hizmet içi eğitimler stratejik insan kaynakları yönetimi sistemi içerisinde yer alır. İşgörenler işyerine gelip gitmeleri ve izinleri ile ilgili bilgileri insan kaynakları takip eder. İşgörenlerin çalışma ve diğer kişisel verilerinin korunması stratejik insan kaynakları yönetimi görevleri arasındadır. İnsan kaynakları her zaman yeni işgörenlerin işe alım sürecinde yer alır. İşletmeye dahil edilen yeni işgörenlerin bilgi ve becerilerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi sağlanır. Son olarak performans yönetimi oluşturulur ve niceliksel ölçüm teknikleri ile işgörenlerin performansları ölçülerek işletme içi teşvik sistemleri kurar.

2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İşletmelerde uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için farklı sistemlerin oluşturulması olarak ifade edilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin konusu, işletmelerde mevcut insan gücü kullanımıyla ilgili nasıl daha farklı ve verimli stratejiler yapıldığının araştırılmasının sonucunda işletmelerde insan kaynakları yönetim süreçlerinin rakip işletmelerden daha etkin ve verimli yönetildiğinin araştırılmasıdır (Boxall ve Purcell, 2001: 185).

İnsan kaynakları yönetimi çatısı altında kurum yöneticilerinin ve insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları sisteminde yapılması gereken bazı uygulamaları organize etmeleri ve takip etmesi gerekmektedir. Aşağıda bunlardan bazıları kısaca incelenecektir.

2.3.1. İş analizi

İşletmelerde yapılan iş analizi mevcut işin nasıl yapıldığı ve aslında nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesidir. İş analizi yapımında işletmenin beklentisi ve işgörenlerin mevcut işten beklentileri göz önünde bulundurularak yapılır. (Aliyeva, 2017: 44). Tanımdan anlaşıldığı gibi iş analizi işletmelerde yapılan işlerin verimlilik ilkesi dahilinde gerçekleşebilmesi için önem arz etmektedir. İş süreci doğru tanımlanmış ve uygun tasarlanmış mevcut bir iş, işin niteliğiyle doğru orantılı olarak işi yerine getiren işgörenin de işletme içi motivasyonunu ve verimliliğini arttıracaktır.

İş analizi, işletmede gerçekleşen bir işin önemli kısmını ortaya koyarak o işi tanımlama ve belirleme süreci biçiminde tanımlanmıştır (Örücü ve Mortaş, 2005).



Şekil 2.2: İş analizi süreci aşamaları (Becker and Huselid, 2006: 911).

İşletmelerde iş analizi işgörenlerin mesleki ihtiyaçlarını karşılama amacıyla ortaya çıkmıştır. İşletmelerde iş analizinin kullanılmasının birçok sebebi vardır. Bunlar arasında en önemlisi kurumun yapısı ve dinamiklerinin anlaşılmasını sağlamasıdır. Buna ilaveten işletmede sorunların anlaşılmasına ve kurumun misyon, vizyon ve hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak işgörenlerin potansiyelini artırmaya yardımcı olur. Kurumun iyileştirme ve geliştirme potansiyellerini belirlenmesine ve çözümler üretilmesine, kurumdaki olası değişim ihtiyaçlarının ortaya çıkartılmasına yardımcı olur ve kuruluş paydaşlarının en üst seviyede çalışmasını sağlamayı hedefler.

İşletme içinde yapılan iş analizi sonucunda ulaşılan bulgular ile iş tanımı ve işin gerekleri ortaya çıkmış olur. İş tanımı için mevcut işin ne istediğini, iş gerekleri için ise adaydan ne istendiğini açık olarak belirtir. (Bayraktaroğlu, 2006: 30-31).

2.3.2. İşe alma ve seçim süreçleri

İşe alınacak ve organizasyona dahil edilecek doğru kişiyi, doğru yerde, doğru zamanda istihdamını sağlamak, işletmenin büyümesini ve gelişmesini kolaylaştıracaktır (Shen and Edwards, 2004).

İşletmeye dahil edilecek işgörenlerin işe alma ve seçim süreçleri insan kaynakları yönetiminin kuruma gerekli ve en uygun işgörenleri seçmek için yaptığı bütün süreçlerdir. İşletmedeki boş pozisyonlar doldurulur ve işletmenin insan kaynakları ihtiyacı karşılanır. Bu süreçte yapılan işlemler kurumdaki boş pozisyonları belirleme, gereksinimleri analiz etme, başvuruları gözden geçirme, adayları belirleme, listeleme, mülakat sürecini yönetme ve doğru aday seçme basamaklarını içerir.

İşe alma ve seçim süreçleri işe alım, işgörenleri tanımlama, teklifler sunma, mülakat yapma ve işgören seçme konularını içerir. Bir diğer deyişle kurumsal anlamda gerekli olan işgören ihtiyaçlarının belirlenmesi ve gerekli pozisyonların doldurulmasına kadar geçen bütün aşamaları kapsamaktadır (Yüksel, 2003: 101).

İşe alma süreci kaynağı iki şekilde gerçekleşir. İç kaynaktan yararlanma ve dış kaynaktan yararlanma şeklindedir. İç kaynaktan yararlanmada mevcut işletme organizasyonunda yer alan işgörenler arasından terfi ettirme ya da yatay geçiş ile seçilir. İç kaynaktan yararlanma işletme içinde terfi olanağını sağladığı için işgörenler arasında motivasyonu ve verimliliği arttırır. Aynı zamanda iç kaynaktan yararlanılan işgören için uyum süreci yaşanmaz. İç kaynaktan yararlanılarak diğer işgörenlere örnek teşkil edeceği için işletme içi rekabet artacaktır. İşgörenlerin arasında rekabetin artması verimliliğin artması ile doğru orantılıdır. İç kaynaktan yararlanılan bir işletmede yeni işgören adayı bulmak için gerekli zaman ve işgücü kaybından tasarruf ederken, birçok olumlu getirisi olan iç kaynaktan yararlanmanın olumsuz tarafı ise işletmeye dışarıdan gelecek kan akışına ve yeni fikirlere karşı da olumsuz etkilediği söylenilebilir. Ayrıca içerden temin yoluyla işe alınan işgörenler dışarıdan temin yoluyla işe alınan işgörenlere kıyasla işten ayrılma niyetleri daha düşüktür (Çavdar ve Çavdar, 2010: 82).

Dış kaynaktan yararlanmak ise bahsedilen iç kaynaktan yararlanmanın aksine işletme içi işgörenlerden değil dışarıdan yeni bir adayın işletmeye dahil olması ile yürütülmektedir. (Sabuncuoğlu, 2013: 85-86). Dış kaynaktan yararlanmanın işletmeye yeni kan akışı, yeni fikirler sağlaması ve rekabeti arttırması gibi olumlu yönleri olsa da işletme içi işgörenlerden seçilmeyip işletme dışından seçildiğinde işletme içinde terfi beklentisi ile motivasyonu düşürücü etkisi olabilmektedir. Aynı zamanda seçilen adayın işletmeye uyumsuzluğu söz konusu olduğunda maddi ve manevi kayıp söz konusu olacaktır.

Bir işletme, iç ve dış kaynakların seçimi yapıldıktan sonra işletmeye en uygun işgöreni bu kaynak havuzundan seçmelidir. İşletme kültürüne uygun işgören seçimi ile sistematik

şekilde tasarlanmış, seçme süreçleri yapılarak seçilecek adayın yapılacak mevcut iş için gerekli mesleki bilgi, kazanım, donanım ve kişisel yeteneklere sahip olan adayın, işe uygun doğru işgörenin seçilmesi sağlanmalıdır (Liu et al., 2007:505).

İşe alım süreci sağlıklı yürüyebilmesi için aşamalara ayrılmıştır. Bu süreçler adım adım izlenilerek yapılır. İşgören seçim sürecinin belli bir sıralamada uygulanması gerekmektedir. Uygun işgöreni seçmek için öncelikle aday havuzu oluşturma ile başlanır. Uygun adaylar arasından seçilen kişiler bir havuzda toplanır, daha sonra havuzda toplanan adaylar ile ön görüşme yapılır ve adaylara başvuru formları doldurtulur, ardından özgeçmişleri incelenip, aldığı eğitimler ve deneyimleri daha önceki çalıştığı organizasyondaki yeri incelenerek işe giriş testleri uygulanır. İşe giriş testlerinden de başarı ile geçen aday için iş görüşmesi yapılarak yetkili departman müdürü ile tanıştırılır, Son aşama olarak çalıştığı yerlerden referans araştırması yapılıp en sonunda seçim kararına varılır. Seçim kararı olumlu geçen adayın işe başlaması için sağlık kontrolü yapılması sonucu işe yerleştirilmesi gerçekleşmiş olur (Mondy and Noe, 1999:166).

2.3.3. İşe alım süreçleri

İşe alma süreçleri basamakları farklı sayıda veya farklı şekillerde listelenebilir. Bunlardan birisinde işe alma ve seçme süreçleri aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Çavdar ve Çavdar, 2010).

- İşe Alma veya Personel İhtiyacını Belirleme
- İşe Alma ve Secim Taslağı Hazırlama
- İş tanımını yazma
- Konumu tanıtma
- Pozisyonu tanıtma
- Adayları inceleme
- Telefon mülakatı
- İşyeri mülakatı
- Başvuruların değerlendirilmesi
- Özgeçmiş değerlendirme
- Karar verme
- Referansları kontrol etme

- İş teklifi sunma
- İşe alma
- İşe başlatma

2.3.4. Oryantasyon ve hizmet içi eğitimi

Bir işgörenin işe alma sürecinin tamamlandığında işletmede çalışmaya başlatmadan önce yapılan tanıtım faaliyetine oryantasyon adı verilir. İşe yeni başlayan işgören işletme hakkında bilgiler alır ve kurumsal kimliği öğrenir. Oryantasyon sadece başlangıçta yapılırken hizmet içi eğitimleri kurumda çalışıldığı sürece devam eder (Kocabacak, 2006: 74). Yapılan araştırmalara göre, işgörenlerin işten ayrılma oranları incelendiğinde işgörenlerin yarısından fazlasının, işe başladıktan sonra ilk altı ayda ayrıldığı görülmektedir. Bu durum, genellikle işe yeni başlayan işgörene işletmenin misyon, vizyon ve kurumsal kimliğin tam olarak aktarılmaması, yeni işgörene bu konuda rehberlik edilmemesi, örgüt çalışanlarıyla tanıştırılmaması aynı zamanda örgüt kültürünü işe alınan işgörene yeteri kadar iyi tanıtılmaması ve yeni başlayan işgöreni işe uyum sürecinin yaşandığı ilk aylarda yalnız bırakılmasından kaynaklanmaktadır (Yalçın, 1991: 73).

Oryantasyon eğitimi yeni işgörene iş ortamı, yeni çalışma arkadaşlarını görevleri ve sorumlulukları hakkında bilgiler verilmesi sürecini kapsamaktadır. Bunun en önemli sebepleri arasında yeni işgörenlerin gerekli kaynakları nerede bulacağını bilmesinde zorlanmamasıdır. Oryantasyon aslında eğitim değil işe yeni başlayan işgörenin işletmeyi tanıtım süreci olarak isimlendirilebilir. İşe yeni başlayan işgörenin ilk öğrenme sürecinin ve mevcut işletmenin aldığı ilk izlenimin olumlu olması için nitelikli eğitim programları tasarlanmalı ve kaynaştırma oyunları ile etkili bir takım çalışması oluşturulmalıdır. (Budak,2008). Oryantasyon eğitiminin önemini artıran diğer sebepler ise; işletmelerde işgören devir oranının yüksek olmasını önlemek için işe yeni başlayan işgörenin işe ve örgüte daha hızlı uyum sağlamasıdır. Bu nedenle aslında iyi bir oryantasyon eğitimi ile işletmeye uyumu sağlayan işgörenin oluşturduğu maliyetten kaçınmak önemli bir etkendir (Met ve Sarıoğlan, 2010: 201).

Oryantasyonun başarılı olabilmesi için yapılan tanıtımların ve verilen bilgilerin uygun olması, kurumsal vizyonu yansıtması gerekir (Keskin 2019). Oryantasyon eğitiminde yeni işgörenin işletmeye yönelik düşüncelerin olumlu olmasına, işletmede çalışmaya teşvik etmesine dikkat edilmelidir. Bu sebeple işgörenlerin kendi iş süreçlerinin

bilgilendirilmesinin yapılması ve mevcut işlerinin yürütümünde kullanabilecekleri bilgi ve yetkinliğe ulaşmaları için işletme içi gerekli bilgilendirmeleri almaları gerekmektedir. (Pfeffer, 1995:34-35). Örnek bir oryantasyon listesi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.1: Örnek oryantasyon planı (Lloyd vd., 2000: 207).

ÖRGÜTE GENEL BAKIŞ	İŞ GÜVENLİĞİ VE KAZAYA KARŞI ÖNLEM	ÜCRET
Açılış konuşması	Acil durum verilerinin gösterilmesi	Fazla çalışma, tatil ücreti, vardiya ücret farkı
Örgütün tarihçesi, büyümesi, amaçları, eğilimleri, öncelikleri ve sorunlar	Sağlık ve ilk yardım odası	Ücretin nasıl ödeneceği
MAAŞ DIŞINDA SAĞLANAN SOSYAL YARDIMLAR	FİZİKSEL TESİSLER	İŞGÖREN VE SENDİKA İLİŞKİLERİ
Sigorta: Tıbbi/Diş, yaşam, sakatlık, çalışma ücreti	Tesislerin gezdirilmesi	İstihdam şartları
Bayram ve izin günleri	Yemekhane hizmetleri	Görevler ve terfiler
Ayrılma durumu: Hastalık, ölüm, askerlik vb.	Yemeğin yasak olduğu alanlar	Deneme süresi ve rehberlik etme
	İşgören girişleri	Hastalık raporu ve işe geç gelme
EKONOMİK FAKTÖRLER	ÖNEMLİ POLİTİKA VE UYULMASI GEREKEN YOL VE YÖNTEMLER	
İşgören maaşı Kar payı Ekipman/Donanım Tutarları Ekonomik etmenler		

2.3.5. Ücretlendirme

Ücretlendirme bir kurumda çalışan işgörenin mevcut işletmesinde çalıştığı süre boyunca en önemli konulardan birisidir (Becker & Huselid, 2006). Ücretlendirme, gerektiği durumlarda işletme tarafından yapılan iş karşılığında işgörene verilen finansal ve finansal olmayan ücretlerin toplam tutarı olarak tanımlanır.

Bir işletmede işgörenlere ödenecek uygun bir ücret sisteminin oluşturulması için ilk önce işletmenin mevcut bir ücret politika planlamasını oluşturması gerekmektedir. Belirlediği ücret planlamasına göre ücret politikası oluşturulur. Ücret politikasının oluşturulmasında temel etken iş analizi süreciyle ortaya çıkartılan görev tanımlarıdır (Başaran, 1985). İşletmelerde oluşturulacak ücret politikası objektif ve adil olmalıdır.

Ücretlendirmenin finansal boyutu dört farklı şekilde yapılabilir. Bu ücretlendirme çeşitleri aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



Şekil 2.3: Ücretlendirme çeşitleri (Milkovich & Newman; 2002, 500).

Ücretlendirme, işletmede işgörenlerin mevcut iş yürütümünde ortaya koyduğu bedensel ve zihinsel emeğin bedel olarak karşılığıdır (Sabuncuoğlu, 2005). Ücretlendirme sadece maaş ve benzer ödemelerine ek olarak komisyon, bonuslar ve teşvik primleri gibi ek ödemeler ile de gerçekleştirilebilir. Yukarıdaki listelenen ücretlendirme şekillerine ek olarak işgörene işletme tarafından sağlanan sağlık hizmetleri, ayni yardımlar, hisse senedi ve diğer ödemeler de bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, ücret insan emeğine ödenmektedir

2.3.6. Performans değerlendirmesi ve yönetimi

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmede ve bu işletme amaçlarına bireysel olarak nasıl katkıda bulunduğunun analizini belirlemek için yapılan performans değerlendirmesi son derece önemlidir. Performans değerlendirme bir işgörenin iş performansını ve verimliliğini değerlendirme sürecidir. Değerlendirme kuruluşun amaçlarına uygun ve önceden belirlenmiş kriterler ve ölçme kurallarına göre yapılır. İşgörenlerin işletme amacına ulaşmak için oluşturdukları bireysel katkılarının ne olduğu performans değerlendirmesi yapılarak ölçülür. Örgüt içi dikey ve yatay terfiler ve oluşacak performans zamları bu değerlendirme sonuçlarıyla gerçekleştirilebilir (K. Ludeman, 2000, 44-47).

Performans değerlendirme bir işgörenin iş performansını ve verimliliğini değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme işletmenin amaçlarına uygun, önceden belirlenmiş kriterler ve ölçme kurallarına göre yapılır.

Performans değerlendirme ve yönetimi süreçlerinde işletme içindeki davranışı, başarıları, güçlü ve zayıf yanları, gelecekteki gelişme potansiyeli gibi çeşitli işgören özellikleri incelenir. İşletmede mevcut İnsan kaynağı önemli bir yatırım olduğundan performans yönetimi işletmenin başarısında veya başarısızlığında çok önemlidir. Bu bağlamda etkisiz performans değerlendirme sistemi kurumda çalışan işgörenlerin verimliliğini düşürebilir veya azaltılabilir. Performans, personelin çalışma davranışlarının bir sonucu olarak

sergilediği tutum, işgörenin örgüt amaçlarına uygun niceliksel ve niteliksel katkılarının oluşmasında başarısının ya da başarısızlığının ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir (Bayram, 2006: 48).

İşletmede işgörenlere yapılan performans değerlendirme işgörenlerin işletmeye katkılarının belirlenmesini ve amaçlara uygun yönlendirme hedeflerinin yapılmasını sağlar. İşletmede mevcut insan kaynağının ne derecede etkin kullanıldığı belirlenmesiyle işgörenler değerlendirilmiş olur (Başkurt, 2016).

Davranışsal kontrol listeleri ve ölçekleri performans değerlendirme yöntemlerinden bir diğeridir. Davranışlar özellikler daha belirgin ve gözlem yapılarak ölçülebilir. Değerlendirmeyi yöneticiler işgörenin iş performanslarıyla ilgili olumlu ve olumsuz noktaları olduğuna karar verdikleri davranışları kaydeder. Buna göre davranışlar ölçülür ve işgörenlerin performansları değerlendirilir.

Performans; bir işgörenin çalışırken elde ettiği başarının ya da eksik yönlerinin değerlendirilmesi sonucudur. Bu değerlendirmenin sonucunda çıkan bulgular olumlu ise, işgörenin işinde göstermiş olduğu görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiğini, fakat bu sonuçlar yetersiz ise işgörenin yetersiz ve düşük bir performans sergilediği ortaya çıkar (Özgen vd., 2005, s. 227). Bir işletmede performans değerlendirme sisteminin uygulanması işletme açısından büyük bir önem taşıdığı kadar, işgörenler açısından da önem taşır" (Moon, 1997, 9). İşgörenler yapılan performans değerlendirmesi sonucu eksik yönlerini belirlenmesinde etkilidir.

İşletmeler işgörenlerin performanslarını değerlendirirken yetkinliği ya da yetersiz olduğu alanlarda geri bildirim vermek için performans değerlendirme yaparlar. Performans değerlendirmesi yapmanın başlıca amaçları vardır. Bu amaçların bazıları aşağıda sıralanmıştır (Sabuncuoğlu, 2005:185).

- İşletmede oluşan işgücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
- Performansın düşük olması sebebi ile eğitim çıktıları hazırlayarak iş görenin eksikliklerini eğitim ihtiyaçlarını saptamak
- Terfilerde ve iç kaynaktan yararlanmada objektif ölçülere göre seçim yapmak
- Yıllık zam oranlarında ve maaş iyileştirmelerinde objektif verilere dayandırmak
- İşgören ve yönetim ile ilgili süreçleri saptamak ve iyileştirmek

– İşgörenlerin düşük performans gösterdikleri alanlarda geri bildirim vermek farkındalık yaratmak ve motive etmek.

2.3.7. Kariyer planlaması ve geliştirme

İşletmede işgörenler için kariyer planlama; işgörenlerin kariyer hedeflerini ve kişisel yetenekleri yerine getirme amacıyla sistematik olarak çalışma sürecidir. Kariyer planlamasının bir diğer özelliği ise bir işgörenin gelecekte iş hayatında oluşan kariyer yolculuğunun değerini artırmayı hedeflemesidir. Kariyer planı bir bireyin meslek, organizasyon ve kariyer yolunu seçmektir.

Kariyer planlaması, işgörenlerin kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılmasının planlama sürecidir. Kariyer planlamasının bir diğer özelliği ise bir işgörenin gelecekteki değerini artırmayı hedeflemesidir. İşgörenin bireysel ihtiyaçlarının kariyer hayatı boyunca planlaması ve hedeflemesidir. Bu yüzden işgörenlerin iş hayatında daha sağlıklı kararlar verebilmesi ve gelecekte oluşabilecek bireysel ihtiyaçları ile mesleki kariyer hedefi ile gerçekleştirebilmesi için kariyer planlama yapması gerekmektedir. (Sabuncuoğlu,2005).

