

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM İŞLETMELERİNİN PERSONEL TEDARİKİNDE
TÜRKİYE İŞ KURUMU'NUN ETKİNLİK DÜZEYİNİN
BELİRLENMESİ: İSTANBUL'DA BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail BİLGİÇLİ

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN

HAZİRAN - 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMELERİNİN PERSONEL TEDARİKİNDE
TÜRKİYE İŞ KURUMU'NUN ETKİNLİK DÜZEYİNİN
BELİRLENMESİ: İSTANBUL'DA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İsmail BİLGİÇLİ

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

Bu tez 23/06/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet SARIŞIK Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

Jüri Başkanı

Kabul

Red

Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul

Red

Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

İsmail BİLGİÇLİ

15.06.2010

ÖNSÖZ

Türkiye İş Kurumunun Turistik İstihdamdaki Yeri ve Önemi; İstanbul Örneği''emek yoğun sektör olan turizm sektöründe işletmelerin rekabetçi güçlerinin sürdürülmesinde sürekli önem kazanan insan kaynağının seçimi ile ilgili konu bağlamında üzerinde araştırılmaya değer bulunmuştur. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN'e teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

İsmail BİLGİÇLİ

15.06.2010

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TÜRKİYE’DE İŞ KURUMUNUN KURULUŞU, GELİŞİMİ VE POLİTİKALARI İLE İSTİHDAM KAVRAMI VE TEKNOLOJİK DEĞERLENDİRMESİ.....	6
1.1. Türkiye İş Kurumunun Kuruluşu ve Gelişimi	6
1.1.1. Türkiye İş Kurumunun Kuruluş Amacı ve Gelişimi.....	8
1.1.2. Türkiye İş Kurumunun Görev ve Yetkileri.....	8
1.2. Türkiye İş Kurumunun İşgücü Eğitimindeki Rolü ve Önemi.....	10
1.3. İstihdamın Değişen Yapısı ve Türkiye İş Kurumu	11
1.3.1. Teknolojik Değişim ve İstihdam Üzerindeki Etkileri.....	11
1.3.2. Teknolojik Değişimi Karşılama da İş Kurumunun Rolü ve Faaliyetleri	13
1.4. İstihdam Kavramı ve Türleri	14
1.4.1. Kavramsal Açıda n İstihdam.....	14
1.4.2. İstihdam Türleri	16
1.4.2.1. Tam İstihdam	17
1.4.2.2. Eksik İstihdam	18
1.4.2.3. Aşırı İstihdam.....	19
1.5. Türkiye’de İstihdam ve İşsizlik.....	19
1.5.1. Türkiye’de İşsizliğin Özellikleri	21
1.5.1.1. İşsizlik	21
1.5.1.2. İşsizlik Çeşitleri	28
1.5.2. Türkiye’de İşsizlikle Mücadele Politikaları	33

1.6. Türkiye İş Kurumu Hizmetlerinin Hız ve Etkinliğinin Arttırılması	34
1.6.1. Bürokratik İşlemlerin Azaltılması.....	34
1.6.2. Hizmetlerde Çağdaş İletişim Araçlarının Kullanılması	34
1.6.3. İşverenlere Anket Düzenlenmesi	34
1.6.4. Personel Eğitimi.....	34
1.7. Mesleki Eğitimin Önemi	35

BÖLÜM 2. TURİZM VE İSTİHDAM, TURİZMİN İSTİHDAMDAKİ YERİ VE ÖNEMİ, TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ SEÇİMİ..... 37

2.1. Turizmde İş Gören Kavramı, Hizmet Sunumu Açısından İnsan Faktörünün Önemi	37
2.2. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları ve Önemi	38
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	45
2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	46
2.5. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	48
2.5.1. Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlaması.....	50
2.5.2. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri.....	51
2.5.2.1. Yeterlilik İlkesi	51
2.5.2.2. Kariyer İlkesi	52
2.5.2.3. Eşitlik İlkesi	52
2.5.2.4. Güvence İlkesi	52
2.5.2.5. Yalnızlık İlkesi.....	52
2.6. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkinlik Faktörleri	53
2.7. Turizm İşletmelerinde İş Analizi	54
2.7.1. İş Analizi ve İş Tanımları	54
2.7.2. İş Analizleri Süreci	57
2.7.2.1. Analizi Yapılacak İşlerin Belirlenmesi.....	57
2.7.2.2. Soru Formunun Hazırlanması	57
2.7.2.3. İşle İlgili Bilgilerin Toplanması.....	57
2.7.2.4. Toplanan Bilgilerin Değerlemesi.....	57

2.8. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevre Unsurları ...	57
2.8.1. İç Çevre Unsurları	58
2.8.2. Dış Çevre Unsurları	58
2.9. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları	58
2.9.1. İşgücü Planlaması	59
2.9.2. Personel Temini ve Seçimi	60
2.9.2.1. Personel Bulma İşlevini Etkileyen Unsurlar.....	62
2.9.2.2. Personel Seçme Süreci	63
2.9.2.3. Personel Seçme ve Yerleştirme Yöntemleri	65
2.9.2.4. Personel Eğitimi.....	69
2.9.2.5. İş Değerlendirmesi	70
2.9.2.6. Motivasyon	71
2.9.3. Personel Bulmada Başvuru Kaynaklarının İncelenmesi.....	72
2.9.3.1. İç Kaynaklar	73
2.9.3.2. Dış Kaynaklar	75
2.9.3.3. İşe Alma Kararı.....	81
2.9.3.4. İşe Yerleştirme	81
BÖLÜM 3. YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI: İSTANBUL ÖRNEĞİ	82
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	82
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	83
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	84
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	85
3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi	86
3.5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri.....	87
3.5.2. Personel İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Bulgular	89
3.5.3. Personel Bulma ve Seçme Sürecine İlişkin Bulgular.....	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	95
KAYNAKÇA	103

EKLER.....	109
ÖZGEÇMİŞ.....	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Türkiye İş Kurumunun Organizasyon Şeması	10
Şekil 2: Sektörlere Göre Çalışan Oranları	25
Şekil 3: Açık İş Sayısının Sektörel Dağılımı	25

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye’de eğitim durumu ve işsizlik oranları	26
Tablo 2: Nüfus ve işsizlik oranlarının 2008-2009 yılları arasındaki değişimi.....	27
Tablo 3: Türkiye’de iş gücü durumu 2001–2007.....	27
Tablo 4: Türkiye’de işsizlik oranları 2001–2007.....	27
Tablo 5: İstanbul ili turistik işletmelere yapılan başvuru (2006/2007/208).....	86
Tablo 6: Demografik özellikler	88
Tablo 7: Yöneticilerin personel seçmede değerlendirme kriteri	90
Tablo 8: Yöneticilerin personel seçimi ile ilgili değerlendirme konuları	91
Tablo 9: Ankete katılan işletme çeşitleri ve sayıları	92
Tablo 10: İşletmelerin statü değerlendirmesi ve işe alma metotları.....	92
Tablo 11: Personel işe alma metodu ve işletme türü arasındaki ilişki tablosu.....	93
Tablo 12: İşe alma metodu ve işletme türü arasındaki ki-kare testi sonuç tablosu.....	93

