

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

TERMAL OTEL İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ KAPSAMINDAKİ UYGULAMALARI VE SORUNLAR: AFYONKARAHİSAR ÖRNEĞİ

Elbeyi PELİT, Afyon Kocatepe University

Yusuf GÖKÇE, Afyon Kocatepe University

Merve GÜLEN, Afyon Kocatepe University

Özet

Bir işletmenin en kıymetli sermayesi olarak insan kaynağının etkin bir şekilde yönetilmesi hangi alanda faaliyette bulunursa bulunsun, işletmelerin istediği sonuçlara ulaşmasında başat faktördür. Bu durum faaliyetlerinin büyük bir kısmının insan emeğine dayandığı ve bu yüzden insana diğer işletme türlerine göre daha fazla ihtiyaç duyulan turizm işletmeleri açısından daha da önemlidir. Bu husus, söz konusu bu işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi kapsamındaki faaliyetlerinin, diğer bir deyişle işlevlerinin daha etkin uygulanmasını önemli hale getirmektedir. Bu kapsamda önemli bir turizm işletme türü olan otel işletmeleri içerisinde kendisine özgü bir takım özellikler taşıyan termal otel işletmelerinin insan kaynakları işlevleri kapsamındaki uygulamalarının ortaya konulması ve bu doğrultuda bu konudaki sorunların belirlenmesi amacıyla taşıyan bu araştırmadaki veriler, oluşturulan yarı yapılandırılmış mülakat formu ile termal otel işletmeciliğinde Türkiye'nin en önemli destinasyonu olan Afyonkarahisar'daki termal otel işletmeleri insan kaynakları yöneticileri ile görüşme yöntemi ile elde edilmiş ve sonuçlar araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, araştırmanın yürütüldüğü otel işletmelerinde insan kaynakları işlevlerine ilişkin faaliyetlerinin bir kısmında sorunların olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi işlevleri, termal otel işletmeleri, Afyonkarahisar.

Abstract

Effectively managing human resources, which are the most valuable capital of a company, is the dominant factor in reaching the outcomes that businesses want. This is more important in tourism businesses, where a large part of its activities based on human labor, and therefore people are more important in tourism businesses than other types of businesses. Because of this situation performing activities (functions) under the management of human resources in these businesses is becoming more important. In this context this research aimed to reveal the applications within thermal hotels' human resources functions, and accordingly the data of the research, which aimed to identify problems in this topic, was obtained from semi-structured interviews with human resources managers in thermal hotels in Afyonkarahisar, which is the most important thermal tourism destination in Turkey, and the results were reviewed according to the purpose of the research. According to the study, it was found that there are problems in some of the activities related to the functions of human resources in the studied hotel businesses.

Keywords: Human resource management, human resource management functions, thermal hotel businesses, Afyonkarahisar.

Giriş

Hizmet üretimi ve pazarlamasının yapıldığı turizm sektöründe emek yoğunluğun yüksek oluşu, müşteri ile hizmet üreten organizasyon bireyleri arasında her zaman yoğun bir ilişkinin söz konusu olmasına sebep olmaktadır. Morali bozuk ve psikolojik sorunları bulunan bir çalışanın, performansı düşük olacak ve bu durumun olumsuzlukları müşteriye yansıtacaktır. Yoğun rekabetin yaşandığı küresel dünyada çalışan personeli ile farkındalık yaratabilecek olan turizm işletmelerinde bu durum kaliteyi ve dolayısı ile geliri düşürerek işletmeyi zora sokabilecek bir tehdit unsurudur (Akova, Kuşluvan ve Çifçi, 2015: 226). Bu açıdan bakıldığında turizm işletmelerinin ve özellikle müşteri ile bire bir temasın oldukça fazla olduğu işlerin çoğunlukta olduğu otel işletmelerinin uyguladıkları personel politikaları önem arz etmektedir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri sundukları hizmetin kalitesiyle; hizmetin kalitesi de çalışanlarına bağlı olduğu için işletmelerde insan kaynağının yönetimi son derecede önemli olmaktadır. Personelin yönetiminde insan kaynakları faaliyetlerinin önemi yadsınamaz derecede büyüktür. Hizmet üreten otel işletmelerinde çalışan personelin yaptıkları işle ilgili, aralarındaki ilişkilerle ilgili ve insan olarak organizasyondaki durumlarıyla ilgili çalışmalar yapılması, insan kaynakları biriminin görevidir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin önemi artan seviyede uygulanması, işletmelerin daha başarılı olmasını sağlayacaktır. Bunun yanında özel olarak termal otel işletmelerinde kalış sürelerinin uzunluğu ve personelin birtakım özel yeteneklere sahip olması gerekliliği termal otel işletmelerindeki insan kaynakları faaliyetlerinin önemini arttırmaktadır. Bu kapsamda çalışmada, Afyonkarahisar’da bulunan 5 yıldızlı termal otel işletmelerinin insan kaynakları uygulamaları görüşme yöntemi kullanılarak ortaya konulmuş ve mevcut sorunlar belirlenerek, konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

1. Kuramsal Çerçeve: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Turizm-Otel İşletmeleri Açısından Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), bir organizasyonun, vizyonu ve misyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu işgücünü en optimal bir biçimde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plân, program ve stratejilerin uygulanmasıdır (Esen, 2007: 2). İKY herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

olarak tanımlanmaktadır. İKY'nin temel amacı insan gücünün en etkin ve en verimli biçimde çalıştırılmasıdır. (Sadullah, 2010: 3-5). İnsan kaynakları etkili bir şekilde yönetmek, insan kaynakları yönetimi sistemini ve bunlar arasındaki etkileşimleri oluşturan tüm insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarını anlamayı gerektirmektedir. Çünkü insanın etkili yönetimi oldukça karmaşık bir iştir ve bu süreç insan kaynakları profesyonelleri, birim yöneticileri ve diğer bütün çalışanlarla işbirliği içinde olmayı gerektirmektedir (Çetin ve Dinç Özcan, 2014: 3).

Konaklama gereksiniminin karşılandığı otel işletmeleri, değişen müşteri istek ve gereksinimlerine paralel olarak gelişmekte ve sayıca artmaktadır (Özel, 2012: 1). İnsanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik ve sosyal nitelikleri olan otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı özellikleri (insan emeğine dayanmaktadır, yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirmektedir, günün yirmi dört saatinde faaliyet gösteren işletmelerdir, üretilen mal ve hizmetlerde standardizasyona gidilmesi oldukça zordur, vb.) bulunmaktadır (Usta, 2009: 42-43). Otel işletmelerinin bu özelliklerinden dolayı çalışan insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde amaçlara yönelmesi için insan kaynakları faaliyetlerinin daha fazla önem verilerek daha başarılı işler ortaya çıkarılabileceği ifade edilebilir.

Otel işletmelerinde insan kaynakları, turizmin genel özelliklerinden dolayı oldukça büyük bir öneme sahiptir. Otel işletmelerinin başarısını belirleyen temel etken müşteriye sunulan hizmetin kalitesidir. Kaliteli bir konaklama hizmeti ise işletmenin sahip olduğu nitelikli insan kaynakları ile mümkündür (Tütüncü ve Demir, 2002: 11). Bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin üretim sürecindeki en önemli unsur, sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynakları içerisinde, işgörenlerin, ayrı bir önemi bulunmaktadır. Çünkü otel işletmeleri tüm ürünlerini, işgörenler aracılığıyla müşterilerine sunmaktadırlar (Pelit ve Öztürk, 2010: 63). İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasının gerektirmiştir. Bu birim, otel işletmelerinde personel yönetimi adı altında geçmektedir ve son yıllarda personel yönetiminin, yerini giderek “insan kaynakları yönetimi”ne bıraktığı görülmektedir (Erdem, 2004: 39; Özcan, 2011: 56). Bu kapsamda çalışmanın bu kısmında öncelikle bir işletmede bulunan insan kaynakları biriminin yerine getirmesi gereken faaliyetler/işlevler ele alınmıştır ve daha sonra otel işletmeleri özellikle de termal otel işletmeleri açısından mevcut durum ortaya konulmuştur.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

Bir kişinin işletmeye dâhil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, insan kaynakları işlevi (insan kaynakları yönetiminin yerine getirmekle yükümlü olduğu görevler) denir (Bayraktaroğlu, 2003: 8). İnsan kaynakları işlevleri konuya ilişkin yapılan çalışmalarda farklı isimlerle ele alınmıştır (Bayraktaroğlu, 2003: 8-11; Gürüz ve Yaylacı, 2004: 36-37; Sadullah, 2010: 10). Pelit (2015: 81) çalışmasında insan kaynakları işlevlerini; insan kaynakları planlaması, iş analizi, personel bulma, seçme ve işe alma–yerleştirme, personel eğitimi, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, kariyer yönetimi, koruma ve geliştirme, çalışma–endüstri–sendikal ilişkiler, insan kaynakları ile ilgili yasal mevzuat - disiplin işlemleri, çalışanların güçlendirilmesi ve yetenek yönetimi, çalışan – çalışma davranışı konuları, insan kaynakları yönetimi ile ilgili diğer konular (motivasyon, stres yönetimi, mobbing, iş doyumu, tükenmişlik vb.) olarak ele almıştır.

Genel olarak bu çalışmada da insan kaynakları yönetimine ilişkin işlevler bu başlıklar altında incelendiğinden, söz konusu işlevlerin içeriklerine ilişkin çok kısa bilgiler vermekte fayda vardır. Bu kapsamda *insan kaynakları planlaması*; bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için her şeyden önce uygun nitelikler taşıyan, gerekli bilgi ve becerilerle donanmış ve uygun tutum geliştirmiş yeterli sayıda yöneticiye ve çalışana sahip olması gerekir. İhtiyaç duyulan insanların sayılarının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümü insan kaynakları planlamasının içinde yer alır (Karacan ve Erdoğan, 2011: 111). İnsan kaynakları planlaması aynı zamanda programları geliştirme ve uygulamayı, çalışan performansını geliştirmeyi veya örgüte ait verimliliği, kaliteyi ya da yeniliği desteklemek amacıyla çalışan tatmin ve ilgisini arttırmayı da içermektedir (Koçak, 2006: 80). İnsan kaynakları planlaması, geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır (Yüksel, 2003: 69).