Kariyer planlamada öncelik olarak bireysel ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır. Kariyer yönetimi ise, işverenlerin planları üzerine oluşmaktadır. İşgörenin kişisel kariyer planları ile işverenlerin işgören için planlanan kariyer sisteminin birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir, İşverenler için işgörenlerin kariyer planlaması işgörenlerin becerisine, kazanımlarına, yetkinlik elde etmelerine, mesleki hedeflerini belirlemeye ve harekete geçmelerine olanak tanıyan bilgileri keşfetmeyi teşvik eder. Bu süreçte kariyer yöntemleri belirlenip, işgörenin performansının değerlendirildiği ve bunun sonucunda eksik görülen noktalarda eğitim programlarının düzenlendiği ve kariyer gelişiminin değerlendirildiği bir süreçtir (Baydoğan,2007).

Kariyer planlama her işgörenin kendi yetenekleri bilgi beceri ve donanımına göre ileriye dönük gerçekçi hedefler koyması ve bu hedefler doğrultusunda gerçekleştireceği faaliyetleri belirlemesidir. Kariyer planlama ve kariyer geliştirmenin en önemli özelliği sürekli devam eden bir süreç olmasıdır. Ayrıca, bireyin farklı kariyer rollerini yerine getirmek için gerekli becerilerin geliştirilmesine yardımcı olur. Kurumlardaki işle ilgili yapılan faaliyetleri güçlendirir. İşgörenlerin yaşam, kariyer, yetenek ve ilgi alanlarını tanımlayıp, kariyer hedefleriyle ilgili olduğu için profesyonel açıdan önemli yaklaşımlar verebilir. Bir işgörenin iş hayatında başarılı olabilmesi için kariyer planlaması yapması

gerekmektedir. Bunun içinde mevcut potansiyelinin farkında olup geleceğe yönelik gerçekçi hedefler belirlemelidir.

Kariyer geliştirme ve kariyer planlama ile işletmenin yapacağı kariyer yönetiminin birleşimidir. İşletmenin işgörenleri için yapacağı kariyer planı işgörenlerin potansiyel bilgi ve becerisini daha da geliştirmek, gelecek terfi ve yatay geçişler için iç kaynaktan yararlanması ile işgöreni geliştirmek amacıyla planlanır (Uğur, 2003: 246-247).

İnsan kaynakları yönetiminin en temel amacı işgörenlerden elde edilebilecek faydayı en üst seviyeye çıkartmak ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunun sağlanması için işletmeyi çalışılabilir hale getirmek, piyasadaki en başarılı işgörenleri işletmeye çekmek ve işletmede mevcut işgörenden elde edilecek verimi arttırmaktır. Bunun için işletmede mevcut işgörenlerin eğitim ve gelişimlerini sağlamak, örgüte bağlılıklarını ve sadakatlerini arttırmak, işçi işveren ilişkilerini yasal çerçevede düzenleme yapmak şekilde sıralayabiliriz. İnsan kaynakları planlaması işletmede işgörenlerin iyi bir şekilde örgütleyerek örgütün piyasadaki rakipleriyle rekabet gücünü arttırmayı sağlamak temel amaçları arasındadır. İnsan kaynaklarının iki temel hedefi insan kaynaklarının işletmenin gelecek hedefleri doğrultusunda en karlı ve verimli şekilde kullanılmasını sağlayarak işgörenleri mesleki yönde geliştirmek ve işgörenlerin ihtiyaçlarını sağlamaktır (Palmer, Winters,1993).

Bir işletmede gerçekleştirilen etkileşimler, işgörenlerin birbirleriyle karşılıklı ilişki ve faaliyetleri, insan potansiyelinin gelişmesine katkıda bulunur. Kurumsal verimlilik, şirketlerin büyümesi ve ekonomik kalkınma büyük ölçüde insan kaynağının etkin olarak kullanılması sayesinde sağlanır. İşletmenin temel amaçlarını hayata geçirmek adına, işletmenin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek en etken stratejiyi belirleme ve bunu değiştirme niteliği taşıyan, sistemli bir şekilde ilerletilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç, işletmenin gelecekte oluşabilecek isteklerini elde etmesinde ilk adımı oluşturmaktadır (Şahan, 2006: 6).

İşletmenin insan kaynaklarını etkin şekilde kullanımı için bazı adımlar atılması gerekir. Bir şirketin büyümesi için gerekli aşamalarda insan kaynaklarının etkin planlanması önemli bir rol üstlenir. Buna uygun işgörenleri işe alma çalışmaları da dahil olmak üzere işgörenin yapılması gereken iş ve görevler ile eşleştirmek en önemli adımlardan birisidir.

Bir diğer önemli noktalardan birisi ise işletmelerin rakiplerinden farklılaştırma veya gelişmeyi planladıklarında işgörenlerin terfi ettirilmesi gereksinimidir. İnsan kaynakları

bu süreçlerde önemli bir yere sahiptir. Ayrıca, işletmenin mevcut organizasyon planları, hedefleri ve stratejileri etkili stratejik insan kaynakları planlaması için gereklidir.

İnsan kaynakları planlamasının işletme ve işgören için birçok olumlu faydaları bulunmaktadır. Bu sayede işletmenin gelecekteki işgören ihtiyaçları belirlenebilir, olası değişimler ile başa çıkılabilir, işgörenlerin işten ayrılmaları engellenebilir, yetenekli işgücüne sahip çıkılabilir genişleme ve çeşitlendirme sağlanabilir. İşletme içi kuvvetli bir iletişime ve güçlü bir ekibe sahip gerektiğinde birlikte aksiyon almayı başarabilen bir insan kaynaklarına sahip olup başarılı bir planlama yapan işletmeler için insan kaynakları en önemli departmanlar arasındadır. Bu şekilde başarılı ve etkin bir insan kaynakları alt yapısına sahip olan işletmelerin işten ayrılma oranlarının oldukça düşük olacaktır (İstemi, 2006: 76).

İşletmenin ve işgörenlerin ihtiyaçları dikkate alınarak oluşturulan iyi bir insan kaynakları planlamasında; işgören ihtiyaçlarının tahmin edilmesi ve faaliyet programlaması yapmak bunun sonucunda gerekli aksiyonları almak üzere iki bölüm vardır. Son olarak faaliyet programlaması ise, performansların yönetilmesi, işgörenlerin eğitilmesi, değerlendirilmesi, kariyer yönetimi gibi konuları içerisine alır (Tortop ve diğ., 2007: 98).

2.3.8. Ücret yönetimi ve teşvikler

Ücret yönetimi sistemi; piyasa seviyeleri, ücret politikaları ve performans değerlendirmelerini içerir. Ücret yönetim sisteminin temel amacı, işletme içinde adil ve rekabetçi ücret politikaları geliştirerek işgörenlerin motivasyonunu desteklemektir.

İşletmede işgörenin işletme için harcadığı zaman ve verdiği emeğin karşılanması sonucunda aldığı ücretin işgörenin tatmin olmasının sağlanması gerekmektedir. Bu işin kalitesini ve verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi için işgörenleri motive edecek etkin bir ücret sistemi oluşturulması işgörenler için son derece önemlidir. Ücret, işgören ve işletme arasındaki ilişkinin merkezinde yer alan çalışma hayatının en önemli kavramlarından biridir. Üretimi gerçekleştiren sistemin temelini işgörenlerin ürettiği ya da sunduğu hizmetin ücret karşılığında görevlerini yerine getirdikleri düşünüldüğünde ücret sisteminin iş sürecine dair verimliliği tetikleyici bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. İşletmeler işgörenler arasında eşitlik sağlamalı ve bunun için ise genel kuralları içeren ücret politikalar geliştirmelidir. Örneğin performansa dayalı bir ücret sistemi oluşturabilir. Performans değerleme sonuçlarına göre ücretin belirlendiği

bir süreci gerektirir. Bununla birlikte, işgörenin hizmet süresine bağlı olarak otomatik kademeli artışları içeren kıdem politikaları uygulamaları getirebilir (Mathis ve Jackson,1999).

İşgörenin işletmeye harcadığı zamanın ve katkının karşılığı olarak işletmeden aldığı ücret, onların yaşam fonksiyonlarının devam ettirmeyi sağlar. İşletmeler işgücünün karşılığında verilen emek ve zamanın karşılığını işgörene adil ücret politikası ile ödemesi gerekmektedir. Böylece, işgörenler çalıştıkları işletmede mutlu olur ve emeğinin karşılığını alan işgören kendisini iş yerine ait hissetmektedir. Bunun sonucu olarak da işletmelerde işgücü verimliliği artmaktadır (Onurlubaş vd., 2015).

Teşvik bir işgöreni işveren tarafından yaptırım sağlayabilen her şeyi yapmayı sağlayan nesne, değer ögesi veya istenen eylem ve olayları kapsar. İşverenler kurumlarının başarısı için gerekli olduğunu düşündükleri belirli bir davranışı veya performansını artırmak için farklı teşvikler kullanırlar.

İşgörenleri teşvik etmek için onlara haftanın bir günü yemek verilebilir. Bu sayede belirli alanlar dışında şirket hakkında tartışmaların yapılabilmesi için olanaklar sağlanabilir. İşgörenler birbirleri ile ilgili bilgiler öğrenebilirler ve beraber çalışmaları ile ilgili gerekli çalışmaların alt yapıları düzenleyebilir.

Kurumlar ayrıca görevde yükselme, kar paylaşımı, ikramiye, tazminat teşvikleri, ikramiye ve hisse senedi opsiyonları gibi farklı yolları kullanabilir. İşgörenlere teşekkür etme, övme başarı sertifikası sunma veya şirket toplantısında başarıyı duyurma gibi eylemler teşvikler olarak kullanılabilir.

Ödül teşvikleri arasında hediyeler, para ödülleri, hizmet ödülü hediyeleri veya hediye çekleri gibi farklı ögeler de bulunabilir. Bu teşvikler genellikle işgörenin işverenin işyerinde daha fazla görmek istenilen katkı ve davranışlar ile ilgili olumlu mesaj göndermek için tanıma teşvikleriyle birlikte verilir.

İşgörenin işletmeye yaptığı katkıların karşılığı olarak alacağı ücret, işgörenlerin yaşantısını devam ettirmenin ve işgörenlerin işletme içinde bir statü kazandırmaktadır. Böylelikle, işgörenler çalıştıkları yerde mutlu olmakta ve kendisini iş yerine bağlı hissetmektedir. Bunun sonucu olarak da işgücü verimliliği artmaktadır (Onurlubaş vd., 2015).

2.3.9. Çalışan sağlığı ve güvenliğini yönetme

Güvenli ve sağlık yönetim sistemi bir kurumun yönetim sisteminin bazı kısımlarını içerir. Örneğin, şirkette sağlık ve güvenlik iş organizasyonu politikası, kaza ve hasta sağlığı önleme planlama süreci, üretim hattı yönetimi sorumlulukları ve iş sağlığı ve güvenliği politikasının geliştirilmesi ve uygulanması, gözden geçirilmesi ve sürdürülmesi için uygulanır. İnsan kaynakları yöneticileri bu gibi sıkıntıların üstesinden gelebilmek işletme içi uygulanacak iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına dikkat etmek zorundadırlar. İşletme içinde oluşabilecek iş stresinin oluşmamasında ve çalışma ortamının daha sağlıklı olabilmesi gibi konularda eğitim düzenleyerek farkındalık oluşturması sağlanmalıdır. İşletmede mevcut insan kaynakları yöneticileri işgörenlerin çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamaya ve korumaya çalışırlar

İşgörenler, çalıştıkları işletmede her türlü oluşabilecek kaza ve mesleki hastalığa karşı işletme tarafından güvence ile çalışmak isterler. Bu yüzden işletmenin tehlike grubuna göre tüm kişisel koruyucu ve donanımlarının işletme tarafından sağlanıp işgörenlere temin edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda işletmenin en temel amacı işgörenlerine sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmasıdır. (Muharrem, 2007)

2.3.10. Sendika ilişkilerini yönetme

İşçi sendikaları ücretlerini çalışma koşullarını işverenlerle müzakere etmek için birlikte hareket eden bir işçi örgütlenmesidir. Sendika ilişkilerini yönetme işçi sendikaları ve iş yönetimi arasındaki pazarlık sürecinde ve ötesindeki ilişkilere sendika-yönetim ilişkileri olarak isimlendirilir.

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 1948 yılında kabul edilen 23.maddesi'ni Türkiye 1950 yılında onaylamıştır (Çöpoğlu, 2016). Bu maddeye göre işgörenlerin sendikal haklarından yararlanmalarını, statülerinin devam etmesini ve çalışma koşullarını düzenler. Sendikalar öncelikle işçiler arasında kurulmuşken sonrasında ise memurlar ve diğer çalışanlar düzenlenmiştir.

Sendika yönetimleri ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkileri işgörenlere öğretilmesidir. Kurumların bu sebepten dolayı kurum içi yapılarında ve politikalarında düzenleme yapmaları gerekmektedir (Çöpoğlu, 2016).

BÖLÜM 3. TURİZM SEKTÖRÜ VE PERSONEL DEVİR HIZI SORUNUNA BAKIŞ

3.1. Dünya'da Turizm Endüstrisi

Turizm sektörü 1950 yılları sonrasında ekonomik ve sosyo-kültürel anlamda önemli hale gelip, sürekli gelişen bir sektör olması sebebiyle insanların seyahat etmesiyle birlikte ilk çağlarından itibaren bulundukları yerlerden farklı yerler gezip görmek, şifa bulmak, dini, toplumsal ve sosyal etkinliklere katılarak seyahat etmek istemişlerdir. Turizm; bireylerin ticari bir amaç gözetmeksizin dinlenme, eğlenme vb. ihtiyaçlarını karşılamak için bulundukları yerin dışına çıkarak belli bir süre içinde turizm faaliyetlerinden yararlanarak yapmış oldukları faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır (Başol, 2012:351).

Turizm bacasız sanayi, öz çekim çubukları ve rehberlerin hakim olduğu modern bir kavram olarak bilinir. Turizm Dünya ekonomisi için önemli bir ekonomik kaynaktır. Deniz turizminden kültür turizmine birçok çeşidi bulunmakla beraber özünde tatil yapılacak mekanların oluşturulması ya da var olan tarihi mekanların turistik bir amaçla dizayn edilmesini kapsar. Bu insani merak ve ilgi yeni değil tarihte de izlerini göstermiştir. Arkeolojik kazılar Fenikeliler, Mayalar ve Shang hanedanı gibi erken uygarlıkların ticarete ek olarak merak pesinde koştukları ve başka ülkelere seyahat ettiklerini ortaya çıkarmıştır.

Turizm, İkinci Dünya Savaşı sonrasında 1950 yıllardan itibaren başlamış ve ivmelenerek devam etmiştir. Ülkemiz 1950 yılında sadece 25 milyon turist seyahat ederken 2019 yılında yaklaşık 52.5 milyon turist ağırlamıştır. Turizmde 2019 yılında son zamanların rekorunu kıran Türkiye, ülkeye gelen ziyaretçi sayısında bir önceki yıla göre (43.7 milyon turist ile yüzde 14 artışla, 52.5 milyona yakın misafir ağırlamıştır (UNWTO, 2019).

Dünyadaki en fazla ziyaret edilen ülke yaklaşık 90,2 milyon ile Fransa'dır. İkinci sırada 83,8 milyon turist ağırlaması ile İspanya üçüncü sırada ise 78,7 milyon turist ağırlaması ile ABD'dir (UNWTO, 2019).

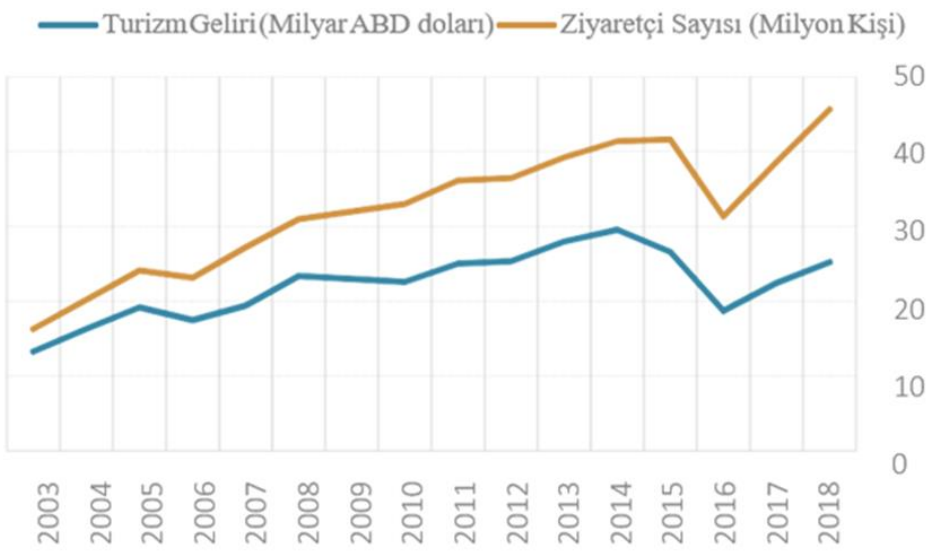
Thomas Cook tarafından 1841 yılında kurulan şirket ile beraber turizm 20. yüzyıla damgasını vurmuş çok önemli bir gelir kaynağı olmaya başlamıştır. İnsanların seyahat etmelerindeki sebep sadece tatil olarak düşünülebilir ancak bunun yanında tarihi eserleri görmek, kış turizmi, yaz turizmi ve termal turizm gibi farklı alanlarda sunulan hizmetlerden yararlanmak gibi amaçları da vardır.

3.2. Türkiye'de Turizm Endüstrisi

Ülkemizin coğrafi ve jeopolitik konumu, tarihi ve kültürel değerleri ile üç tarafının denizlerle çevrili olması turizm açısından oldukça önemlidir. Gayri Safi Milli Hasıla oranlarında turizm sektörü önemli bir paya sahiptir

Turizm, önemini artıran en temel sebeplerin başında turizmin istihdamı arttırma etkisi dolaylı ve doğrudan birçok sektöre gelir sağlama etkisi yer almaktadır. Bu gelir sağlayıcı etkisi ile ‘’bacasız sanayi’’ olarak isimlendirilmektedir. Ekonomik büyüme ve istihdama sağladığı olumlu etkilerinin yanında turizm Dünya barışının teminatı olarak gösterilmektedir. Çünkü ülkemize birçok farklı ülkeden turist ağırlayarak hoşgörü ve misafirperverliğimizi göstermiş bulunuyoruz. Aynı zamanda turizm ödemeler dengesine katkıda bulunmaktadır. Buna göre, turizm gelirlerinde meydana gelen bir birimlik artışın ekonomik büyümeyi doğrudan 0,3168 birim arttırdığı saptanmıştır. Turizmdeki %10'luk sürekli bir büyümenin Gayri Safi Milli Hasıla'da %3 gibi bir oranda büyüttüğü görülmüştür. Turizm sektörü ülkemizin 1980 yıllarında özellikle serbest pazar ekonomisi geçişi ile başlayarak hızlı bir şekilde artmıştır (Çimat & Bahar, 2003). Günümüzde ise Dünya turizm destinasyonları arasında ülkemize gelen turist sayısı olarak ilk altı ülke arasında bulunmaktadır. 2019 yılı itibari ile 50 milyondan fazla turist ağırlayan ülkemizi ziyaret eden turist sayısı her yıl artmaktadır (UNWTO, 2019).

Ülkemizde oluşan döviz açığı turizm gelirleri ile azaltılması hedeflenmektedir. Ülkemize gelen turist sayısı, elde edilen dövizler, turistlere harcanan para miktarı, yatırımlarda ve ihracatta turizm gelirlerinden elde edilen veriler turizm sektörünün ekonomideki kadar önemli olduğunu göstermektedir (Çimat & Bahar, 2003).



Şekil 3.1: 2003 ile 2018 yılları arasında Türkiye'yi ziyaret eden turist sayısı ve turizm gelirleri (TÜİK, 2018).

Gelecekte daha fazla rekabet eden ve sürdürülebilir politikaların uygulandığı bu sektörde ülkemizin uluslararası turizm sektöründe gelirlerinden daha fazla paya sahip olması mümkün olacaktır. Bu durumun ülkemizdeki sosyal refahı hızla artırması beklenmektedir.

3.3. Otel işletmelerinin Yeri ve Önemi

Turizm işletmeleri, hizmet endüstrisinde konaklama, yiyecek ve içecek servisi, etkinlik planlaması, tema parkları, ulaşım, seyahat, havayolu ve turizm endüstrisindeki ek alanları içeren geniş bir sektördür. Otelcilik sektörünün dört farklı alanı vardır (Şekil 3.2).



Şekil 3.2: Otelcilik endüstrisinde yer alan dört sektör (Çimat & Bahar, 2003: 62).

Turizm endüstrisi geniş hizmet endüstrisinin en önemli bileşenlerinden biridir ve geceleme gerektiren müşterilerine hizmet sağlamak için kurulmuştur. Seyahat endüstrisi ve konaklama her ne kadar farklı alanlar olsa da birbiri ile yakından ilişkilidir.

Turizmin ekonomide oluşturduğu ödemelere dengesine katkısı, yüksek istihdam sağlamada etkisi ve yumuşak bir güç unsuru olmada 21. yüzyılın en hızlı büyüyen ekonomilerinden birisidir. Otel yönetimi bu sektörde önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden kalifiye ve yetenekli işgörenler otel yöneticiliğinde önemli role sahiptir. Turizm işletmeleri sadece konaklama değil ulaşım, yiyecek, içecek ve eğlence gibi birçok departmanı barındıran bir bütündür. Bu sebepten dolayı insan kaynakları olarak bu bilgi ve becerilere sahip kişilerin işgören olarak istihdam edilmesi çok önemlidir.

