

TURİZM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİNİN ÖNEMİ

IMPORTANCE OF FUNCTIONS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN TOURISM

Doç. Dr. Zekeriya NAS

Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Gevaş Meslek Yüksekokulu, idilbret@hotmail.com

Ömer ARIGTEKİN

Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Yüksek Lisans Öğrencisi, argtkn.omer@hotmail.com

ÖZET

Günümüzde bilgi ve teknolojiadaki ilerlemeler nedeniyle beraber bireylerin geliri ve boş zamanları artmaktadır. Bu bireylerin turizme olan ilgisinin artması için kaçınılmaz bir sonuçtur. Turizmdeki talep artışı ve ulaşımdaki gelişmeler neticesinde erişilebilirliğin kolaylaşması turizm sektöründeki rekabeti artırmaktadır. Sektörün rekabet gücünü arttırmadaki en önemli faktör kaliteli ve dünya standartlarında hizmet sunabilmesidir. Kaliteli hizmet sunumunda; istihdam edilen personelin yetkinliği çok önemli bir araçtır. Maalesef ülkemiz insan kaynakları yönetiminde Avrupa'nın gerisinde kalmaktadır. Turizm yöneticileri, personel gelişiminden memnun olmamakla birlikte, personel gelişimi için yeterli bütçe ayırmamaktadır. Müşteri memnuniyetine önem veren üst yönetim, turizm sektöründe başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan birinin insan gücü olduğunu göz ardı etmemelidir. Maaşların ödenip, yeme ve ulaşım masraflarının karşılanması çalışan memnuniyeti için yeterli değildir. Çalışanların memnuniyetini arttırabilmesi için onlara değer vermesi, güven vermesi, onların yaşam standartlarını geliştirmesi ve motive etmesi gerekmektedir. Ayrıca turizm işletmeleri, turizm çalışanlarının bilgi ve teknolojiadaki gelişmelere ayak uydurmalarını istiyorlarsa; insan kaynağı yönetimi ve eğitim için gerekli bütçeyi ayırmalıdır.

23

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları Yönetimi, Turizm İşletmeleri, Turizm Çalışanları.

Abstract

Today, due to the advances in information and technology, the income and leisure of individuals increase together. It is inevitable that those individuals will increase their interest in tourism. The increase in demand in tourism and the ease of accessibility as a result of the developments in transportation is increasing the competition in the tourism sector. The most important factors in increasing the competitiveness of the sector are to provide quality and world-class service. In quality service delivery; the competence of the employed personnel is a very important tool. Unfortunately, our country gets behind Europe in human resources management. Tourism managers are not satisfied with staff development but do not allocate sufficient budget for personnel development. Top management that attaches importance to customer satisfaction should not ignore that manpower is one of the most important factors affecting success in the tourism sector. Paying the salary, meals and accommodation expenses is not enough for employees satisfaction. In order to increase the satisfaction of the employees, they need to value them, give them confidence, develop and motivate their standards of living. In addition, if tourism enterprises want their employees to keep up with

the developments in information and technology; allocate the necessary budget for human resource management and training.

Keywords: Human Resources Management, Tourism Establishments, Tourism Employees.

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin artmasıyla beraber işletmeler arasındaki rekabet her geçen gün artmaktadır. Artan bu rekabet sonucunda işletmeler teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etmek zorunda kalmıştır. Bu rekabetçi sektörlerden biri olan turizm işletmeleri de teknolojik gelişmeler sonucu sadece turizm alanındaki gelişmeler ile kalmayıp aynı zamanda diğer sektörlerin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Teknolojinin gelişmesi, toplumdaki bireylerin daha az emek sarf ederek, üretimde artış sağlayarak yüksek bir oranda gelir düzeyine ulaşmasını sağlamaktadır. Geliri artan toplumun, turizme olan ilgisinin artması kaçınılmazdır. Bu ilginin karşılanması ve daha da artması için bir turizm işletmesinin kaliteli ve dünya standartlarında rekabet edebilecek hizmeti sunabilmesi ile olası olduğunu söylenebilir. Turizm işletmelerinin kaliteli hizmet sunabilmesi ancak, istihdam edilen turizm çalışanın becerisi ile doğru orantılıdır. Çünkü emeğin yoğun olduğu turizm işletmelerinde insana olan hizmeti yine insan tarafından verilmektedir. Bu nedenle, Turizm sektöründe başarıyı sağlayan en önemli etken turizm çalışanlarıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 85-86).

Çağdaş yönetim tekniğini benimseyen turizm işletmeleri doğru insanı, doğru zamanda ve doğru yerde çalışmasını sağlamak için insan kaynakları yönetimi tekniklerine başvurmuşlardır. Bu tür teknikleri uygulayan turizm işletmelerin doğru bir insan kaynağı planlamasıyla rekabet gücünü artırmaktadırlar. Aynı zamanda turizm işletmelerinde işgücü unsurunun doğru yönetilmesi personelin işletmedeki verimliliğini artıracaktır. Turizmde insan kaynakları yönetimi; iş göreni eğiten, motive eden, işten haz almasını sağlayan ve becerilerini geliştiren bir disiplin mekanizmasıdır. Bunun için turizm sektörlerinden olan konaklama işletmelerinin insan kaynakları yönetimi anlayışını benimseyip uygulayabilmesi bu işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerini sağlayacaktır (Özcan, 2011: 1). İnsan kaynakları, sektör çalışanlarının performansının niçin önemli olduğunu çalışanların turizm organizasyonlarında sağladığı katkı ile rekabeti kendi işletmeleri lehine dönüştürmesi olarak açıklamaktadır (Gruescu, vd. 2008: 168). Bu yüzden turizm işletmelerinin vasıflı bir işgücüne sahip olması en az ekonomik ve iyi bir fiziki yapıya sahip olması kadar önemlidir. Çünkü işletmede çalışan etkili insan gücü işletmenin hem finansal hem de fiziki yapısını değerlendirerek anlam kazandırmaktadır. Bunun için bir turizm işletmesinin fiziki ve ekonomik olanakları ne kadar güçlü olursa olsun hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlarını geliştiren ve motive eden bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Erdem, 2004: 37- 40).