İKY'nin önemli bir diğer işlevi olan *iş analizi*; genel bir ifadeyle bir işletmede çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin ayrıntılı şekilde incelenmesi ve işin içeriğindeki görevlerin belirlenmesidir. Ayrıca bu süreçte, işin yapılabilmesi için çalışanlarda olması gereken nitelikler ve işin yapıldığı ortamla ilgili bilgiler de toplanır (Çolak, 2012: 61). İşler hakkındaki bilgiler, üç ana kaynaktan elde edilebilir: Bu işlerde çalışan işgörenler; bu işleri bilen gözlemciler dahil diğer işgörenler; ve işlerini yapıyor olan işgörenleri izleyen bağımsız gözlemciler. Bu kaynaklarla bağlantı kurmak için birkaç bilgi toplama yöntemi kullanılır. En yaygın olanlardan üçü; gözlem, görüşme ve soru formu yöntemidir (Bingöl, 1998:

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

63). Bir iş analizi, hangi yöntemle yapılırsa yapılsın, sonuçta bundan üç şey ortaya çıkar: İş tanımları (job description), işin gerektirdiği özellikler (job specifications) ve iş değerlemesi (job evaluation). Bunlar, iş analizinin elle tutulur üç temel ürünüdür (Ergin, 2002: 40). **Personel bulma, seçme ve işe alma–yerleştirme** İKY'nin en önemli işlevlerinden biri olup, üç aşamalı bir süreci içermektedir. İşgören bulma, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini oluşturur (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81). Personel seçimi ve yerleştirilmesi, işgören bulma ve seçme sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Personel seçimi faaliyetinin ana amacı, aday havuzundan en nitelikli adayları belirlemek ve istihdam etmektir.

İnsan kaynakları departmanı yetkilileri, bireysel bilgi, beceri ve yetenekleri iş gereklerine; bireysel tercihleri ve kişilikleri işe ve örgütsel özelliklere uydurmak için adaylar hakkında bir süreç içerisinde bilgi elde etmeye çalışırlar. Bu bilgiler doğrultusunda en uygun olan aday veya adayları işe kabul ederler. Bu açıdan bakıldığında personel seçim süreci, belirli iş veya pozisyon için en uygun adaylar arasından seçim yapma sürecidir (Benli ve Şahin, 2004: 118). Genel olarak işletmelerin, işgören temininde başvurdukları iki temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar (Tütüncü ve Demir, 2002: 21; Bayraktaroğlu, 2003: 63; Gürüz ve Yaylacı, 2004: 110; Akoğlan Kozak, 2012a: 98; Akoğlan Kozak, 2012b: 67): işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklardır.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden birisi de **personel eğitimidir**. Eğitim, bireyin gelişmesine yardım eden, ona bilgi ve beceri kazandıran, bireyin ilgi ve yeteneklerine göre meslek sahibi yapan, topluma, çevreye ve yeniliklere duyarlı aynı zamanda uyumlu olmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Orhaner ve Hussein, 2007: 3). İşletmelerde düzenlenen eğitim programları, ilkeler ve amaçlarına göre farklılık gösterecektir. Hangi konularda eğitim yapılacağı, hangi tekniklerin kullanılacağı, hangi araçlardan yararlanılacağı, ne zaman, nerede, kimler tarafından ve kimlere eğitim verileceği işletmeleri eğitim programlarında yer alması gereken ana konulardır. Eğitim yöntemleri işbaşı ve iş dışı olmak üzere ikiye ayrılır. (Karalar, 2007: 356-357). İşletmelerde verilen eğitim türlerinden biri de oryantasyon eğitimidir. Oryantasyon eğitimi, örgüte yönelik ve işe yönelik olarak iki grupta incelenmektedir. Ancak birçok örgütte bu iki oryantasyon birbirlerinden bağımsız olmadan bir arada yürütülmektedir (Eriş ve Bulut, 2012: 484).

İKY'nin bir diğer işlevi olan **performans değerlendirme**; bir işletmedeki insan kaynakları yönetiminin konumu ve niteliğini de ortaya koyan önemli bir işlemdir. Çünkü büyüklüğü, profesyonelliği veya

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

kurumsallığı her ne olursa olsun, her işletmede insan kaynağının işe alınması, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, yükseltilmesi ve işten çıkartılması gibi fonksiyonlar yerine getirilebilmektedir. Bu tür fonksiyonlar çoğu zaman, personel birimi veya insan kaynakları departmanı olmadan da yürütülebilmektedir (Akgeyik, 2012: 165). Performansın etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütün ve personelin performans düzeyinin doğru bir şekilde belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Performansın amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, personele iletilmesi, performansın doğru bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi için örgütte etkili bir performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olması gerekmektedir (Ergun Özler, 2013: 111). Performans yönetimi, hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödül sistemlerini kapsar ve işgören bağlamında iş stratejileriyle ilgili olarak işgörenin çalışma davranışlarını ayarlar. Hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, işgören çalışma davranışını, iş stratejisiyle, işgören katılımıyla ve işyeri teknolojiyle güç birliği yapılmasını gerektirir (Helvacı, 2002: 157).

İnsan kaynakları yönetimi sürecinin önemli fonksiyonlarından birisi de *iş değerlemesi ve ücret yönetimidir*. İşletmelerin organizasyon yapısı incelendiğinde değişik tür ve nitelikte çok sayıda işin yerine getirilmesi söz konusudur. Her bir işin nitelik ve özelliğinin değişikliği nedeniyle değeri de birbirinden farklıdır. Dolayısıyla, özellikle “eşit işe eşit ücret” ilkesinin en iyi şekilde uygulanabilmesi için, her bir işin “değerinin” ortaya konulması gerekmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011: 247). İş değerlendirme için kullanılan yöntemler, sayısal ve sayısal olmayan yöntemler altında ikiye ayrılarak incelenmektedir (Sevimli, 2001). İşlerin nitelik ve içeriğinin değerlendirilmesi olarak adlandırılan iş değerlendirme sistemi, ücretlemenin temelini oluşturmaktadır. Bir işletmede ücretlemenin oluşturulması, iş değerlendirme sisteminin kurularak dengeli, objektif bir şekilde yapılmasıyla gerçekleştirilebilecektir. Fakat iş değerlendirme ile ücret belirlemenin yetersiz kaldığı durumlarda, işletme genel yönetiminin belirlemiş olduğu kriterler baz alınarak ücretlemede kullanılacak yöntem seçilmelidir (Erdogdu, 2013: 36). Ücret sistemlerini öncelikle kök (baz) ücret ve özendirici ücret sistemleri olarak ikiye ayırmak mümkündür. Başlıca kök ücret sistemleri götürü ücret, zamana göre ücret ve parça başına ücrettir. Özendirici ya da teşvikli ücret sistemi denilen ücret sistemleri de üretim miktarına dayalı olan sistemler ve zaman tasarrufu esasına dayalı sistemler olarak sınıflandırılabilir (Yüksel, 2003: 226). İşletmelerde etkin bir ücret yöntemi uygulanmazsa; personel işini sevmez ve benimsemez, işgören devir hızı artar ve işletme faaliyetleri aksar, adil bir dağılım yoksa işgörenlerin arası açılabilir. Bütün bu olumsuz sonuçların

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

giderilmesi ya da oluşmasını engellemek için geçerli bir ücret uygulamasında söz etmek mümkün olmalıdır (Özcan, 2011: 50).

İnsan kaynakları bölümünün çalışanların geleceği ile ilgili son derece önemli bir işlevi de, *kariyer yönetimi* çalışmalarıdır (Kasimov, 2006: 21). Kariyer yönetimi, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer fırsatlarının duyurulması, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, astlara kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tümüdür (Tunçer, 2011: 239-240). Kariyer yönetimi çıktıları birey açısından özsaygı, kendini geliştirme, iş tatmini, örgütsel açıdan ise yüksek kurumsal performans, yüksek verimlilik ve etkenlik, örgütsel bağlılık, sadakat, aidiyet şeklinde sıralanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 423). Turizm eğitimi almakta olan veya bu alandan mezun olan kişilerin kariyer gelişim planlarında önemli ölçüde yarar sağlayacak akademik yönlü çalışmalar, ilgili eğitim kurumlarının gerek sektör beklentileri, gerekse bu kurumlarda eğitim-öğretim gören bireylerin kariyer alanlarının belirlenmesinde önemli ölçüde olumlu gelişmelerden sayılabilir (Emir, Pelit ve Arslan, 2010: 157).

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevini *çalışanların koruma ve geliştirme* işlevi kapsamındaki sağlık ve güvenliğinin sağlanması ve korunması konusundaki çalışmaları oluşturmaktadır. Toplumsal bir sorumluluk olarak algılanması gereken çalışan sağlığı ve güvenliği konusu; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve güvenlik önlemlerine ilişkin çabalar bütünüdür. İşletmelerde uygulanan sağlık ve güvenlik çalışmalarının amacı, çalışanlara güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayarak, hem çalışanların korunması hem de çalışma verimliliğinin artırılmasıdır. Bu amaçla yapılan çalışmalar arasında; hayat, sağlık, kaza sigortaları, hastalık yardımları, işyeri güvenliği önlemleri, hastalık ve iş kazalarına ilişkin önlemler sayılabilir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 202-204). İşgörenlerin sağlıklarının bozulması, güvenliklerinin sağlanmaması işgörende gerilim, alkol, meslek hastalıkları, işe devamsızlık, iş kazaları, işten ayrılmalar gibi fiziksel ve ruhsal problemlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bunun sonucu olarak da işgörenin performansının düşmesi ve verimliliğin azalması, örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştırır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi işgörenleri koruma görevini hissetmesi, örgütlerde iş güvenliği ve işgören sağlığı çalışma alanlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 150). Sağlık ve güvenlik yönetimi ya da işyerinde sağlığın korunması konusundaki araştırmalar ve uygulamaların üç ayrı alanda

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

gerçekleştirildiğini görülmektedir. Bunlar; fiziksel, psikolojik ve işçi-işveren ilişkileridir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1998: 180).