3.4. Konaklama Sektöründe İşgören Devir Hızı

İşgören devir oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan işgörenin, yine aynı dönem içinde işten ayrılan personele oranının yüzdesini ifade eder. İşgören devri; işgörenlerin mevcut işletmede işe giriş ve çıkış sürelerindeki sayısal oranıdır.

Personel Devir Oranı = (İşten çıkanlar / Ortalama işgören sayısı) * 100

Ortalama işgören sayısı = (Dönem başı işgören sayısı + Dönem sonu işgören sayısı) / 2 (Sabuncuoğlu, 2008: 45).

Turizm endüstrisi birçok farklı kesimi ve istihdam sektörünü kapsayan Dünyanın en büyük işverenlerinden birisidir. Ancak büyüyen bu endüstri kendine özgü işgücü zorlukları ile karşı karşıyadır. Bu endüstrinin geliri Dünya ekonomisinde oldukça yüksektir.

İşgören devrinin oluşması, turizm işletmelerinde işgörenlerin belli bir tecrübe, mesleki bilgi, donanım ve beceri gerektiren işlerin olması sebebi ile ciddi sorunlara sebep olmaktadır. Mesleki iş bilgisi ve yetenek gerektiren işlerde çalışan işgörenlerin mevcut işinden ayrılmaları aynı bilgi, birikim ve donanıma sahip, işletmeye katkı sağlayacak işgörenlerin bulunup işten ayrılan işgörenin yerine yeni işgören koymanın zorluğu hemde iş verimliliğini olumsuz etkilemesi açısından işletmeyi zor duruma sokmaktadır. Ayrıca tecrübeli ve mesleki bilgisi fazla olan bir işgörenin yerine istihdam ettirilen yeni işgörenlerden verim alınacak düzeye gelene kadar eğitim ihtiyacı ve sebep olduğu maddi ve manevi zarar işgören devrinin işletmeleri olumsuz etkilemektedir (Aydın, 2005).

Yapılan araştırmalar sonucu işgören devrine sebep olan işletme içi nedenler, işletme dışı oluşan nedenlerden çok daha fazla işgören devrine sebep olmaktadır (Woods, 1997: 362).

Ne yazık konaklama işletmeleri genellikle yarı zamanlı işgörenlere ve mevsimlik işgörenlere dayandığından uzun vadede işgören bulmak zor olabilir. Otel insan kaynakları ve yöneticileri öncelikle işgörenleri nasıl işletmede tutacaklarını anlamak için önce neden işten ayrıldıklarını anlamalıdır. Otel işletmelerinde işgören devir hızının artmasının en büyük sekiz nedeni aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tütüncü & Demir, 2003):

- İş ortamındaki belirsizlik
- Yöneticilerle bağlantı olmaması
- İşler ve çalışanlar arasında uyumsuzluk
- Esneklik eksikliği
- Zehirli veya sağlıksız çalışma ortamı
- Verimsiz iletişim
- Tanınma eksikliği
- Minimum büyüme ve promosyon fırsatları

3.4.1. İşgören devir hızının işletmelerdeki önemi

İşgörenin çalıştığı işten memnun olması, sadece kendini iyi hissetmesi ile alakalı değildir. İşletmenin mevcut işgörenlerini elde tutabilmek etkin olarak yararlanabileceği yöntemler vardır. Bunlardan ilki bilgi birikiminin gün geçtikçe işletmelerdeki öneminin artmasıdır. Çünkü entelektüel sermaye mevcut işletmede çalışan işgörenlerin diğer insanlardan farklı olarak sahip olduğu bilgi ve becerilerdir. Günümüzde ancak yenilikçi fikirlere sahip olan, en yeni oluşum ve trendleri, hizmetleri piyasaya farklı sunabilen işletmeler rakiplerinden sıyrılıp başarılı olabiliyor. Bütün bunlar işletmelerde çalışan işgörenlerin başarısı ile doğru orantılıdır. İşinden memnun olan işgörenler ile oluşturacağı müşteri memnuniyeti arasında ilişki doğru orantılıdır. İşinden memnun işgören müşteri ile arasında bağ kurar ve böylece işgörenlerin işinden ayrılmalarının işletmeye yüksek maliyet oluşturması kaçınılmazdır.

İşgören devir hızı özellikle emek yoğun işletmeler olan otel işletmelerinde büyük öneme sahiptir. Personel devri, işgören tarafından istekli ya da isteksiz gerçekleşen işten ayrılma durumudur. Bu durum işletme açısından; işten ayrılma maliyetlerinin ortaya çıkması, yeni iş alım faaliyetleri oluşturma ve yeni işe alınan işgörenleri eğitme gibi maliyet gideri oluşur (Kirschenbaum ve Weisberg, 2001).

İşten ayrılan bir işgörenin yerine birinin bulunmasının maliyeti işe yeni başlayan birinin yıllık maaşının üçte biridir. İşgören eğer yönetici konumunda ise yıllık maaşının iki ve üç katına kadar çıkabilmektedir (Sarıkaya,2009).

Turizm işletmeleri hizmet sektörü olduğu için insanın insana yaptığı hizmet esastır. Sektörden insanı aldığımızda yerine makina koyamayacağımız bir sektör olduğu için bu bağlamda hizmet sektörü ürünün yanı sıra güler yüz ve hizmet satar. Bu yüzden bir misafir hizmet aldığında sürekli aynı kişilerden aynı hizmeti alması önem taşımaktadır.

Turizm işletmeleri özelliği gereği sunulan ürünün stoklanamaz özelliği olması ve üretildiği anda tüketilmesinde kaynaklı diğer işletmelerine göre mal ve hizmetlerin üretimi ve hizmetini işgörenler yapmaktadır. Bu yüzden turizm işletmelerinde hizmet çok önem taşımaktadır. Çünkü turizm işletmeleri iyi bir hizmetin sağlanması müşterilerin yeniden satın alma faaliyetinde bulunmasında büyük rol oynamaktadır.

İşgörenlerin, hizmet sunduğu potansiyel müşterinin işletmeden memnun ayrılması, kaliteli hizmet sunması için işgörenlerin mevcut işinde işe bağlığının ve iş tatmininin yüksek olması gerekmektedir (Shore ve Martin, 1989). Çünkü işinden memnun bir işgören çalıştığı işletme için oluşturduğu güçlü bağ, müşteriyi de doğal olarak işletmeye bağlar.

Turizm işletmelerinin hizmetin stoklanamaz özelliği dolayısıyla ve ayrıca emek yoğun bir sektör olduğu için örgütte çalışan işgörenlerin birlikte uyumu ve takım çalışması oluşturması oldukça önem taşımaktadır (Kozak, 2012).

Konaklama işletmelerinde kalan misafirler, işletmenin işgörenlerinden aldıkları hizmetten memnun kalıp işgören ile iletişim kurabilirler. Misafirler, gelecek konaklamalarında da aynı işgöreni işletmede gördüğünde mutlu olur. Misafir ile işgören arasında kurulan iletişim bağında turizm işletmelerinde sıkça rastlanabilen bir durumdur. Misafirin farklı zamanlardaki ziyaretlerinde aynı işgöreni tekrar görmesi gerçekten işletmenin bu işgörenin işinden memnun olduğunun bir göstergesi olduğu için konuğun otele olan güvenini de artacaktır (Hoffman ve Ingram, 1992: 70).

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi departmanının en temel görevlerinden biri nitelikli olan işgörenlerin işletmede uzun süre istihdam ettirilmesini sağlamaktır.

İşten ayrılan her işgörenin yerine farklı bir işgören istihdam ettirilmesi, seçme ve yetiştirmesi zaman alır. İşgörenin işe uyum sağlaması oryantasyonu ve eğitilmesi ayrıca

maliyet unsurudur. Aynı zamanda işten ayrılan işgören olduğunda işletmede kalan işgörenler için iş yükü artar ve ekip çalışmasını olumsuz etkiler. Bu yüzden devir hızının az olduğu işletmelerde kurum kültürü, uyum ve süreklilik sağlamada insan kaynaklarının rolü büyüktür.

3.5. İşgören Devrinin Nedenleri

İşgören devrinin farklı nedenleri bulunmaktadır. Yüksek işgören devri yüksek seviyede vergi ödemeyi gerektirir. İşletmelerde oluşan işgören devri zaman ve paraya mal olur (Akova, Tanrıverdi, & Kahraman, 2015). Eğer işletmede yüksek işgören devri varsa piyasada nitelikli işgören bulmada sıkıntı yaşanır ve işgören devir oranının yüksek olduğu işletmede çalışmak istemezler. Bu yüzden işgörenlerin neden ayrıldıklarını araştırmak gerekir. Bu durum insan kaynakları ile doğrudan ilişkilidir. Bir işgörenin işinde oluşan tatmini ne kadar yüksek olursa işgörenin işinden ayrılma olasılığı da o kadar az olur. Yüksek işgören devrinin birçok sebebi vardır ancak burada en sık rastlanan 5 tanesine yer verilecektir (Akova, Tanrıverdi & Kahraman, 2015):

1. Büyüme ve ilerleme eksikliği (Yükselme)
2. Fazla çalışmak
3. Geri bildirim ve tanıma eksikliği
4. Karar verme fırsatı
5. Kötü çalışan seçimi

Yukarıda sıralanan işgören devrini olumsuz etkileyen sebepler insan kaynakları tarafından incelenmeli ve çözüm önerileri geliştirilmelidir. Örneğin, eğer işten ayrılan işgörenler kurumdaki çalışma düzeni ve şartlarından şikâyet ediyorlar ise bunun sebepleri araştırılmalıdır. Eğer fazla çalışma bir sorun ise bunun sebepleri araştırılmalı ve çözüm önerileri sunulmalıdır.

3.6. İşgören Devir Hızına Etki Eden Faktörler

Turizm işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğu yapılan birçok çalışmada belirtilmiştir (Cheng ve Brown, 1998; Kim, 2014; Robinson vd., 2014; Sims, 2007).

İşgören devrinin nedenlerinin araştırıldığı çalışmalarda genel olarak, işgörenlerin iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının olmadığına aynı zamanda işgörenler arasında adalet ortamının sağlanmadığı görülmektedir (Demirkan ve Erdem, 2014, s. 306).

Otelcilik sektöründe işgücünü etkileyen bazı faktörler vardır (Akova, Tanrıverdi, & Kahraman, 2015). Bu faktörler demografik, işletmelerin yapısı, çalışılan departman, çalışma süresi, kurumsallaşma ve iş yükü olarak sıralanabilir.

3.6.1. Demografik faktörler

İşgören devir hızını etkileyen faktörlerin en önemlisi demografik faktörlerdir. Bunlar yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, gelir, tecrübe ve diğer ilişkili değişkenleri içerir. Örneğin işgörenlerin cinsiyetleri otelcilik sektöründeki işgücü devir hızını etkiler çünkü oteller genellikle 7/24 hizmet vermekte ve vardiyalı olarak çalışmaktadır.

Ayrıca, işgörenlerin eğitim seviyesi çok önemlidir. Bu bağlamda bu sektörde mesleki eğitim almamış veya lisans mezunu çalışanların bir arada çalışması devir hızını direk etkileyen bir diğer faktör olarak bilinir.

İnsan kaynakları departmanı bu sebepten dolayı işgörenleri demografik özelliklerine göre sınıflandırmaları ve benzer özelliklere sahip olanları aynı departman veya görevlerde istihdam edilmelerini sağlamalıdır. İşletmede yöneticiler farklı demografik özelliklere sahip kişilerin birbirleri ile sağlıklı iş ortamın oluşturmak için farklılıkları anlama ve kaynaştırma sağlamalıdır.

3.6.2. İşletmenin yapısı

Otelcilik sektörü iki farklı şekilde ortaya çıkmış işletmedir. Birinci grupta daha çok bireysel olarak kurulan ve butik otel olarak bilinen ve daha az kurumsallaşmış oteller grubu yer alır. Bu otel gruplarında çalışanların işe alınması genelde otel sahibi (aynı zamanda otel yöneticisidir) tarafından yapılır. Bu sebepten dolayı benzeri otellerde işgücü devir hızının daha yüksek olduğu görülür.

Büyük bir organizasyonun içinde yer alan ve genellikle uluslararası konaklama şirketlerinin bir üyesi olan oteller daha yüksek kurumsallaşma oranına sahiptir. Bu oteller çoğunlukla dış yöneticiler tarafından atanan ve otel sahibi ile fazla ilgisi olmayan kişilerden oluşan üst ve alt kademe yöneticiler tarafından yönetilir. Benzer şekilde insan

kaynakları departmanı merkezi bir konumda yer alır ve çoğunlukla bu otel işletmelerinde çalışanların devir hızları daha düşüktür.

3.6.3. Departman

Otelcilik sektörü birçok farklı sektör ile ilişkilidir. Bunlardan bazıları müşteri ile direk ilişkisi olmasına rağmen bazı departmanların müşteri ile hiçbir ilişkisi yoktur. Örneğin, otellerde çalışan mutfak personeli çoğunlukla müşterilerle iletişim kurmazlar veya onlar ile hemen hemen hiçbir şekilde iletişim kuracakları bir alanları yoktur. Bu yüzden bu departmanlarda çalışanlar için otel sektöründe çalışmaları fazla bir önem taşımamaktadır.

Ancak müşteri ile birebir temas içinde olan ön ofis ve arka ofis çalışanların işgücü devir hızları müşteri ilişkilerine bağlıdır. Bu yüzden müşterilerin memnun olabilmesi onların işlerine devam edebilmeleri için önemlidir. Ayrıca, müşteriler ile temas halinde olan işgörenler insan kaynakları tarafından farklı şekilde iletişim eğitimi almalı ve mesleki olarak eğitilmesi gerekir.

3.6.4. Çalışma süresi

Çalışma süresi sadece otelcilik sektöründe değil bütün hizmet sektöründe yer alan önemli bir faktördür. Hizmet sektörü çoğunlukla müşteri ilişkileri ve müşteri memnuniyeti üzerine kurulu olduğu için işgörenler ne kadar tecrübeli olursa o oranda işgücü devir hızı düşük olacaktır. Bu durumun en önemli sebeplerinden birisi işgörenlerin insan ilişkilerinde her geçen gün daha iyi olması, müşteri memnuniyetlerinin yükselmesi böylece otelin daha fazla gelir sağlaması ve dolayısıyla işgörenlerin daha uzun süre çalışmasıdır.

İnsan kaynakları açısından otel işgörenlerin eğitimleri çalışma süresi açısından çok önemlidir, çünkü daha tecrübeli işgörenlere her zaman ihtiyaç duyulur. Tecrübeli işgörenler hizmet içi eğitimlerde eğitici rolü üstlenebilir. Tecrübeli işgörenler yetiştirilmesi ve eğitimi uzun ve maliyetli olduğu için bu çalışanların devir hızları görece daha düşüktür.

3.6.5. Kurumsallaşma

İşgücü devir hızına etki eden en temel faktörlerden birisi otel işletmesinin kurumsal olup olmamasıdır. Kurumsal işletmelerde devir hızı genellikle düşüktür. Bunun en büyük sebeplerinden birisi kurumsal işletmelerin profesyonel insan kaynakları ve yöneticiler tarafından yönetilmesidir. Profesyonel yöneticiler çağdaş yönetim yaklaşımını ve toplam kalite yöntemlerini bildiklerinden dolayı işgörenlerin performans değerlendirilmesi, kariyer koçluğu, işletmede çalışan işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını saptaması, çözümsel öneriler getirmesi ve eğitimlerini daha objektif ve profesyonel anlamda yaparlar. Bu da çalışan memnuniyetini oluşturur.

3.6.6. İş yükü

Her bireyin çalışma açısından bedensel ve zihinsel olarak belirli bir sınırı vardır. Otel işgörenleri bu gruba dahil oldukları için işgörenlerin çalışma koşullarının işgücü devir hızına etkisi büyüktür. Her ne kadar fiziksel ve zihinsel işler arasında farklılık bulunsa da işgörenlerin çalışma saatleri ve mesaileri insan kaynakları yöneticileri tarafından dikkatlice hazırlanmalıdır. İnsan kaynakları yöneticileri işgörenlerin bedensel ve zihinsel özellikleri, tecrübesi ve çalıştığı departmanı göz önünde bulundurarak işgören için uygun iş yükünü belirlemesi gerekmektedir. İs yükleri ayrıca işgörenlerin istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda güncellenebilir.

3.7. İşgören Devir Hızının Faydaları ve Zararları

Bazı işverenler veya yöneticiler işgören devir hızının yüksekliğini olumsuz ve zararlı olarak görürler. Bu aslında tamamen doğru değildir. Devir hızının belirli bir seviyede tutulması işletmeler için faydalıdır. Bunun yanında işgören devir hızının bazı faydaları bulunmaktadır.

Yetenek arttırma devir hızının avantajlarından birisidir. Eğer bir işgören işlerini gönülsüz olarak yapıyorsa verimi düşük olur ve kuruma fazla faydası bulunmaz. Kendi iradesi ile işten ayrılan kişiler kurum açısından daha avantajlıdır. Devir hızı nadir olarak verimliliği artırır. Yeni nesil işgörenlerin birçoğu daha fazla teknoloji odaklı çözümleri bilir ve işyerine yeni bakış açıları getirebilir. İstemsiz şekilde çalışan bireylerin kurumdan ayrılması diğer çalışanlar için örnek teşkil eder ve bu durum işgören performansını artırır.

Performansı düşük veya isteksiz çalışan işgörenler işletmeden ayrılması ile diğer işgörenlerin çalışma motivasyonu etkiler. Bu sayede verimsiz çalışan işgörenin kurumu olumsuz etkilemesi engellenir. Benzer şekilde ayrılan işgörenlerin yükünden kurtulan kurum tasarruf eder. Daha az deneyimli yeni işgörenler alınması maliyeti düşürür. Son olarak işgörenlerin yaşlanması onların verimlerini düşürür, performanslarını azaltır ve maaşlarını yükselteceği için kuruma maliyetini artırır. Bu sebepten dolayı ve işgörenlerin kurumdan ayrılmaları kurum için faydalıdır.

İşgörenlerin devir hızı yeterince yüksek veya çok fazla ise bu durum işletmeye maddi ve manevi zarar verebilir. Eğer hizmet içi eğitim için tecrübeli işgören bulunamaz ise deneyimsiz işgörenlerin eğitilmesi yapılamaz ve bu da işgücünün ve verimliliğin düşmesine sebep olur.

İşgören devir hızının yararlarından biri işe işletmeye yeni kan akışı sağlar yeni işgörenlerin gelmesi ile farklı bakış açıları gelebilir. Rekabet artabilir ve verimliliği doğru oranda arttırabilir.

3.8. Yüksek İşgören Devir Hızının Sonuçları

Yüksek devir hızı bir şirketi ve işgörenleri birçok yönden negatif etkiler (Akova, Tanrıverdi & Kahraman, 2015). Sürekli yeni işgörenleri işe alma, geliştime ve eğitme gibi konulara fazla odaklanılması ile kurumsal vizyon, misyon ve hedeflerden hızlıca uzaklaşılabilir. İşgörenlerin işletmede çalışmaya devam etmeleri genelde işletme karlılığını olumlu yönde etkiler.

İşletmeler yeterli eğitimi sağlayarak işgörenlerin işgücü katkılarını arttırabilir. Ayrıca onları performans ödülleri ile ödüllendirerek verimliliklerini arttırabilir. İşgören devrinin düşük olmasının kurum açısından çok önemli getirileri vardır. Bunun en önemlisi şirketin gelirlerinde olumlu değişimdir. İşgörenlerin iş motivasyonu, çalışmaya katılım ve işgörenler arası uyum daha yüksek olur. Buna bağlı olarak ürün veya hizmet kalitesi yüksek olur. Son olarak pazarlama ve katılım seviyesi yükselir.

3.8.1. Bireysel sonuçlar

İşgören devrinin yüksekliği kuruma yönelik negatif etkileri olduğu gibi bireysel açıdan da olumsuz etkileri bulunur (Akova, Tanrıverdi & Kahraman, 2015). Bunların başında

işsizlik gelmektedir. İşsizlik bireyi etkileyen en olumsuz durumlardan birisidir. İşsiz birey çoğunlukla toplumsal açıdan maddi ve manevi olarak zararlıdır.

Ayrıca kişisel problemlerinden dolayı zihinsel hastalıklar ortaya çıkabilir. Bu hastalıkların başında özellikle depresyon ve ilgili diğer mental hastalıklar bulunur. Bireyin mental olarak hasta olması işgücüne katılımlarını azaltır ve toplumsal açıdan birçok zararları bulunur. Her birey sonuç olarak kendine ve yakınlarına bakması gerekir ve bu yüzden çalışmaya ihtiyaç duyar. Bu gerçekleşmez ise hayal kırıklığı ile birçok sorunlar ortaya çıkabilir.

3.8.2. Örgütsel sonuçlar

İşgören devir hızının yüksek olmasının birey kadar işyerine de olumsuz yönde etkisi olmaktadır (Akova, Tanrıverdi & Kahraman, 2015). Her şirket belirli bir oranda işgörenlerine bağlıdır. Eğer işgörenler için yüksek devir hızı olursa işletme maliyetleri artar çünkü yeni gelen niteliksiz işgörenlerin eğitimi ve yetiştirilmesi şirket için yüksek maliyet oluşturabilecek bir durumdur.

Yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin kuruma olan bağlılıkları her geçen gün artacaktır. Dolayısıyla eğer işgören devir hızı yüksek olursa işgörenlerin kuruma bağlılık oranları otomatik olarak düşük olacaktır. Örgütsel bağlılığın yükselmesi için yıllar geçmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme insan kaynaklarının en önemli görevlerinden birisidir. İşgörenlerin performansları, işgörenin kurumdaki seviyesi, işgücü, departmanı ve çalışma süresine göre değişmektedir. Bu sebepten dolayı işgörenlerin devir hızlarının yüksek olması durumunda performansları düşecektir. Hele ki çok yüksek devir hızının olduğu bir şirkette işgörenler endişe içinde olacakları için performansları olumsuz etkilenecektir.

BÖLÜM 4. İŞGÖREN DEVİR HIZI İLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi ve diğer işletme yöneticileri işgören devir hızı konusunda bazı alanlarda alacağı önlemler ile azaltabilirler ve kontrol altında tutabilirler. Bunlardan yedi tanesini aşağıdaki bölümde kısaca incelenecektir.

4.1. İşe Alım Süreçlerinde Uygulanan Yöntemler

İşgören devir hızının istenilen seviyede olması için alınabilecek ilk önlem insan kaynakları tarafından doğru işgörenin doğru iş için işletmeye dahil edilmesidir. (Martinelli, 2017). Mevcut işgöreni elde tutmak için doğru işgörenin işe alınması gerekir. İşe alınacak işgörenlere kurumsal kimlik ve kurumsal kültüre uyumlu olması da bir diğer önemli noktadır. Kurum kültürünü öğrenme, benimseme ve ait olma işgörenlerin devir hızını azaltacak faktörlerden birisidir.

Kurum kültürüne uyum sağlayabilecek yetkinliğe ve kişilik yapısına sahip bir işgöreni işe almak kısa vadede uyum sürecini kolaylaştırdığı gibi uzun vadede işgören devir hızını da düşürmede etkilidir.

İşgören seçiminde kurum kültürüne uyum sağlayabilecek işgörenler işe alınmalıdır. Bunu sağlamak için belirli durumlarda verdikleri tepkileri görmek için işgörenlere davranışsal testler veya görüşme soruları uygulanabilir. Ayrıca, iş görüşme mülakatlarında adaylara örgütsel kültürden ve çalışma ortamından bahsetmek ve göstermek kültürel olarak ne kadar uyumlu olduklarını görmelerini sağlayacaktır. Eğer, bu uyum sağlanmazsa bundan işletme kadar işgören de olumsuz etkilenecektir. İşletmeler açısından işgören bulma ve seçme faaliyeti önemli bir maliyet unsurudur (Acar, 2000).

İşgörenlerin seçim yapılarak işe alınması mevcut işin gerektirdiği kişisel ve mesleki becerilere uygun özellik gösteren işgörenleri seçmesidir. Bir diğer ifade ile iş ve işgören arasında aranılan niteliklerin bir uyum sağlanmasıdır (Carrel vd, 2000).

Bir işgörenin işten ayrılması ayrıca bir maliyet unsurudur. İşe alım süreci ve yeni işgören için harcanacak zaman yeni işe alınacak işgörenin ekibe uyum sağlaması zaman alacak ve geçen sürede etkin verim alınamayacaktır. Ayrıca eğitim maliyetleri de eklenecektir. Bunların dışında işgören bulmak için harcanan zamanda sürecin bir parçasıdır. İşletme işe alınan işgören ayrılış tarihinden itibaren işe başlamadan önce oluşacak işgücü kaybı ve diğer işgörenlerin üzerine fazla iş yükünü beraberinde getireceğinden fazla mesai ve iş yoğunluğu oluşturacaktır.

İşe alım süreci ön görüşme ile başlar. Belirlenen uygun adaylar ile görüşme sağlanır. Bu süreç içerisinde işletmeye dahil edilecek adaylar hakkında bilgi alma yöntemlerinden kurum kültürüne uyum sağlayabilmesi açısından bazı testler uygulanabilmektedir. Bu testlerden bazıları; zeka testleri, dikkat testleri, yetenek testleri, yaratıcılık testleri, bilgi testleri, hafıza testleri, algı testleri, ilgi testleri, kişilik testleri olarak yapılmaktadır. İşgören seçiminde test uygulaması çeşitli amaçlara yönelik olabilir. İşgören devir hızını azaltmak için işin niteliğine ve işin gerekliliği olan kişilik yapısına sahip olan adayların seçimi ilerleyen süreçte işgören devir hızında oldukça etkili bir faktör olacağı için işgörenin mevcut işinde başarılı ya da başarısız olduğunu analiz etmek için başarı testleri, işgörenin mevcut potansiyelini ölçmek için, yetenek testleri, kişilik ilgi ve davranışını ölçmek için motivasyon testleri gibi psiko-teknik testler de uygulanmaktadır (Yüksel, 2000).

Referanslar uzun yıllar işgören seçiminde aday hakkında çalıştığı işletme içerisindeki kişilerden bilgi toplamak için kullanılan en yaygın yöntem olmuştur. Örneğin İngiltere'de otel ve yiyecek- içecek işletmelerinde yapılan bir araştırmada işletmelerin %90'ının işgören seçim aşamasında referans yöntemi kullanıldığı ortaya çıkmıştır (Kozak, Akoğlan,1999).

Referanslar adayların başvuru formlarında yer alan değerlendirmenin objektif olabilmesi açısından en son çalıştığı işyerindeki departman müdürü ve iş arkadaşları ile yapılan referans araştırması çok daha sağlıklı olacaktır. Yapılacak olan referansta ne kadar süre ile çalıştığı, neden işten ayrıldığı, ekip arkadaşları ile arasının nasıl olduğu soruları sorulabilir.

4.2. Memnuniyet Anketleri

İşgörenlere uygulanacak memnuniyet anketleri onların çalışma ortamında ve kurumdaki sorunları ortaya çıkarılabilecek ve çözümler üretilebilecektir (Muharrem, 2007).

Anketler objektif, nicel veriler sağlayan ve düzeyli yapıldığı taktirde işgörenlerin kurumdan ayrılmalarını engeller. Sonuçta işgören eğer çalıştığı kurumda mutlu olursa o seviyede devir hızı azalır ve verimlilik ve fayda seviyesi artar.

Birçok işletme işgörenlerin çalışma hayatında başarılı ve mutlu olması için gerekli önlemler almaktadırlar. Örneğin, turizm işletmeleri için işgörenlerin mutlu çalışmaları oldukça önemlidir. İşinden memnun olan işgörenin işletmeye olan bağlılık düzeyinde ve iş doyumu düzeyinde işgörenin kendisini iyi ve mutlu hissetmesine bağlı olduğu belirtilmiştir (Chan, 2010).

İşyerinde mutlu olan bir işgörenin işyerine bağlılığı, işine karşı olan istekliliği ve çaba sarf etmesi, oluşturduğu performansı, işe yaklaşımını olumlu olarak arttırmaktadır (Sirgy vd., 2001). Ancak işinde mutlu olan işgören iyi hizmet sunabilir.

Memnuniyet anketleri her yıl yapılan performans değerlendirmesiyle uyumlu bir şekilde yapılabileceği gibi rutin olmayan şekilde tavsiye ve şikâyet kutusu gibi uygulamalar ile de gerçekleştirilebilir. Tespit edilen sorunların çözümünün sağlanması gerekli olan kişiler ve yöneticiler birlikte soruna çözüm bulmak için çaba göstermelidir.

Memnuniyet anketleri işgörenlerin işletmeden beklentileri ve önerileri şeklinde olabilir. Nasıl şartlarda çalışmak istenildiği ve bunlarla doğru oranda verimliliğin nasıl arttırılacağı konusunda işletme yönetimine bilgiler verilebilir. Aynı zamanda ast ve üstleri ile olan hiyerarşik dengede rahatsız olduğu konuyu dile getirebilir. Faydalı bir geri değerlendirme geri dönüşümü ile olumsuzluklar giderilebilmesine olanak sağlayan işgören memnuniyet anketleri bu bağlamda işletmeye yol gösterici olacaktır.

4.3. Şirket Kültürü

Şirket kültürü işe alınması planlaması yapılan adaylardan beklenen en önemli konulardan birisidir. Şirket kültürü kavramsal olarak bir şirketin kimliğini temsil eder. İşgörenlerin çalıştığı ortamı tanımlar. Şirket kültürü, çalışma ortamı, işletme misyonu, işletme

vizyonu, işletmenin etik değerleri, beklentileri ve işletme hedefleri gibi çeşitli unsurları içerir (Cameron, 1986).

Kurum kültürünü kuruma ait işgörenlerin ortak bir amaç için oluşturdukları aidiyet duygusu olarak tanımlanır. İşletmenin mevcut kurum kültürü olmadan hiçbir iş ve stratejisinin başarıya ulaşmayacağını nasıl şık görkemli binaların ayakta kalması sağlam altyapı ile mümkün oluyorsa, işletmenin ayakta kalması için de ancak kurum kültürü ile mümkün olabilir (Goffee ve Jones,2000).

İşgörenlerin çalıştıkları işletmenin bir kurum kültürüne sahip olmaları ve mevcut kurum kültürüne uyum sağlamaları doğrultusunda memnuniyet düzeyleri artmaktadır. Kurum kültürünün işe almak istediğimiz işgörenlere uygun olması gerekir böylece uzun süre istihdam ettirilmesi mümkündür. İşletmeye karşı bir bağ oluşmasını ve işgörenlerde bu bağın güçlenmesini belirleyen en önemli etken, etkin bir kurum kültürünün işletmede olmasıdır. Mevcut kurum kültürüne sahip işgörenlerin bir arada çalışması ile işgören bağlılığı ve aidiyet duygusu oluşmaktadır.

Otel işletmelerinde ise Anadolu kültürünün sahip olduğu misafirperverlik ve hoşgörü kültürü ile otelcilikte temel ilke olan farklı ülke, din, inanç ve kültürleri hoşgörü ile karşılayıp ülkemizde konuk ettiğimiz turistler bizim için müşteri değil misafirdir. Ülke olarak bu kültüre sahip çıkıp otel işletmelerinde de şirket kültürü haline getirmek ve bunu işgörenler ile ortak bir amaca hizmet için yapmak turizmin uluslararası barışın teminatı olma özelliğini destekler nitelikte olacaktır.

Kurum kültürünü etkileyen birçok etken vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Okay, 2000:232-238):

i. Örgüt İletişimi: Kurum kültürünü geliştirmek isteyen örgütlerin kendi içlerinde açık bir iletişimi sağlamaları gerektiğidir. İşgörenlerin kurum içi iletişim şekilleri hiyerarşik yapı içinde uyum içinde çalışmaları ekibin birbiri ile iletişiminde önemli bir etkendir.
ii. Örgüt Liderliği: Bir yöneticinin ekibinin üstünde yaptırım gücü oluşturmasıdır. Yaptırabilme yeteneğidir. Her yönetici lider olamayacağı gibi liderliğin en temel özelliklerinden biri yönetmek değil lider olabilmektir.
iii. Örgütün Yönetim Süreci: Yönetimin belirli işletmesel amaçlara ulaşmak için, parasal kaynakları, zamanı verimli kullanabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulatma süreçlerinin tamamıdır. Yönetim sürecinin sağlıklı yürütüldüğü karar

mekanizmasının olduğu organizasyonlarda şirket kültürünün oluştuğu söylenilebilir.

iv. Örgütün Organizasyon Yapısı ve Özellikleri: İşletmenin yapısal özellikleri işletmenin kurum kültürün oluşturur. Her örgütün yönetim süreci, işleyişi farklılık gösterir ve her işletmeyi diğerinden farklılaştırır.

v. Örgütün Yönetim Tarzı: Yöneticilerin işletme içinde koordinasyon, uyum ve iletişim şekli başarıya ulaşmak için büyük bir etkiye sahiptir. Bu etkinin tüm kurum kültürün oluşturur. Kurum kültürü bir işletmeyi rakiplerinden ayıran etmenlerdir.

vi. Örgüt Motivasyonu: Örgütün bireylerinin harekete geçmesi için dışarıdan içsel olarak yapılan bireyde davranış ve duygusal olarak hareket ettiren süreçtir. Örgüt yöneticileri ekiplerini kriz yönetimlerinde motive etmelidirler.

4.4. İhtiyaç Analizleri

İşgörenlerin işten beklentileri ve işletmeden beklentileri benzer ve uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda işgörene iş tatmini sağlamalıdır. Eğer bir işgören kurumdan yüksek seviye maddi beklenti içinde ise ancak kurum bunu karşılayamayacak durumda ise işgörenlerin ihtiyaçları karşılanamaz (Muharrem, 2007). Bu durumda işgörende memnuniyetsizliğe sebebiyet verir ve işten ayrılmasına yol açabilir.

İşgörenler insan oldukları için duygusal varlıklardır. Bu sebepten dolayı çalışanların ihtiyaçları yıllık olarak veya yılın belli zamanlarında periyodik olarak mutlaka belirlenmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri veya departman yöneticileri işgörenler ile ilgili gözlemlediği herhangi bir sorunda mutlaka müdahale etmeli ve önleyici düzenlemeler yapmalıdır.

İşgörenler çalıştıkları işletmede maddi ihtiyaçlarının dışında psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarının da karşılanması önemlidir. Örneğin işgörenlere başarılı olduklarında herkes içinde övülmesi, plaket veya ödüller verilmesi sayesinde cesaretlendirilir ve tanınması sağlanır. Zor bir projesi bitirdikten sonra veya benzeri bir başarıda kendisini tebrik etmek ve övmek içsel motivasyonu arttırdığı gibi işgörenlerin ihtiyaçlarından birisidir. Bu şekilde çalışanların devir hızı azaltılabilir.

4.5. İş Kazalarına Karşı Uygulanan Yöntemler

İş kazalar özellikle gelişmekte olan ülkelerde çalışanların veya işçilerin en önemli sorunlarından birisidir (Muharrem, 2007). İş kazaları işgörenlerin hayati tehlike yaşayabilmeleri veya sağlıklarında bozulmaya yol açar. Teknolojik ilerlemeler ve sanayi devrimleri iş kazalarındaki artışın en önemli sebepleri arasındadır.

İş kazalarını azaltmanın birincil basamağı işgörenlerin güvenlik konusunda bilgilendirilmeleri ile sağlanabilir. İş ortamındaki tehlikeler ve sağlığa zarar veren durumlar işgörenler tarafından bilinmeli ve onlara karşı alınabilecek önlemler işyeri ortamına göre değişebilmektedir. İşgörenlerin gerekli tedbirleri almaları ve çalışma ortamının kazaları azaltıcı şekilde düzenlenme alması gerekmektedir.

İş kazalarındaki bir diğer önemli durum kazalara karşı alınacak önlemlerin her işgören tarafından bilinmesidir. Ayrıca, mesleklere göre değişkenlik gösteren tehlikeler ile ilgili görseller hazırlanarak ilgili yerlere asılmalıdır. İşletme işgörenlerin iş kazasını önlemek için ortam ölçümleri ve işletmede oluşabilecek risk analizlerini yaptırması gerekmektedir.

İşgörenler başta kendi sağlığı için mutlaka gerekli güvenlik önlemlerini alarak çalışmaları gerekmekte ve işletmenin de iş kazası oluşumunu engelleyici tüm önlemleri alması gerekmektedir. Bunun için özellikle küçük işletmelerde hijyen ve güvenlik önlemlerinin alınması hizmet içi eğitimlerde mutlaka iş kazalarına yer verilmelidir. Devletin koyduğu kanun ve yönetmeliklere uyulmalıdır.

4.6. Çalışan Memnuniyeti Artırmaya Yönelik Uygulanan Yöntemler

İşgörenlerin sorunlarını düzenli olarak izlenmesi gerektiği gibi onların memnuniyetleri de izlenmelidir. Eğer işgörenlerin işletmede çalışmaları ile ilgili memnun kaldıkları durumlar tespit edilebilirse diğer işgörenlerin benzer özellikler gösterecekleri için böylece çalışanların memnuniyeti arttırılabilir (Kappel, 2017).

İşgörenleri elde tutmak için alınabilecek önlemler vardır. Bunlardan bazıları;

İşletmenin sağladığı uygun ücret politikasıdır. Ücret politikası ile işe bağlılık arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Asıl önemli olan ise işletmede adil bir ücret yönetimi politikası olmasıdır.

İş hayatındaki sosyal bağın işgören bağlılığında önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma hayatındaki sosyal bağın hem işgören arkadaşları ile hep de işgören yöneticisi ile olan bağı işgören iş yerinde memnun, mutlu ve verimli çalışmasında büyük etkiye sahiptir. Konaklama işletmelerinde işgörenler çalışmalarını yoğun bir tempoda gerçekleştirdikleri için üst düzey bir ekip çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Lam, Zhang ve Baum, 2001: 157).

İşgörenlerin mesleki yönden ve kişisel olarak işletme tarafından eğitilmesi, işgörenlerin geleceğe ve kariyer hedeflerine yönelik eğitimler alması hem kariyer planlaması hem de işgörenin işletmeye dair değer görme hissini ve memnuniyetini arttıran bir başka önemli unsurdur. İşgörenlerin mesleki eğitim alması işletme için yatırım olarak değerlendirilebilir.

İşgören memnuniyetini arttırmanın bir diğer yöntemi onlara kariyer basamaklarını anlatmak ve göstermektir. Çoğu işgören bilgi ve becerilerini artırarak kariyer basamaklarında yükselme ister. Bu yüzden işgörenlere yöneticiler tarafından kariyer basamakları gösterilmelidir. İşgörenlere mevcut durumda daha fazla nasıl sorumluluk alabileceklerini ve nasıl ilerleyebileceklerini bildirmek gerekir.

4.7. Çalışma Koşullarına Yönelik Uygulanan Yöntemler

İşgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi işgören memnuniyetini artırır ve bu durum işgörenlerin başka kurumda iş aramalarının önüne geçer. İşgörenlerin çalışma ortamında mutlu oldukları için verimleri artar ve kurumun başarısı ve gelirleri de benzer şekilde artış gösterir (Tuna, 2002).

İşletmelerin işgörenler için çalışma koşullarını artırmak ve çalışma koşullarını verimli hale getirmek için uygulanabilecek birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlardan birisi onlara esnek çalışma ortamı oluşturmaktır. İşgörenlere esnek çalışma programları sunma ve işgörenlere kendi çalışma saatlerini ve konumlarını düzenlemelerine yardımcı olur. Bu şekilde işgören iş-özel hayat dengesini oluşturabilir.

Çalışma koşullarına göre iş ve yaşam dengesini korumak diğer bir ifade ile işgörenlere sunulan iş ortamı ve işgörenin iş ve özel hayatını ne kadar iyi dengeliyorsa işgörenlerin işletmelerine karşı olan bağlılıklarını da o derece arttırır. İşletmede çalışanların en yüksek verimin alınabilmesi ancak daha adil, verimli ve yaratıcı bir çalışma ortamı ile

mümkündür. Bunun da yolu iş ve özel yaşam dengesini sağlamakla doğru orantılıdır. Aksi bir durum yani iş ve aile hayatının bütünleşmediği bir iş ortamı işletme verimini de olumsuz etkiler. Çalışma hayatındaki mutluluk ve tatmin, kişinin iş dışındaki hayatında geneli açısından mutlu olmasında önemli bir etkendir.

İşletmenin işgörenlerine sosyal alanlar yaratması, başarının ödüllendirilmesi, iş dışında çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile vakit geçirmek, özel günlerin hatırlanması işgören memnuniyetini artıracağı için onların verimliliklerini yükseltecek ve devir hızını azaltacaktır. Esnek öğle yemek saatleri uygulanarak kendi çalışmalarını daha fazla kontrol etmeleri sağlanabilir.

Mevcut işi yeniden tasarlamak mevcut işgöreni elde tutmanın önemli bir yöntemidir. Eğer bir işin mutluluk veren ve nefret edilen kısmını tespit edilebilirse bu işi bildiğimiz gibi tasarlanmasına yardımcı olur ve böylece işgörenlerin daha kolay bağlanıp ve mutlu olabilecekleri işler yaratıp istenmeyen sıkıcı görevler için yeni görev tanımlamaları yapılabilir. İşletme için önemli ve yeri doldurulması zor ve masraflı olan işgören devir hızı oluşuyor ise yaptıkları işi mercek altına alınması ve daha verimli görev tanımlamalarının yapılması gerekilmektedir.

İşletmeler genellikle işgörenleri mevcut iş ve göreve uydurmaya çalışırlar. İşgörenlerin yapması ile yükümlü yazılı iş ve görev tanımları neyin ne zaman ve nasıl yapılacağı önceden belirlenmiştir ve işgörenlerin bunlara harfiyen uyulması beklenmektedir. İşgörene uymayan iş ve görev tanımlarının yüklenmesi işgörenin işine bağlanmasına ve verimli olmasında olumsuz etki yaratmaktadır. Yapılan işin kişiselleştirilmesi bu çabaların en önemli yöntemlerinden birisidir. Kişiselleştirmenin gücünü kavrayabilmek için ekonominin mal ve hizmet tarafına bakmamız gerekmektedir.

Mevcut rekabet ortamı işletmelerin piyasaya sunduğu mal ve hizmetlerin her geçen gün daha da kişiselleştirilmesine yol açmıştır. İşletmede üretilen ürünlerin kişiye ve gruba göre özel üretilmesi ya da sunulan hizmetin kişiye ya da belli gruba özel sunulması gerekmektedir. (Sarıkaya, 2009)

BÖLÜM 5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı

Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin en önemli sorunları arasında yer alan personel devir hızının yüksekliği, işletmelerde olumsuz ekonomik etkileri yanında işgücünün niteliği ve performansı üzerinde de istenmeyen sonuçlar yaratmaktadır.