Tezin Başlığı: Türkiye İş Kurumunun Turistik İstihdamdaki yeri ve Önemi; İstanbul Örneği	
Tezin Yazarı: İsmail Bilgiçli	Danışman: Yrd.Doç.Dr. Burhanettin ZENGİN
Kabul Tarihi: 15 Mayıs 2010	Sayfa Sayısı: vii(Ön Kısım) + 109 (tez) + 1(ekler)
Anabilimdalı: Turizm İşletmeciliği	Bilimdalı: Turizm İşletmeciliği
<p>Turizm sektörü insan faktörünün hizmet gören veya hizmet görülen açısından iki taraflı sergilendiği en önemli çalışma alanıdır. Bu çalışma alanında hizmet görenin kaliteli uygulamalardan yararlanabilmesi için hizmet eden iş görenin işletmede istihdamında etkili olabilecek en önemli fonksiyon insan kaynakları yönetimidir.</p> <p>Organizasyonların başarı ya da başarısızlığı hizmet gören temin edilmesini planlayan, seçen, işe alan ve eğiten olarak insan kaynaklarının iyi ve etkili yönetilmesine bağlıdır. Üretim faktörlerinden en önemlilerinden olan insan kaynağının seçiminde işletmeler açısından başvuru alanı önemlidir. En basit anlamıyla iş görenin işletmenin istediği niteliklere sahip olup olmadığının tespiti ve ilgili olanların işyerlerine önerilmesi işlevini de insan kaynaklarını yöneten birimler uygulamaktadırlar.</p> <p>Ülkemizde kanunlarla donatılmış yetkilerle insan kaynağının işletmelere temin edilmesinde ilgilenen kurum Türkiye İş Kurumu'dur. Bu çalışmada İstanbul ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı oteller ile A grubu seyahat acenteleri üzerinde içeriği dört bölümden oluşan, beşli likert ölçeği, frekans analizleri ve ki kare test yöntemleri kullanılarak analiz edilen bir anket uygulaması yapılmıştır. Bu çalışmanın ana hipotezini "Türkiye İş Kurumunun turistik istihdamda yeri vardır" oluşturmaktadır.</p> <p>Anketlerin önemli bir kısmının geri dönmesi sağlanmış veriler SPSS 15:0 programında değerlendirilmiştir. Verilerin analizi ile ulaşılan sonuca göre turistik işletmelerin istihdamında Türkiye İş Kurumunun olmadığı ya da yok denecek sayıda düşük oranlarda mevcudiyetini devam ettirdiği yönünde tespitlerde bulunulmuştur. Çalışma hipotezde öngörülen konuda tespitte bulunarak amacına ulaşmıştır diyebiliriz.</p>	
Anahtar kelimeler: İstihdam, Türkiye İş Kurumu, Turistik işletmeler, İstanbul	

Title of the Thesis: Business Tourism Employment Agency in Turkey and the Importance of Istanbul Case	
Author: İsmail Bilgiçli	Supervisor: Assist. Prof. Dr. Burhanettin ZENGİN
Date: 23/06/2010	Nu. Of Pages: viii(Pre text) + 109(main body) + 1 (appendices)
Department: Tourism Management	Subfield: Tourism Management
<p>Tourism industry on human services or services of the common area between two sides is the most important works are on display. See this work in the field of service applications to benefit from the high quality service from friends who work in businesses that may be effective in employment is the most important functions of human resources management.</p> <p>Success or failure of organizations to provide services who are planning, selecting, training field and work as a good and effective management of human resources depends. Production factors in the selection of the most important human resources in terms of business applications is the place. On the job from the simplest of businesses to determine if the qualifications and be recommended for those businesses that manage human resources functions at the unit are implemented.</p> <p>Equipped with the laws of our country with the authority to provide human resources to businesses interested institutions council of Turkey business. In this study, Istanbul operate in four-and five-star hotel with a group of travel agents on the content of four parts consisting of five likert scale, frequency analysis and chi square tests using the methods of analysis were applied a questionnaire was done. Hypothesis of this questionnaire employed in tourist Turkey has Labour / no form.</p> <p>A significant portion of the return of the survey provided data were analyzed using SPSS 15:0 program. The results of the analysis of data according to the employment of tourist business in Turkey will be no Authority or that the continued presence of low amounts were found in the direction determined. Working hypotheses about the proposed determination may also have reached the goal.</p>	
Key words: Employment, Turkey Business Council, Tourism businesses, İstanbul	

GİRİŞ

Dünyamızda globalleşme ve rekabet, endüstri yapısı ve ürün yaşam süresinde değişimler, teknolojik yenilikler, makro ekonomik trendler ve krizler, işletmelerde değişimi zorunlu uygulama biçimi haline getirmiştir. Toplumun ve toplumu oluşturan bireylerin bazen hızlı bazen de yavaş olsa da değişim içinde oldukları kesindir. Bu değişim doğal olarak işletmeleri de etkilemektedir. Çünkü işletmelerde tüketicileri hedef olarak üretim faaliyetlerini sürdürmek zorundadırlar. Dolayısıyla işletmelerin uzun süre varlıklarını devam ettirmeleri için değişim içinde olmaları kaçınılmazdır.

İşletmeler açısından değişimin yoğunlaştığı alanların başında rekabet ve kurumsal kültür olguları gelmektedir. İşletmelerin bu değişimi algılamaları, yorumlamaları ve hayata geçirmeleri onlar açısından vazgeçilmez bir uygulama haline dönüşmüştür. Dolayısıyla çalışanlarının aynı anlayış çerçevesinde aynı amaca yöneltilmesi, işletmelerin ayakta kalabilmelerinin önemli koşullarından biri olarak değerlendirilmesi önem kazanmaktadır.

İnsan kaynaklarının çevrede meydana gelen değişimleri etkileme ve tepki verme, organizasyonun yetenekleri ve birikimi yeniden tanımlama ve değerlendirme, olan ve olması muhtemel koşulları özümseyerek yeni ürün geliştirme ve müşteri hizmetleri boyutlarını kapsayacak biçimde bir yapıya kavuşturulma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işletmelerin üretim faktörlerini oluşturan en önemli faktörlerinden emeğin örgütün amaçlarına uygun kullanılmasında etkili bir rol oynamaktadır. Özellikle örgütlerin ihtiyaç duyduğu amaçlara uygun iş gören seçilmesi insan kaynakları yönetimini en önemli sorumluluğudur. Yerinde bir iş gören seçimi örgüt için hayati bir öneme sahiptir. Bu nedendir ki iş gören seçimi örgütler için stratejik öneme sahiptir.

İnsan kaynaklarının iyi yönetilmesi örgütsel strateji doğrultusunda iş görenlerin bilgilendirilmeleri, hizmet içi ve dışı eğitilmeleri ve işletmenin ortak hedeflerine doğru yönlendirilmeleri kararlara, süreçlere ve sonuçlarına katılımlarının sağlanmasıdır. Bu şekilde insan kaynağından en yüksek verim elde edilebilmektedir. Modern insan kaynakları yönetim anlayışı klasik anlayıştan daha farklı bir çizgi izlemektedir. Modern insan kaynakları yönetimi üretim temelli çalışmanın yanı sıra insancıl değerlerinde ön plana çıktığı bir uygulamayı benimseyerek önemli bir işlev yüklenmiştir.

Günümüzde işletmeler açısından yapılan araştırmalar gösteriyor ki insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal faydası, diğer üretim faktörlerine yatırım yapmanın marjinal faydasından kat kat fazladır. Bu durumda özel sektör veya kamu sektörü işletmelerinin gelecekte uzun vadeli planlamaların içinde bulunmak istiyorlarsa stratejik olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemiş ve içlerine sindirmiş olmaları gerekmektedir. İşletmelerde üretim için gerekli olan tüm diğer kaynakların verimli ve etkin yönetimi için gerekli olan insan kaynağı planlaması, önemle yapılmalıdır. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynağının ihtiyaç duyduğu veya gelecekte ihtiyaç duyacağı biçimde belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl temin edileceğinin belirlenmesi ile ilgili olmalıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin yapısı ve işlevleri son yıllarda hızla değişmektedir. Bu yapı değişikliğinin nedeni insan kaynakları yönetiminin örgütlerin verimliliğinde üretgenliği ve verimliliğinde yakından ilgili birimler olmasından kaynaklanmaktadır. Çağdaş örgütlenmelerde, insan kaynakları işlevlerinin klasik uygulamalarla örtüştüğu alanlar giderek azalmaktadır. Verimli ve etkili bir insan kaynakları yönetiminin gerçekteştiğini anlayabilmek için sonucuna bakmak gerekmektedir. Sonuç olarak becerilerle donanmış, motivasyonu en üst düzeyde, vizyon sahibi örgüt kültürünü en iyi yansıtan iş görenlerin olduğu örgütlerde insan kaynakları yönetimini başarılı olduğu sonucuna varabiliriz.

İşletmeler açısından ortak amaçlar doğrultusunda yapılan çalışmalarda faaliyet dönemleri boyunca çeşitli özveri ve çalışmalarda bulunurlar. Fakat bu amaçlara ulaşmak adına ellerindeki üretim için gerekli olan kaynakları etkin ve verimli bir şekilde planlamak ve kullanmak zorundadırlar. Bu kaynakların en çok önem arz edeni insan kaynağıdır. Dolayısıyla insan kaynağının yönetilmesi işletmelerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir yer tutar diyebiliriz. İnsan kaynaklarının yönetilmesinin en önemli amaçları işletmelerin insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanması geleceğe ilişkin personel tahminlemesinin planlanmasıdır.