İnsan kaynakları yönetiminin ilgilenmek zorunda olduğu çalışmalardan biri de, çalışanlar ve işletme arasındaki *yasal boyuttaki* ilişkilerin koşul ve kurallara uygun biçimde düzenlenmesidir. İşçi- işveren ve devlet üçgeni arasında çalışma ilişkileri fonksiyonu özellikle 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nun kabul edilmesiyle daha da kritik bir boyut kazanmıştır (Özcan, 2011: 50). İşletmelerde *çalışma ve endüstri ilişkileriyle* ilgili olarak sendika; işçilerin ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek için kurulan mesleki örgütlerdir. İşverenler de sendikal örgütler kurmaktadır ancak sendika deyimini genellikle işçi sendikaları anlamında kullanılmaktadır (Ayan, 2011: 286). Birçok kaynakta işçi-işveren ilişkileri, sendikal ilişkiler gibi adlarla kullanılan endüstriyel ilişkiler işlevi gerek işletme gerekse ülke düzeyindeki işgücü verimliliğinin artması ve işçi-işveren ilişkilerinin sosyal barış ortamında gerçekleşmesini sağlar. Otel işletmelerinin insan ilişkileri ve emek ağırlıklı üretim yapısı işçi-işveren ilişkilerinin daha iyi düzenlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Endüstriyel ilişkilerin birincil amacı, tarafların (işçi-işveren ve devlet) ilişkilerinin yasalara uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve işletme faaliyetlerini aksatmamaktır (Akoğlan Kozak, 2012a: 189). Konaklama işletmelerinde, işgörenlerin sendikal örgütlenmeleri olmasına karşın, diğer iş kollarındaki gibi yaygın değildir. Bunda konaklama işletmelerinin çoğunun mevsimlik olarak faaliyet göstermesinin yanı sıra, küçük işletmelerin fazla olmasının etkisi büyük olabilir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 93).

Yukarıda sunulan İKY işlevlerine ek olarak türü ne olursa olsun işletmelerde insan kaynakları faaliyet alanına giren diğer konularla ilgili literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Literatürde; insan kaynakları faaliyet alanına giren; işgörenleri güçlendirme (Baytok ve Ergen, 2013: 124), motivasyon (Baykal, 1978: 8; Alkış ve Öztürk, 2009), iş doyumunu (Pelit ve Öztürk, 2010; Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 40), örgütsel bağlılık (Saruhan ve Yıldız, 2012: 465; Pelit ve Kılıç, 2014: 96), duygusal emek (Güngör, 2009: 170), örgütsel adalet (İçerli, 2010: 69), Stres (Ertekin, 1993: 4), mobbing (Ergun Özler ve Mercan, 2009: 1), sinizm (Karacaoğlu ve İnce, 2013: 186), iş tatmini (Akçadağ ve Özdemir, 2005; Toker, 2007: 92), vb. konularda çalışmalar yapıldığı söylenebilir. Ayrıca bir işletmedeki insan kaynakları faaliyetlerini yürütürken göz önünde bulundurulması gereken; dış kaynak kullanımı (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 140) ve insan kaynakları yönetiminde bilgi/bilişim teknolojileri/sistemleri (Saldamlı, 2008: 246; Aydın ve Öktem, 2009: 125) konularında da araştırmalar yapılmıştır. İşletmelerdeki insan kaynakları birimlerinin insan kaynakları işlevlerinin yanında diğer konularla da

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

bütüncül bir yaklaşımla ilgilenmesi faaliyetlerin başarısı ve kazanımlar noktasında önemli olabilecek bir noktadır.

Hangi alanda faaliyet gösterirse gösterecek tüm işletmeler ve özellikle emek yoğun özellik gösteren turizm işletmelerinde İKY kapsamında yukarıda açıklanan işlevleri etkin bir şekilde yerine getirmeleri işletmelerin sürdürülebilirliğinde başat faktörlerdendir. Bununla birlikte özellikle otel işletmelerinin önemli bir türünü oluşturan termal otel işletmeleri açısından da bu durum son derece önemlidir. Özellikle günümüzde sağlık turizmi insanların sağlıklarına kavuşabileceği veya koruyabileceği mekânlara gitmesi ile gerçekleştirilen bir turizm türü haline gelmiştir (Akoğlan Kozak ve Bahçe, 2012: 190). Sağlık amaçlı turizm; “medikal (tıbbi) turizm”, “termal/kaplıca/talassoterapi turizmi” ile birlikte “SPA/welness turizmi” entegrasyonundan oluşmaktadır (Özbek, 2011: 32). Termal tesislerin çoğunlukla sağlık maksatlı olarak kullanılmalrı, bu tesislerdeki yöneticilerin ve çalışan personelin de sağlık alanında uzmanlaşmasını zorunlu kılmaktadır. Doktor, hemşire ve hasta bakıcı gibi sağlık personellerinin termal tesislerde istihdam edilmesi gerekmektedir (Tokmak, 2015: 67). Termal turizmin sağladığı olanaklardan bazıları (Küçükaslan, 2007: 269); 12 ay turizm yapma imkanı, tesislerde yüksek doluluk oranına ulaşılması, yüksek istihdam oluşturulması, diğer alternatif turizm türleri ile kolay entegrasyon oluşturarak bölgesel dengeli turizm gelişmesinin sağlanması, termal tesislerde insan sağlığını iyileştirici aktiviteler yanı sıra sağlıklı-zinde insan yaratma, eğlence ve dinlenme olanaklarının da bulunması, kür merkezi (tedavi) entegrasyonuna sahip tesislerin maliyetini çabuk geri ödeyen karlı ve rekabet gücüne sahip yatırımlar olmasıdır (Küçükaslan, 2007: 269).

Termal tesislerin yüksek doluluk oranına sahip olması ve bu sayede de yüksek istihdam oluşturması tam olarak da insan kaynakları biriminin üzerinde durması gereken konular arasında olduğunu göstermektedir. Bunun yanında; termal turizmde, kür mevsimlerinin diğer turizm türleri ile aynı zamanda olması, bütün yıl devam etme özelliği, kür süresinin en az 2-3 hafta devam etme zorunluluğu, kongre, kış sporları, üçüncü yaş turizmi, av-golf-dağ-deniz-ören turizmi gibi önemli diğer turizm çeşitleri ile her zaman entegre bir şekilde programlama ve uygulama kolaylığı, avantajı sayesinde; tesislerin yıl boyu doluluk oranlarını devamlı olarak %80’in üzerinde tutmak, yıl boyu istihdam ve karlılığı sağlamak mümkün olmaktadır (Özbek, 1991: 16). Konuyla ilgili bir çalışmada termal tesis ile aynı durumda sayılabilecek wellness tesisi çalışanlarının taşınması gereken özelliklere değinilmiştir: Wellness tesisi çalışanları, kendilerini karşılarındakinin yerlerine koyabilmeli, esnek ve rahat olabilmenin yanında kalifiye olmalıdırlar. Deniz, kum, güneş turizminden farklı olarak, personelin

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

misafirlerle direk iletişim içerisinde olduğu ve olması gerektiği için, personelin öneminin büyük olduğu görülmektedir. Personel, misafirlere verdiği bilgiler ve danışmanlık hizmetleri sonucunda, onlara birçok ürün ve uygulamayı tanıttırıp satabilmektedir. Bundan dolayı personel, sağlanacak katma değeri etkileyecek en önemli faktör olmaktadır. (Nahrstedt, 2008: 138 akt. Ergüven, 2012: 71-72) Bu kapsamda termal otel işletmelerinde çalışan insan kaynağının yönetimi önemle üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın izleyen kısmında konuyla ilgili ülkemizin önemli bir termal turizm destinasyonu olan ve bu doğrultuda oldukça modern termal otellerin bulunduğu Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki mevcut insan kaynakları uygulamaları değerlendirilmiş ve konuyla ilgili sorunlar ortaya konularak öneriler geliştirilmiştir.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı termal otel işletmelerindeki insan kaynakları yönetimi işlevleri kapsamındaki mevcut uygulamaların ve sorunların ortaya konulmasıdır. Termal otel işletmelerinde çalışan insan kaynağının diğer işletmelerle kıyaslandığında biraz farklılık gösterdiği söylenebilir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin hizmet işletmelerinde özellikle termal otel işletmelerinde önem arz etmesi bu konuda araştırma yapmanın yararlı olacağına dair bir ipucudur. Konuyla ilgili olarak Afyonkarahisar'da daha önce böyle bir çalışmanın yapılmamış olması bu konuda araştırma yapmanın mevcut işletmeler açısından konunun öneminin anlaşılması bakımından faydalı olacaktır. Ayrıca bundan sonra yapılacak araştırmalar için de faydalı olabileceği düşünülen bu araştırma, ilgili alana da katkı sağlayacaktır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamındaki veriler literatürde yer alan uygulamalardan elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuş yarı yapılandırılmış görüşme sorularının, işletmelerdeki insan kaynakları çalışan ve/veya yöneticileriyle, işletmeler ziyaret edilerek yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma evreni olarak önemli bir termal turizm destinasyonu olan Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı termal otel işletmeleri seçilmiştir. Araştırma evreni olarak Afyonkarahisar'ın seçilmesindeki temel etken, Afyonkarahisar'ın termal otel işletmeciliği başta olmak üzere ülkemizin önemli turizm potansiyelini barındırmasıdır.

Afyonkarahisar'da bulunan termal otel işletmelerinde ilgili otellerin insan kaynakları yetkilileriyle yapılan mülakatlar öncesinde, ilgili otellerdeki yetkililerden randevu alınarak görüşmeler

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada otellerdeki insan kaynakları yetkililerine öncelikle İKY uygulamaları ve mevcut durum ile ilgili genel bilgiler sorulmuştur. Daha sonra bir işletmede insan kaynakları biriminin aşama aşama yerine getirmesi gereken işlevler bazında işletmelerdeki mevcut durumun neler olduğu sorulmuştur. Son olarak yetkililere Afyonkarahisar'daki veya çalıştıkları işletmelerde ne gibi insan kaynakları sorunlarının olduğu sorulmuştur. Görüşme formu soruları Ek`de sunulmuştur. Yetkililerden alınan cevaplar raporlanarak yorumlanmış ve konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

4. Bulgular ve Tartışma

Termal otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar üç ana başlık altında sunulmuştur. Öncelikle Afyonkarahisar'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinde İKY anlamında değerlendirilebilecek genel uygulama ve faaliyetler ortaya konulmuştur. Daha sonra Afyonkarahisar'da bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları işlevler bazında ortaya konulmuştur. Son olarak ise yapılan araştırmada 5 yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynaklarına sorulan Afyonkarahisar ve çalıştıkları otel işletmesindeki sorunlara ilişkin görüşleri verilmiştir.