Bu tez çalışmasında stratejik insan kaynakları uygulamalarının işletmeler için nitelikli işgören seçme, eğitme ve elde tutma üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu kapsamda, uygulamaların sonuçları ortaya koyularak işgören devir hızının azaltılmasına yönelik önerilerde bulunulacaktır. Araştırmanın amacı personel devir hızı ile stratejik insan kaynakları uygulamalarının etkinliği arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

5.2. Araştırmanın Önemi

21. yüzyıl içinde uygulanmaya başlanan çağdaş yönetim teknikleri, insan kaynakları uygulamalarında da etkilerini yoğun biçimde ve sürekli yenilenerek göstermektedir. Söz konusu yeni teknikler, personel seçimi, eğitimi ve elde tutulması konularına da yansımaktadır.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular özellikle otel hizmetlerinde stratejik insan kaynakları uygulamasının önemi ve bu konuda çalışanların görüşleri doğrultusunda ortaya çıkan bulgular ışığında değerlendirildiğinde gelecekte yapılacak benzer çalışmalar açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Otel yöneticileri de insan kaynakları departmanın yönetimi ve gelişmesi araştırmanın sonuçlarından yararlanabilir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Yapılan alan araştırmasında nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile veri elde edilmiştir.

Mülakat soruları literatür araştırmasına dayandırılarak oluşturulmuştur. Mülakat soruları toplam 12 soru olarak tasarlanmıştır. Sorular öncelikle mülakata katılan insan kaynakları yöneticilerinin demografik özelliklerini içermektedir. Buna ilave olarak otel sektöründeki stratejik insan kaynakları uygulamaları hakkındaki görüşlerine yer verilmiştir. Son olarak personel eğitimi ve personel devri ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Mülakat sorularının oluşturulmasında literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalar taranmıştır. Stratejik insan kaynakları uygulamalarından performans yönetim sistemi uygulama, ücret yönetim sistemi işgören devir hızı oranına etkisine cevap arayan sorularında Tüzün (2013)'ün ölçeğinden faydalanılmıştır.

Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplar nitel analiz yöntemleri arasında olan 'içerik analizi' yöntemi ile değerlendirilecektir. Mülakat sorularının yanıtları, NVivo nitel analiz programı aracılığıyla çözümlenecektir. Ortaya çıkan eğilimler sınıflandırılacak ve çalışma kapsamında incelenecektir. Bulgulardan hareketle personel devir hızına yönelik çözümlemeler yapılacaktır.

Mülakatların uygulama sürecinde Covid-19 pandemisinin görülüyor olması, otel işletmelerinin bulunduğu olağanüstü süreç, sağlık endişelerinden dolayı yüz yüze görüşmeye katılmak istemeyen uzmanlar olması, araştırma evreninde yer alan tüm katılımcıların çalışmaya dahil olmasının önüne geçmiştir. Aynı nedenle mülakatların bir kısmı yüz yüze, bir kısmı online ortamda yapılmak durumunda kalmıştır. Araştırmacının da zaman ve mali kısıtları çalışma evren ve örnekleminin daha büyük tutulmasını engellemiştir.

5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Tezin evreni stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını uygulayan İstanbul'da faaliyet gösteren uluslararası beş yıldızlı zincir otellerde çalışan insan kaynakları yöneticileridir.

Örneklem,İstanbul'da faaliyet gösteren 55 uluslararası zincir beş yıldızlı otelden kasdi örnekleme yöntemi ile 18 otel insan kaynakları yöneticisi olarak belirlenmiştir ve uygulamaya dahil edilmiştir.

5.5. Verilerin Toplanması

Mülakat soruları literatür araştırmasının ardından belirlenmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Otellerde insan kaynakları yöneticileri ile yapılan mülakatların bir kısmı yüz yüze bir kısmı online olarak yapılmıştır. Yapılan mülakatlar ortalama olarak 1'er saat sürmüştür. Katılımcılara mülakata başlamadan araştırmaya dahil oldukları için teşekkür edilerek, çalışmanın neden önemli olduğu ve amacı açıklanmış, katılımcı kimliklerinin gizli tutulacağı ve bilimsel araştırma haricinde verilerin kullanılmayacağı bildirilmiş, not tutmak ve ses kaydı yapmak için gerekli izinler alınmıştır.

5.6. Verilerin Analiz Yöntemi

Çalışma elde edilen veriler NVivo nitel analiz programı ile analiz edilip, elde edilen veriler grafik, tablo ve kelime bulutları ile şekillendirilmiştir.

BÖLÜM 6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu tez çalışmasında işletmelerde stratejik insan kaynakları uygulamalarının şirket için gerekli olan nitelikli işgören seçme, eğitme ve elde tutma üzerindekini etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda 18 insan kaynakları yöneticisi ile gerçekleştirilen mülakatlar NVivo analiz programı ile değerlendirilmiş ve sonuçlar bu bölümde sunulmuştur. Mülakat gerçekleştirilen insan kaynakları uzmanları K1 ile K18 arasında kodlanmıştır. Çalıştıkları oteller ise Otel-1 ile Otel-18 arasında kod ismi kullanılarak sunulmuştur.

Teze dahil edilen insan kaynakları yöneticilerine toplam 12 soru yöneltilmiştir. Bu sorulardan 3 tanesi katılımcıların demografik bilgileri ile ilgilidir. İlk soru katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve unvanlarını kapsamaktadır. İkinci soruda katılımcıların çalıştıkları oteldeki insan kaynakları dahil toplam personel sayısı ile ilgili bilgiler toplanmıştır. 3. soruda ise katılımcı insan kaynakları yöneticilerinin toplam otelcilik ve yöneticilik tecrübeleri ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Bu sorulara verilen cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 6.1: Katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları şirket ile ilgili işletme bilgileri.

Demografik Özellik	Özellik	Frekans
Yaş	25-35	4
	36-45	10
	46+	4
Cinsiyet	Erkek	3
	Kadın	15
Eğitim Durumu	Önlisans	5
	Lisans	11
	Yüksek Lisans	2
Unvan	Direktör/Koordinatör	6
	Müdür	11
	Şef	1
Otel Yöneticiliğinde Tecrübe (yıl)	1-10	7
	11-20	5
	16+	6
İnsan Kaynaklarında Çalışan Personel Sayısı	1	6
	2-4	6
	5-7	6
Otelde Çalışan Personel Sayısı	0-250	10
	251-500	8

Tablo 6.1'de belirtildiği gibi katılımcıların yaş grupları 3 sınıfta belirtilmiştir. Buna göre 4 katılımcı 25 ile 35 yaşları arasında, 10 katılımcı 36 ile 45 yaşlarında ve 4 katılımcının ise 46'dan daha büyük yaşlarda olduğu belirlenmiştir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin cinsiyetlerine bakıldığında ise 15 kişinin kadın ve sadece 3 kişinin erkek olduğu görülmüştür. Eğitim durumu açısından incelendiğinde ise 5 katılımcı Önlisans mezunu, 11'i lisans mezunu ve 2'si ise yüksek lisans mezunudur. Son olarak tabloda katılımcıların unvanları ile ilgili soruya verilen cevaplara göre 6 kişi direktör veya koordinatör olarak çalışmakta, 11 kişi müdür pozisyonunda ve sadece 1 kişi şef pozisyonunda çalışmaktadır.

İkinci soruda insan kaynakları yöneticilerinin çalıştığı otelde çalışan işgören sayısı ile insan kaynaklarındaki işgören sayıları elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre 250 ve altında çalışan işgören sayısına sahip otel sayısı 10 ve 251 ile üzeri çalışan işgörene sahip otel sayısı 8 olarak belirlenmiştir. En düşük sayıda işgörene sahip otelin sadece 64 çalışan elemanı bulunmaktadır. En fazla işgören sayısına sahip otelde ise 410 otel çalışanı vardır. Çalışmaya dahil edilen otellerden birisi (Otel-5) pandemi sürecinde istifa, emeklilik, askerlik, mazeretsiz gelmeme gibi sebeplerden dolayı çalışan işgören sayısında azalış meydana geldiğini belirtmiştir

İkinci mülakat sorusunda insan kaynaklarında çalışan işgören sayısı ile ilgili bilgiler istenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre incelenen otellerde 1, 2-3 ve 4-6 arasında insan kaynakları bulunmaktadır. Buna göre 6 oteldeki insan kaynakları işgören sayısı sadece 1 olduğu görülmüştür. 2-3 veya 4-6 sayıda insan kaynakları işgörenine sahip otel ise benzer şekilde 6 olduğu belirlenmiştir. Bazı oteller şubelerinden dolayı fazla sayıda insan kaynakları işgörenine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Çalışmanın evreni stratejik insan kaynakları uygulamalarını uygulayan oteller olarak seçildiği için otellerde işgören sayısı ve buna doğru orantıda insan kaynakları departmanında işgören sayısı genel olarak fazladır.

Mülakat sorularına verilen cevaplar incelendiğinde elde edilen kodlar kelime bulutunda (Şekil 6.1) gösterilmiştir. Buna göre sorulara verilen cevaplarda en fazla sayıda kullanılan kelimeler yüksek performans, eğitim, hız, stratejik, yönetim, performans, ücret ve doğru iletişim olarak sıralanmaktadır. Aşağıdaki şekilde görülen kavramların büyüklüğü istatistiksel olarak verilen cevaplarda bulunma olasılığını belirtmektedir.



Şekil 6.1: NVivo analizi ile mülakat sonuçlarından oluşan kelime bulutu (word cloud).

İnsan kaynakları yöneticilerine yöneltilen dördüncü soru stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreçlerinde dikkat edilen noktalar ile ilgilidir. Verilen cevaplara göre aşağıdaki şekildeki kodlar oluşturulmuştur.

Şekil 6.2'de birinci mülakat sorusuna verilen cevaplardan elde edilen ve yöneticilerin işe alım süreçlerinde önem verdikleri işgören özellikleri sunulmuştur. Buna göre insan kaynakları yöneticilerinin yeni alınacak işgörende sahip olmasını beklediği en önemli özellikler uyum, bilgi, motivasyon, iletişim, güvenilir olması, teknik bilgi sahibi olması, güler yüzlü olması, sosyal olması, eğitim seviyesi ve aktif olmasıdır.

İletişim (13)	Bilgi (8)	Uyum (8)	Sosyal (5)	Teknik Bilgi (5)
Güvenilir (5)	Güler Yüzlü (4)	Eğitim Durumu (4)	Yabancı Dil (4)	Aktif (4)
Disiplin (3)	Prezantabl (2)	Referans (2)	Dinamik (2)	Bilgisayar Bilgisi (2)
Doğru İş, Doğru Nitelikler (2)	Mesleki Yeterlilik (2)	Motivasyon (1)	Problem Çözme (1)	Teknik Bilgi (5)

Şekil 6.2: NVivo analizi ile stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreçlerinde kodlar ve frekansları.



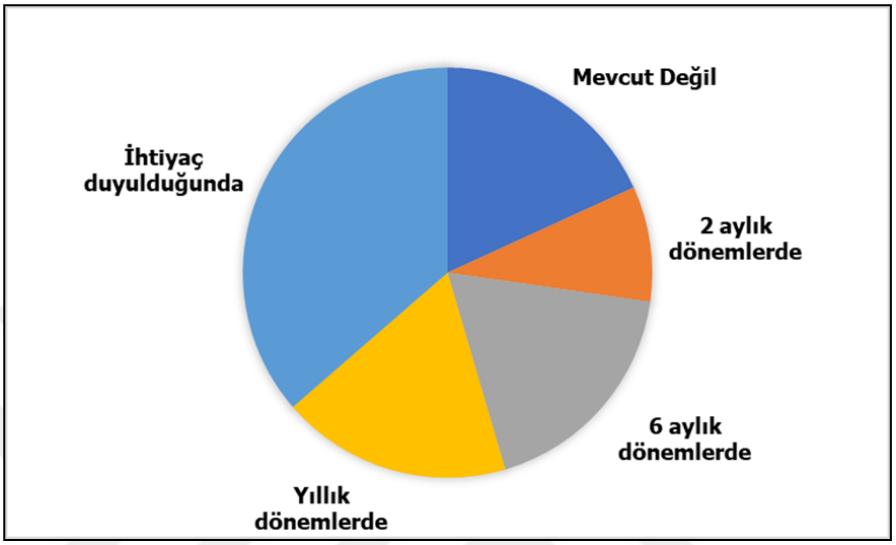
Şekil 6.3: NVivo analizi ile stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreçlerinde oluşan kelime bulutları.

Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi iletişim, uyum, güler yüzlü olma ve bilgi yeni işe alınacak otel personelinden beklenen en önemli özelliklerdir. Birinci mülakat sorusu niceliksel olarak kod ve kelimeler oluşturduğu için yukarıdaki şekildeki gibi sunulmuştur. Bazı katılımcılar birinci soruya verdikleri en önemli cevaplar ile ilgili aşağıdaki ifadeleri kullanılmıştır:

- Mevcut ekibe uyum sağlaması ve bilgi ve becerinin yanında uyumu kişisel özellikleri olmalıdır (K1).
- Aday işe uygun mu, firmanın yapısına uygun mu? (K2).
- Sektörel hassasiyetlere önem verilmeli- iletişimi yüksek- iç motivasyonunu sağlayan – iç disiplini olan (K3).
- Tecrübeleri ve eğitim geçmişi kadar yeteneklerine de değer vermeye dikkat ediyorum özellikle işin niteliğine göre karakter yapısının da uygunluğu her zaman benim için önemli olmuştur (K4).
- Stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım süreçleri en fazla dikkat ettiğim noktalardan birisidir. Çünkü doğru personeli bulamazsanız bu başlı başına devir oranını etkiler. Bu yüzden işe alacağım adayda öncelikle hizmet sektörünü sevmesi, güler yüzlü olması, farklı kültürlere açık, anlayışlı misafir odaklı ve iletişimi düzgün ekip çalışmasına yatkın ve stresli ortamda çalışabilecek her zaman pozitif olması işe alacağım adaylarda baktığım temel özelliklerdir (K16).
- İşe alacağım adayda öncelikle samimiyet ve güven duygusunu hissettirmeli mesleki bilginin yanında ekibe uyumu sağlayabilecek mi ekibe katkı

sağlayabilecek mi? Sorularına cevap ararım daha sonra teknik bilgi ve becerisi gelir öncelik karakter analizi (K18).

Mülakatlarda insan kaynakları yöneticilerine sorulan beşinci soru yöneticilerin bulundukları otelde uyguladıkları performans değerlendirme sistemleri ve stratejileri ile ilgilidir.



Şekil 6.4: Otellerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerine ilişkin verilen cevaplar.

Bun göre verilen cevapların büyük bir kısmı performans değerlendirmenin yapıldığını ifade etmiştir. İki yönetici (K2, K3) performans değerlendirmesi yapmadığını söylemiştir. Bu yöneticilerden birisi otelde sadece 65 işgören vardır. Diğeri (K3) ise "tek performans değerlendirmemiz müşteri memnuniyeti" olarak tanımlamıştır. Personel sayısın az olduğu otellerde performans değerlendirme uygulanmadığı görülmüştür.

Diğer yöneticiler ise performans değerlendirme uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu otellerde uygulanan performans yönetimlerinin çoğunluğu ihtiyaç duyulduğunda yapılmaktadır (K10, K12, K15, K18). Bunun yanında performans değerlendirmeyi genellikle 2 ay, 6 ay ve senelik olarak uygulayan oteller de vardır.

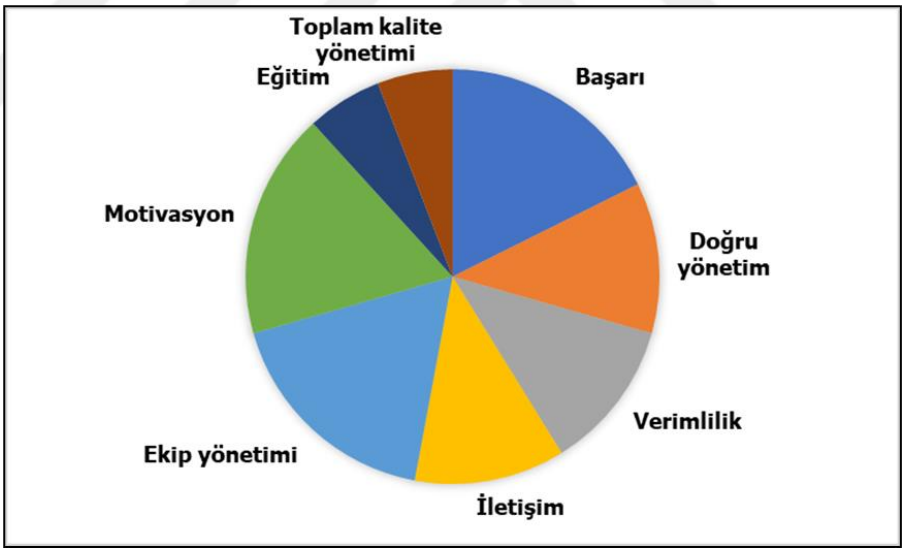
Performans değerlendirme sonucunda ise işgöreni teşvik etmek için ödüller verildiği belirtilmiştir (K14). Performans seviyesi düşük çıkan işgörene ise geri bildirimler verilmektedir. Sonuç olarak yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 6 ay ve 12 ay olarak yılda 2 kez çalışanla bir araya geliniyor. Verilen smart hedefler 6 ay içinde değerlendirmeye alınarak çalışanın hedefinin ilerisinde veya

gerisinde olup olmadığı tespit edilerek hedefin ulaşılabilir olması için gereken yönlendirmeler yapılıyor (K5).

- Evet senede 2 defa uyguluyoruz. Yetkinlik ve hedef bazlı, görev kademelerine göre kriterleri farklılaştırılmış kendimize özel bir performans değerlendirme sistemimiz var. Sonuçlarını ücret yönetimi, kariyer planlaması ve yedekleme planları, eğitim planlamasında kullanıyoruz (K6).
- Uyguluyoruz ama çok sağlıklı sonuçlar alındığını düşünmüyorum.2 aylık deneme süresi performans değerlendirmesini başarı ile tamamlayan personel daha sonrasında farklı performans sergileyebiliyor. Bu da işe alımın ne kadar önemli olduğunu gösteriyor (K7).
- Evet uyguluyoruz sonuçları bizim için oldukça önemlidir. Bunun sonucunda geribildirim yaparak eğitim eksikliği olan personellerin tespiti ile çözümlemeye çalışıyoruz (K8).

Altıncı soruda yöneticilere çalıştıkları otelde uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi ve planlaması hakkındaki düşünceleri sorulmuştur.



Şekil 6.5: Otellerde uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi ve planlamasına ilişkin verilen cevaplar.

Otellerde uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi ve planlamasına ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde motivasyon, başarı ve ekip yönetimi ön plana çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle, otel yöneticileri stratejik insan kaynakları yönetimi ve planlamasını en fazla ekip yönetimi, motivasyon ve başarı ile ilişkilendirmektedir.



Şekil 6.6: Otellerde uygulanan stratejik insan kaynakları yönetimi ve planlamasında oluşan kelime bulutları.

Bu soru ile ilgili Otel-18'in yöneticisinin (K18) verdiği yanıt en kapsamlı ve dikkat çekicidir:

"Otelcilikte tamamen stratejik insan kaynakları yönetiminin hakim olması gerektiğine inanıyorum. Bizde bordrolama ve özlük işleri muhasebe departmanına aittir. Bizler insan kaynakları ekibi olarak tamamen örgüt olarak gelişme, değişme, inovasyon, katma değer sağlama, ekip motivasyonu, kariyer koçluğu, iş analizleri ödüller ve takdir sistemleri kurma, eğitim içerikleri oluşturup personeli eğitmek başlıca stratejik insan kaynakları görevlerimizdendir. Kesinlikle böyle olması gerektiğine inanıyorum. İnsan kaynakları bilgisayar başında oturan bir departman değildir. Personelin içinde olmalı dinlemeli çözüm üretmeli, köprü kurmalı. İletişim dinamiği oluşturmalı, değer katmalı ve değer vermelidir."

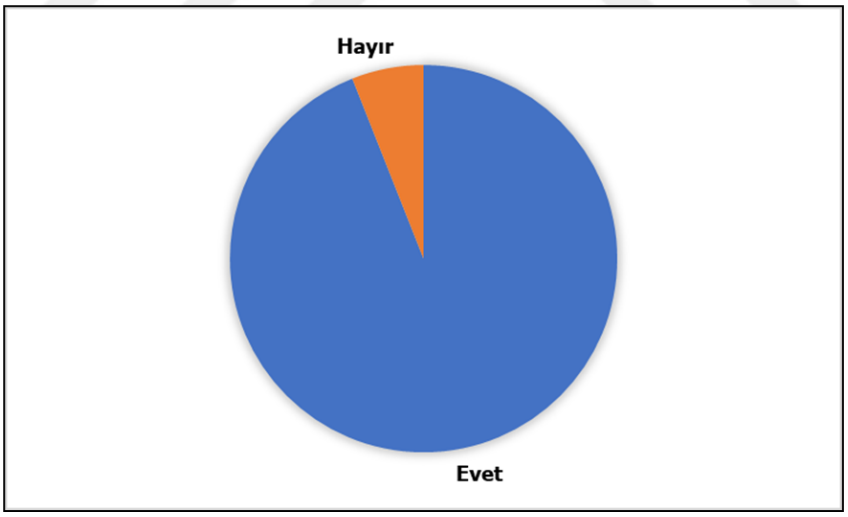
Bunun haricinde bazı yöneticiler 6. Soruya aşağıdaki cevapları vermişlerdir:

- Bu kaynağı ne kadar doğru yönetirsek o kadar başarılı olunur. Doğru yönetim işe alım stratejisi ile başlar doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi önceliklidir. Kişilik yapısının yapacağı işe uygunluğu en az eğitimi ve mesleki deneyimi kadar önemlidir. Unutulmamalı ki bilgi ve beceri kazandırılabilir ama davranış kazandırılamamaktadır. Gelişim sürecinin devamlılığı ve performans değerlendirmeleri ile yapıcı geribildirimlerin varlığı insan kaynağı yönetiminin temelini oluşturur (K5).