İşletmelerdeki çağdaş yönetim anlayışları işletmelerin misyon ve vizyonunu yansıtacak biçimde şekillendirilmiş, biçimlendirilmiş insan kaynakları yönetim tarzını da benimsemek ve tavizsiz uygulamak zorunluluğunu duyacaklardır. Modern ekonomik yapıda hizmetler sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak bir sektörler bütünüdür. Ekonominin hiç bir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar

insanlarla ya da bireylerle bu kadar doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir.

Çalışmanın Amacı

Turizm işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet göstermesi bu işletmelerde çalışan personelin müşteri ile birebir iletişim kurması ve kendi inisiyatiflerini kullanması işletmenin uzun vadede geleceğini belirleyici unsurlar arasında yer alacaktır. Değişen çevre şartları ve rekabet koşulları işletmelerde çeşitli yönetim yaklaşımları kullanarak bu rekabet ortamında başarı ile hayatlarını sürdürmelerini sağlayacaktır. Çünkü günümüzde işletmelerin devamı güçlendirilmiş şirketine bağlı personelin verimlilikleri sayesinde müşteri memnuniyeti ile mümkün olmaktadır.

Buna bağlı olarak araştırmanın amacı, turizm işletmelerinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan personel gereksiniminin hangi kaynaklardan, ne şekilde sağlandığını belirlemek, personel seçme aşamasında hangi yöntemlerin uygulandığını ve ne tür bir personel seçme sürecinin izlendiğini saptamak ve araştırma yapılan işletmeler bazında bu sürecin etkin bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini değerlendirerek farklılıkları ortaya koymaya çalışmaktır.

Çalışmanın Önemi

Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi turizm işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir. Turizm işletmelerinde ziyaret edilen andan ayrılma anına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır. Dolayısıyla, turizm işletmeleri açısından insan kaynakları yönetimi oldukça önemlidir. Çünkü insan kaynakları planlaması ile işletme, işin niteliğine uygun personel seçimi ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunacak personeli bulmada etkili olur.

Turizm işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet göstermesi bu işletmelerde çalışan personelin müşteri ile birebir iletişim kurması ve kendi inisiyatiflerini kullanması işletmenin uzun vadede geleceğini belirleyici unsurlar arasında yer alacaktır. Değişen çevre şartları ve rekabet koşulları işletmelerde çeşitli yönetim yaklaşımları kullanarak bu rekabet ortamında başarı ile hayatlarını sürdürmelerini sağlayacaktır. Çünkü

günümüzde işletmelerin devamı güçlendirilmiş şirketine bağlı personelin verimlilikleri sayesinde müşteri memnuniyeti ile mümkün olmaktadır.

Çalışmanın Kapsamı

İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin önemli bir kısmına ulaşılarak personel ihtiyacının temini konularında yapılan çalışmanın sonucunun literatüre sağlayacağı katkılar bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma çeşitli güncel bilgileri sunması nedeniyle önem arz etmektedir. Bu çalışmada personel ihtiyacının planlanması ve tedariki ele alınıp incelendikten sonra turizm işletmelerinin iş kurumundan destek almada iyileştirme ve sektörle işbirliğinin güçlendirilmesi açısından değerlendirmek için anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmada 5'li likert ölçeği uygulanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde katılımcılar sorulara 1="Hiç katılmıyorum", 2="Kısmen Katılmıyorum", 3= "Emin değilim", 4="Kısmen Katılıyorum", 5="Tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcılar sorulara 1="Hiç gerekli değil, 2="Gerekli değil", 3="Bazen gerekli", 4="Oldukça gerekli, 5="Çok gerekli" şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Anket sorularında, tekli ölçeklerin yanı sıra, likert ölçeği ve katılımcıların düşüncelerini ölçmek amacıyla açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırmada amaçlanan işletmeler arası karşılaştırmalar ve genellemeler yapmak olduğundan beş kategorili, olumlu ve olumsuz kategorilerin dengeli olmasına özen gösterilerek sorular hazırlanmıştır.

Çalışma Planı

Turizm işletmelerindeki insan unsurunun birçok işletmeye göre daha yoğun hissedilmesi, insan kaynakları yönetiminde personel bulma ve seçme sürecinin bu işletmeler üzerinde araştırılması fikrini doğurmuştur. Özellikle verilen hizmetin kalitesi, işletmelerin bir kısmının zincir otel olması ve ülkenin farklı şehirlerinde de yer alması, standartlarının yüksek olması gibi nedenlerden dolayı İstanbul ilinde bulunan beş yıldızlı oteller ile dört yıldızlı oteller ve A grubu seyahat acentaları üzerinde uygulanmasına sebep olmuştur. Turizm bakanlığına bağlı turizm işletme belgesine sahip toplamda 133 otel işletmesi ve 143 A grubu seyahat acentası bu araştırma

kapsamına alınmış olup, sadece 77 A grubu seyahat acentası ve 112 otel işletmesinden geri dönüş sağlanabilmiştir.

Sonuç olarak çalışmanın üç bölümden oluşması uygun görülmüş; birinci bölümde Türkiye’de iş kurumunun kuruluşu, gelişimi ve politikaları ile istihdam kavramı ile ilgili literatür taraması sonuçları verilmiştir. İkinci bölümde turizm ve istihdam kavramları ile turizmin istihdamdaki yeri ve önemi, turizm işletmelerinde işgücü seçimi ile ilgili literatür tarama sonuçlarına açıklık getirilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise araştırma ile ilgili elde anket sonuçlarının tablolarla dökümleri elde edilerek verilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

BÖLÜM 1. TÜRKİYE’DE İŞ KURUMUNUN KURULUŞU, GELİŞİMİ VE POLİTİKALARI İLE İSTİHDAM KAVRAMI VE TEKNOLOJİK DEĞERLENDİRMESİ

1.1. Türkiye İş Kurumunun Kuruluşu ve Gelişimi

25.06.2003 tarih ve 25159 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu ile istihdamın korunması, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılarak işsizliğin önlenmesi amaçlanmıştır. Bu hizmetleri yürütmek üzere kurulan Türkiye iş kurumu, çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığının bağlı kuruluşu olan sosyal güvenlik kurumu başkanlığının ilgili kuruluşudur. Kurumun kısa adı iş-kur’dur. Yaşanan bu gelişimleri izleyebilmek ve işsizlik sigortasını etkin bir şekilde yürütebilmek için güçlü bir iş kurumunun varlığına ihtiyaç duyulmuş ve 4 Ekim 2000 tarihinde yayınlanan 617 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile iş ve İşçi Bulma Kurumu kapatılarak, Türkiye İş Kurumu (İş-kur) kurulmuştur (www.iskur.gov.tr).

Türkiye Zonguldak iş kurumu müdürlüğü kurum personel şefi Hakkı Alkan ile yapılan mülakattan edinilen bilgiye göre; Kurum, çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığının ilgili kuruluşu olup, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliği haiz, idari ve mali bakımdan özerk bir kamu kurumudur.

Kurum, vize ve tescile ilişkin hükümler hariç 26.5.1927 tarihli ve 1050 sayılı muhasebeci umumiye kanunu ve 21.2.1967 tarihli ve 832 sayılı sayıştay kanununa tâbidir. Kurumun malları, alacakları, banka hesapları 9.6.1932 tarihli ve 2004 sayılı icra ve iflas kanunu ile 1.3.1926 tarihli ve 765 sayılı Türk ceza kanunu bakımından devlet malı hükmünde olup haczedilemez, alacakları da devlet alacağı derecesinde imtiyazlıdır. Kurum malları hakkında icra ve iflas kanununun iflase ilişkin hükümleri uygulanmaz. Kısa adı "işkur" dur. Türkiye iş kurumunun işlev ve fonksiyonları aşağıdaki gibidir.

Ulusal İstihdam Politikasını Belirleme

- İŞKUR, kamu ve sosyal tarafların katılımıyla her iki yılda bir genel kurul yapmaktadır.
- Genel kurulda alınan kararlar “Eylem Planı”na dönüştürülerek politika üreten bakanlıklar ile diğer kurum ve kuruluşlara iletilmektedir.

- V. Genel kurul, Kasım 2009 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Kurumsal Dönüşüm Projesi (e-İŞKUR)

- Kurum hizmetlerinin internet ortamından 7 gün/24 saat sunulması,
- Daha etkin ve hızlı eşleştirmeler yapılabilmesi,
- İş ve meslek danışmanlığı bilgilendirme süreçlerinin yaygınlaşması,
- Kurum hizmetlerindeki bürokratik işlemlerin azalması sağlanmıştır.