4.1. İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Genel Uygulamalara İlişkin Bulgular

Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren 6 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilen araştırmada otellerin; *organizasyon yapısı* ile ilgili soruya verilen cevaplara göre Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinden 2 tanesinde insan kaynakları ile ilgili bir departman yönetime direkt bağlı olarak çalışırken, 4 tanesinde ise insan kaynakları ile ilgili birimin muhasebe veya benzer isimlerle anılan bir departmana bağlı olarak çalıştığı anlaşılmıştır. Elde edilen bilgilere göre ilgili otel işletmelerinde toplamda 1147 çalışan olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda *çalışan personelin eğitim durumuyla ilgili mevcut durum* incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim durumlarının; %48'inin ilköğretim mezunu olduğu, %38'inin lise mezunu olduğu, %13'ünün ön lisans veya lisans düzeyinde üniversite mezunu olduğu, %2'sinin ise yüksek lisans mezunu olduğu anlaşılmıştır. İlgili otellerde yapılan araştırmada insan kaynakları ile ilgili yetkili kişilerin çalışanların *eğitim durumlarının yeterliliği* hakkındaki görüşleri incelendiğinde; sadece iki otel yetkilisinin çalışanların eğitim durumlarının yeterli olduğu şeklinde görüş bildirmiştir. Görüşülen dört yetkili ise ilgili otellerde çalışanların eğitim durumunun yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Konu hakkındaki görüşlerini ise; "lise

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

mezunlarının sayıca daha fazla olması gerektiği veya çalışanların en az lise mezunu olması gerektiği, eğitim seviyesi yükseldikçe işle ve ücretle ilgili beklentinin arttığı, çalışanların en az 1 dil bilmesi gerektiği ve turizm mezunlarına öncelik verilmesi gerektiği” şeklinde belirtmişlerdir.

İnsan kaynakları birimi yetkililerinin kendi otellerindeki *çalışanların sayıca yeterliliği* hakkındaki görüşleri incelendiğinde; 3 yetkilinin “evet yeterli” şeklinde, 3 yetkilinin ise “hayır yeterli değil” şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmada Afyonkarahisar’daki otellerde çalışan *insan kaynakları yetkililerinin sayısal dağılımı* ise şu şekildedir; insan kaynakları ile ilgili ayrıca bir departmanı bulunan otellerde 2 yönetici ve 2 normal çalışan olmak üzere 4 kişi, insan kaynakları ile ilgili ayrı bir departmanı bulunmayan otellerde ise 1 yönetici 4 normal çalışan olmak üzere 5 kişi toplamda ise 9 kişi otellerde insan kaynakları ile ilgili işleri yürütmektedir.

Afyonkarahisar’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi anlamında mevcut durum hakkında genel bilgiler verilmiştir. Araştırmanın izleyen kısmında ise ilgili otellerdeki insan kaynakları faaliyetleri işlevler bazında ele alınmıştır.

4.2. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Kapsamındaki Uygulamalara İlişkin Mevcut Durum

İnsan kaynakları planlaması: Planlama işleviyle ilgili olarak; otellerde kadro boşaldığında personel temini gibi uygulamaların olduğu ifade edilmiştir. Bazı yetkililer otellerinin 12 ay açık olması sebebiyle planlamaya gerek duymadıklarını ancak işten ayrılan/uzaklaştırılan personelin yerine çalışan temini yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bazı otellerde ise ilgili otel çalışanları için belirli bir sayı belirlenip bu sayının altına düşülmemeye çalışıldığı ifade edilmiştir. Yıl bitmeden; eğitim kariyer, performans, gelişim, personel yerleştirme planları yapıldığı da yetkililerin verdiği cevaplar arasındadır. Ayrıca eğitim planlaması anlamında; otel boş olduğunda eğitim (önceden plan olmadan) ve haftalık eğitim, işletme talimatları gibi uygulamaların olduğu ifade edilmiştir. İnsan kaynakları planlaması anlamında oda ve yatak başına personel hesabı yapan 2 işletme olduğu araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır. İlgili işletmelerde doluluğun %70 olarak hesaplanıp yatak kapasitesinin 1/3’ü, oda kapasitesinin 2/3’ü oranında eleman çalıştırıldığı ifade edilmiştir. Ancak ilgili hesabın önceden yapılmadığı, araştırma sırasında sorulduğunda yapıldığı gözlenmiştir. 4 işletmede ise oda ve yatak başına personel hesaplama uygulaması olmadığı anlaşılmaktadır. İlgili otellerde çalışan insan kaynakları yetkililerine işgücü devir oranı hesabı yapıp yapmadıkları sorulduğunda; 3 otel işletmesinde ilgili hesabın yapıldığı ve sırasıyla

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

%2-%3 maksimum %5, %7-%8 ve %20 olduğu şeklinde cevaplar verilmiştir. 3 otel işletmesinde de hesaplanacak kadar yüksek olmadığı ve takibinin yapılması gerekliliği ifade edilmiştir. Personelin devamsızlığı konusu sorulduğunda ise insan kaynakları yetkililerinden edinilen bilgiler ışığında genelde hesaplanmadığı yalnız takibinin yapıldığı söylenebilir. Bunun yanında; bildirimsiz devamsızlığın yok denecek kadar az olduğu, bazı otel işletmelerinde ise personelin sık rapor aldığı ifade edilmiştir (Aylık %5). Konuyla ilgili olarak iş kanunu prosedürlerinin uygulandığı, yüz tarama sistemi vb. kullanıldığı, saatlik bile olsa izin formu düzenleyen işletmelerin var olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları planlaması anlamında arzın bilinmesi de önemli olabilmektedir yalnız araştırma kapsamındaki işletmelerde bu konuya ilişkin çalışma yapılmadığı anlaşılmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak; extra personel firmaları/ajansları ile düzenli olarak çalışan (tatmin edici olmadıkları düşünüyor) işletmelerin olduğu, bu firmalarla çalışmayanların da var olduğu anlaşılmaktadır. Ek olarak; stajyer öğrenciler, referanslar, mevcut çalışan tanıdıkları ve üniversite öğrencileri ilgili otel işletmelerinin personel temini yaptığı yollar olarak ifade edilebilir.

Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasının önemini arttıran en önemli konulardan biri de, işletmenin mevcut işgücü ihtiyacının belirlenmesidir. Otel işletmeleri gibi "insanın insana hizmeti" unsurunun ön planda olduğu hizmet alanlarında tesise uygun sayıda ve nitelikte personel gereksiniminin belirlenmesi, ancak iyi bir insan kaynakları planlaması ile mümkün olacaktır (Erdem, 2004: 45). Bu kapsamda insan kaynakları birimine önemli görevler düşmektedir.

İş Analizi: Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmada ilgili otellerin insan kaynakları departmanlarının iş analizi konusundaki durumları incelendiğinde, 2 otel işletmesindeki insan kaynakları yetkilisinin iş analizi-görev tanımı faaliyetine ilişkin tam olarak çalışma yapılmadığı belirtilmiştir. Konuyla ilgili departmanlar bazında yapılacakların listelenmesi ve başka işletmelerden uyarılma şeklinde çalışmaların yapıldığı ifade edilmiştir. 4 otel işletmesinde ise iş analizi-görev tanımı faaliyetiyle ilgili olarak yapılanlar aktarılmıştır. Konuyla ilgili bir otel işletmesinde; dışarıdan hizmet alımıyla bir firma tarafından faaliyetle ilgili eğitim verildiği ve görev tanımları oluşturulduğu belirtilmiştir. Bir diğer otel işletmesinde ise; yönetim tarafından örnek uygulamaları işletmeye uyarılma çalışmaları yapıldığı ve şirket içi talimatlar hazırlandığı bilgisi verilmiştir. Konuyla ilgili olarak iki otel işletmesinde ise; verilmek istenen hizmete göre standartların belirlendiği bu doğrultuda iş gerekleri ve görev tanımları oluşturulduğu aktarılmıştır. Konuyla ilgili olarak bir çalışmada şu şekilde bilgi verilmiştir; "iş analizi çalışmalarının otel işletmelerinde hala yeterince uygulama bulduğu söylenemez.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

Bunun nedenleri; iş analizi çalışmalarının çok boyutlu, karmaşık, zaman alıcı ve ilave yatırımı zorunlu kılan çalışmalar olması gösterilmektedir” (Akoğlan Kozak, 2012: 39).

Personel Bulma, Seçme ve İşe Alma–Yerleştirme: Bu faaliyete ilişkin iç kaynaktan personel temini ile ilgili araştırma yapılan otel işletmelerinin tamamında terfi imkânlarının personele sunulduğu ifade edilmiştir. İç kaynak kullanımında çalışanların rostasyonu uygulaması ise sadece 3 otel işletmesinde gerçekleştirilmektedir. Konuyla ilgili olarak otellerde gerçekleştirilen araştırmada otellerin personel temininde dış kaynaktan yararlanma durumları incelendiğinde otellerin tamamının (6) İŞKUR’dan personel temini yaptığı ifade edilebilir. Aynı şekilde bireysel başvuru yoluyla personel temini de bütün otel işletmelerinin kullandığı bir yöntem olarak göze çarpmaktadır. Kariyer sitelerine ilan vermek suretiyle personel temini yapan otel işletmesi sayısı 3’tür. Bunun yanında araştırma otel işletmelerinden 1 tanesinde de sosyal medya yoluyla personel temini yapılabildiği ifade edilmiştir.

Bulunan personelin işe yerleştirilmesi aşaması da otel işletmelerinde faaliyet gösteren insan kaynakları biriminin görevidir. Araştırma yapılan otellerde bu konuyla ilgili olarak yapılanlar gruplandırıldığında 3 farklı şekilde işe yerleştirme işlevinin yerine getirildiği söylenebilir. İlk yolun; “insan kaynakları departmanına/birimine başvuru, departman müdürü görüşmesi, departman müdürü onayı ve insan kaynakları birimi tarafından işe yerleştirme” şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. İkinci bir işe yerleştirme faaliyetinin ise; “insan kaynakları departmanına/birimine başvuru, departman müdürü görüşmesi, departman müdürü onayı, müdür görüşmesi ve onayından sonra insan kaynakları birimi tarafından işe yerleştirme” şeklinde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Diğer bir uygulamanın ise; “insan kaynakları departmanına/birimine başvuru, genel merkeze personelle ilgili evrakların gönderilmesi ve onayı, müdür görüşmesi ve onayından sonra insan kaynakları birimi tarafından işe yerleştirme” olduğu anlaşılmaktadır. Yine otellerde yapılan araştırma neticesinde yönetici kademesine yerleştirmenin şu şekilde yapılabildiği ifade edilmiştir: Yönetim Kurulu – Merkez İK Direktörü – Turizm Koordinatörü – İcra Kurulu Başkanlığı vb. birimlerin onayı işlemleridir.