Turizm endüstrisindeki işletmeler gelirlerinde artışları sağlamak için stratejik yönetim anlayışını her geçen gün geliştirmeye çalışmaktadırlar. Çünkü stratejik yönetim anlayışı, turizm işletmelerin kurulma aşamasından, personelin işe alım aşamasına, eğitimden pazarlama tekniklerine kadar her aşamada kendini hissettirmektedir. Bundan dolayı stratejik yönetim anlayışı, işletmelere rekabet avantajı sağladığından turizm işletmeleri için hayati önem taşımaktadır (Akbaba ve Günlü, 2011: 220-221).

Turizmin en önemli sorunlarından biri olan nitelikli işgücünün yetersizliği halen varlığını sürdürmektedir. Türkiye'de 1980'li yıllardan sonra gelişme kateden turizm sektörü maalesef nitelikli işgücü konusunda aynı gelişmeleri katedememektedir. Bir taraftan rekabetin artması, öbür taraftan müşterilerin satın aldığı hizmet karşılığında kaliteli hizmet görme isteğinin artması kalifiyeli personel olan ihtiyacı artırmaktadır. Yalnız tek sorun personelin kalifiyeli olmaması değildir. İnsan kaynakları konusunda doğru karar verme, yönetebilme ve geliştirme becerisine sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin ve bu konudaki eğitimin başarısı, turizm sektöründe yer alan ve alması beklenen işgücü istihdamı ile yöneticilerin aranan niteliklere sahip olması ile sağlanabilir (Şahin Perçin, vd. 2016: 1-2).

Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin önemi konusunda yapılan bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi konusunda genel hatlar verilmiş, ikinci bölümünde çalışmanın amacı ve yöntemi, üçüncü bölümde literatür verildikten sonra son aşamada sonuç ve öneriler ile tamamlanmıştır.

2. ÇALIŞMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

İstihdam sağlayan önemli sektörlerden biride turizm sektörüdür. Emeğin yoğun olduğu turizm işletmelerinin verimliliğin artmasında, büyümesinde ve geleceğe dönük planların gerçekleştirmesinde katkı sağlaması noktasında iş görenlerin performansı ile insan kaynakları yönetimini işlevleri önemi artmaktadır. Bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde insan kaynakları yönteminin işlevlerinin önemine değinerek, bu işlevlerin iş görenlerin iş doyumunun sağlanmasında turizm işletmeleri açısından gerekliliğini ortaya koymaya çalışmaktır. Bunun yanı sıra sektörde istihdam edilen iş görenlerin yaşadığı sorunları tespit etmek ve çözüm yolları bulmaya çalışılmıştır. Çalışmada nitel veri toplama yöntemi olarak doküman analizi ve iç analiz tekniği kullanılmıştır. Çalışma etik kurulu izni gerektiren çalışma gurubunda bulunmadığından etik kurulu izni gerekmemektedir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI (İŞLEVLERİ)

Plan; illerde izlenecek yol haritasının daha önceden tespit edilmesidir. Planlar turizm işletmelerin hedeflerine en kısa yoldan ulaşmalarına neden olacak etmenleri önceden tespit edip, İşletmelerin erkenden önlem almasını sağlar (Geylan, 2000: 119). İnsan kaynakları planlaması turizm işletmelerin illerde gerek duyacağı istihdamın nitelik ve nicelik yönünden önceden belirlenmesi ve bu istihdamın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin tespit eden faaliyetlerdir (Öznur, 2000: 68). Genelde insan kaynakları planlamasının başarısı, insan kaynakları bölümünün personel planlamasını organizasyonun işletme planlaması ile ne kadar düzeyde ilişkilendirdiğine bağlıdır. Örgütler, gelecek için planlama yaparlarken insan kaynakları yöneticisi ise insan kaynakları planlaması ile örgüt stratejik iş planlaması arasında bir ilişki kurmaya çalışmaktadır. Stratejik planlama, organizasyonun genel amaçlarını tespit ederek ve bu amaçlara ulaşmak için detaylı planlar geliştirme sürecidir. Dolayısıyla stratejik planlamanın öncelik temel hedefleri insan kaynakları ilişkisini içeren yapıyı ve süreci oluşturan organizasyonu tespit etmektir (Bahar, 2003: 1-2). İşletmelerin başarısında hedefledikleri planları gerçekleştirmelerinde işgörenlerin performansı önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu doğrultuda hareket etmesi gerekmektedir (Uludağ, 2018: 179).