İstihdam Hizmetleri

- İşçi isteme ve iş aramanın düzene bağlanması, işgücüne uygun işler, açık işlere uygun işgücü bulunması ile istihdamında güçlük çekilen iş gücünün istihdamlarına yardımcı olmak amacıyla işe yerleştirme hizmetleri yürütülmektedir.
- İşgücü arz ve talebi arasındaki dengenin sağlanması, eğitim–İstihdam ilişkisinin kurulması ve güçlendirilmesi amaçlarıyla insan gücü planlaması çalışmaları yürütülmektedir.
- İşe yerleştirme hizmetleri özel ve kamu sektörüne yönelik olarak yapılmaktadır.
- Kamu sektörüne yönelik işgücü istemleri ilgili yönetmelik doğrultusunda KPSS sonuçlarına göre gerçekleştirilmektedir.
- İş ve işçi bulma hizmetlerinde bulunmak üzere kurulan özel istihdam büroları İŞKUR'un izni çerçevesinde faaliyette bulunmaktadır.

Gelişmiş ülkelerin iş kurumları ile ülkemiz iş kurumu arasında ilgi çekici noktalar ortaya çıkmaktadır (Kolu, 2006; 11):

- Diğer ülkelerde ilk defa iş bulma özel kişilerin, sendikaların, dini kuruluşların ve hayır cemaatlerinin elinde doğmuş, gelişmiş ve daha sonra belediyeler devreye girmiş, nihayet devlet iş kurumları bunların yerini almışken, bizden tarım aracılığı dışında belli bir özel iş bulma faaliyeti daha doğmadan devlet teşkilatı ortaya konmuştur.

- Avrupa ülkelerinde öncelikle mahallelerde, bölgelerde yarı resmi ve sonra resmi iş kurumları kurulmuş, bunlar daha sonra merkezi bir idareye bağlanmışken, Türkiye'de ilk önce merkezde genel müdürlük, ve onunla birlikte en büyük illerde, sonra daha küçük illerde şubeler açılmış, ilçelerde şubelere bağlı bürolar oluşturulmuştur.
- Batı ülkelerinde sanayileşme devrinde doğan sendikalar ve hayır kurumları evvela herhangi bir sosyal sıkıntıya düşecek, bu arada işsiz kalanlara yardım elini uzatabilen karşılıklı yardım kasaları oluşturmuş, işsiz kalan işçiye para yardımı yaparken bir zaman geçince bu gayreti yeterli görmeyerek bir de onlara iş temini ve bu amaçla İş ve işçi bulma büroları açma yoluna gitmişler, bizde ise önce iş bulma kurumu oluşturulmuş ve imkanlar oranında geliştirilmiştir.

İstihdam ile ilgili kurulan oluşumlar adı ne olursa olsun kuruldukları andan itibaren ekonominin çeşitli kesimleri ile daha yakından olmak üzere sanayisi gelişmiş bölgelerin istihdam politikalarının oluşturulmasında etkili olmuşlar, uygulamada etkilerini göstermişlerdir. İstihdam ile ilgili kuruluşlar işsizliğin çözümü için gerekli önlemleri geliştirerek başarı sağlamak için aktif rol alabilmek için görevlendirilmiş, değişen koşullara göre dinamik bir hareketlilik göstermişlerdir.

1.1.1. Türkiye İş Kurumunun Kuruluş Amacı ve Gelişimi

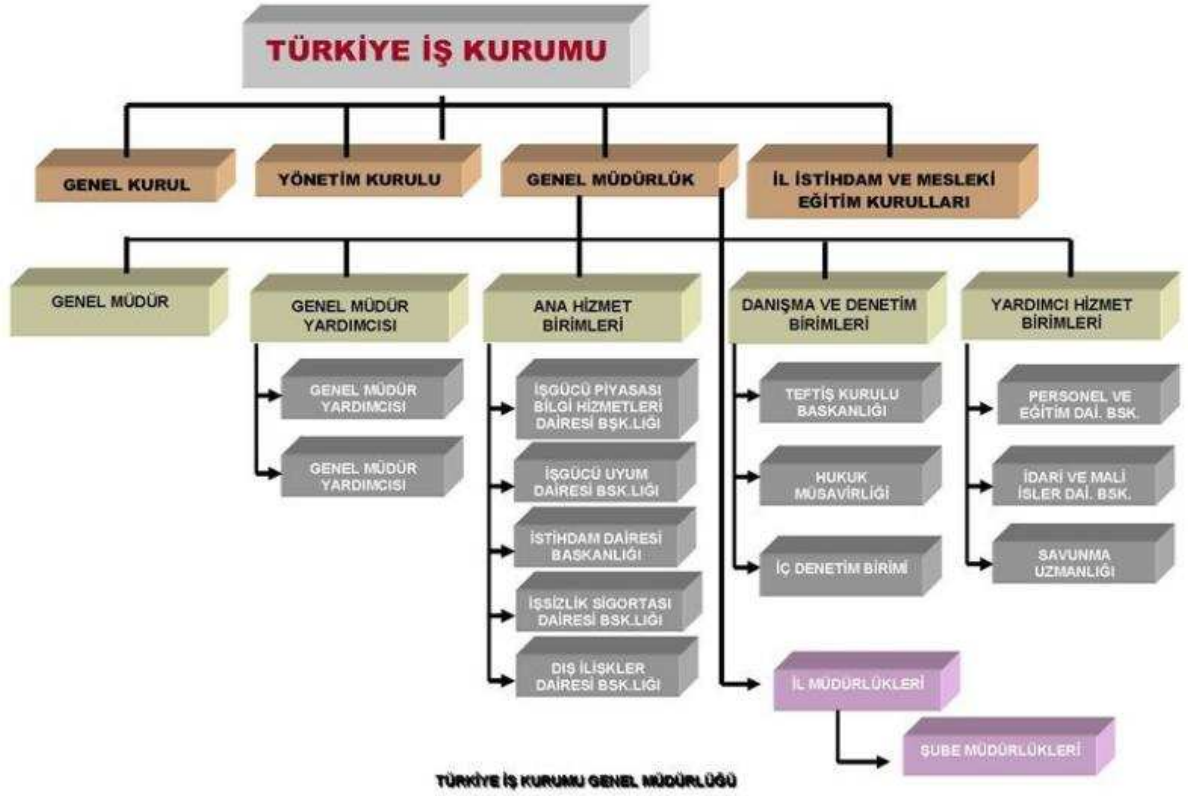
Kurumun kendisine verilen görevlerin bir gereği olarak yıldan yıla büyük bir aşama gösteren ve 1966 yılına kadar her ilde bir şube açılması işlemini tamamlamış, bunun yanında sanayi ve iş gücü yönünden önem gösteren bazı ilçelerde büro açmıştır. İş kurumu, çalışma bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösterirken 1978 yılında yeniden yapısal bir değişikliğe girerek, genel müdürlük bünyesinde mevcut birimlere ilaveten 5 daire başkanlığı ile 23 şube müdürlüğü oluşturulmuştur. Ayrıca hizmetlerin daha seri ve etkili bir biçimde yürütülmesi maksadıyla 12 il merkezinde, Adana, Ankara, Bursa, Diyarbakır, Erzurum, İstanbul, İzmir, Konya, Malatya, Sakarya, Samsun ve Trabzon'da bölge müdürlükleri kurulmuştur (Kolu, 2006; 12).

1.1.2. Türkiye İş Kurumunun Görev ve Yetkileri

Türkiye iş kurumunun kanunla belirtilen sınırlar içerisinde yapmakla yükümlü olduğu görev ve yetkileri aşağıdaki gibidir (www.iskur.gov.tr);

- Ulusal istihdam politikasının oluşturulmasına ve istihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak, işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek.
- İşgücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal bazda derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayınlamak, işgücü piyasası bilgi danışma kurulunu oluşturmak ve kurul çalışmalarını koordine etmek, işgücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak, yaptırmak.
- İş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek, işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek.
- İşçi isteme ve iş aramanın düzene bağlanmasına ilişkin çalışmalar yapmak, işgücünün yurt içinde ve yurt dışında uygun oldukları işlere yerleştirilmelerine ve çeşitli işler için uygun işgücü bulunmasına ve yurt dışı hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etmek, istihdamında güçlük çekilen işgücü ile işyerlerinin yasal olarak çalıştırmak zorunda oldukları işgücünün istihdamlarına katkıda bulunmak, özel istihdam bürolarına ilişkin Kuruma verilen görevleri yerine getirmek, işverenlerin yurt dışında kendi iş ve faaliyetlerinde çalıştıracağı işçileri temin etmesi ile tarım işlerinde ücretli iş ve işçi bulma aracılığına izin verilmesi ve kaldırılmasına ilişkin işlemleri yapmak.
- Gerektiğinde kurum faaliyet alanı ile ilgili ihalelere katılmak suretiyle, yurt içinde veya uluslararası düzeyde kurum ve kuruluşlara eğitim ve danışmanlık hizmeti vermek.
- Avrupa birliği ve uluslararası kuruluşların işgücü, istihdam ve çalışma hayatına ilişkin olarak aldıkları kararları izlemek, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti'nin taraf olduğu Kurumun görev alanına giren ikili ve çok taraflı anlaşma, sözleşme ve tavsiye kararlarını uygulamak.