Özellikle otel işletmelerinin doğası gereği hizmetlerin yüksek temas üzerine kurulması nitelikli çalışana sahip olma gereksiniminin önemini daha da arttırmaktadır. Konaklama işletmelerinin başarısında kilit role sahip insan kaynağının bulunması ve seçimi de bu açıdan bakıldığında büyük önem taşımaktadır. Doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi işgücü devir hızını yönetme de proaktif bir yaklaşım olarak benimsenmelidir (Tüzün, 2013: 64). Bu da konunun önemini ortaya koymaktadır.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

Eğitim: İnsan kaynakları biriminin yerine getirmesi gereken faaliyetlerden birisi de eğitim faaliyetleridir. Araştırma yapılan otellerdeki mevcut durumun; oryantasyon, iş başı, iş dışı, yönetici, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı eğitimleri, iş güvenliği eğitimleri, hijyen eğitimleri, üniversitelerden alanında uzman eğitimciler, şeklinde olduğu, yıllık eğitim planları yapan işletmelerin de mevcut olduğu ifade edilebilir. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa araştırma yapılan otellerin her birinde zorunlu olan eğitimlerin yapıldığı, bunun dışında gerekli görülen hallerde personele çeşitli eğitimler verildiği anlaşılmaktadır. Konunun önemi bir araştırmada şu şekilde vurgulanmıştır: “örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmeleri, insan kaynaklarını en üst düzeyde kullanmalarına bağlıdır. Bunu gerçekleştirebilmek ise sürekli işgören eğitim ve öğretim faaliyetleri ile mümkün olabilecektir” (Ünsalan ve Şimşeker, 2014: 100).

Performans Değerlendirme: İşletmelerde çalışan personelin performansının değerlendirilmesi insan kaynakları birimi tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetlerden biridir. Konuya ilişkin gerçekleştirilen araştırmada Afyonkarahisar’daki 5 yıldızlı otel işletmelerinden 5 tanesinde performans değerlendirme çalışmalarının yapıldığı 1 otel işletmesinde ise yapılmadığı ifade edilmiştir. Otel işletmelerindeki mevcut durum oteller bazında ayrı ayrı değerlendirilerek maddeler halinde sunulmuştur:

- Departman Müdürleri: iki ayda, 1 büyük 4 küçük altınla ödül, uyarı cezası ve avans kesintisi.
- Ücret artışı performansa göre, ödül yok sosyal yardım var, ceza uyarı.
- 6 aylık periyotlar halinde departman müdürleri, Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdür – ortalama puana ulaşılması gerekiyor. Ödül 2’şer gün tatil veya fuara katılım, başka işletmelerde konaklama, ceza olarak işten uzaklaştırma uygulaması var.
- 6 ayda 1, 3 form: - çalışan kendisini, yönetici çalışanı, çalışan ve yönetici ortak değerlendirme form. Ödül: zam oranlarında artış, ceza zam oranının %0’a kadar inmesi ve işten uzaklaştırma.
- Departman Müdürleri değerlendiriyor, insan kaynakları departmanı izlemiyor, ödül ve ceza yok.
- 45 günlük 5 aylık ilk girişte deneme değerlendirmesi, insan kaynakları formu hazırlar – departman müdürü – oteller koordinatörü onayı yılda 1 personelin anket doldurması, ödül ve ceza yok. Bazı özel durumlarda 1 maaş ikramiye verilmesi.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

Bu konuyla ilgili olarak otel işletmelerine ayın, yılın, haftanın personeli uygulamalarının olup olmadığı sorulduğunda 2 otel işletmesinden böyle bir uygulamanın olduğu 4 işletmeden ise böyle bir uygulamanın olmadığı şeklinde yanıt alınmıştır. Konuyla ilgili yapılanlar aşağıda sıralanmıştır:

- 2 ayda 1 her departman için 1 kişi (nadiren anketlere göre 2 kişi) ödüllendirme.
- 2 tane ayın personeli (Misafirle iletişimde olan ve arkada çalışan) Ayın elemanlarından 1 kişi yılın elemanı personel gecesinde ödüllendiriliyor. Doğum günlerinde hediye. Aylık toplu pasta, aylık çeyrek yıllık tam altın.
- Ayın elemanı yok, anketlerde çıkan kötü sonuçlara göre personele tutanak vs.
- Ayın elemanı yok personel gecesi var.
- Personel geceleri düzenleyen işletmeler var.

İşletmenin amaçlarının çalışan personel tarafından ne düzeyde anlaşıldığı ve bu amaçlara ulaşmak için yapılan işlerin ne ölçüde başarı olduğu değerlendirilmelidir. İşletmelerde kurum kimliğinin net ve açık bir şekilde ortaya konmasının gerekliliği önemlidir. Bu amaçla işletmenin vizyon, misyon ve stratejileri belirlenmelidir. Böylece işletmede çalışan personelin, işletmenin ortak amaçlarına ulaşması için bilinçli ve istekli şekilde çalışması sağlanabilir. Özellikle çalışanlar açısından işletmenin amaçları doğrultusunda kendi payına düşen sorumlulukların diğer bir deyişle iş tanımlarının tam olarak bilinmesi çalışanın performansını artırıcı bir unsur olacaktır. Yöneticilerin asli görevi çalışan personelin asgari seviye görevlerini yerine getirerek işletme içinde mutlu bir ortamda çalışmalarını sağlamaktır. Konaklama işletmelerinde uygulanacak performans değerlendirme sistemi işletme içinde çok yönlü iletişimi sağlayarak bireysel ve örgütsel gelişime katkıda bulunacak şekilde düzenlenmelidir (Arslantürk, 2009: 31).

İş Değerleme ve Ücret Yönetimi: Bu konuyla ilgili; eşit işe eşit ücret uygulamalarının işletmelerde uygulandığı, kıdeme göre ücret skalası uygulamalarının işletmelerde uygulandığı, pozisyon ve kıdeme göre ücret uygulamalarının işletmelerde olduğu ve iş değerlendirme konusunda herhangi bir çalışma yapılmadığı da söylenmiştir. Bunlara ek olarak işletmelerin bu konuda çalışmalarını çok fazla önemsemedikleri de gözlemlenmiştir.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

Ücret yönetimi konusunda işletmelerin *maaş* konusunda enflasyon oranında zam yapan işletmelerin olduğu ve zincir olan işletmelerde ise ücretin merkez birim yetkilileri tarafından belirlendiği ifade edilmiştir. Primin SPA (masaj veya ürün, terapistler) bölümünde uygulandığı, bir otel işletmesinde primin %75’lik oranının satış yapan personele, %25’lik oranının ise havuz oluşturularak yılsonu dağıtımının gerçekleştirildiği ifade edilmiştir, prim uygulaması olmayan işletmelerin de var olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer uygulamada ise: kat, önbüro, SPA birimlerinde prim uygulamasının olduğu ifade edilmiştir. Örneğin: kat’da 15 odanın üzerine çıkan personele prim. (max: 20) verildiği aktarılmıştır. Fazla Mesai konusunda fazla çalışma ücretlerinin çalışanlara verildiği söylenmiştir. Bahşiş (Tip) konusunda ise genelde her birimin kendi çalışanları içinde bahşiş uygulaması yaptığı ifade edilmiştir. Kıdeme göre bahşiş dağıtıldığı ya da kişi sayısına bölünerek bu uygulamaların yapıldığı anlaşılmaktadır.

Kariyer Planlaması: Araştırmanın yürütüldüğü termal otel işletmelerinde İKY’nin bu işlevi kapsamında, konuyla ilgili hizmet içi eğitimlerin verildiği, terfi olanaklarının çalışanlara sunulduğu gerektiğinde değerlendirildiği ifade edilmiştir. Bir otelde; yıla başlamadan potansiyel personel tablolarının oluşturulduğu hedeflerin belirlendiği ve departman müdürleri tarafından terfi gibi durumlarda hedefe ulaşan personelin insan kaynaklarına bildirildiği bilgisi verilmiştir. Kariyer günlerinin düzenlendiği (otel merkezi yönetici yetiştirmek için) aktarılmıştır. Kariyer planlaması yapılmadığı da söylenmiştir.

Koruma ve Geliştirme: İnsan kaynakları koruma ve geliştirme çalışmaları da otel işletmeleri tarafından yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasındadır. Bu kapsamda araştırma yapılan otellerde; iş sağlığı ve güvenliği uzmanı çalışmaktadır, risk analizi yapıp personele eğitim verildiği şeklinde bilgi verilmiştir, rahatsızlık yaşayan çalışanların görev yerlerinin değiştirilebildiği ifade edilmiştir. ISO vb. sertifikaları olan (sayıca az) işletmeler mevcut olduğu ve bu vb. belgelere sahip olmayan işletmelerin de var olduğu anlaşılmaktadır. Yangın, hijyen vb. sertifikalar olduğu çalışanlara bu hususta eğitim verildiği ifade edilmiştir. Bu konuya ilişkin yapılan faaliyetlerin yasal olarak istenenlerin asgari olarak yapıldığı şeklinde yorum yapılabilir. Görüşme esnasında genelde bu konudaki çalışmaların zorunlulukların yerine getirilmesi şeklinde gerçekleştirildiği anlaşılmıştır.

Çalışma–Endüstri–Sendikal İlişkiler: Araştırma yapılan otel işletmelerindeki insan kaynakları yetkililerinin bu konuya ilişkin iş kanunu ışığında gerekli işlemlerin yapıldığı ifade edilmiştir. İnsan

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

kaynakları yetkililerine çalışanların sendikalı olma durumları da sorulmuştur. Araştırma yapılan otellerin tamamında personelin herhangi bir sendikaya kaydı olmadığı ifade edilmiştir. Yetkililere bu konuya ilişkin görüşleri sorulduğunda olumlu ve olumsuz bakış açısına sahip yetkililerin olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında sonuçlarını kestiremeyen yetkililerin var olduğu bu konuya ilişkin görüş bildirmedikleri anlaşılmaktadır.