3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi

19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan sanayi devriminden bugüne kadar her geçen yıl işletmeler arasında rekabet büyüdü, aynı zamanda işletmelerin ortalama büyüklükleri artarken yapıları ise karmaşıklaştı. Ayrıca işletmelerde çalışan personelin eğitim seviyeleri ve yaşam standartları değişti, işletmelerde çalışan kalifiyeli insan gücü sayısı artmaya başladı. Bunlara ek olarak bazı çıkar grupları güç kazandı, güvenlik nedenlerle devletin kontrol mekanizmaları ve yasal sınırlamaları artmaya başladı, demokratik eğilimler çoğaldı. Bu arada teknolojinin gelişmesi ile beraber; özellikle üretim, bilgisayar ve iletişim alanlarında örgütlerin iş yapma biçimleri değişti. Aynı zamanda örgütlerin içyapıları her geçen gün daha da karmaşıklaştı, dinamik bir nitelik kazandı ve bunun sonucunda örgütlerin içyapılarında belirsizlik arttı. Bu koşullar altında turizm işletmelerin etken ve verimli bir şekilde çalışmaları giderek zorlaştı. Bundan dolayı turizm işletmelerinde bilimsel temellere dayalı, akılcı biçimde yönetilmeleri, ellerindeki her türlü kaynağı en iyi şekilde kullanmaları gereği arttı. Bu artan gereği karşılamak adına farklı yönetim düşünce ya da teori okulu geliştirilerek yönetim bilimi oluşturuldu. İnsanların yönetimi de bu gelişim çerçevesinde sırasıyla çalışan yönetimi, sonra insan kaynakları yönetimi ve en sonunda stratejik insan kaynakları yönetimi biçiminde bir gelişme sağlandı (Geylan, 2013: 28).

3. 2. İş Analizi ve İnsan Kaynağı Planlaması

İş analizi sistematik bir süreç şeklin de bir işte yapılması gerekenlerin tespit edilmesidir. Bu süreç de işletmeler için en önemli kaynaklar çaba ve zamanadır. Bu tür kaynaklara işletmeler ihtiyaç duymaktadır. Bazı işletmeler tüm pozisyonları aynı anda bu sürece dahil etmeyerek hatalara düşer. Çünkü bu firmaların iş analizi sonucunda elde edilecek bilgilerin, çeşitli şekillerde işlenerek firma lehine fayda sağlanabileceğini gözden kaçırmaktadır. İş analiziyle birlikte bir iş için gerekli görevler, davranışlar ve kişisel özellikleri ortaya konur. İş analizi bir işletmeye neden özel yetenekli ve vasıflı personelin bir iş için gerekli olduğunu anlatır ve işletmenin hangi işe uygun personel ile çalışması gerektiği hakkında bilgi verir (Woods, vd. 2012: 346).

İnsan Kaynakları Yönetiminde (İKY) iş analizinin önemli bir yeri var. seçme yerleştirme, iş tasarımı, ücretlendirme ve yan haklar paketleri, performans değerlendirme, personelin eğitim ve gelişimi ihtiyaçlarının analizi, işin değerinin ölçülmesi ve örgütsel verimlilik gibi konuları temelde kapsar (Ekmekçi, 2017: 6).

3. 3. İşe Alma

İşe alım, insan kaynakları planlaması dahilinde belirli dönemlerde veya dönem içerisinde terfi, transfer, iş değiştirme, emeklilik, ölüm gibi nedenlerle ortaya çıkan personel açığının giderilmesi için, iş tanımları yapılmış olan çeşitli pozisyonlara muhtelif işe alım araçlarının kullanılması suretiyle uygun personel adaylarının saptanması ve bu personel adaylarının arasından seçim yapılması sonucunda pozisyonun gerektirdiği ücret seviyesi ile birlikte en uygun personel adayının işe başlatılması sürecidir (Eryaşa, 2015: 44; Özer 2013: 3). Başka bir ifade ile işe alım süreci; işletme içerisinde ortaya çıkan açık pozisyonların belirlenmesi ile başlayıp, açık olan pozisyonlara uygun kişilerin alınıp açık pozisyonun doldurulması ile son bulan süreçtir (Eryaşa, 2015: 44; Gürbüz 2002: 67).

Ekonomi biliminde istihdam terimi dar ve geniş olarak iki anlamı bulunmaktadır. Geniş anlamda istihdam, bir ekonomideki tüm üretim faktörlerin faaliyette olmasıdır. Bu durum gelişmiş ülkelerin ekonomilerine özgüdür. Dar anlamda istihdam ise bir ekonomide en az bir üretim faktörünün kullanılmamasıdır (Erdoğan, 1996: 227). Ekonomisini tam istihdamda dengeye getirmeyen ülkeler de işsizlik sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu durum genellikle gelişmekte olan ülkelerde olmaktadır. Çünkü gelişmekte olan ülkeler ekonomik kalkınmalarını tamamlamak amacıyla sermayesini daha çok sanayileşmeye harcadıklarından teknolojik gelişme ile istihdamda istenilen noktaya ulaşılmamaktadır (Dinçer, 1991: 26). Burada turizmin emek-yoğun özelliğiyle istihdama büyük katkıları olmaktadır. Çünkü turizm sektörü çok sayıda doğrudan iş olanakları sağladığı gibi diğer sektörlerde dolaylı olarak iş olanakları sağlamaktadır (Korzay, 1992: 289).