- İyi ve başarılı bir otel yönetimi iyi bir takım olmaktan geçiyor. Bir otele başarılı diyebilmemiz için hedeflerine ulaşmış olması gerekiyor. Bu hedefler: karlılık, doluluk, çalışan memnuniyeti, misafir memnuniyeti, personel devir hızı oranı düşüklüğü, maliyetlerin kontrol altında tutulması vb. Gibi sıralanabilir ve arttırılabilir. Stratejik IK yönetimi tüm departman liderlerini de işin içine katarak İK yönetimi açısından IK liderinin koçluğunda tüm departmanlarda şirketin hedeflerine ulaşmasına hizmet edecek şekilde insan kaynağını yönetmekten geçer. Bunu da İnsan Kaynaklarının tüm alt kırılımlara uyarlaması gerekir (K6).
- Aslında otel yönetiminin insan kaynaklarına ve insanın kaynağına verdiği değerle doğru orantıda olduğunu düşünüyorum. Otel yönetimi stratejik insan kaynaklarını ne kadar özümseyebilmiş ise o kadar uygulanabilirliği yüksek oluyor. Yoksa insan kaynakları sadece evraksal işlemlere bakan personelcinin ötesinde olamıyor maalesef (K7).
- Oldukça önemlidir. Çünkü otelcilik ekip olmaktan geçer iyi bir ekip başarının anahtarıdır ve bunu başaramayan işletmeler verimlilik, karlılık ve hizmet kalitesi olarak geri dönüşüdür. Bu yüzden stratejik insan kaynakları yönetimi oldukça önemlidir (K8).
- Stratejik insan kaynakları planlamasını yıllık ve aylık olarak yapıyoruz bunun içine yönetim ve eğitim koçluğu kariyer planlamayı performans yönetim sistemini katıyoruz (K9).
- Her yıl planlamamızı bütçe doğrultusunda hazırlıyoruz. İnsan kaynakları planlamasına eğitim, gelişim içsel motivasyon ve dışsal motivasyon planlaması yapıyoruz (K10).
- İnsan kaynakları planlaması önemlidir. Hangi departmana kaç kişi alınacağı terfi sistemi kurmak buna bağlı ücret sistemi oluşturmak, eğitmek, mentorluk yapmak ve sonrasında değerlendirmek planlamanın içinde yer alana başlıca öğelerdir (K11).
- Otelimizde yürüttüğümüz IK faaliyetinde tamamen stratejik IK planlamalarını yürütüyoruz. Eğitimden tutun kariyer beklentilerine kadar motivasyonun düşük olmaması için ödül ve takdir ödülleri veriyoruz. Ciddi bir eğitim planlamamız var kendilerini hem sosyal hem teknik anlamda geliştirmelerini sağlayıcı faaliyetler yapıyoruz. Sosyal ve yan haklarına destekleyici faaliyetlerde bulunuyoruz (K12).

– Otel sektörü emek yoğun bir sektör olduğu için beraberinde etkin bir ekip çalışması gerektirmektedir. Çünkü işletmenin başarısında tüm departmanlarının birbiri ile etkileşiminin önemi oldukça büyüktür. Bu bağlamda ekibe uygun personeli seçip ekibe dahil etmek ve olası sorunlar için arada köprü vazifesi kurmak hizmet sektörü olması açısından insan ilişkilerinin önemini ve beraberinde insan kaynaklarının önemini arttırmaktadır (K13).
– Otel işletmeleri modern hizmet verdikleri için toplam kalite yönetimi kapsamında çağdaş yönetim biçimlerini esas almaları gerektiğini düşünüyorum. Bu yüzden personel birimi gibi değil de insan kaynağının verimliliği üzerinde stratejik çalışmalar yapılması gerektiğini düşünüyorum (K14).
– Otelciliğin özü misafir memnuniyetine dayalıdır. Personel çalıştığı yerin ne kadar kalite olduğunu düşünürse o kadar iyi hizmet verir; bunun karşılığında sadece maaşların düzenli yatması kurumsallık değildir. Kurumsal olmanın getirdiği sorumluluklar yan haklar sağlaması, iş görenine kıymet vermesi, eğitim gelişimine destek hizmet sektöründe önemlidir (K15).

Yedinci mülakat sorusu otellerdeki oryantasyon ve hizmet içi eğitim uygulamaları ile ilgilidir.



Şekil 6.7: Otellerdeki oryantasyon ve hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin verilen cevaplar.

Bu soruya bir yönetici (K2) hariç %94 oranında evet cevabını vermişlerdir (Şekil 6.7). Hayır cevabını veren yönetici bunun sebebini belirtmemiştir. Soruya cevap veren bir yönetici (K1) bu soruya "…3 gün sürüyor. Kurum içi tanıtım. Uyulması gereken kurallar

marka eğitimi, misafir ilişkileri eğitimi takım çalışması eğitimi ve iletişim eğitimleri planlıyoruz" olarak cevap vermektedir.

Ayrıca, otel zincirine bağlı çalışan bir diğer yönetici (K5) "…Marriott Grubu'na bağlıyız ve MGS adındaki online eğitim platformu birçok eğitimi alabildiğimiz gibi ayrıca kendi içimizde gerçekleştirdiğimiz oryantasyon eğitimi ve departmanlar bünyesinde gerçekleştirilen on the Job training'lerimiz var. Zaman zaman Marriott Franchise yöneticilerinden otelimizde 1 haftalık sürelerle workshoplar da alıyoruz" ifadesi ile bu soruyu cevaplamıştır.

Buna ilaveten, K18 ise oryantasyon, takım çalışması ve işgörenlerin birbiri ile kaynaşması ile ilgili eğitim programlarını aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

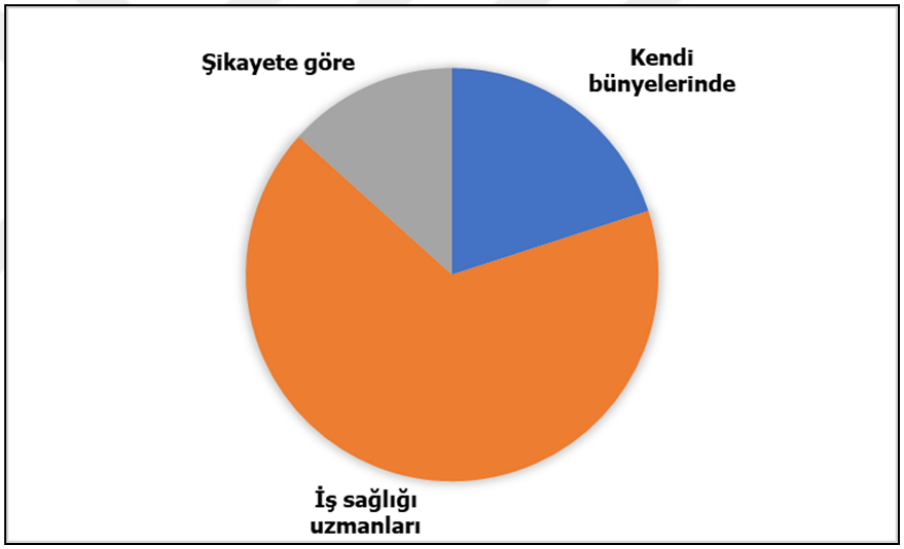
"Tabii ki yapıyoruz çok keyifli bir oryantasyon eğitimi içeriğimiz var takım çalışması oyunları, motivasyon oyunları, ekibin birbiri ile tanışması ve kaynaşması aktivitelerinin olduğu ve 3 gün süren bir oryantasyon eğitim programımız var. Hem kurum kültürü tanıtılıp hem iletişim eğitimlerinin yer aldığı eğitimleri birleştirdiğimiz bir oryantasyon programımız mevcuttur."

Diğer verilen cevaplar değerlendirildiğinde ise oryantasyon ve hizmet içi eğitimin önemi vurgulanmıştır. Otel personeline düzenli olarak verilen eğitimler "Oryantasyon, genel kurallar, marka eğitimi, misafir ilişkileri eğitimi, iletişim eğitimi, takım çalışması eğitimi, workshop, motivasyon eğitimleri, tanışma ve kaynaştırma eğitimleri" olarak ifade edilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlarda yöneticilerin işe alım süreçlerinde dikkat ettikleri iletişim, motivasyon ve takım çalışması ile ilgili verdiği ifadeler dikkat çekicidir. Diğer yöneticilerin verdikleri cevaplardan bazıları şöyledir:

- Evet ve çok başarılı sonuçlar alıyoruz. Oryantasyon eğitim programımız geniş eğitim içeriklerini oluşturur (K6).
- Evet ne kadar alanında eğitimli personel eşittir verimlilik, karlılık ve hizmet kalitesinde artış demektir (K7).
- Evet yapıyoruz. İşletme için eğitim birimiz tarafından aylık ve yıllık olarak planlanıyor (K8).
- Mesleki eğitime çok önem veriyoruz (K9).
- Evet eğitime önem veriyoruz. Gerek işletme içi eğitim gerek işletme dışından eğitim desteği alıyoruz. Aldırıyoruz (K10).

– Eğitim bizde ciddi, mesele olduğu yıllık ve aylık eğitim planları oluşturup eğitim memnuniyet anketleri ile yeterliliğimiz ölçen raporlar oluşturuyoruz ve ihtiyaç halinde sürekli yeniliyoruz (K10).
– Turizm sektörü emek yoğun sektör olduğu için devir hızı tüm işlemlerde olduğu gibi çok önemlidir. Fakat bölgesel olarak fazla otel olduğu için iş imkanları kısıtlı değildir. Bu yüzden sektörel olarak personel devir hızı oldukça yüksektir (K11).

Mülakat sorularının sekizincisinde yöneticilere otelde işgörenlerin sağlığı ve güvenlikleri ile ilgili yapılan çalışmalar ve uygulanan programlar ile ilgili bilgiler istenmiştir. Buna göre işletmelerin çoğunluğunun iş sağlığı uzmanlarıyla ilerlediği görülmüştür. Bazı işletmeler kendi bünyesinde sağlık personeli barındırırken, bazıları da işgörenlerin şikayetlerine göre ilerlemektedir (Şekil 6.8).



Şekil 6.8: Otellerde çalışanların sağlığı ve güvenlikleri ile ilgili yapılan çalışmalar ve uygulanan programlarına yönelik verilen cevaplar.

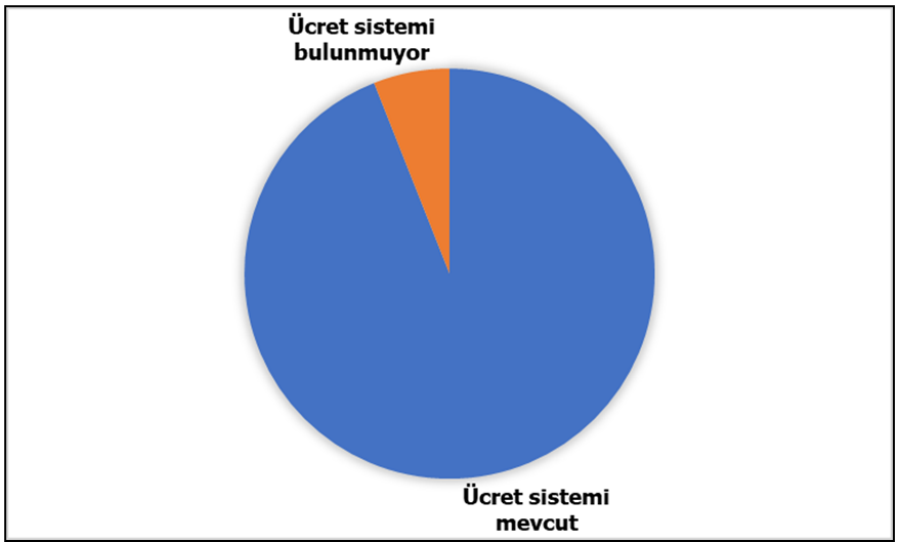
Bazı yöneticiler iş sağlığı uzmanları (K1, K4, K5) ve kendi bünyelerinde bulunan uzmanlar (K4, K8) ile personelin sağlık ve güvenliklerini sağladıklarını belirmişlerdir. Ayrıca, diğer yöneticiler (K4, K7, K18) bu durum ile ilgili özellikle uzmanlar, sağlık görevlileri ve çalışan işgörenden gelen talepler doğrultusunda çalışanlarının sağlık ve güvenlikleri ile ilgili özenle çalışmalarını belirmişlerdir.

İşletmelerden bazılarında otelde doktor ve hemşire bulunduğun ve ihtiyaç halinde görev yaptıkları tespit edilmiştir. Bu konuda yöneticilerden bazıları aşağıdaki yanıtları vermişlerdir:

- "Revirimizde tam zamanlı doktor ve hemşire bulunduruyoruz. İş güvenliği uzmanımızla yakın temas çalışmalarımız oluyor. Çalışan temsilcileri ile yapılan toplantılar ile risk değerlendirmelerimizi yapıp personellerimizden de gelen önerileri dikkate alarak önlemlerimizi alıyoruz." (K4).
- "Uzun süredir birlikte çalıştığımız OSGB firmasından gelen ISG uzmanımız ve işyeri hekimimizle birlikte hem mevzuat gereği kurul toplantılarını ve risk analizlerini gerçekleştirip takiplerini yaparken hem de genel konuların dışında otelimize özel planlamalar ve uygulamalar yapıyoruz. Özellikle pandemi sürecinde daha da yoğun şekilde durumumuzu sıklıkla gözden geçiriyoruz." (K5).
- "İşçinin sağlığı ve güvenliği hep önceliğimizdir. İşyeri hekimi, iş sağlığı ve güvenliği uzmanımız ile sürekli eğitim ve değerlendirmeler yapmaktayız." (K6).
- Alanında uzman kişilerin görüş ve kanuna uygunluk ile belirtilen önerileri ve personelden gelen istek ve şikayetlere önem veriyoruz (K7).
- İş ve işçi sağlığına önem veriyoruz. Personellerimize sağlık sigortaları yaptırıyoruz. Çünkü sağlıkları bizim için çok önemli (K8).
- İşletmemizde anlaştığımız firmamız var destek alıyoruz (K9).
- Evet anlaştığımız firmamız tarafından düzenli olarak sistemi yürütüyoruz (K10).
- Anlaştığımız firma ile süreci sağlıklı bir şekilde yürütüyoruz (K11).
- Bizim için çalışanlarımızın akli ve bedeni sağlığına çok dikkat ediyoruz. Sigortalıyoruz. Bunun için de profesyonel firmalar ile çalışıyoruz (K12).
- Anlaşmalı firmamız ile bu süreci sağlıklı bir şekilde yürütüyoruz (15).
- İş sağlığı ve güvenliği firması ile yürütüyoruz (K161).
- Evet yapılıyor (K17).
- Çalışanlardan ve uzmanlardan oluşan bir ekibimiz var öneriler ve uzmanların görüşü doğrultusunda çalışmalar yapıyoruz (K18).

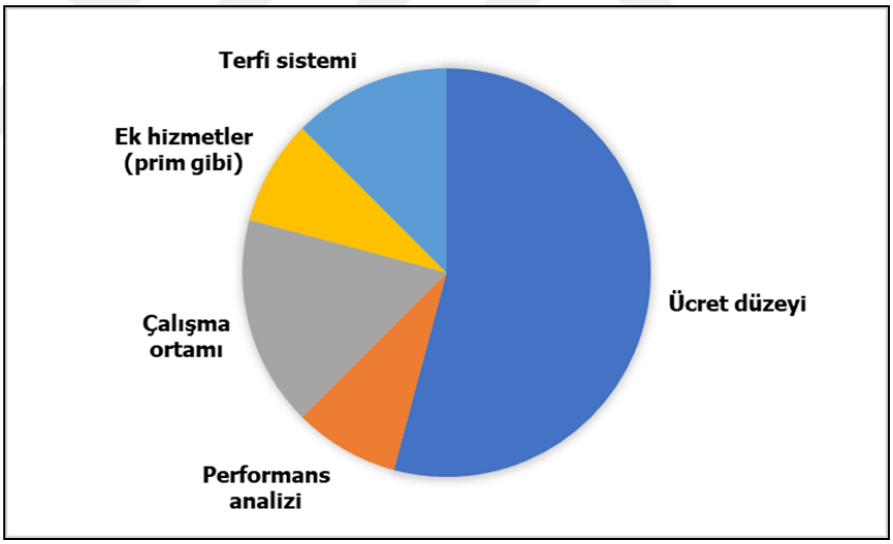
K8 çalışan otel işgörenlerine devletin sigortası haricinde özel sağlık sigortası yaptırdıklarını belirtmiştir. Ayrıca, iş ve işçi sağlığına çok önem verdiklerini söylemiştir. Bunun sebebini ise isçilerin sağlıklarının kurum için çok önemli olduklarını vurgulamıştır.

Dokuzuncu mülakat sorusunda yöneticilere çalıştıkları oteldeki ücret yönetim sistemi ve bunun işgören devir hızına etkileri ile ilgili görüşleri istenmiştir.



Şekil 6.9: Otellerdeki ücret sisteminin varlığına yönelik verilen cevaplar.

K2 yönetici hariç (%94 oranında) bütün yöneticiler personel için ücret yönetim sistemlerinin olduğunu belirtmişlerdir. K2 personel devir hızının yüksek olduğunu belirtmiştir (Şekil 6.9).



Şekil 6.10: Otellerdeki ücret yönetimi sistemine yönelik verilen cevaplar.

Otellerdeki ücret yönetim sistemleri incelendiğinde, ücret yönetim sistemlerinin büyük kısmının temelinde ücret düzeyi olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışma ortamı ve terfi sistemi de oteller tarafından tercih edilmektedir (Şekil 6.10).

Otel IK yöneticilerinin çoğunluğu personeline piyasa koşullarında veya daha üzerinde maaş verdiğini ifade etmişlerdir. Bir diğer dikkat çeken nokta ise K3 ücret, komisyon, performans ve maaşlar gibi ödemelerin zamanında olmasının öneminden bahsetmiştir.

K1, maaşlarının piyasadan yüksek olduğunu belirtmiş ve personel devir hızındaki maaş etkisinin yüksek olduğunu savunmuştur. K4 ise personel maaşları ve personel devir hızının ilişkisini aşağıdaki ifade ile açıklamıştır:

"İş analizinin yapılması, iş değerlemesi yapılması ve piyasa ücret verilerinin alınması ve son olarak performans verilerinin de dikkate alınarak kurulan bir sistem / özellikle performans verilerinin dikkate alınmasının devir hızı üzerinde olumlu etkileri olmaktadır." (K4).

Yukarıdaki K4 tarafından verilen cevap ücret yönetim sistemlerinin ne kadar detaylı ve sistemli olarak çalıştıklarını göstermiştir. Bu sayede sistemli ve performans verilerinin kullanılarak ücret hesaplanması ve bununda devir hızına etkisinin belirtilmesi dikkat çekmektedir.

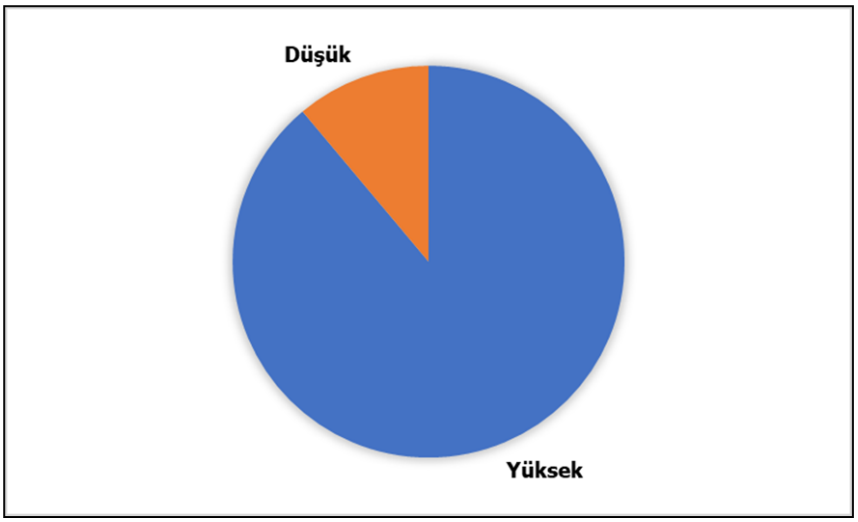
K5, senede bir defa ücret artışına gittiklerini belirtmiştir. Ayrıca, enflasyon artışı ve performans değerlendirme sonucunda ücret artışlarının belirlendiğini belirtmiştir. Net ücretleri haricinde otel çalışanlarına sosyal yardımlar ve bazı kademelerde çalışanlara sağlık sigortası yapılmaktadır.