İnsan Kaynakları İle İlgili Diğer Konular: Araştırma yapılan otel işletmelerindeki insan kaynakları yetkililerine motivasyon, işgören güçlendirme, iş doyumu, bağlılık, vatandaşlık, stres, mobbing, sinizm vb. insan kaynakları ile ilgili diğer konulardaki yapılanlar sorulmuştur. Otellerde; - performans düşüklerinin sebeplerinin araştırıldığı, birebir görüşülerek çözüm getirmenin amaçlandığı (motivasyon vb.) ifade edilmiştir. Turizm sektörünün stresli bir sektör olması nedeniyle çözüm için uzman ve psikolog yardımı alınması planlandığı ifade edilmiştir. Personelle insan kaynakları departmanı arasında mobbing konusunda birebir görüşmeler yapıldığı belirtilmiştir. Yöneticilerin olası işten ayrılma durumlarında süreçleri sebeplerini öğrenmek için girişimlerde bulunduğu ifade edilmiştir. Personel memnuniyet anketleri düzenlendiği aktarılmıştır. Piknik, personel gecesi gibi etkinliklerin düzenlendiği ifade edilmiştir. Personel güçlendirme faaliyeti için eğitimler verildiği ifade edilmiştir. - Departman müdürleri tarafından motivasyonu artırmak için motivasyon toplantıları yapıldığı ifade edilmiştir. - Olası işten ayrılma isteklerinde yazılı gerekçelerin alınarak ve mülakatlar yapılarak sebebinin araştırıldığı aktarılmıştır. Personelin İK veya Genel Müdür'e kolay ulaşabildiği ve şikayet edebildiği söylenmiştir. Çalışanlara yıllık izinlerinde 15 günlük avans verilebildiği ifade edilmiştir.

4.3. Otel İşletmelerinde Çalışan Yetkililerin Gözünden Afyonkarahisar'daki ve Çalıştıkları İşletmedeki İnsan Kaynakları Sorunları

Araştırma yapılan otel işletmelerindeki insan kaynakları yetkililerine, İKY işlevleri kapsamındaki uygulamalarına ek olarak, Afyonkarahisar'daki ve çalıştıkları otel işletmelerindeki insan kaynakları sorunlarının neler olduğu sorulmuş ve söz konusu yöneticiler; nitelikli ve eğitimli eleman bulma konusunda problem yaşandığını ifade etmişlerdir. Yabancı dil bilen personel bulmanın zor olduğu ve yaz dönemlerinde sahil kesimine çalışmaya giden personel sebebiyle sorun yaşandığı aktarılmıştır. Lojman olmamasının olumsuzluk olarak görüldüğü söylenebilir. Çalışanlar arasında çatışma yaşanabildiği çözüm için görüşme düzenlendiği aktarılmıştır. Personelin işle ve ücretle ilgili beklentilerinin çalıştıktan sonra 1-2 ay sonra değiştiği ifade edilmiştir. Afyondaki sosyal yaşam

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

alanlarının kısıtlı olması sebebiyle sürekli etkinlik düzenlenmek zorunda kalındığı bilgisi verilmiştir. İletme içi eğitim verilememesi gibi olumsuzlukların olduğu aktarılmıştır. İşletme bünyelerinde akademi birimlerinin bulunması gerektiği aktarılmıştır. Ücret konusunda Afyondaki işletmelerin genelinde problem olduğu bunun ileride artan yatak kapasitesi ile daha büyük problemler oluşturacağı düşünülmektedir. Genel hal ve hareketler itibari ile kurumsallığa ve otelde çalışma kurallarına uygun olmayan personel davranışları (misafir ve diğer çalışanlarla iletişim esnasında), çalışan sayısının az olduğu, personel maaşlarının yetersiz olduğu gibi sorunların varlığı ifade edilmiştir. Araştırmanın izleyen kısmında genel bir toparlama şeklinde sonuç ve öneriler sunulmuştur.

5. Sonuç ve Öneriler

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları, hizmetin emek-yoğun yapısı nedeniyle diğer endüstrilerde veya turizm sektöründeki diğer diğer işletmelerden bile farklı olabilecek derecede önemli ve hassas bir konudur. İnsan kaynakları faaliyetlerinin insan unsurunun olduğu her koşulda yerine getirilmesinin, işletmelerde zorunluluk olarak karşımıza çıktığı günümüz işletmecilik anlayışında, bu faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayanların yine insan olması insanın insana olan ihtiyacını gözler önüne sermektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin yerine getirilmesi işletmelerin hem kısa vadede hem de uzun vadede daha etkin ve verimli çalışması sayesinde ilgili taraflara (yatırımcı, müşteri-misafir, çalışan vb.) önemli kazanımlar sağlayacağı ifade edilebilir. İşletmelerin insan kaynağını etkin ve verimli kullanması maksadıyla insan kaynakları planlamasının en önemli işlev olduğu söylenebilir. İyi bir planlama çalışmasıyla işletmelerin hem geleceğe daha emin adımlarla yürümesi hem de sürdürülebilir ve gelişen bir seyirde başarı göstermeleri gerçekleşebilecektir. İşletmelerdeki insan kaynakları faaliyetlerinin planlamadan; personelin işe alınması ve yerleştirilmesine; işe başlayan personelin eğitiminden; performans değerlendirmesine; çalışanların yaptıkları işle ilgili iş değerlendirme ve ücret yönetimine; çalışanların kariyer planlanmasından; koruma ve geliştirme faaliyetlerine; çalışma ve endüstri ilişkilerinden insan kaynaklarıyla ilgili olan diğer konulara kadar çok önemli olduğu açıktır. Kısacası birbirini izleyen tüm bu süreçler, esasında insan kaynakları yönetiminin işlevlerini oluşturmakta olup sağlanacak başarı da söz konusu bu işlevlere ilişkin faaliyetlerin gerekleriyle ve etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle mümkün olabilecektir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından hizmetin sunumu sırasında insana düşen görevin büyüklüğünden ötürü insan kaynakları faaliyetlerinin daha önemli hale geldiği söylenebilir. Otel

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

işletmeleri arasında termal otel işletmelerinde faaliyetlerin farklılıklarının getirdiği uzmanlık zorunluluğu bu gibi işletmelerde insan kaynakları faaliyetlerinin daha da önem kazanmasına sebep olmaktadır. Örneğin, bir termal otel işletmesinde kür tedavisi uygulanmak istendiğinde çalışanların sahip olması gereken uzmanlık bilgisi diğer otel işletmelerindeki durumdan farklı olmalıdır. Sadece özel olarak kür tedavisinin uygulanmasına destek olan personelin değil otel işletmesinde çalışan tüm personelin daha farklı bilgi ve becerilere sahip olması beklenebilmektedir.

Araştırma yapılan otel işletmelerinde insan kaynakları yetkilileri ile yapılan görüşmeler neticesinde genel itibariyle, araştırmanın yürütüldüğü tüm otel işletmelerinde insan kaynakları ile ilgili bir birim bulunmaktadır. (direkt veya bir birime bağlı). Bu birimlerde çalışanlar şüphesiz ki işletmenin insan kaynağını etkin ve verimli olarak kullanılması için önemli görevler üstlenmektedirler. Diğer taraftan, araştırmanın yürütüldüğü otel işletmelerinde İKY işlevleri dahilinde önemli ölçüde uygulamalar-çabalar gerçekleştiriliyor olsa da yapılan araştırma sonuçlarına da yansıdığı üzere sorunların bu konuda önemli ölçüde sorunların da mevcut olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırma yapılan otellerde insan kaynakları sorunlarının çok yönlü olarak ele alınması gerekliliği ortadadır. Bu hususta personel, insan kaynakları yetkilileri, yöneticiler, hatta şehrin daha çekici hale gelebilmesi için ilgili yetkililerin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir. Araştırma yapılan otellerdeki insan kaynakları faaliyetleri bazındaki sorunlar, araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda özet olarak sunumu Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Termal Otel İşletmelerinin İKY Kapsamındaki Uygulamaları Kapsamındaki Sorunlar

İKY İşlevleri	Sorunlar
İnsan Kaynakları Planlaması	<ul style="list-style-type: none">- Genel itibari ile yeterli bir planlama faaliyetinin gerçekleştirilmediği hatta bazı işletmelerde planlamaya gerek duyulmaması,- Personelin devamsızlığı olmadığı yalnız bazı işletmelerde sık sık rapor alma yoluna gidilmesi,- Oda ve yatak başına personel hesabının takibinin yapılmaması,- İşgücü devir oranı hesabını yapan işletmelerin bazılarında bu oranın yüksek olduğu, bazılarında çok düşük olduğu hesaplamayan işletmelerin de düşük olduğu için hesaplanmaması,

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

	- Personel temini sağlanabilecek arz kaynaklarının çok faydalı olmadığı bu konuda bilgi sahibi olunmaması,
İş Analizi – Görev Tanımı	- İş analizi ve görev tanımı prosedürlerinin uygulanmadığı işletmelerin olduğu - İş analizi ve görev tanımı konusunda yapılanların işletme özelinde yapılmadığı başka işletmelerden ve örnek uygulamalardan uyarılma şeklinde gerçekleşmesi,
Personel Bulma, Seçme Ve İşe Alma – Yerleştirme	- İç kaynaktan personel temininin nispeten olumlu olduğu yalnız dış kaynaktan personel temini yaparken işletmelerin sorun yaşaması, - Personelin işe yerleştirilmesinde farklı yolların izlenmesi,
Personel Eğitimi	- Personele verilen eğitimlerin daha çok yasal zorunlulukların yerine getirilmesinden ibaret olması,
Performans Değerlendirme	- Performans değerlendirme konusunda yapılan faaliyetlerin olduğu yalnız bu konuda geri bildirim anlamında ödül ve ceza sistemlerinin çok uygulanmaması,
İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	- Bu konuda Afyonkarahisar genelinde işletmelerin benzer uygulamaları yaptığı bunun ileride yeni açılan turistik tesisler sayesinde artan yatak kapasitesiyle sorun teşkil edecek olması,
Kariyer Planlaması / Yönetimi	- Kurumsallığıyla ön plana çıkan oteller dışındaki otellerde bu konuda yapılanların çok da yeterli olmaması,
Koruma ve Geliştirme	- Bu konuda yapılanların sadece yasal zorunlukların yerine getirilmesi şeklinde gerçekleşmesi,
Çalışma - Endüstri ve Sendikal İlişkiler	- Bu konuda yapılanların sadece yasal zorunlukların yerine getirilmesi şeklinde gerçekleşmesi,
Diğer (motivasyon, stres, mobbing vb.)	- İnsan kaynakları ile ilgili yapılanların gözlenebilen sorunların çözümlenmesine gidildiği profesyonel anlamda bütüncül bir yaklaşımla gözlenemeyen özel araştırma gerektiren sorunlara eğilme anlamında sıkıntılar olması.