Türkiye'de istihdamı artırmak amacıyla DPT tarafından 1985 yılı fiyatı baz alınarak yapılan araştırma ile hangi sektörde 1 kişilik ek istihdam yaratmak için ne kadar yatırım gerektiğini belirlemek amacıyla yapılan araştırmalar sonucunda; en çok yatırım gerekenler, 240.8 milyon TL yatırım ile ham petrol sanayi sektörü, bu sektörü sırasıyla 91.6 milyon TL yatırım ile kimyasal gübre sektörü, 65.0 milyon TL yatırım ile enerji sektörü takip ettiği ortaya çıkmıştır. En az yatırım gereken sektörler ise sırasıyla 1.5 milyon TL yatırım ile turizm sektörü, 3.3 milyon TL ile ayakkabı sektörü, 9.9 milyon TL yatırım ile elektrikli aletler sektörü olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ortaya konan sonuçlara göre istihdamı artırmak için en az yatırım miktarı gereken sektörün turizm olduğu belirlenmiştir. Hangi sektör için ne kadar yatırım miktarı gerekir Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Türkiye'deki Sektörlerin İş İmkânı Sağlama Gücü

Yatırım Konusu	Bir Kişilik İş İmkânı Yaratmak İçin Gerekli Yatırım Miktarı (Milyon TL)
----------------	---

Ham Petrol Ürünleri	240.8
Kimyasal Gübre	91.6
Enerji	65.0
Demir Çelik	45.0
Çimento	40.8
Un ve Unlu Ürünler	20.8
Meyve Sebze İşleme	20.5
Alkolsüz İçecekler Sanayi	12.9
Motorlu Taşıtlar	12.6
Dokuma	12.1
Elektrikli Aletler	9.9
Ayakkabı Sanayi	3.3
Turizm	1.5

Kaynak: Şahin, 1990: 35

3. 4. İşe Alıştırma

Yeni işe alınan personele turizm işletmesinin politikaları, amaçları, hedefleri, turizm işletmesinin organizasyon yapısı, üretim süreci, sosyal hakları, sorumlulukları, kariyer olanakları, çalışma koşulları, iş güvenliği vb. konularda hakkında bilgiler vererek, çalışanın işe ve işletmeye yabancılaşmasını engelleyerek, çalışanın sosyal kaynaşmasını ve işe adapte olmasını sağlayarak işgücü devir oranının azaltılması hedef edilmesidir (Özdemir, 2019: 2). Çalışanın işe adapte olmaması işletme açısından birçok maliyetler getirmektedir. ABD' de Gallup firmasının yaptığı bir çalışmaya göre işyerine karşı ilgisiz olan çalışanlar yılda 450 ile 550 milyar dolar civarlarında maliyet kaybı olmasına neden olduğu belirlenmiştir (Fleming, 2017: 57).

İşgören devri bir işyerinde belli bir dönemde işten ayrılan çalışanların ortalama çalışan sayısına oranı ile hesaplanmaktadır (Lawler III, 1994: 109). İşgören devrinin belirli bir kısmı gönüllü olarak işi bırakma, emeklilik, belirli nedenlerden dolayı işine son verilmesi gibi doğal nedenlere bağlıdır (Saldamlı, 2000: 290). Geri kalan kısmı ise düşük ücret, yöneticilerin haksız tutumlar, motivasyon olamama, iş doyumsuzluğu, kariyer fırsatlarının eksikliği, iş güvencesinin olmaması, uzun çalışma saatleri (örneğin turizm sektörü), ağır iş koşulları gibi işe yönelik olumsuz koşullardır (Szivas, vd. 2003: 71). İşgören devir hızının yüksek çıkması işletmeler açısından büyük ekonomik kayıplar oluşturmaktadır. Çünkü bir işletme açısından işten ayrılan işgören yerine yeni bir işgörenin alınması işe alıştırılması, eğitilmesi mali kayıplar getirmekte bunun yanı sıra işletmenin verimliliğini düşürmektedir (Oshagbemi, 2000: 213).

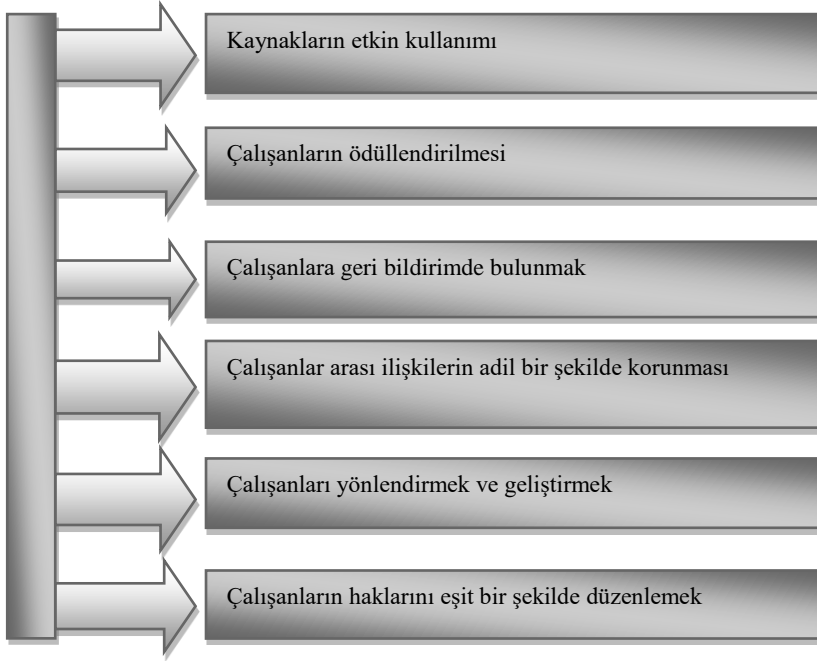
3. 5. Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi

İşletmeler daha önce performans değerlendirmeyi sadece işletmenin finansal değerlendirmesi amacıyla incelenmektedir. Ancak son zamanlarda işletmelerdeki işgörenlerin önemi fark edildikten sonra performans değerlendirme işgörenlere yönelik de uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle hizmet sektöründe işgörenler müşteri ile daha çok yüz yüze iletişimde oldukları için bu tür sektörler için işgörenlerin performansların ölçülmesi daha da önemli olmuştur (Coleman, vd. 2004: 40). Turizm işletmeleri müşteri memnuiyetini ve rekabet avantajını elinde bulundurmak için işgörenlerin noksanlarını gidermesi gerekmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin geliştirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi kaçınılmaz olmuştur (Boylu ve Sökmen, 2002: 167).

Performans değerlendirme; örgütteki insan gücü sermayesinin daima üst düzey performans sergileyerek çalışmanın devamlılığın sağlanması, çalışanların tam kapasiteye ulaşmalarının sağlanması, örgüt kültürünün değiştirilmesi veya güçlendirilmesi gibi önemli işlevleri vardır (Erdil, vd. 2004: 103).

Personel değerlendirmeyi bir daire şeklinde düşünürsek, önce personel tanımlanması ve planlanmasıyla başlar sonra performansın izlenmesi, desteklenmesi, yönlendirilmesiyle devam eden süreç. Daha sonra performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, personele geribildirim verilmesi, performansın iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve mükemmel performansın ödüllendirilmesiyle süreç biter. Çoğunlukla bir yıllık periyodu kapsayan süreç çıktısı yeni bir dönemin planlanması aşama kısmına girer sağlamaktadır (Robins, 1989: 439 ; Şahin, 2007: 18).

Performans değerlendirme hem bireylerin hem de örgütün eksikliklerin belirlenip eğitimle giderilmesi gibi amaçları bulunmaktadır. Davis'e göre (1981) performans değerlendirmenin ana amaçları Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Kaynak: Davis, 1981: 544

Günümüz yönetim anlayışında örgütlerin kurumsallaşıp markalaşmasında rol alan en önemli etken çalışanların beceri ve kişisel gelişimlerini sürekli geliştirilmesidir. Kişilerin gelişmeye açık olması, işletmelere kariyer planlaması ve kariyer geliştirme yöntemlerini uygulayarak daha verimli olma fırsatını sağlamaktadır. Bugün işletme yönetimi yönünden personeller herhangi bir ilerleme olmaksızın aynı işte bilgilerinin ve becerilerini geliştirmeleri sonucunda kariyer sahibi olabilirler. Böylece kendini ispatlama ihtiyacını karşılayan çalışanlar yaptıkları işten daha fazla haz alma ve gurur duyma imkanına kavuşurlar. Örgütler ise, bilginin sürekli yenilediği, teknolojinin hızla geliştiği, yeni iş yöntemlerinin ortaya çıktığı, çalışanın haz ve motivasyon faktörlerinin artıp çeşitlendiği şartlarda çalışanlarını kariyer planlaması ve kariyer geliştirmesi ile sürekli dinamik, haz kar ve örgütün illerdeki taleplerini hazır hale getirebilirler. Böylece kariyer planlama ve kariyer geliştirme ile insan kaynakları hızlı rekabet şartlarına uyum sağlayarak daha verimli kullanılabilir. (İrmiş ve Bayrak, 2000: 177).

3. 6. Ücret Yönetimi

Geçmişteki uygulamalarına bakıldığı zaman, kayıt tutuculuktan öteye geçemeyen ücret yönetimi kavramı, günümüzde yerini turizm işletmelerin en önemli stratejik alanlarından olan insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri şüphesiz ki, çalışanların tek gelir kaynağını oluşturan “ücret”e yönelik düzenlemeler ve sistemlerdir. Şuan ki uygulamalara baktığımızda, turizm işletmelerin ve özellikle de büyük ölçekli

organizasyonların, kıdeme dayalı ücret yöntemlerin yerine genelde performansa dayalı ücret yöntemlerini tercih ettiği bilinmektedir. Bu tür organizasyonlar genellikle performansa dayalı ücretlendirme sistemleri genellikle üç şekilde uygulanmaktadır, bunlar bireysel performanslar baz alınarak uygulanacağı gibi, grup ya da işletme performansına dayalı olarak da kurulabilmektedir. Bu tercih yöneticilerin, performansa dayalı ücretlendirme sisteminin oluşturulacağı organizasyonun yapısı, özellikleri ve gerekliliklerinin doğru bir şekilde belirlenmesinden sonra yapılmaktadır (Şahin, 2010: 129).