Şekil 1. Türkiye İş Kurumunun Organizasyon Şeması



Kaynak:www.iskur.gov.tr

1.2. Türkiye İş Kurumunun İşgücü Eğitimindeki Rolü ve Önemi

Tbmm, 21 eylül 2006 tarihinde “mesleki yeterlilik kurumu (myk) kanunu”nu kabul etti. Mesleki yeterlilik kurumu’nun (myk) kurulacak olması meslekte standart açısından bir devrim niteliği taşıyor. Bu sayede mesleki eğitimle iş piyasası her anlamda bütünleşecek. Söz konusu kurum, millî eğitim bakanlığı, çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığı ile sivil toplum örgütleri ve diğer tarafların katılımından oluşacak. Dolayısıyla konuyla ilgili bütün taraflar bir arada olacak. Bu anlamda yasal düzenlemeler yapmak, yeni açılımları gerçekleştirmek, sektörün taleplerine uygun işlemleri yerine getirmek mümkün olacaktır. Bunun yanında kurum, ulusal mesleki yeterlilik sistemiyle ilgili yıllık gelişme planlarını hazırlayacak, geliştirecek, uygulayacak ve denetleyecek, ayrıca standartları belirlenecek meslekleri ve bu standartları hazırlayacak kurumları da mesleki yeterlilik kurumu tespit edecek. Bütün bunlar kendi içinde bir ilk olma özelliği taşıyor ve kesinlikle mesleki ve teknik eğitimin gelişmesine önderlik edecektir (www.meb.gov.tr).

Mesleki Yeterlilik Kurumu, Yükseköğretim Kurulu ile orta öğretim düzeyindeki mesleki ve teknik eğitim veren öğretim kurumlarında ulusal meslek standartlarına uygun eğitim ve öğretim yapılabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği yapacak. Mesleklerin derslerine ait müfredatlar, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanılacak. Mesleki eğitimde okuyan öğrencilere iki belge verilecek. Biri sertifika diğeri de diploma olacak. Sertifikayı Mesleki Yeterlilik Kurumu, diplomayı ise okul verecek. Öğrenci sertifikayı iş piyasasında çalışacağı zaman kullanacak. Diplomayı ise üniversiteye gitmek istemesi durumunda kullanacak (www.meb.gov.tr).

Mesleki Yeterlilik Kurumu'nun vereceği sertifikaların uluslararası bir geçerliliği olacak. Zaten yeni düzenleme de Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde hayata geçirildi. Burada bir konuyu da yeri gelmişken sizin vasıtanızla bütün kamuoyu ile paylaşmak istiyorum. AB bize şu anda diyor ki; "sizin iyi yetişmiş hangi alanda elemanlarınız varsa bunlara şu anda kapılarımız açık." Vasıflı göçe onların kapıları açık. Siz iyi demirci, iyi marangozsanız, iyi bilgisayar operatörüsünüz ve uluslararası geçerliliği olan sertifikanız varsa AB bugün gelebilirsiniz diyor. Avrupa'da ciddi bir nüfus yaşlanması var. Birçok iş vasıflı insan beklemektedir. Mesleki Yeterlilik Kurumu'nun kurulmuş olması bu anlamda önemli bir aşamadır (www.meb.gov.tr.).

1.3. İstihdamın Değişen Yapısı ve Türkiye İş Kurumu

1.3.1. Teknolojik Değişim ve İstihdam Üzerindeki Etkileri

Teknoloji bizi her konuda son derece ciddi bir biçimde etkilemektedir. Yeni teknolojilerin acaba istihdamla olan bağlantısına nasıl bakılır? Öncelikle bu konu üzerinde düşünmek gerekmektedir. Özellikle, yeni teknolojiler istihdamın genel çevresini değiştirmektedir. Sanayiden hizmetler sektörüne doğru bir kayma oluşmaktadır. Yani sanayide çalışma devam ediyor, fakat sanayi sektöründen hizmetler sektörüne doğru da yeni teknolojilerin etkisiyle kaymalar beraberinde gelmektedir. Diğer bir ifadeyle ücretsizlikten ücretliye doğru, yani ücretli işçiliğe doğru bir gelişme var olup, özellikle bizim memleketimiz gibi tarım ağırlıklı ülkelerde, giderek ücretli çalışmaya doğru bir geçiş süreci yaşanmaktadır (Turhan,1997; 22).

Günümüzde yapılan mevcut işler değişiyor, bunu yapan iş görenlerde, değişiyor. Bu doğrultuda yeni teknolojilerin toplumsal boyutundan söz etmek gerekir. Bu tartışılacak bir husustur. Özellikle yeni teknolojilerin istihdama olan etkileri içerisinde en tartışmalı

alanlardan birini oluşturmaktadır. Yeni teknolojiler istihdamı artırmaktadır. Özellikle belirli sektörlerde istihdam yaratmaktadır. Bunun aksine karamsar düşünürsek, yeni teknolojilerin istihdamı arttırdığını ancak, bu artışın kaybettirdiklerinin yanında çok önemli olmadığını ifade edebiliriz.

Yeni teknolojinin çalışanı ve işçiyi değiştirme boyutunun birkaç yanı vardır. İşin değişmesi ve bazı mesleklerin kaybolması yerine yeni mesleklerin ortaya çıkması bu bağlamda önem taşımaktadır. Bir misal vermek gerekiyorsa, daktilograftan, bilgisayar yazıcılığına geçiş söz konusudur. Bu sadece mesleğin ortadan kalkmasına ve yanı sıra o işi yapanların da ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Yeni teknolojilere bağlı olarak bazı alanlarda ise çalışma süreleri artıyor. Esnek çalışma denilen kısmi süreli çalışmanın, yeni teknolojinin yaygınlaştığı alanlarda daha hızlı yayıldığı görülmekte, kısaca bununla ilgili şunları söyleyebiliriz. Fiziksel ve zihinsel olarak yıpratıcı işlerin, yaratıcılıktan uzak işlerin yeni teknolojilere bağlı olarak arttığı ifade edilebilir. Bu da işlerin değişmesi olarak belirtilebilir. Bu değişme süreci ile birlikte çalışanlarda da değişmeler oluyor. Meslekle bağlantılı olarak vasıfsız iş gücünden vasıflıya doğru bir kayma gösteriyor (Turhan,1997; 22).

Bazı işler artık herkesin yapabileceği, vasıfsız kol gücünün ortaya koyduğu işler değil, daha nitelikli işler haline dönüşüyor. Bu da klasik olarak mavi önlükten, beyaz önlüğe geçişi ortaya koymaktadır. Uygun bir örgütlenme biçimi ve ona uygun istihdam yapısının oluşturulması ülkemiz için gündeme gelecektir. Yeni teknolojinin kullanılmaya başlaması ve bu teknolojiyi kullanan eğitim almış ve vasıf düzeyi yüksek kişilerin alıştığı sektörde değişiklik söz konusudur. Batıda iş olgusu çalışma süresi olarak artık çalışanların yaşamlarının küçük bir kısmını oluşturuyor. Yani çalışanlar kendisini artık sadece işe bağımlı görmek istemiyor. İş onun gündelik yaşantısından bir şey oluyor. Her şeyini işe göre ayarlamak istemiyor. Sonuçta iş kendilerini belirlemesin, kendileri çalışanlar bizzat işi belirlesin istiyorlar (Sarı, 2007: 31).