Tablo 1’de, araştırma yapılan otellerde çalışan insan kaynakları yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda genel olarak ortaya çıkan sorunlar verilmiştir. Sorunların tespiti kadar bu hususta nelerin

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

yapılacağı da önem arz etmektedir. Bu kapsamda araştırmada elde edilen bulgular ve konuya ilişkin literatürdeki bilgiler ışığında araştırma yapılan otel işletmelerindeki mevcut duruma yönelik olarak aşağıdaki önerilerin getirilmesi mümkündür:

- İşletmelerde insan kaynakları birimine olduğundan daha fazla önem verilmesi faydalı olabilecektir. Böylelikle insan kaynakları departmanları belirtilen işlevlerle ilgili eksikliklerini yerine getirerek hem otel işletmesi hem de çalışanlar için önemli bir konuma gelebilecektir.
- İnsan kaynakları faaliyetlerinin tam olarak yerine getirilmesi yönetici ve çalışanların da istekli ve destekli katılımlarıyla gerçekleşeceğinden ilgili tarafların yine insan kaynakları birimi tarafından bilgilendirilmesi sağlanabilir.
- İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin bütün bölümleri için bugün ve gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli insan ihtiyacının önceden tahmin edilmesi, bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılaşacağına önceden belirlenmesidir (Erdoğan, 2013: 29). Bu konudaki eksiklikler işletmelerin etkin ve verimli olarak çalışmasını karar almasını etkileyeceğinden dolayı işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Araştırma yapılan işletmelerin daha sürdürülebilir bir fayda sağlamaları bu konudaki faaliyetlere eğilmesiyle daha mümkün olabilecektir.
- İş analizi çalışmaları ile sağlıklı bilgilere ulaşmak isteniyorsa, analistlerin ve bilgi alınacak personelin konusuna hakim kişiler arasından seçilmiş olması, çalışanın uygun olduğu bir saatte bilgi alınması ve bilgi almada sistematik bir sıra izlenmesi gibi konuların göz ardı edilmemesi gerekir (Akoğlan Kozak, 2012a: 42). Bu konuda sağlıklı bilgiye ulaşmanın bu denli önemli olması yalnız bu konuda araştırma yapılan otel işletmelerinin örnek uygulamalardan veya başka şirketlerden uyarılma şeklinde bu faaliyeti yerine getirmeleri başarıyı etkileyecektir. Her bir organizasyonun kendine has özellikleri olduğu için sorunların çıkabileceği söylenebilir. Bu hususta işletmelerin bu konuya eğilmeleri faydalı olabilecektir. Bir işletmenin İKY çalışmaları statik anlamda planlamayla başlar, iş analiz ve tanımlarıyla şekillenir ve dinamik bir fonksiyon olarak işgören bulma ve seçmeyle yoluna devam eder (Sabuncuoğlu, 2011: 77). İşgören bulma seçme ve işe alma – yerleştirme faaliyetleri de insan kaynakları faaliyetlerinin aksamadan yerine getirilmesi hususunda önem arz etmektedir. Bu bakımdan olumsuzlukların minimize edilmesi hatta yok edilmeye çalışılması faydalı olacaktır.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

- İşletmelerde düzenlenen eğitim programları, ilkeler ve amaçlarına göre farklılık gösterecektir. Hangi konularda eğitim yapılacağı, hangi tekniklerin kullanılacağı, hangi araçlardan yararlanılacağı, ne zaman, nerede, kimler tarafından ve kimlere eğitim verileceği işletmeleri eğitim programlarında yer alması gereken ana konulardır (Karalar, 2007: 356-357). İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi amaçları doğrultusunda eğitim vermesiyle de yakından ilgilidir. Bu konuda yapılanların yasal zorunlukların yerine getirilmesi yerine işletme misyon ve vizyon değerleri oluşturulup ulaşılmak istenen hedefe personel yardımıyla ulaşılabilmesi için eğitim faaliyetleri ön plana çıkarılmalıdır.
- Performansın etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütün ve personelin performans düzeyinin doğru bir şekilde belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Performansın amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, personele iletilmesi, performansın doğru bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi için örgütte etkili bir performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olması gerekmektedir (Ergun Özler, 2013: 111). Ulaşılmak istenen hedeflere hangi noktada ulaşıldığı konusunda bilgi veren performans değerlendirme sisteminin etkin bir şekilde kullanılması bu konudaki geri dönüşlerin olumlu anlamda ödül, olumsuz anlamda ceza olarak gerçekleşmesiyle daha başarılı noktalara gelebilecektir. Bu hususta performans değerlendirmenin ödül ve ceza gibi geri dönüşlerinin olması konunun önemi kapsamında değerlendirilebilir.
- İşletmelerde etkin bir ücret yöntemi uygulanmazsa; personel işini sevmez ve benimsemez, işgören devir hızı artar ve işletme faaliyetleri aksar, adil bir dağılım yoksa işgörenlerin arası açılabilir. Bütün bu olumsuz sonuçların giderilmesi ya da oluşmasını engellemek için geçerli bir ücret uygulamasında söz etmek mümkün olmalıdır (Özcan, 2011: 50). İşletmeler bazında hatta araştırma gerçekleştirilen ilde bu konuda genel anlamda sıkıntıların olması önemli insan kaynakları problemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunların ivedilikle çözülmesi daha başarılı bir insan kaynakları uygulamalarına olanak sağlayacağı için işletmeler ve bölge için de önemli kazanımları beraberinde getirecektir.
- İnsan kaynakları bölümünün çalışanların geleceği ile ilgili son derece önemli bir işlevi de, kariyer geliştirme çalışmalarıdır (Kasımov, 2006: 21). Kariyer planlaması çalışmaları personelle ilgili gibi görünse de işletmelerde özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde doğrudan sermayeye yatırım yapmak gibidir. Hizmet sektöründe faaliyet

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

gösteren işletmelerin çalışanları için yaptıkları her şey geleceğe yatırımdır. Bu hususta konunun üzerinde daha çok durulması faydalı olacaktır.

- Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yerine getirmesi gereken faaliyetlerden birisi de koruma ve geliştirme işlevidir. Çalışan insan kaynağının yasal haklarının korunması, iş güvenliği ve sağlığı, işgören güvenliği ve sağlığı, çalışma yaşam kalitesi, personel geliştirme ve güçlendirme faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir (Uçkun, 2015: 447). Bu faaliyetlerin tam anlamıyla yerine getirilmemesi işletmelerin sürdürülebilir başarısı anlamında sıkıntılar ortaya çıkaracağından çalışmaların eksiksiz yerine getirilmesi gerekmektedir.
- Otel işletmelerinin insan ilişkileri ve emek ağırlıklı üretim yapısı işçi-işveren ilişkilerinin daha iyi düzenlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Endüstriyel ilişkilerin birincil amacı, tarafların (işçi-işveren ve devlet) ilişkilerinin yasalara uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve işletme faaliyetlerini aksatmamaktır (Akoğlan Kozak, 2012a: 189). Bu konuda yapılan faaliyetlerin yasal zorunlulukların yerine getirilmesi şeklinde gerçekleştirilmesi kadar işletmelerin bu konuda destekleyici uygulamaları sayesinde daha başarılı bir yönetim sergileneceği söylenebilir.
- İnsan kaynakları ile ilgili diğer konularda yapılan faaliyetlerin kolay gözlemlenemeyen özel araştırma yapılarak sorunların anlaşılması mümkün olan mobbing, sinizm, tükenmişlik vb. konularda yoğunlaşarak belki işletmelerde mevcut olan sebebi belli olmayan sorunların çözümü mümkün olabilecektir.

Bunlara ek olarak bundan sonra yapılacak araştırmalarda insan kaynakları işlevlerinin yeterliliği ve mevcut durumu hakkında çalışanların görüşleri anket tekniği ile sorulabilir. Sonuçların raporlanması ve bilim dünyasına sunulması bu konunun çok yönlü olarak ele alınmasını sağlayabilecektir. Yine diğer turizm işletme türlerinde araştırmaların yapılması, turizm sektöründeki mevcut durumunun daha genel ve bütün olarak ortaya konulması bakımından da faydalı olacak ve bu konuya verilecek önem kapsamında farkındalık yaratacaktır.

Sonuç olarak işletmelerde özellikle hizmetin özelliğinden dolayı insan unsuruna verilmesi gereken önemin daha fazla olduğu otel işletmelerinde insan kaynakları faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Faaliyetlerin yerine getirilmesi konusunda bu faaliyetlerin gerçekleştirme



3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

başarısı da önemlidir. İşletmelerin; özellikle insan unsurunun hayati derecede öneme sahip olduğu otel işletmelerinin, insan kaynakları faaliyetlerini yerine getirmesi ve bu faaliyetlerin etkinliğinin kontrolünü yapması ve varsa bu husustaki eksiklikleri gidermesi, insan kaynağına yapılan yatırımın hem işgörenler açısından hem de işletmeler açısından faydalı sonuçları beraberinde getireceği aşikârdır.