Kaya (2012) TÜİK'e ait "2011 yılı Hane Halkı İşgücü Anketi" (ankete toplam 7949 kişi katılmış, bunların 5764'ü ücretli çalışanlardan oluşmakta) veri seti kullanarak yaptığı çalışmada Türkiye'de turizm sektöründe çalışanların büyük bir kısmının yüzde 63'ünün asgari ücret seviyesi dolaylarında ücret aldığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların sadece yüzde 1.3'nün asgari ücretten fazla ücret kazanmaktadır. Asgari ücretin altında maaş alanların yüzde oranı ise 15.3'tür. Ayrıca Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerinde turizm sektöründe asgari ücretin altında çalışanların oranı diğer bölgelere göre daha fazla çıkmaktadır. Bu durum Türkiye'de turizm sektöründeki işletmelerin İKY ücrete dönük düzenlemelerde başarısız olduğunu göstermektedir. Çalışmada turizm sektöründe çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında oldukça yüksek bir oranla yüzde 69.1 civarında okumayan, ilk ve orta okul mezunlarından oluşmaktadır. Çalışanların yüzde 23.7'si lise mezunu, sadece yüzde 7.3'ü üniversite mezunudur. Ücret maaşlarında olduğu gibi eğitim seviyesinde de Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgelerinde daha düşük olmaktadır. Diğer taraftan çalışanların eğitim durumlarının çok aşağıda kalmasının nedeni eğitim seviyesi yüksek kişilerin veya turizm alanında üniversite mezunlarının sektörde çalışmak istememelerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü işverenlerin tutumu, düşük ücretli maaş, kamu güvencesinin olmaması ve kariyer yapma fırsatının düşük olması üniversite mezunlarını başka sektörlere yöneltmiştir (Kaya, 2012: 248-249). Tablo 2'de turizm alanında ücretli çalışanların eğitim durumları gösterilmektedir.

Tablo 2. Türkiye Turizm Sektöründe Ücretli Çalışanların Eğitim Durumu %

Bölgeler	Okumayan	İlkokul (5)	Ortaöğreti	Genel Lise	Mesleki Lise	Üniversite	Toplam
Marmara	4.2	39.3	26.9	11.3	9.2	9.2	100.0
Ege	2.7	37.8	27.3	11.2	12.7	8.2	100.0
İç Anadolu	2.7	34.1	32.4	13.6	11.0	6.2	100.0
Akdeniz	6.5	30.5	28.6	15.7	10.9	7.8	100.0
Karadeniz	2.6	32.0	27.9	14.9	15.7	6.9	100.0
Doğu Anadolu	12.8	27.7	33.7	17.0	6.0	2.9	100.0
Güneydoğu	14.0	33.3	34.7	12.7	3.3	2.0	100.0
Toplam	5.0	35.0	29.1	13.2	10.5	7.3	100.0

Kaynak: (TÜİK 2011 yılı Hane Halkı İşgücü Anketi, 2019; Kaya, 2012: 249).

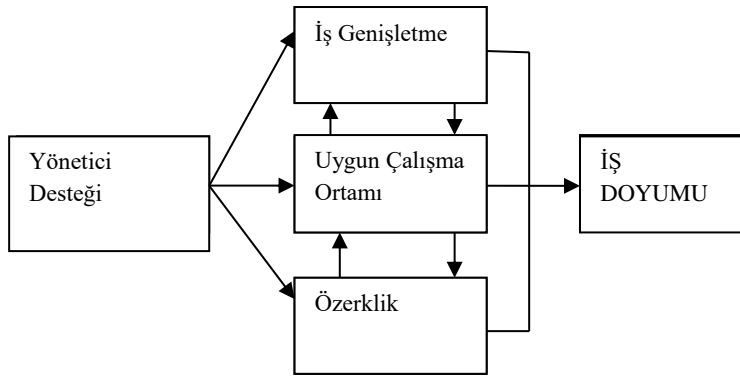
3. 7. Çalışma İlişkileri

Endüstriyel ilişkiler, çalışma yaşamında iş gücü ve işveren kesimlerinin karşılıklı istek ve gereksinimleri sonucunda ortaya çıkan tüm konuları içeren ilişkiler bütünüdür. İşçi veya çalışan, işveren ve devlet endüstriyel ilişkiler sisteminin taraflarını teşkil etmektedir. Endüstriyel ilişkiler sistemi, örgütlerin ve çalışma yaşamının yönetimine ilişkin kurallar bütünüdür. Sağlıklı işçi-işveren ilişkisi ile işçi ve işveren arasında ortaklık hissi yaratılmakta ve güven duygusunu artırmakta, işçi ve işverenin örgütsel amaçlara dönük hareket etmesi kolaylaştırılmakta, çalışanın işletmeye bağlanması artmakta ve kurum kültürü sağlanmaktadır, sağlıklı ilişkiler nedeniyle gündeme gelen maddi ve manevi kayıplar ortadan kaldırılmakta, çalışanların iş yaşamına gönüllü bir şekilde katılımı sağlanmakta, böylece işgücü verimliliği artarak önemli bir rekabet üstünlüğü elde edilmektedir

(www.udybelgesi.com, 2019). Özellikle turizm endüstrisinin hizmet işletmeleri açısından insan kaynağı yaşamsal bir faktör olmakta ve başarılarında lokomotif bir rolü bulunmaktadır (Akbaba ve Günlü, 2011: 203). Çünkü turizm işletmeleri insanın insana hizmetinin en yoğun olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Ancak bilgi ve beceri açısından donanımlı İKY ile işgücünün verimli kullanılması mümkündür (Erdem, 2004: 40).