Bunlara ilaveten diğer otel yöneticileri maaş, performans, ücret sistemi ve personel devir hızı ile ilgili ilişkileri aşağıdaki gibi ifadeler ile açıklamışlardır:

- Piyasa normalinden daha yüksek ücretleri veriyoruz. Az personel, nitelikli iş ve yüksek ücret anlayışına sahibiz. Ücretin yüksek olması da devir hızında oldukça etkili bir unsurdur. Fakat işletme içi kargaşanın olmaması huzurlu bir çalışma ortamı devir hızının yüksek olmasında ücretten daha önem taşıdığını düşünüyorum (K6).
- Her yıl enflasyona göre artış uyguluyoruz. Personel devir hızına oldukça etkiler.
- Ücret yönetimi sistemine göre yıl içindeki maaş zamlarına ek olarak ilave ikramiyeler ayni yardımlar ve hediye çekleri veriyoruz. Aynı zamanda prim sistemimiz var ve terfi artışları sağlıyoruz. Bunların sonucunda personel devir hızında olumlu sonuçlar izliyoruz (K7).
- He yıl zam yapıyoruz. Prim sistemimiz var ve terfi olanağımız yüksek (K8).
- Bunlar personel devir hızında önemli etkendir (K9).

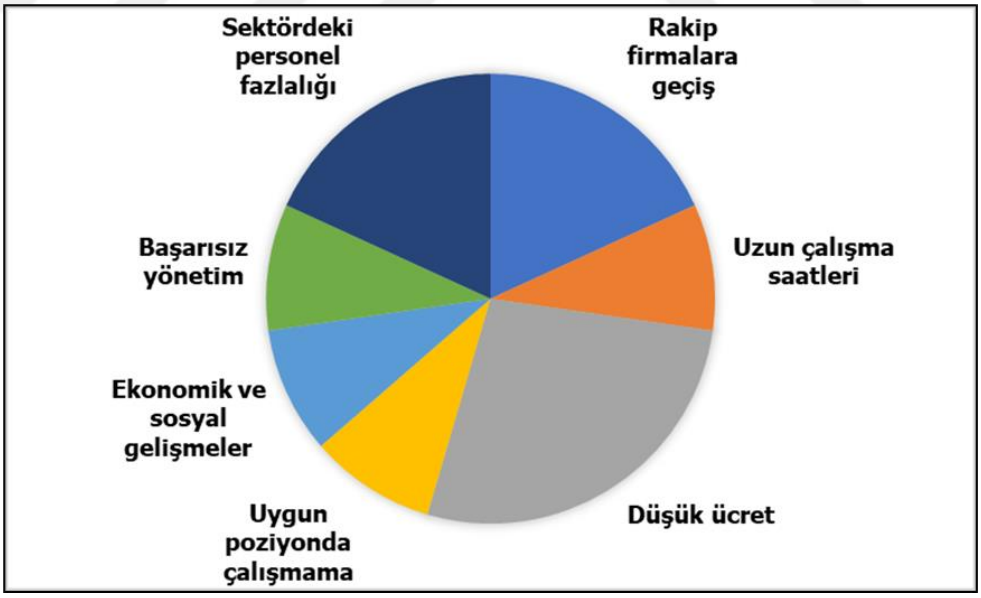
- Ücret yönetimi siteminde adil olmaya çalışıyoruz. Personel devir hızında etkiler ama en önemlisi çalıştığı yerdeki mutluluğudur. Bunun parasal karşılığı yoktur sektöre hizmet sektörü zordur (K10).
- Piyasa koşullarında ücret veriyoruz. Personel devir hızına ücretin olumlu etkileri vardır (K11).
- Ücretlerimiz piyasanın üstünde seyretmektedir. Ama yine de personel devir hızımız yüksektir (K12).
- Otel sektöründe personel devir hızını azaltmak için doğru işe doğru personel seçmek, seçilen personelin teknik bilgisinin yanı sıra takım çalışmasına yatkın olması ardından, ücret yönetim sisteminin ve kariyer yönetiminde adil ve fayda sağlaması, personeli eğitmek ve geliştirmek ve çalışma ortamındaki huzur ve güven ortamının oluşturulması personelin kendisini ekibin parçası olarak görmesini sağlaması ile personel devir hızının düşmesinde en önemli etkenler arasındadır (K13).
- Belirli bir ekip ortamı yani takım kültürü oluşturulmalı ve bu kriterlere uygun adaylar işe alınmalıdır. Ücretin zamanında ödenmesi, değer ve kıymet verilmesi ve kariyer hedeflerine ulaşmada destekleyici olmalıdır (K14).
- Ücret yönetim sistemimiz maaş artı 4 aylık ikramiye şeklindedir. Personel devri için olumludur (K15).
- Piyasa koşullarının üzerinde ücret yönetimimiz var. Personel devir hızına olumlu tabi ki vardır (K16).
- Adil ve kıdem esaslı ücret yönetim sistemimiz var. Personel devir hızı üzerinde etkilidir. Ama en önemlisi işyerindeki mutluluğudur. İstediğimiz kadar yüksek ücret verelim mutlu değilse kayıptır (K17).
- Ücret yönetim sistemimiz kendimiz rakip olarak gördüğümüz işletmelerin paralelindedir. Ücretin performans etkisi üzerinde olumlu etkisi olduğunun görüşündeyim ama hep söylediğim bir şey var para iş hayatında mutluluk getirmez (K18).

Onuncu mülakat sorusu insan kaynakları yöneticilerine çalıştıkları oteldeki işgören devir hızları ile ilgili görüşleri yöneltilmiştir (Şekil 6.11).



Şekil 6.11: Otellerdeki personel devir hızlarına yönelik verilen cevaplar.

Bu soruya K3 ve K6 hariç bütün yöneticiler hem sektörde hem de kendi otellerinde çok yüksek olduğunu ve bunu da bazı sebeplerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Öte yandan, K3 ve K6 her ne kadar sektörde personel devir hızının çok yüksek olduğunu düşünseler de kendi çalıştıkları oteldeki personel devir hızının fazla yüksek olmadığını vurgulamışlardır. Sektörde personel devir hızının yüksek olmasını turizm sektörü açısından en önemli sorunlar olarak belirtilmiştir (K7).



Şekil 6.12: Otellerdeki personel devir hızlarının yüksek olmasına yönelik verilen cevaplar.

Otellerdeki yüksek işgören devir hızı nedenleri incelendiğinde ise düşük ücret, rakip firmalara geçiş ve sektördeki personel fazlalığı en önemli nedenler arasında gösterilmektedir (Şekil 6.12).

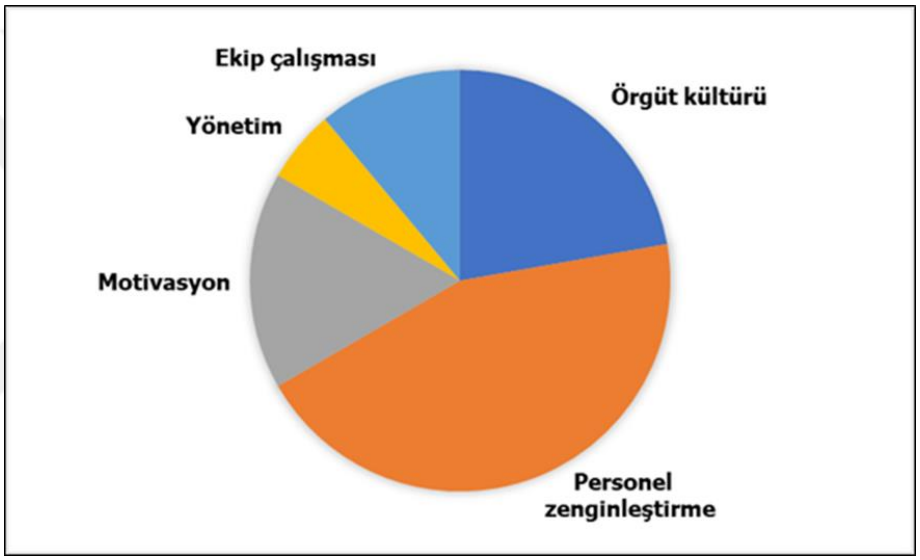
Çalışmaya dahil edilen çoğu yönetici yüksek devir hızından şikâyet etmektedirler ve bunun sebepleri arasında "başarılı olmayan yönetim ve ücret politikaları ve sektörde güven olmaması" (K2), "personel planlamasının yüksek olması" (K12), ve "uygun pozisyona doğru kişi bulunamaması, "sektörde çalışan kurum sayısının çok fazla olması" (K8) ve piyasa şartlarında doğru ücret verilememesi" (K13) olarak belirtmişlerdir. K10, sürekli personel değişimi ile personel devir hızının yüksek olmasının turizm ve otel sektörünü derinden etkilediğini çünkü sürekli değişen personelin verimlilik kaybına sebebiyet verdiğine dikkat çekmiştir.

İnsan kaynakları yöneticileri tarafından bu soruya verilen bazı cevaplar şöyledir:

- Turizm sektöründe yüksek çünkü rakip çok fazla o yüzden yüksek olması çok normal ama elde tutulduğu sürece yüksek olmayacağı görüşündeyim. Ayrıca belirtmek isterim ki hizmet sektöründe kesinlikle personel devir hızı yüksek olmamalıdır (K8).
- Turizm sektöründe genel olarak personel devir hızı oranı oldukça yüksek maalesef. Bunu da sektörün dünya üzerindeki her türlü ekonomik, politik ve sosyal krizlerden hemen olumsuz anlamda etkilenebilen bir sektör olmasına bağlıyorum (K5).
- Ücret yönetimi sistemi uygulamalarında uygun pozisyona doğru kişi ve piyasa şartlarındaki ortalama ücret olması gerektirir. Bunun aksi oluştuğunda personel devir hızını olumsuz etkilemektedir (K13).
- Olumlu etkisi vardır. Ama en önemli etken nakdi imkanlar değildir. Uzun çalışma saatleri varsa ve emeğinin karşılığı takdir edilmiyorsa bir süre sonra ücret ikinci planda kalmakta olduğunu meslek hayatımda birçok kez şahit oldum (K14).
- Otelcilik sektöründe maalesef devir hızı yüksektir. Bizde de yüksek ama kurumsallığın sonucunda yani stratejik insan kaynakları uygulamalarının uygulandığı işletmemizde bu oranın daha da düştüğünü net olarak söyleyebilirim (K15).
- Otelcilik sektöründe devir hızı fazladır. Fakat çalıştığım otelde devir oranının minimum tutmaya çalışıyoruz (K16).
- Yüksektir. Yüksek olmaması için çalışıyoruz. Çünkü verimliliğin düşmesini istemiyoruz (K17).

– Çok üzülerek söylüyorum çalıştığım sektörde maalesef devir hızı çok fazla ama personel planlamasında bu oranda ve fazla personel rakip firmaya giderse tabi ki bizler için kayıptır. Personeli kaybetmeden önce önlemler alınmalı ve kaybın önüne gelmelidir. Bu da sadece stratejik insan kaynakları yönetimini özümsemiş işletmelerde gerçekleşir (K18).

Çalışmaya dahil edilen insan kaynakları yöneticilerine yöneltilen son mülakat sorusu işgören devrini azaltmak için yapılabilecekler ve atılacak adımlar ile ilgilidir. Buna göre, yöneticilere sektördeki tecrübeleri ve konumlarına göre otel sektöründe işgören devrini azaltmak için yapılabilecekler ve atılabilecek adımlar ile ilgili görüşleri sorulmuştur (Şekil 6.13).



Şekil 6.13: Otellerdeki personel devir hızlarının azaltmak için yapılabilecek çalışmalara yönelik verilen cevaplar.

Otellerdeki işgören devir hızını azaltmak için yapılabilecek çalışmalar arasında ücret, terfi ve yan haklar gibi personel zenginleştirme kavramı ağır basmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü ve motivasyon ortamının sağlanması da otellerdeki işgören devir hızlarını düşürmek için oteller tarafından yapılabilecek çalışmalar arasında gösterilmektedir (Şekil 6.14).



Şekil 6.14:Otellerdeki personel devir hızlarının azaltmak için yapılabilecek çalışmalarda kelime bulutları

Yöneticilerden çoğu sektörde çalıştıkları deneyimlerden ve stratejik insan kaynakları açısından değerlendirildiğinde yeni alınan işgörenin süreç içerisinde kurumun özelliklerini öğrenmesi, yapılan eğitim seminerleri ve programlarına isteyerek katılması ve diğer mesleki uygulamalar ve çalışmaları isteyerek ve severek yapmasının personel devir hızını düşüreceğini savunmuşlardır.

Buna ilaveten, önceki soruda bazı katılımcıların verdikleri cevaplar arasında sektördeki rekabetten dolayı işgören devir hızının yüksekliğinden bahsedilmiştir. Bu sebepten dolayı bunu azaltmak için personele verilen değerin artması, personel ile ilgili ve stratejik insan kaynakları bağlamında işe alma, ücretlendirme ve terfilerin işgörenlerin performanslarına göre adil bir şekilde yapılması personel devir hızının düşürülmesi için geliştirilebilecek diğer çözümler olduğu belirlenmiştir.

K18 işgören devir hızının azaltılması ile ilgili işçinin mutluluğu sağlamak gerektiğine dikkat çekmiştir. Bunun sağlamak için işçinin kuruma sunduğu ve ortaya koyduğu performans ile sunduğu hizmetin kurum tarafından takdir edilmesi gerektiği ve bunun işgören devir hızının azaltılması için kullanılabileceğini belirtmiştir. Ayrıca, işyerinde işgören ve doyuma ulaşmış personelden devir hızının çok olmasının beklenemeyeceğini ifade etmiştir. Bunlara ilaveten işgören devir hızını azaltmak için aşağıdaki önerilerini sunmuştur:

- Personele değer verme (doğum gümleri, yıl dönümleri, terfi kutlamaları, ödül ve takdir edilme

- Eşitlik ilkesine göre hareket etme
- Güçlü bir takım iletişimi
- Ekip ruhu ve motivasyonu
- Kurum kültürü oluşturma
- Eğitime ve geliştirme
- Kariyer planlaması
- İş sağlığı ve güvenliğini oluşturmak
- Yan haklar sunmak
- Zamanında ödenen ücret

Bu şekilde sıralanan yaklaşımlar sağlandığında herhangi bir işletmede personel devir hızının yüksek olmayacağını vurgulamıştır.

Buna ilaveten K1 devir hızının otel sektöründe müşteri memnuniyeti için çok önemli olduğunu ve mutlaka düşük olması gerektiğini belirtmiştir. Rakip oteller ile kendi kurumunu karşılaştırdığında ise rakip otellerdeki devir hızının daha düşük olduğunu söylemiştir. Ayrıca, işgören devir hızı sorununu çözmek için en etkili yolun nitelikli işgörenleri toplayıp iyi bir ekip kurup takım kültürü oluşturmak ve iyi maaş ödemektir. İşini seven mutlu ekip hizmet sektörünün başarılı olmasında en önemli etkenlerden olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların bazıları personel devir hızının azaltılması için aşağıdaki önlemlerin alınması gerektiğini vurgulamışlardır:

- Otel sektöründe devir hızını azaltmak için motivasyon çalışmaları personeli değerli hissettirilmesinin sağlanması ödüllendirme takdir etme ve takım çalışmasının önemi sağlanmalı bunları sağlandığı takdirde ücretin 2. planda olduğunun görüşündeyim (K7).
- Adil bir yönetim anlayışına sahip olunmalı ve eğitim kariyer gelişim destekleri sağlanmalıdır. Takım kültürünün sağlandığı işletmelerde personel devir hızının çok yüksek olmayacağının görüşündeyim (K8).
- Adil olunması, işletmeye duyulan güven, kariyer olanakları, eğitim desteği, yan haklar, başarılı ekip bilinci, motivasyon çalışmaları gerekmektedir (K9).
- Bunu tek kelime ile açıklamak gerekirse çalışana kıymet vermek. Bunun sonucu zaten eğitmek terfi vermek yoğun mesailer harcamamalarını sağlamak iletişimi yüksek motive olmuş takım örgütleri kurmak vb gibi (K10).

- Maaş arttırmış sosyal ve yan hakların sağlanması ile mutlu çalışma ortamı sağlanabilir (K11).
- Kişi kanuni haklarına uygun bir çalışma prensibi ile personelin mutlu çalışması en temel hedeflerimizin arasındadır. Personel mutlu olmalı ki hizmet noktasında eksiklik yaşanmasın. Bunu başarabildiğimizi düşünüyorum. Elbette ki eksiklerimiz vardır. Ancak genel manada bu konuda örnek olduğumuz kanaatindeyim. Ücret önemli bir konu fakat bunun yanında personele kıymet vermek değerli hissettirmek ve takımın bir parçası olduğunu aile olduğumuzu hissetmeli bunu hissettirmek için birçok sebep sayabilirim. Mesai saatlerinin kanuna uygun olması ailesine ve sosyal hayatına zaman ayırabilmesini desteklemek gibi. Turizm sektöründe uzun yıllar emek veren bir insan kaynakları olarak şunu net bir şekilde söyleyebilir ki personel çalıştığı yerde memnun ve mutlu ise başka sorun yoktur (K12).
- Moral ve motivasyon etkinlikleri piknik gibi iş dışında yapılacak aktiviteler ekibi birbirine bağlar ve motive eder. Aynı zamanda takım çalışmasını güçlendirir (K13).
- Bu sorunun her türlü cevabı personele mutlu ve sağlıklı bir iş yeri oluşturulmadığı sürece devir hızı hep çok yüksek olacaktır (K14).
- Ekip çalışmasının etkin rol oynadığı bir işletmede personel devir hızının çok az olacağının görüşündeyim. Mutlu ve motivasyon sahibi ekip işletmesini sahiplenip ailesi gibi, görecek ve bu da hizmet kalitesini ve karlılık oranlarını etkileyecektir (K15).
- Personele kıymet vermek diyeyim. Bence en önemlisi bu diğerlerinin hepsi bunun sonucu olduğunun görüşündeyim (K16).
- Bunun için en önemlisi çalıştığı işletmeyi çalışılabilir hale getirmektir. Bunun için otelimizde ödül ve takdir sistemleri oluşturduk bunun içinde olumlu geri dönüşleri alıyoruz. Prim sistemi getirdik. Motivasyon çalışmaları yapıyoruz. Personelin çalıştığı yerde hem mutlu hem motive olmuş bir şekilde çalışmasını sağlıyoruz. Sürekli öğrenen ve gelişen bir ekibimiz var eğitim ve gelişime çok önem veriyoruz. Bu doğrultuda işletmeden memnun olan personel işinden ayrılıp başka bir yerde çalışmaya başlamıyor çünkü mevcut çalıştığı yerden memnun olduğu için devir hızı azalmış oluyor (K17).

Mülakat veri analizlerinde katılımcıların çoğunluğunun 36 ile 45 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuç yöneticilerin çoğunun orta yaşlarında olduklarını göstermiştir. Bu durum yöneticilerin otel yöneticiliğindeki tecrübeleri incelendiğinde çoğunun 1 ile 15 yıl arasında olduğunu açıklamaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin orta seviyede otel yönetim tecrübesi olduğunu belirtmektedir. Önceki çalışmalar ile karşılaştırıldığında (Koyuncu & Yılmaz, 2002) yönetici seviyesinde çalışanların tecrübelerinin yaklaşık 7-12 yıl olduğunu göstermiştir.

Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde ise daha önceki çalışmaların karşılaştırıldığında (Koyuncu & Yılmaz, 2002) ise aksine çoğunun kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu karşılaştırma otel yöneticilerinin genelde erkeklerden oluştuğunu ancak insan kaynakları yöneticilerinin genelde kadınlardan oluştuğunu göstermiştir.

Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde çoğunun lisans düzeyinde mezun oldukları elde edilmiştir. Yüksek lisans yapan sayısı az olmakla birlikte lise eğitimi almış olan yönetici yoktur. Otel yöneticilerinin tecrübeleri incelendiğinde ise 16 ve üzeri yıl tecrübeye sahip yöneticilerin sayısı ile daha önce yapılan çalışmalar ile benzerlik bulunmaktadır (Koyuncu & Yılmaz, 2002). Uzun yıllar yöneticilik yapmış katılımcıların Lise mezunu olduğu görülmüştür. Demografik özellikler ile ilgili elde edilen bulgular daha önce yapılan çalışmalar (Mirzayeva & Türkay, 2016) ile benzerlik göstermektedir.

İşgören devir hızlarının azaltılması için önerilen yaklaşımları da işgörenlerin eğitimi, iletişim becerisi ve işbirliği becerilerinin ne kadar önemli olduğunu yansıtmaktadır. Otel işgöreni devir hızının daha önce yapılan çalışmaların bazılarından (Tuna, 2007) yüksek ve diğerleri (Akova, Tanrıverdi & Kahraman, 2015; Unur, K., Günay & Çakıcı, 2019) ile benzer seviyede olduğu görülmüştür.

İşgörenlerin görevlerini severek yapmaları, uygun ücret ve terfi politikalarının uygulanması, işgören mutluluğu, ücretlendirme, işgörene verilen değer, kurum kültürü, kariyer planlaması, zamanında ödenen ücret, yüksek motivasyon, adil olma, eğitim desteği gibi farklı önerilerdir. Ortaya atılan bu öneriler daha önce yapılan çalışmalar (Tuna, 2007; Akova, Tanrıverdi & Kahraman, 2015; Birdir, 2000; Pelit & Öztürk, 2010) ile benzerlik taşımaktadır.

Performans değerlendirme yaklaşımları ve stratejileri açısından çalışmaya dahil edilen yöneticilerin çalıştıkları otellerde benzer uygulamalar bulunmaktadır. Bunlar arasında; müşteri memnuniyeti, işgöreni teşvik etmek, ödüllerin verilmesi ve yetkinlik bazlı olmak

üzere verilen promosyonlar bulunmaktadır. Ayrıca, ücret yönetimi, kariyer planlaması gibi önemli başlıkların performans değerlendirme ve eğitimlerde kullanılmakta olduğu belirtilmiştir. Bulgular, önceki yapılan çalışmalar (Arslantürk, 2009; Soysal & Kılınç, 2016; Şengül, 2019; Halis & Çamlıbel, 2011; Erdem, 2004) ile benzerlik taşımaktadır.