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde teknolojinin vasıfsız istihdam üzerindeki olumsuz etkisi açısından daha karanlık bir tablo sergilemektedir. Yeni teknolojinin mevcut istihdam üzerindeki daraltıcı, azaltıcı etkileri dikkat çekici boyutlara varıyor. Yeni teknolojinin çalışanların fiziki yapıları üzerine etkileri var. Bunlara çok kısa olarak değinmek gerekir. Stres, uykusuzluk, görme bozukluğu yeni teknolojinin bir kaç rahatsızlık türüdür. İş esnasında duyulan tatminin azalması işin yarattığı psikolojik bir

sorundur. Özellikle yeni teknolojinin hemen ortaya çıkmayan ama uzun dönemde ortaya çıktığında etkileri yıpratıcı olan bir boyuttur. Bir diğerinde iş bölümünün özellikle azalmasıyla, kişilerin kendi mekanlarında izole hale gelmesidir. Belirli bir mekana hapseden, belirli bir mekanda sadece iş yapmaya götüren ve insani ilişkileri koparan yeni teknolojinin yarattığı iş biçimidir (Akpınar, 2009: 43).

1.3.2. Teknolojik Değişimi Karşılama İŞ Kurumunun Rolü ve Faaliyetleri

Bugün, toplumsal, siyasi, ekonomik etkileri açısından İngiliz Sanayi Devrimi'yle eş tutulan ve kimilerince yeni bir Sanayi Devrimi kimilerince de, yeni bir çağa - Enformasyon Çağına - ve Sanayi Ötesi Topluma - Enformasyon Toplumuna - geçiş süreci olarak nitelenen tarihsel bir olguya tanık oluyoruz. Bu olgu, daha çok, üretim sistemlerinin ve iş sürecinin dayandığı teknoloji tabanındaki köklü değişimle karakterize ediliyor. Mikro elektronik, bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileriyle bunların bir bileşimi olan Enformasyon Teknolojisindeki olağanüstü gelişmeler bu değişimde belirleyici bir rol oynuyor (Göçer ve Akarsoy, 2007: 27).

Türkiye, çağın egemen teknolojileri tabanında yükselen, üretim normlarındaki devrimsel değişim-dönüşüm sürecinin, dünya çapında ölçekteki etki alanındadır. Sürece ayak uydurmak ve bunun için de değişimin dayandığı teknolojilere yetişmek yaşamsal bir sorun olarak Türkiye'nin gündemindedir. Dünya'ya bugün baktığımızda hemen göze çarpan ve bir anlamda yaşadığımız çağı karakterize eden, bir anlamda da 21. Yüzyıl'ın tohumlarını içinde taşıyan dünya çapında süreçlere bakıldığında bunların hiçbirini, Türkiye açısından, diğerinden daha az yaşamsal değildir.

Türkiye'nin geleceği için bütün çözüm yolları, bilim-teknoloji-sanayi yeteneğini yükseltebilmesinden; bu alanlara egemen olmasından geçmekle beraber Türkiye bunu başaramadan, ne geleceğin Enformasyon Toplumunda, ne globalleşen bir dünyada, ne de bölgesel bloklaşmalar çerçevesinde bir yer edinebilmek durumundadır (Göçer ve Akarsoy, 2007: 27).

Türkiye'nin bu dünya çapında süreçler karşısında varlığını sürdürebilmesi ve dünyada onurlu bir yer edinmesi, bilim-teknoloji-sanayi yeteneğini hızla geliştirme başarısını göstermesine bağlıdır. Ayrıca önemle vurgulamak gerekir ki, bilim-teknoloji-sanayi yeteneğine dayalı bir ekonomi alt yapısı, gezegenimiz üzerinde onurlu bir yer edinmenin ve kendimize olan saygının ön koşullarından olan demokrasi kültürü ve

benzeri üst yapı kurumlarını toplumumuzda geliştirip yerleştirmenin sağlam zeminini oluşturacaktır.

Bilim ve teknoloji yeteneğini yükseltmek, elbette, yalnızca ülkenin sanayi yeteneğini yükseltme amacına yönelik ya da yalnızca bu amaca hizmet edecek değildir. Sanayi ile birlikte, tarım başta olmak üzere, bütün diğer mal ve hizmet üretim alanlarının geliştirilebilmesi, çevrenin korunması, toplumsal refahın yükseltilip yaygınlaştırılması, yaşam kalitesinin yükseltilip korunması, kısacası, ülkenin gelişip kalkınması, toplumun kalkınması da, doğrudan, bilim ve teknoloji yeteneğinin yükseltilebilmesine bağlıdır.

İstihdamdaki gelişmeler karşısında vasıfsız çalışanların veya işsizlere yönelik projelerin geliştirilmesi bu doğrultuda önem taşıyan bir diğer husustur. İstihdam kurumu olan iş kurumunun teknoloji karşısında neler yapabileceğini özetlemek gerekirse, iş kurumu bugüne kadar aktif bir iş yaratma, yeni istihdam yaratma, istihdamı çoğaltma, yeni istihdam alanlarına aktif katılma yönünde bir faaliyeti olmadığı belki iş gücü yetiştirme kursları ve buradan çıkacak kişilerin yeniden işe yetiştirilmesinde uygulanan sistem dolaylı olarak istihdam yaratmada etkili olmaktadır. Burada önemli olan diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de iş kurumunun istihdam yaratıcı, istihdam sağlayıcı konularda aktif rol alabilmesidir. O halde, yeni teknoloji konusunda yapılabilecek işleri uzun dönemde yeniden düşünmek ve ona göre yeni formülasyonlar üretmek zorundayız. (Göçer ve Akarsoy, 2007: 27).

1.4. İstihdam Kavramı ve Türleri

Ülkeler açısından istihdam kavram olarak değişimler göstermekle beraber ortak noktaları oldukça fazla bulunmaktadır. İstihdam kavramı ve türlerini aşağıdaki gibi çeşitlendirebilir.

1.4.1. Kavramsal Açıdan İstihdam

Bir ekonomik kavram olarak istihdamı (employment) üretim faktörlerinin gelir sağlamak amacıyla çalışması ya da çalıştırılması olarak özlü bir şekilde tanımlanabilmektedir. Bir ülkenin ürettiği toplam mal ve hizmet miktarı yani milli geliri ile o ülkenin işe koşup çalıştırabildiği üretim faktörleri sayısı arasında aynı yönlü bir ilişki vardır. Klasik ve neo klasik iktisatçılara göre ekonomide kendiliğinden işleyen otomatik bir mekanizma vardır. Bu mekanizma ile tüm üretim faktörlerinin kullanıldığı bir düzeyde ekonomi dengeye gelecektir (Boz, 2006: 33).

Bir ülkenin ürettiği toplam mal ve hizmet miktarı, yani milli geliri ile o ülkenin işe koşup çalıştırabildiği üretim faktörleri sayısı arasında aynı yönlü olmak üzere kuvvetli bir ilişki vardır. İşte bu iki gerçeği birlikte ele aldığımızda bir ülke halkının refah derecesi ile o ülkede işe koşup çalıştırılan üretim faktörleri miktarı arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Yani ülke (şimdilik diğer bazı değişkenleri sabit varsayıyoruz) mevcut üretim faktörlerinin ne kadar çok kısmını işe koşarsa üretilen mal ve hizmet miktarı o kadar fazla olacak ve ülkede yaşayan insanların refah derecesi de o ölçüde yüksek bulunacaktır. Kuskusuz akside geçerlidir; Söz konusu ülke sahip olduğu üretim faktörlerinin ne kadar azını çalıştırıyorsa, ekonominin üreteceği mal ve hizmet miktarı da o kadar az olacak ve buna bağlı olarak da kişilerin refah düzeyi düşecektir (Turhan, 1997: 42).

Milli gelir ile istihdam arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. İstihdam düzeyi yükseldikçe milli gelirden artacaktır. Bu nedenle, söylenen çerçevede içerisinde iktisatçılar istihdam ile reel milli gelir kavramlarını eş anlamda kullanabilmektedir. Ancak burada istihdam artınca milli gelir de artar şeklinde ifadeyi, her ikisi de aynı oranda artar şeklinde anlamak yanlış olur. Şimdilik artışların farklı oranda olabileceğine ve azalan verim kanunu nedeniyle istihdam arttıkça, milli gelirdeki artışın istihdamdaki artıştan daha az olacağını belirtebiliriz (Avcı, 2004: 55).