İşletme yöneticilerinin astlarına olan davranışları çalışanı işine daha çok motive ettiği gibi daha az motive edip çalışanı işyerinden soğumasında, devamsızlık yapmasında, işletmedeki hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilmektedir. (Örücü ve Esenkal, 2005: 150).

İşletme yöneticileri işyerinde uygun çalışma koşullarının oluşturulmasında, çalışanlara özerklik verilmesinde, çalışanların kararlara katılımının sağlayarak geri bildirim alınmasında ve işin genişletilmesinde önemli bir rolleri bulunmaktadır. Bundan dolayı, işletme yöneticilerinin çalışanlarına verdiği destek, onlara karşı tutum ve davranışları iş doyumunun sağlanmasında önemli bir etkisi olmaktadır (Griffin, vd. 2001: 541). Şekil 2' de işletme yöneticilerinin çalışanlara gösterdiği destek ve çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişki bulunmaktadır.



Şekil 2: Yönetici Desteği ile İş Doyumu Arasındaki İlişki

Kaynak: Griffin, vd. 2001: 541

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde teknolojik gelişmeler beraberinde insanların boş zamanlarını artırmıştır. Bu durum gelir seviyesi artan kişilerin seyahat etme taleplerini artırmıştır. Turizm sektörü bu kişilerin yeme, içme, konaklama, eğlenme, merak, gezme ve dinlenme gibi gereksinimlerini karşıladığından sosyo-kültürel ve ekonomik anlamda gelişmesinin önünü açmıştır. Ayrıca bazı sektörlerde teknolojik gelişmeler nedeniyle istihdam olanakları azalmıştır. Turizm sektörü emek yoğun gerektiren özelliğiyle yeni istihdam olanakların oluşumuna katkı sunabilmektedir. Ancak yüksek derecede turizm olanaklarına sahip ülkemizde turizm alanında birçok yatırımın yapılmasına rağmen istihdam alanında istenilen noktaya gelinmemiştir. Turizm işletmeleri rekabet avantajını kendi lehine döndürmesi ancak kaliteli hizmet ile mümkündür. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin (İKY) önemli görevleri bulunmaktadır. Buda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin motive düzeyi uluslararası standartlara sahip olmasıyla sağlanmaktadır.

Türkiye turizm sektöründe çalışan kişilerin eğitim seviyelerini oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durum doğruya gittikçe daha da artmaktadır. Yapılan çalışmalarda turizm alanında eğitim alan kişilerinde başka sektörlerde kariyerlerini sürdürmek istedikleri gösterilmektedir (Bahar ve Özdemir, 2018; Kaya, 2012; Baron, 2008). Türkiye turizm sektöründe istihdam edilen kişilerin çoğunluğu asgari ücret veya altında aylık gelir kazanmaktadır. Turizm eğitim alan ve sektörde çalışanların en çok şikayet ettiği konulardan biri aldıkları ücretin düşüklüğü ve yeterli derecede prim kazanmadıklarıdır bunun yanı sıra çalışanların motivasyonunu düşürmektedir (Bahar ve Özdemir, 2018: 292). Turizm sektöründe diğer başlıca sorunlar ise çalışma koşulların zorluğu, günlük veya

haftalık çalışma saatlerin uzunluğu, çalışma saatlerindeki düzensizlik, kariyer olanakların az olması, yöneticilerin tutumu çalışanlar üzerinde olumsuz etki bırakması, kamu güvencesinin olmaması gibi etkenler çalışanın iş tatmini düşürmekte kalmayıp devamsızlık yapmasına hatta işten ayrılmasına neden olmaktadır. Bu da turizm işletmeleri açısından iş devir hızını yükselterek birçok maliyetler getirmektedir.

Bu bağlamda sorunların çözümünde turizm işletmelerin insan kaynakları yönetimine (İKY) önemli görevler düşmektedir. Bu doğrultuda İKY işletmedeki verimliliğin artırılmasında en önemli üretim faktörünün insan olduğu bilinciyle hareket etmelidir. İş doyumunun sağlanması için çalışanların maaşlarında iyileştirmeler yapılmalı, çalışma saatleri belli bir periyoda olmalı, çalışanların gelecekte kariyer yapmalarında olanaklar sağlayarak motive edilmeli, yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumu tarafsız ve adil olmalı, işletme ile ilgili karar almada çalışanların görüşüne başvurularak geri bildirim sağlanmalı, çalışanların performansını artırmak ve gelişimini sağlamak için birtakım eğitim programları verilmelidir. Ayrıca sektörle ilgili diğer paydaşların önerilerinde başvurulmalıdır. Örneğin Turizm Bakanlığı sektörde vasıflı ve eğitilmiş kişilerin yer almasını sağlamak ve motive etmek için birtakım yasal düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