Kaynakça

- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- Akgeyik, T. (2012). Performans Değerlendirme. U. Dolgun, (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı) İçinde (165-190). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akoğlan Kozak, M. (2012a). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. (2012b). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. M. A. Kozak, (Ed.). *Otel İşletmeciliği* içinde (55-82). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. ve Bahçe, S. (2012). *Özel İlgi Turizmi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akova, O. , Kuşlivan, H. ve Çifçi, İ. (2015). “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış”; İçinde “*Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar*” (Edt. Orhan Akova, İsmail Kızıllırmak ve Haluk Tanrıverdi). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aldemir, C. , Ataol, A. ve Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Arslantürk, Y. (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19-34.
- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlyaz İzmir Yayınevi.
- Aydın, E. ve Öktem, M. K. (2009). Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, Sayı:1, 123-146.
- Baykal, B. (1973). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No: 2524.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Baytok, A. ve Ergen, F. D. (2013). Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 105-132.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Otel Uygulaması. *Bilgi Dergisi*, 6(1), 113-124.
- Bingöl, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çetin, C. ve Dinç Özcan, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Çolak, A. (2012). İş Analizi. U. Dolgun, (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı) içinde (59-84). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Emir, O. , Pelit, E. ve Arslan, S. (2010). Turizm Alanında Ön Lisans Eğitimi Alan Öğrencilerin Staj Öncesi ve Sonrası Görüşlerinin Karşılaştırılması (Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 141-165.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Erdoğan, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. *Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ergun Özler, D. (2013). Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi. R. Geylan ve H. Z. Tonus, (Ed.) *İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde* (110-155). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ergun Özler, D. ve Mercan, N. (2009). *Yöneltil ve Örgütsel Açısından Psikolojik Terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ergüven, M. H. (2012). *Wellness Turizmi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Eriş, E. D. ve Bulut, Z. A. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi. M. Babacan, (Ed.). *İlkelerle ve İşlevlerle İşletme İçinde* (471-499). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 253.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

- Ertürk, E. ve Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 12(1), 39-52.
- Esen, S. (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi İşleyiş Biçimleri Değerlendirmesi: Avrupa ve Türkiye Uygulaması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Projesi*, Kahramanmaraş.
- Güngör, M. (2009). Duygusal Emek Kavramı: Süreci ve Sonuçları. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 167-184.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Karacan, E. ve Erdoğan, Ö.N. (2011). İşçi Sağlığına ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 102-116.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karalar, R. (2007). *Genel İşletme "Temel Bilgiler İşlevler"* (4. Baskı). Ankara: Özkan Matbaacılık.
- Kasimov, R. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Niğde.
- Koçak, A. T. (2006). Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimler. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Küçükaslan, N. (2007). *Özel İlgi Turizmi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Nahrstedt, W. (2008). *Wellnessbildung. Gesundheitssteigerung in der Wohlfühlgesellschaft*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Ofluoğlu, G. ve Doğan, Ş. (2009). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönetiminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 11(1), 139-165.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

Orhaner, E. ve Hussein, A.T. (2007). *Ticaret ve Turizm Eğitiminde Özel Öğretim Yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Özbek, T. (1991). Dünya’da ve Türkiye’de Termal Turizmin Önemi. *Anatolia Dergisi*, 2(3), 15-29.

Özbek, T. (2011). Jeotermal Kaynakların Sağlık ve Termal Turizmde Değerlendirilmesi. Jeofizik Bülteni. http://www.jeofizik.org.tr/resimler/ekler/01f0f79a74755e9_ek.pdf?dergi=31 (Erişim Tarihi: 05.03.2016).

Özcan, S. (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Trakya Üniversitesi*, Edirne.

Özdemir, E. ve Akpınar, A.T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesindeki Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 85-105.

Özel, Ç. H. (2012). Otelcilik Endüstrisi. M. A. Kozak, (Ed.). *Otel İşletmeciliği* içinde (1-28). Ankara: Detay Yayıncılık.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. (2. Baskı). Adana: Nobel Kitabevi.

Pelit, E. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. E. Pelit, (Ed.). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (59-128). Ankara: Grafiker Yayınları.

Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2014). Çalışma Hayatının Bir Sorunu Olarak Mobbing Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Türkiye Ve Kazakistan Otellerinde Bir Uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5(9), 90-126.

Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Sadullah, Ö. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. C. Uyargil, (Ed.). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Baskı) içinde (1-46). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 239-263.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım.

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

- Sevimli, A. (2002). İş Değerlemesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(2), Sıra: 3, No: 79.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tokmak, C. (2015). Termal Turizm. S. P. Temizkan, (Ed.). *Sağlık Turizmi İçinde (37-73)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tüzün, İ. K. (2013). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Farklılıkları ve İşgücü Devir Hızıyla İlişkileri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 61-76.
- Uçkun, G. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Koruma Ve Geliştirme. E. Pelit, (Ed.). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (425-450)*. Ankara: Grafiker Yayınları.
- Usta, Ö. (2009). *Turizm Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2014). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Ek:

Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu

- 1- Otelinizin organizasyon yapısı hakkında bilgi verebilir misiniz? Yönetim kademeleri içerisinde insan kaynaklarının yerini gösterebilir misiniz? (Alt kademeleriyle birlikte lütfen)
- 2- Otelinizde çalışan personel sayısını yönetim, orta kademe ve alt kademe çalışanlar olarak sayısal dağılımlarıyla birlikte belirtebilir misiniz?
- 3- Otelinizde çalışan personelin eğitim durumlarını ilköğretim, ortaöğretim, üniversite ve yüksek lisans düzeyinde sayısal dağılımlarıyla birlikte belirtebilir misiniz?

İlköğretim öncesi:

İlköğretim mezunu:

Ortaöğretim mezunu (lise):

Üniversite mezunu:

Yüksek lisans mezunu:

- 4- İşletmenizdeki çalışan sayısını yeterli buluyor musunuz? (Sebeplerini ve nasıl olması gerektiğini belirtebilir misiniz?)
- 5- İşletmede çalışan personelin eğitim durumları hakkında ne düşünüyorsunuz? (Yeterli ya da yeterli değilse nasıl olmalı?)
- 6- İşletmenizde insan kaynaklarıyla ilgili işleri yürüten birimin adı nasıl anılmaktadır? (İnsan Kaynakları Departmanı, Personel Yönetimi gibi) ve bu birimde çalışan personel sayısını görevleriyle birlikte ayrıntılı olarak belirtebilir misiniz? (insan kaynakları müdürü - planlama – iş analizi – personel bulma vb.)
- 7- Otelinizde personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi anlamında bir birim bulunmaması durumunda bu faaliyetin kimler tarafından yerine getirildiğini ayrıntılı olarak belirtebilir misiniz?
- 8- İnsan kaynakları konusunda planlama yapıyor musunuz? (yılın değişik dönemlerinde ihtiyaç olduğunda mı yoksa önceden belirli bir plan dahilinde mi çalışıyorsunuz?)
- 9- İnsan kaynaklarınızı planlarken oda ve yatak başına personel oranını hesaplıyor musunuz? Eğer böyle bir planınız varsa oda ve yatak başına personel oranınız nedir?

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

$$Yatak\ Başına\ Düşen\ Personel\ Oranı = \frac{Personel\ Sayısı}{Yatak\ Sayısı}$$

$$Oda\ Başına\ Düşen\ Personel\ Sayısı = \frac{Personel\ Sayısı}{Oda\ Sayısı}$$

10- İşletmedeki işgücü devir oranını hesaplıyor musunuz? (Aylık ya da yıllık olarak?)

$$İşgören\ Devir\ Oranı = \frac{Belli\ Bir\ Dönemde\ İşten\ Ayrılan\ Ya\ da\ Uzaklaştırılan\ İşgören\ Sayısı}{Aynı\ Dönemde\ Çalıştırılan\ Ortalama\ İşgören\ Sayısı} \times 100$$

11- İşyerinizde çalışan personelin devamsızlık oranı nedir? Ya da bunun takibini yapıyor musunuz?

12- İşletmeniz için gerekli olması durumunda işe alabileceğiniz turizm konusunda bilinçli insanları sayısal olarak biliyor musunuz?

13- Otelinizde iş analizi yapıyor musunuz? (İş tanımı/İş gerekleri) bununla ilgili örnek form ve belge verebilir misiniz? İş analizini nasıl yapıyorsunuz? (çalışanlarla görüşme veya işe harcanan zaman, bilgi, yetenek, işin önemi gibi konularda araştırma yaptıktan sonra mı?)

14- İş analizi yaparken hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? (gözlem, görüşme, anket, günlük tutturma-çalışma defteri inceleme, listede işaretleme, kıyaslama, daha önceki iş analizi bilgilerinden yararlanma, birleşik yöntem vb.)

15- İşletmede işgören bulma işlemini nasıl yapıyorsunuz? (iç kaynaklardan mı yoksa dış kaynaklardan mı?) işletme içi veya dışından nasıl sağladığınızı belirtebilir misiniz? İşletme dışı kaynaklardan hangilerini daha yoğun olarak kullanıyorsunuz?

16- İşgören seçimi sırasında izlediğiniz yol nedir? (Başvuru kabulü ve ilk görüşme, Başvuru formu doldurtma, Sınav/test uygulaması, İşe alma görüşmesi, Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi, Sağlık muayenesi ve diğer işlemler, İşe alma kararı ve iş teklifi, İşe yerleştirme)

17- İşletmenizde çalışanlarınıza eğitim veriyor musunuz? (Hangi sıklıkta? Oryantasyon, iş başı eğitimi, iş dışı eğitimi, yönetici eğitimi gibi türlerden hangilerini tercih ediyorsunuz ayrıntılı olarak belirtebilir misiniz?)

18- Oteldeki personelin performansını değerlendiriyor musunuz? Buna göre ödül ve ceza sisteminiz var mı? Ayrıntılı olarak bilgi verebilir misiniz?

19- Ayın, yılın, haftanın personeli gibi uygulamalarınız var mı? Değerlendirmedeki ölçütleriniz neler? (anketlerden gelen sonuçlar, şikayetin olmaması, departmanlar bazında mı vs.)

3rd International Congress of Tourism & Management Researches – 2016

- 20- İş değerlemesi yapıyor musunuz? (eşit işe eşit ücret politikası vb. uygulamaları göz önünde bulunduruyor musunuz?)
- 21- Personelinizin ücret durumunu nasıl belirliyorsunuz? (prim, maaş hangisi? Ücret, belirlerken çevredeki işletmelerindeki uygulamaları göz önünde bulunduruyor musunuz?)
- 22- Çalışanlarınızın kariyer planlaması konusunda neler yapıyorsunuz?
- 23- Otel İşletmelerinde İnsan Koruma ve Geliştirme konusunda çalışmalarınız var mı? (İş ve İşgören Güvenliği, Sağlığı, İş yaşamı Kalitesi vb.) (Uluslararası sertifikalarınız var mı?)
- 24- Personeliniz arasında herhangi bir sendikaya kaydı bulunan kişiler var mı? Bu konudaki görüşlerinizi ayrıntılı olarak belirtebilir misiniz?
- 25- Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları ile İlgili: Motivasyon, İşgören Güçlendirme, İş Doyumu, Bağlılık, Vatandaşlık, Stres, Mobbing, Sinizm vb. konulardaki mevcut durum hakkında ayrıntılı olarak belirtebilir misiniz?
- 26- İşletmenizde/Afyonkarahisar’da ne gibi insan kaynakları sorunları yaşıyorsunuz?