İstihdam sorununun kilit noktası emek faktörüdür. Çünkü emek beşeri bir faktördür. İnsanın bizzat kendisi olan bu faktörün, diğer faktörlerden ayrı bir yere sahip olacağı açıktır. Diğer faktörlerin çalışmaması boşta kalması (buna atıl kalma da denir) halinde ortaya sadece ekonomik bir sorun çıkmaktadır. Oysa emek faktörünün işsiz kalması halinde hem bir ekonomik kaynak kaybı söz konusu olmakta, hem de işsizlik pek çok sosyal ve politik sorunların kaynağını oluşturmaktadır. Çalışamayan insanların toplumda yaratacağı huzursuzluk, emek faktörünün boşta kalmasını, diğer faktörlerin boşta kalmasına nazaran daha önemli bir sorun haline getirmektedir. İşte bu nedenle istihdam sorunları tartışılırken ilk akla gelen konu emek faktörünün durumudur. İstihdam kavramını biri dar anlamda biri de geniş anlamda olmak üzere iki ayrı şekilde ifade etmenin bir çözüm yolu olabileceğini vurgulamak gerekir (Turhan, 1997: 63).

Dar anlamda istihdam deyince sadece emek faktörünün kullanılmasını ya da çalıştırılmasını ilişkin sorunları, geniş anlamda istihdam kavramından da emek dahil tüm üretim faktörlerinin kullanılmasına ilişkin sorunları anlamak daha uygun olacaktır.

Aslında bu iki kavram arasında bir köprü kurmak da mümkündür. Nitekim emek faktörü kullanmadan herhangi bir üretimi gerçekleştirmek mümkün olmadığına göre, emek faktörünün ne kadar fazla işe koşulup üretime katılması sağlanıyorsa, diğer üretim faktörlerinden de o kadar fazla çalıştırılıyor demektir. Kuşkusuz burada ülkenin üretimde kullandığı teknolojiyi sabit varsayarsak, buna karşılık diğer faktörlerden daha fazla miktarlarda kullanmak mümkün olabilir (Turhan,1997: 63).

İstihdam, iktisat teorisinde oldukça yeni bir konudur. Klasik ve neo klasik iktisatçılar bu konu ile pek ilgilenmemişlerdir. Çünkü onlara göre ekonomide kendiliğinden işleyen ve her konuda en iyi kararları alan otomatik bir mekanizma vardır. Bu mekanizma sayesinde ekonomi daima, üretim faktörlerinin tümünün kullanıldığı bir düzeyde (buna tam istihdam diyoruz) dengeye gelecektir. Böyle olunca da ekonomide ne işsiz insanlar olacak, ne de boşa sermaye, tabiat faktörleri bulunacaktır. İşte klasik iktisatçılar ekonominin daima ve kendiliğinden tam istihdamda dengeye geleceği varsayımlarından hareket ettiklerinden, istihdam konuları ile ilgilenmek gereği pek duymamışlardır. Ancak realitede bir kısım işçilerin işsiz, bazı sermaye malları ve tabii kaynakların atıl kalmasına sık sık rastlanmıştır (Cahit, 1983: 98).

Özellikle 1929 yılında sanayileşmiş ülkelerde büyük bir bunalım ortaya çıkmış, milyonlarca işçi işsiz kalmış, binlerce fabrika ve benzeri işyerleri kapanmıştır. Bu durum, klasik ve neo klasik teorinin varsayımlarına uymadığı için iktisat teorisi yeniden gözden geçirilmiş ve istihdam konusuna önem verilmiştir. 1936 yılında İngiliz iktisatçısı J.M. Keynes, bu bunalım havası içerisinde <<İstihdam Faiz ve Paranın Genel Teorisi>> isimli eserini yayınlamaya çalışarak klasik teorinin az ilgilendiği istihdam sorununu ön plana çıkarmıştır. İlerde inceleneceği gibi Keynes bu eserinde klasik teoriyi tenkit edip, yeni bir teori getirmiştir. Bazı iktisatçılar bu olaya <<Keynes Devrimi>> adını vermişlerdir. Ancak hemen şunu belirtelim ki, klasik ve neo teorisi değerini tamamen kaybetmemiştir. Esasen günümüzde genel eğilim Keynes teorisi ile klasik teorinin bir sentezini yapmak yönündedir (Altay, Kurtaslan, 2008: 117).

1.4.2. İstihdam Türleri

İstihdam kavramı incelendiğinde genel anlamda belirlenen istihdam türleri ile karşılaşılmaktadır. Ekonomide bilimsel olarak kabul görmüş istihdam türleri aşağıdaki gibidir;

1.4.2.1. Tam İstihdam

Eğer bir ekonomide üretim faktörlerinin tümü çalışıyor ve üretime katılıyorsa, biz bu ekonominin tam istihdam durumunda olduğunu ya da tam istihdama ulaştığını söylüyoruz. Tam istihdamın gerçekleşmiş olduğu bir ekonomide, mevcut çalışma şartlarında ve cari ücret düzeyinde çalışmak isteyen tüm emek sahipleri iş bulabildiği gibi, ülkenin mevcut sermaye malları stoku ve tabiat faktörü de tamamen üretime katılmış durumdadır (Altay, Kurtaslan, 2008: 117).

Yukarıda verdiğimiz tanım tam istihdamın teorik çerçevesini çizmektedir. Uygulamada hiçbir üretim faktörünün boşa olmadığı bir durumu düşünmek gerçekçi olmayabilir. Bu nedenle tam istihdama ulaşmış bir ekonomide de %2 veya %3 gibi düşük oranlarda işsizlik görülebilir. Buna bağlı olarak da bir kısım sermaye ya da tabiat faktörü boşa olabilir. Tam istihdam durumu için önemli olan, açık iş yerlerinin sayısı o anda iş arayanlardan daha fazla olmasıdır (Emek, 2000: 51).

Ekonomi tam istihdam halinde iken, tüm üretim faktörleri üretime katıldığına göre, reel milli gelir ulaşabileceği en yüksek düzeye ulaşmaktadır. Ayrıca gerek tam istihdamdaki istihdam hacmini ve gerekse de tam istihdamda ulaşılan reel milli geliri değişmez büyüklükler olarak kabul etmek hatalı olur. Çünkü bir yandan ülkede nüfus arttığından çalışmak isteyenlerin sayısı artacaktır. Diğer yandan ülkenin sermaye stokunda artışlar olacak ve hepsinden önemlisi yeni teknolojiler geliştirilecek ve böylece ülkenin üretim kapasitesi gittikçe genişleyecektir. O halde, tam istihdam düzeyine ulaşılan istihdam hacmini ve reel milli geliri değişmez bir büyüklük değil, fakat yaklaştıkça geri çekilen bir başarı çizgisi gibi anlamak daha doğru olacaktır (Altay, Kurtaslan, 2008: 117).

Tam istihdam halinde bulunan bir ekonomi, belli bir teknoloji düzeyinde üretileceği mal ve hizmetlerinde az fazlasını üretiyor demektir. İnsanların ihtiyaçlarını gideren mal ve hizmet ile ekonomik refah düzeyini yükseltmek olacağı kabul edilecek olursa, her ülkenin tam istihdama ulaşmak için uyguladığı politikaların ne denli önemli olduğu kendiliğinden anlaşılacaktır.

Tam istihdama ulaşmış bir ekonomide ikinci önemli sorun üretim faktörlerinden her birinin, en verimli olabileceği ve üretime en fazla katkıyı yapabileceği yerde kullanılmasıdır. Örneğin işsizlerin çok olduğu bir ülkede kuşkusuz mevcut çalışma şartlarında ve cari ücret seviyesinde çalışmak isteyen emek faktörüne iş bulmak en

önemli sorundur. Belli bir süre sonra ekonominin bunu başardığını ve çalışmak isteyenlere iş bulduğunu varsayalım. Bu durumda en önemli sorun çözümlenmiştir. Ancak hemen karşımıza ikinci önemli sorun çıkmaktadır. Acaba herkes en verimli olabileceği alanlarda çalışmakta mıdır? Eğer bir kimya mühendisi bir kahvehane işletiyor ve bir jeolog çiçekçilik yapıyorsa bu takdirde ekonomide bir kaynak israfı söz konusu olmaktadır. İşte ikinci önemli sorun her faktörü en verimli yerde istihdam etmektir. Buna kaynakların etkin dağılımı diyoruz. Kuşkusuz bunu izleyen üçüncü sorun da yaratılan gelirin, üretime katılanlar arasında adil bir şekilde dağılımıdır (Altay, Kurtaslan, 2008: 117).