Bu çalışma ile turizm sektöründe istihdam edilen çalışanların ne tür sorunlar yaşadığı ve çalışanların iş tatmininin sağlanmasında insan kaynakları yönetiminin ne tür roller üstlenebileceği araştırılmıştır. Çalışma daha önceki araştırmaları derleyen, yorumlayan ve öneriler sunan bir yapıda olup ve literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir. İllerde konu ile ilgili yapılacak daha ayrıntılı ve farklı boyuttaki çalışmalar konunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2011). "Otel İşletmelerinde İş Gören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma". *Selçuklu Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(22), s. 199-229.
- Bahar, O. ve Özdemir, Ö. (2018). "Turizm sektöründe istihdam edilen gençlerin meslek algıları ve iş doyum performanslarının değerlendirilmesi". *OPUS – Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(Gençlik Araştırmaları Özel Sayısı), s. 263-298.
- Barron, P. (2008). "Education and Talent Management: Implications for the Hospitality Industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), s. 730-742.
- Boylu, Y. ve Alptekin S. (2002). "Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), s. 167-182.
- Coleman, Garry D; Bill Stetar and Joe Costa. (2004). "The Measure of Performance". *Industrial Engineer*, 36 (11), s. 40-44.
- Davis, Keith. (1981). *Organizational Behavior*, 6th Edition, USA: McGraw Hill Inc.
- Ekmekçi, A. (2017). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı. Bursa.
- Erdem, B. (2004). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi". 7(11), s. 35-54.

- Erdil, O; Alpkan, L. H. ve Biber, L. (2004). "İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme". *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19 (2), s. 101-122.
- Erdoğan, H. (1996). *Ekonomik, Sosyal, Kültürel, Çevresel Yönleriyle Uluslararası Turizm*, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Eryaşa, C. (2015). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri: Denizcilik Sektöründe Gemi Adamlarına Yönelik Bir Çalışma". Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Fleming, P. (2017). *Çalışmanın Mitolojisi*, İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Geylan, R. (2000). *Genel İşletme*, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 931.
- Geylan, R. (2013) (Ed.). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. ISBN 978-975-06-1510-8.
- Griffin, M.; Malcolm P. and Michael A. W. (2001). "Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support". *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 537-550.
- Gruescu, R.; Nanu, R. And Pırvu, G. (2008). "Human Resource Management In The Tourism Industry". *Bulletin UASVM, Horticulture 65(2)/2008 pISSN 1843-5254; eISSN 1843-5394. s. 168-173*
- Gürbüz, G. Ö. (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*, İstanbul, Literatür Yayınları.
- <https://biruni.tuik.gov.tr/yayin/views/visitorPages/index.zul> Erişim Tarihi: 13.12.2019.
- <https://www.udybelgesi.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-islevleri.asp> Erişim Tarihi: 13.11.2019.
- İlkin, A ve Dinçer, M. Z. (1991). *Ekonomik ve Sosyal Sorunlar- Çözüm Önerileri Dizisi*, Ankara: TOBB Yayın No:217.
- İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2001)." İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi". *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), s. 177-186.
- Kaya, İ. (2012). "Türk Turizm Sektöründe İstihdamın Temel Özelliklerinin ve Sorunlarının Ücretli Çalışanlar Açısından Coğrafi Bölgeler Göre Analizi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(28), s. 241-257.
- Korzay, M. (1992). "Turizmde İstihdam ve Eğitim", *III. İzmir İktisat Kongresi, Turizm Çalışma Grupları*, 4-7 Haziran 1992/ İzmir.
- Lawler III, Edward E. (1994). *Motivation in Work Organizations*, 1st Ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Oshagbemi, T. (2000). "Is Lenght of Service Related to the Level of Job Satisfaction?" *International Journal of Social Economics*, 27 (3), s. 213-226.
- Örücü, E. ve Esenkal F. (2005). "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (4), s. 141-166.

- Özcan, S. (2011). "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. Edirne.
- Özdemir, E. ve Akpınar A.T. (2002). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili". Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3), 2002/2, s. 85-105.
- Özdemir, N. (2019). "Okyanus Danışmanlık İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi". Okyanus Danışmanlık Mühendislik Gıda Ticaret Ltd. Şti., s. 1-5.
- Özer, T. (2013). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri ve Yeni Bir Uygulama Olarak Topgrading Metodolojisi ve Türkiye Sigorta Sektöründen Bir Örnek Vaka". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Öznur, Y. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Robbins, Stephen P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. 4th Edition, Englewood Cliffs: NJ. Prentice-Hall.
- Saldamlı, (A). (2000). "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (6), 288-302.
- Szivas, E.; Riley, M. and Airey, D. (2003). "Labor Mobility in Tourism: Attraction and Satisfaction". *Annals of Tourism Research*, 30 (1), 64-76.
- Şahin, L. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi". Kamu-İş; C:11, S:2/2010. s. 129-164
- Şahin, N. (2007). "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi". Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Şahin, S. (1990). *İktisadi Kalkınmadaki Önemi Bakımından Türkiye'de Turizm Sektöründeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi*, Ankara, TOBB
- Şahin Perçin, N.; Güzel, B., ve Aydın Tükel Türk, Ş. (2016). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*, İstanbul: Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz. Tic. Ltd. Şti. (Sertifika No: 12028).
- Uludağ, G. (2018). "Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması". Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 171-193.
- Woods Robert, H.; Johanson Misty, M. and Sciarini Michel, P. (2012). *Managing Hospitality Human Resources*, 5th Edition, USA: Educational Institute.