Stratejik insan kaynakları uygulamalarından nitelikli işgörenleri elde tutma üzerine yapılan benzeri çalışmalarda araştırmacılar en iyi insan kaynakları uygulamalarını araştırmışlardır.

Araştırmacıların en etkili stratejik insan kaynakları uygulamalarında ortak unsurlara yer verdikleri görülmektedir. Literatüre benzer şekilde eğitime ilişkin stratejilerin işletmelerde uygulanması işgören devir hızı üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir. İşletmelerde nitelikli işgöreni mevcut işletmede elde tutmak üzerine uygulanan uygulamalar arasında benzerlik bulunmaktadır. Eğitim hepsinin ortak stratejik insan kaynakları uygulaması olarak göze çarpmaktadır. Bulgular önceki yapılan çalışmalar ile benzerlik taşımaktadır (Pfeffer, 1995; MacDuffie, 1995; Artur,1992).

Etkili takım çalışmasının işletme içi uyum ve iletişiminde önemli bir role sahip olması, işletme içi iç iletişim ile işgörenlerin işletmeye odaklılığını arttırmakta ve çalıştıkları işletmede verimli oldukları belirtilmiştir. Bulgular önceki yapılan çalışmalar ile benzerlik taşımaktadır (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Bu uygulamalar dışında işletmelerde uygulanan ortak olarak ve daha farklı stratejik insan kaynakları uygulamaları olmadığı söylenebilir. İşletmeler başarılı olmak ve verimli olmak isteniyorsa işletme yönetiminde piyasadaki rakiplerine karşı fark yaratabilmelidirler. Başarılı işletmelerin uygulamaları diğerlerinden farklı olması gerekmektedir (Becker, Huselid, Pickus, 1997: 40- 41).

BÖLÜM 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik insan kaynakları yönetimi gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmaya çalışan işletmelerde özellikle son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. İnsan kaynağı önceden bir üretim faktörü olarak değerlendirilirken artık üretim faktörlerinde önemli bir kaynak olarak ele alınmaktadır. Bir organizasyonun en önemli kaynağı günümüzde insan olmuştur. Bir işletmenin kar ve verimin ortaya çıkmasında kullanabilecek tek kaynak insan kaynağıdır. Bu yüzden insan kaynağı ve emeğinin önemi yadsınamayacak kadar büyüktür. Bu nedenle işletmeler insan kaynağından daha çok verim alabilmek için bu kaynağa önem verip daha çok verim almayı amaçlamaktadırlar.

İşletmelerde işgören devir hızının olması işlemeye hem maddi hem manevi kayıplar yaşatacaktır. İşgören devir hızının yüksek olduğu işletmelerde işgörenin seçimi ve seçilen işgörenin yetiştirilmesi işe alışması, takım kültürüne uyum sağlaması, mevcut pazarı tanıması için geçen süre, bu sürede oluşabilecek iş kayıpları ve iş kazaları da ayrıca işletme giderlere eklenir. Turizm endüstrisinin emek yoğun sektör olması ve aynı zamanda da hizmet sunması otel işletmeleri açısından ele alındığında, turizm işletmelerinde insan kaynağı önemli bir faktördür. Bir hizmet işletmesi olmanın oluşturduğu koşullar ve buna ek olarak turizm endüstrisinin kendine özgü sektörel özellikleri otel işletmelerinde insan faktörünün önemini oldukça arttırmaktadır. Otel işletmelerinin başarısında büyük öneme sahip olan nitelikli insan kaynağının bulunması, seçimi ve eğitimi de bu bağlamda büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden işgören seçiminde nitelikli işgörene ulaşmak ve nitelikli işgöreni elde tutmak oldukça önemlidir.

Nitelikli işgöreni işletmeye dahil etmek önemli olsa da nitelikli işgöreni elde tutmak daha önemlidir. Çünkü yetiştirilmiş bir işgöreni hiçbir işletme kaybetmek istemez. İşletme işgören memnuniyetini sağlamak için işgören memnuniyetini arttırmak ve nitelikli işgöreni elinde tutmak için uygulamalar yapmak zorundadır. İşletme içinde uygun ücret politikaları oluşturmak, iş hayatında sosyal bağın sağlanmasında etkin olmak, işgörenin mesleki ve teknik eğitimine önem vermesi ve işgöreni eğitmesi, kariyer planları

oluşturması, işgörenlerin ihtiyaç analizlerini saptamak, iş kazalarına karşı önlemler almak, iş ve çalışma koşullarını daha sağlıklı hale getirmek, işgörene iş dışında sosyal imkanlar sunmak, mevcut çalışma koşullarına iş ve yaşam dengesinin koruması gibi işletme yönetiminin işgören devir hızının azaltılmasında işletme yönetiminin alması gereken başlıca önlemler arasındadır.

Bu tez çalışmasında 18 insan kaynakları yönetici ile stratejik insan kaynakları yönetim uygulamalarının nitelikli personel seçme, geliştirme ve elde tutma konusu üzerine etkileri tartışılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri İstanbul'da uluslararası 5 yıldızlı otellerde görev yapan departman sorumlularından seçilmiştir. İnsan kaynaklarında görev yapan yöneticiler ile yapılan mülakatlar ile toplanan veriler sonrasında, nitel veri analizi yaklaşımları neticesinde çalışmanın amaçlarına göre incelenmiş ve tartışılmıştır.

Veri analizi sonucunda mülakat sorularına verilen yanıtlar incelenmiştir. Buna göre frekansı en yüksek olan kavramlar iletişim, uyum, bilgi, teknik bilgi, eğitim durumu, aktif, sosyal ve güler yüzlüdür. Elde edilen bu sonuçlar çalışmanın amaçları doğrultusunda otel personellerinin niteliklerinde beklenen özellikleri belirtmektedir. Beklenen özelliklerin verilen cevaplara göre en önemlileri ekibin kendi içinde iç iletişimi, ekibin birbiri ile uyumu, misafirlerle olan doğru iletişim ve bunun yanında mesleki eğitim ve teknik bilgidir. Yapılan mülakatlarda mesleki ve teknik bilginin sonradan da öğrenileceği fakat işgörenin uyumu, takım çalışmasına yatkınlığı, iletişim yönlü olması gibi karakteristik özelliklerin sonradan kazanılmayacağı belirtilmiştir.

Bir diğer önemli bulgu personel devir hızları ile ilgilidir. Buna göre çalışmaya dahil edilen yöneticilerin çoğu çalıştıkları otelde personel devir hızının yüksek seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilaveten kendilerine son soruda personel devir hızını azaltmak için yapılabilecek uygulamalar ve alınabilecek tedbirler sorulmuştur. Yöneticiler bu soruya çok çeşitli şekilde çözüm yöntemleri önermişlerdir.

İşletmelerde yapılan oryantasyon eğitimleri ve diğer mesleki ve kişisel eğitimlerin işgören devir oranı üzerinde etkisi sorulduğunda ise oryantasyon eğitimi veren ve eğitim içeriğini geniş tutan işletmelerde işgören devir oranını üzerinde olumlu etkisi olduğu, işletme kültürüne ve ekibe alışan işgörenlerin devir hızının düşük olduğu belirtilmiştir.

İşletmelerde uygulanan stratejik insan kaynakları uygulamalarında ele alınan konular şu şekildedir: İşgörenlerin katılımı, etkili ekip çalışmasının oluşturulması, işletme içi iç

iletişimin sağlıklı olması ve bunun sonucunda kurum kültünün oluşması işgören devir oranı üzerinde etkileri oldukça fazladır

Nitelikli personeli mevcut işletmede elde tutmak üzerine uygulanan uygulamalar arasında benzerlik bulunmaktadır. Eğitim hepsinin ortak insan kaynakları uygulaması olarak göze çarpmaktadır. Yüksek ücret, bilgi paylaşımı ve çalışanların katılımı en iyi insan kaynakları uygulamaları arasında yer almaktadır.

Stratejik insan kaynaklarında asıl önemli olan uygulamaların en geçerli olanını uygulamak değildir. Stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyum ve tutarlığı sağlamaktır. Stratejik insan kaynaklarında en başarılı uygulamaların özelliği diğer mevcut uygulamalarla uyum içerisinde olanlardır. İnsan kaynaklarının görevi bu uygulamaları kullanarak ekibi bir araya getirerek ekip içinde sinerjiyi en üst seviyeye çıkarmaktadır. Çünkü işletmelerin asıl amacı kar ve verimliliği sağlamaktır. Bu amaca en kısa zamanda ve en etkili ulaşabilmek için ilk önce yapmaları gereken, işgörenlerin işletme içi performanslarını arttırmaktadır. Bu nedenle insan kaynaklarının işgörenlerin performansını arttıracak en uygun uygulamaların işletme içinde oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir.

Yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar ışığında ileride yapılması planlanan benzer çalışmalar için aşağıdakiler önerilmektedir:

- Çalışmanın daha fazla katılımcı sayısı ile gerçekleşmesi.
- Çalışmanın Türkiye'nin farklı yerlerinde birden fazla ilde gerçekleştirilmesi.
- Çalışmanın nitel ve nicel araştırma yöntemleri ile karma çalışma olarak planlanması.
- Diğer otel çalışanlarından da veri toplanması.
- Diğer otel yöneticileri ile mülakat yapılması ve veri toplanması.

Yukarıdakilerden farklı olarak otel yöneticilerine, sektör yetkililerine ve otel sahiplerine elde edilen bulgular bağlamında personel devir hızının azaltılması için aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- Çalışanların sağlık ve güvenliğine önem verilmesi.
- Çalışanların eğitimi konusunda profesyonel yardımların alınması.
- Otel çalışanlarına performans değerlendirme süreçlerinin anlatılması ve adil olarak uygulanması.

- Müşteriler ile otel çalışanları arasındaki bağların güçlendirilmesi.
- Yöneticiler ile otel personeli arasındaki iletişimin artırılması.
- Personelin beraber çalışması ve işbirliğini arttıran eğitimlerin sağlanması.
- Otel çalışanlarının maddi ödeneklerinin uygun şekilde belirlenmesi

KAYNAKLAR

Acar, N, (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:640,2. Baskı.

Akova, O., Tanrıverdi, H., & Kahraman, O. C. (2015). Otel işletmelerinde iş gören devir hızına etki eden risk faktörlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *6*(12), 87-107.

Aliyeva, A. (2017). *Şirketlerde İş Analizi ve İş Dizaynının Önemi ve Örnek Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi) Beyken Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü, İstanbul.

Arslantürk, Y. (2009). Dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme: Ankara ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, (2), 19-34.

Arthur, J.B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. Industrial and Labor Relations Review, (45)3, 488-506.

Avcı, N., ve Küçükusta, D. (2009), "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme".

Aydın, Ş. (2005), Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi,* 20(1), 33-44.Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Başaran, İ. E. (1985) Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 139, Ankara.

Başkurt, G. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansına Etkisi:* (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Başol, K. (2012), Türkiye Ekonomisi, 11.b., Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(3), 67-91.

Baydoğan, E.(2007): Kariyer Yönetimi. Erişim Dergisi., 16:1307-1785.

Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme* (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E., & Çetinel, E. (2015). İnsan kaynakları yönetimi bağlamında işkoliklik davranışı üzerine bir değerlendirme. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *15*(3), 107-129.

Bayram, L. (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme". *Sayıştay Dergisi.* C. 62, 465.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, *32*(6), 898-925.

Becker B.E., Huselid M.A., Pickus P.S.& Spratt M.F(1997). Human Resource as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendation. Human Resource Management, 36(1), s.39-47.

Birdir, K. (2000). Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin iş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *11*(2), 142-148.

Boxall, P.; Purcell, J. (2001). Strategic Human Resources Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?. International Journal of Management Reviews, 2(2), 183-203.

Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, *32*(5), 539-553.

Carrel, R., Elbert, F., Norbert, H., (2000), Human Resources Management, Orlando: Prentice Hall.

Chan, S.C.H. (2010), "Does workplace fun matter? Developing a useable typology of workplace fun in a qualitative study" International Journal of Hospitality Management, 29(4), 720– 728.

Cheng, A., ve Brown, A. (1998), HRM Strategies and Labour Turnover in The Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore, The International Journal of Human Resource Management, 9(1), 136- 154.

Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, *6*(1), 79-93.

Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama* (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çimat, A., & Bahar, O. (2003). Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,

Çöpoğlu, M. (2016). Belediyelerde insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, *10*(1).

Demirkan, M.Ve Erdem, R (2014) ''Personel Devrinin Nedenlerinde İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi'' *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,19(3),ss.289-311.

Erdem, B. (2004). Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(11), 35-54.

Goffee, R.ve Jones, G. (2000). Kurum Kültürü: Kuruluşumuzun Kurumsal Kültürünün işiniz üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri, (Çeviren Kıvanç Kutmandu), İstanbul Medical Yayını.

Gök, S. (2006). 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Gürüz, D., ve Özdemir, G. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul MediaCat Kitapları, 2. Basım.

Halis, M., & Çamlıbel, Z. (2011). Algılanan iş güçlüğü iş değiştirme niyeti üzerindeki etkisi ve otel işletmelerinde bir araştırma. *Reforma*, *4*(52), 75-84.

Hoffman, K. D. ve Ingram, T. N. (1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer. Journal of Services Marketing, 6(2), 68-78.

Huselid, M.A.(1995). The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financal Performance, Academy of Management Journal , p. 635-672.

Hüner, Ş. ve Erdoğmuş, N. İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 108.

İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, (1991).

İstemi, J. (2006), *Personel Seçiminde Analitik Hiyerarşi Metodunun Kullanılması* (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Johnston, J. (1996). Time to rebuild human resources. *Business Quarterly*, *61*, 46-53.

Judge, T.A. ve Watanabe, S. (1993). "Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship", Journal of Applied Psychology, 78 (6), 939 – 948.

Kappel, M. (2017). 5 ways to reduce employee turnover.

Keskin, E. (2019). *Örgütlerde uygulanan oryantasyon eğitiminin işten ayrılma niyetine etkisi ve bu süreçte örgütsel destek algısının rolü* (Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kim, N. (2014), Employee Turnover Intention Amaong Newcomers in Travel Industry, International Journal of Tourism Research, 16, 56-64.

Kirschenbaum, A. ve Weisberg, J. (Aralık 2001). Employee's Turnover Intentions and Job Destination Choices, Journal of Organizational Behavior, Sayı:23, s.109- 125.

Kocabacak, A. (2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama* (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Koyuncu, M., & Yılmaz, İ. (2002). Nevşehir'de Faaliyet Gösteren Otel işletmeleri Yöneticilerinin Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *13*(1), 56-62.

Kozak, N. (2012), Turizm Pazarlaması, Ankara: Detay Yayıncılık.

Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An İnvestigation of Employees' Job Satisfaction: The Case Of Hotels in Hong Kong. Tourism management, 22(2), 157-165.

Liu, Y., Combs, J.G., Ketchen, D.J., Ireland, R.D., (2007), "The Value of Human Resource Management for Organizational Performance", Business Horizons, 50, 503-511.

Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue, (2000). Human Resources Management, (6. Baskı), Boston: Irwin Mc Graw-Hill.

Ludeman, Keith. (2000) How To Conduct Self Directed 360. Training & Develeopment.

Macduffie,J. P.(1995). Human Resources Bundles and Manufactacturing Performance: Orgnizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. Industrial and Labor Relations Review, 48(2), s. 197- 221.

Martinelli, K. (2017). Causes of employee turnover and strategies to reduce it. Erişim adresi: https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/causes-of-employee-turnover/.

Mathis, R.L. ve Jackson, J. H. (1999). Human Resource Management (9th edition), Thompson/South Western, USA.

Met, Ö. L. ve Sarıoğlan, M. (2010). *Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma*. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(5), 200-213.

Milkovich, G.T.; J.M. Newman, (2002). Compensation. New York, McGraw-Hill, Int., 7th Ed.

Mirzayeva, G., & Türkay, O. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, *1*(1), 74-83.

Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., (1999), "Human Resource Management", 7. Basım. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.

Moon, P. Appraising Your Staff. London: Kogan Page, 1997.

Muharrem, T. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, *18*(1), 45-52.

Okay, A., (2000). "Kurum Kimliği", İstanbul: MediaCat.

Onurlubaş, E., Demirkıran, S., Yılmaz, N. (2015). 'Sense of Organızatıonal Belongıng And Customer Relatıons of the Personnel in Bankıng Sector', The Journal of Academic Social Science Studies, 41, 147- 159.

Operations: A Model for Learning with Stochastic Turnover", European Journal of Operational Research, 130, 169-189.

Örücü. E. ve Mortaş, M. (2005). Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları, Yönetim ve Ekonomi, 12 (1), s. (25-37).

Özgen, H., Öztürk, A. Yalçın, A., (2005), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Kitabevi. Adana.

Pelit, E., & Öztürk, Y. (2010). Otel işletmeleri iş görenlerinin iş doyum düzeyleri: Sayfiye ve şehir otel işletmeleri iş görenleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *2*(1), 43-72.

Pfeffer, J. (1995), "Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan", Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları Serisi, Gençlik Yayınları, İstanbul.

Rajak, R., Chandra, B., Mittal, K., Singh, K., Sharma, G., Kala, K., & Banureka, R. (1998). Human resources management.

Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., ve Callan, V. (2014), Thinking Job Embeddedness not Turnover: Towards a Better Understanding of Frontline Hotel Worker Retention, International Journal of Hospitality Management, 36, 101-109.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı), Alfa Aktuel Basım, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi. (Yedinci Baskı) İstanbul: Beta Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.

Sadullah, Ö. (2008) ''İnsan Kaynakları Yönetimi'' Beta Basım Yayın, İstanbul.

Sarıkaya, Ö. (2009) En İyi Elemanı İşe Alma ve Elde Tutmak, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Shen, J. & Edwards, V., (2004), 'Recruitment and Selection in ChineseMNEs,' International Journal of Human Resource Management, 15, 4/5, 814.

Shore, L. M., ve Martin, H. J. (1989), Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, Human Relations, 625-638.

Sırgy, M.J., Efraty, D., Sıegel, P. ve Lee, D. (2001), "A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction And Spillover Theories", Social Indicators Research, 55, 241–302.

Sims, W. J. (2007), Antecedents of Labor Turnover in Australian Alpine Resorts, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 6(2), 1-26.

Soysal, A., & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynaklari Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *16*(31), 325-347.

Şahan, A. (2006), İnsan Kaynaklarında Stratejik Planlama, http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/1494-insankaynaklarında - stratejik-planlama.html.

Şengül, A. (2019). Turizm işletmelerinde işgören devir hızının nedenleri ve işaret ettiği ipuçları (Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın, Ankara.

Tuna, M. (2007). Personal Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anatolia: Turizm Arastirmalar Dergisi*, *18*(1).

Tunçer, M. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği* (Yüksek Lisans Tezi) İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜİK. (2018). TÜİK Turist sayısı istatistikleri.

Tütüncü, Ö., & Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği.

Tüzün, İK (2013), Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaların Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.

Uğur, A, (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya

Unur, K., Günay, M., & Çakıcı, A. C. (2019). Doğu Akdeniz Bölgesi Dört ve Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde İşgören Devir Hızı Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, *16*(2), 319-339.

UNWTO. (2018). UNWTO world tourism barometer and tatistical annex.

Url-1 <*http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1072*>, erişim tarihi 15.06.2020.

Url-2 <*https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/#48ee7bcb5001*>, erişim tarihi 25.06.2020.

Wanous, J.P., (1992) "Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers" Reading, MA: AddisonWesley. 2nd ed.

Woods. R. H., (1997), ''Human Resources Management The Educational Institute of the Amerikan Hotel & Motel Association'' Michigan

Yalçın, S. (1991). Personel Yönetimi, İşletme İktisadı. (4. Baskı), İstanbul: Bilgi Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. (İkinci Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.

EKLER

MÜLAKAT SORULARI

1- Yaşınız? Cinsiyetiniz? Eğitim durumunuz? Unvanınız?
2- Çalıştığınız otelde çalışan sayısı nedir? İK'da çalışan personel sayısı nedir?
3- Otel yöneticiliğinde toplam tecrübeniz nedir?
4- Stratejik insan kaynakları yönetiminde işe alım sürecinde dikkat ettiğiniz noktalar nelerdir?
5- Otelinizde performans değerlendirme uyguluyor musunuz? Uyguluyorsanız nelerdir?
6- Otel sektöründe stratejik insan kaynakları yönetim/planlaması ve buna ilişkin uygulamaların önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
7- Otelinizde oryantasyon ve hizmet içi eğitim uygulamaları yapıyor musunuz?
8- Otelinizde çalışan sağlığı ve güvenliğine ilişkin yaptığınız çalışmalardan bahseder misiniz?
9- Ücret yönetim sistemininiz nasıldır? İşletmenizin doğru ve adil ücret yönetimi uyguladığını düşünüyor musunuz?
10- Ücret yönetiminin personel devir hızına etkisi var mıdır? Var ise personel devir hızı üzerinde etkileri nelerdir**?**
11- Çalıştığınız sektördeki personel devri hakkında neler düşünüyorsunuz? Çalıştığınız otelde personel devir hızı oranı nedir?
12- Otel sektöründe personel devrini azaltmak için öneriler getirebilir misiniz?