1.4.2.2. Eksik İstihdam

Eğer bir ekonomide mevcut üretim faktörlerinden sadece bir kısmı üretime katılıyorsa, o ekonominin eksik istihdam durumunda bulunduğunu söyleyebiliriz. Eksik istihdamda üretim faktörlerinden bir kısmı üretime katılmaktadır. Kimi işçiler mevcut çalışma şartları ve cari ücret düzeyinde çalışmak istediği halde iş bulamamaktadır, kimi sermaye mallar ve tabiat faktörü boşa beklemektedir. Bunun doğal sonucu olarak da ekonomide üretilen mal ve hizmet miktarı, üretilmesi mümkün olanın altında kalmaktadır. Boşa bulunan bu faktörlerin de üretime katılmaları sağlanabilirse ekonomide üretilen mal ve hizmet miktarı, yani reel milli gelir artacaktır (Karalar, 2003: 127).

Eksik istihdamda ise üretim faktörlerinin bir kısmı üretime katılmamaktadır. Bunun nedeni talep yetersizliğidir. Malların bir kısmı satılmıyor stoklar artıyorsa ekonomide talep azlığından söz edilir. Bu durumda müteşebbisler talep üretildiği kadar mal üretecek, üretim hacmini daraltacaklardır. Mal üretiminin azalması bir kısım işgücünün işsiz kalması demektir. Bir ekonominin tam istihdama ulaşması güç olduğundan, çok defa ekonomilerin eksik istihdam durumunda buldukları söylemek yanlış olmaz. Bir ekonomi niçin eksik istihdam da bulunur sorusuna şimdilik talep yetersizliğinden diye cevap verebiliriz. Eğer üretilen malların bir kısmı satılmıyor ve stoklarda artış yoksa, ekonomide bir talep azlığından bahsedilir. Bu durumda müteşebbisler üretim hacmini daraltacaklar, talep edildiği kadar mal üretecekler. Mal üretiminin azalması, bir kısım işgücünün işsiz kalması, bir kısım makine ve teçhizat ile bir kısım doğa faktörünün boşa kalması demektir. Bu da bildiğimiz gibi eksik istihdamdır (Mucuk, 2008; 68).

Aslında insanların ihtiyaçları sonsuz olduğu için, atıl faktörlerin de üretecekleri mal ve hizmetlere istek vardır. Fakat her istek talep değildir. İsteklerin talep halini alabilmesi

için satın alma gücü ile desteklenmesi gerekir. Toplumdaki fertlerin gelirleri artınca, istekler satın alma gücü ile destekleneceğinden talep artacaktır. Bu da daha çok mal ve hizmet satılmasına, stokların erimesine imkân verecektir. Stokların azaldığını gören müteşebbisler üretim hacmini genişletecekler ve bunun için işsiz ve boşa olan faktörleri istihdam edeceklerdir. Bu da, ekonomiyi tam istihdama doğru harekete geçirmiş olacaktır (Altay, Kurtaslan, 2008: 117).

1.4.2.3. Aşırı İstihdam

Bir ekonomide mevcut üretim faktörlerinin tümü çalıştığı halde üretilen mal ve hizmet miktarı toplam talebi karşılamıyorsa bu durumda aşırı istihdamdan bahsedilir. Aşırı istihdam durumunda girişimciler mevcut talebi karşılamak için kapasitelerinin üstünde ve koşullar el veriyorsa vardiya yöntemiyle çalışarak daha fazla mal ve hizmet üretecekler, bunun içinde daha fazla üretim faktörü talep edeceklerdir. Ancak üretim faktörlerinin sınırsız bir şekilde artırma olanağı yoktur. Ülke içersinden giderilemeyen faktör talebi dış ülkelerden sağlanacak emek ve sermaye faktörleri ile karşılanmaya çalışılacaktır. Böyle bir ekonomide enflasyonist baskıların ortaya çıkması büyük bir olasılıktır. Çünkü toplam talebin, toplam arzdan (yani üretilen toplam mal ve hizmet miktarından) fazla olması fiyatları yükseltecektir. Bu şekilde ortaya çıkan enflasyona talep enflasyonu denilmektedir (Karalar, 2003: 128).

Öte yandan, toplam arzın toplam talebi karşılayamadığı böyle bir ortamda ülkenin sahip olduğu ekonomik kaynakların üretim faktörü haline dönüştürülmesi zaman alacağından üretim faktörleri fiyatları yükselecektir. Buna ek olarak mevcut fazla talebi doyumak için firmalar düşük kaliteli üretim faktörleri de kullanma yoluna gideceklerdir. Tüm bunların yanında, faktörlerin bir kısmı sabitken diğer bir kısmını artırmanın ortaya çıkaracağı azalan verimler kanunu gereğince, üretilen ürünlerin maliyetleri yükseldiği görülecektir. Bu ise fiyatlar genel düzeyinin artmasına yol açarak maliyet enflasyonu dediğimiz olguyu ortaya çıkaracaktır. Görüldüğü gibi aşırı istihdamda ekonomi bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır (Karalar, 2003: 128).

1.5. Türkiye’de İstihdam ve İşsizlik

Bugün çoğu ülkede istihdam yapısı ve işsizliğin boyutu, ülkedeki ekonomik gelişme ve sosyal kalkınma düzeyinin önemli bir göstergesi olmaktadır. Ulusal gelirdeki artış, daha fazla insana üretken istihdam sağladığı ölçüde anlam kazanmaktadır.21 inci yüzyılın

başlarında çoğu ülkede var olan yüksek işsizlik oranları, en ciddi ekonomik ve sosyal sorun olmaya devam etmektedir. ILO tarafından yayımlanan Dünya İstihdam Raporu 2001'e göre, tüm dünyadaki işgücünün üçte biri ya da yaklaşık üç milyar kişi, "ya açık işsiz konumundadır ya da ek iş arama veya ailesini geçindirecek gelirden daha azına çalışma anlamında eksik istihdam koşullarındadır".

Bugün Türkiye'nin en önemli sosyal ve ekonomik sorunlarından birisi de işsizliktir. Bu sorunu çözmek için, ülkenin toplumsal dokusuna ve istihdam yapısına uygun ulusal istihdam programını uygulamaya sokmak büyük önem taşımaktadır. İŞKUR' UN 23-24 Mayıs 2001 günlerinde gerçekleştirilen 1. Genel Kurulu'nda bu yönde olumlu bir başlangıç yapılmış ve üçlü yapıya uygun biçimde sosyal tarafların katılımıyla Ulusal İstihdam Politikasının belirlenmesine ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuş, öneriler geliştirilmiştir. Bu süreçte ulusal eylem planının hazırlanması ve tarafların katılımıyla uygulamaya konulması sağlanmak zorundadır (Türkîş dergisi, 1999:27).

İstihdam ve işsizlik, birbirinden ayrı düşünülmemeyen yaşamsal önemde bir alandır. İstihdam ve işsizlik, bir bakıma çalışma ve çalışmama olarak tanımlanabilir ve gerek bireysel gerek toplumsal düzeyde yarattığı ciddi sorunlar açısından üzerinde önemle durulması gerekir. Ülkede çalışmak isteyip de iş bulamama durumunda kalınması, çoğu defa sanıldığı gibi kişisel kusur değil, uygulanan ekonomik ve sosyal politikalarla ilişkilendirilmesi gereken bir sonuçtur.

Türkiye, ekonomik ve sosyal yapısındaki dengesizliklere ek olarak, uygulanmakta olan makro ekonomik politikaların da etkisiyle her geçen gün daha da ağırlaşan istihdam ve işsizlik sorunuyla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu yapı, ülkenin sosyal ve siyasal yapısında olumsuz gelişmelere yol açacak nitelik kazanmaktadır. AB düzeyinde ve tarzında sosyal koruma sistemi olmayan Türkiye'de, devletin ekonomiyi yönlendirmedeki rolünü en aza indirip, sorunun çözümünü piyasa kurallarının serbest işleyişine terk etmek yönündeki yaklaşımlarla işsizlikle mücadelede çözüm üretmek bir yana, sosyal devlet anlayışını ortadan kaldıran uygulamalar sosyal adaletsizliği yaygınlaştırmaktadır. Bu yaklaşımlar, sorunun yeni boyutlar kazanmasına ve çözümün daha da zorlaşmasına neden olmakta, sosyal bunalımın yaygınlaşmasına yol açmaktadır (Türkîş dergisi, 1999: 27).

1.5.1. Türkiye’de İşsizliğin Özellikleri

Ülkemizin en önemli sorunlarından olan, işsizlik ile ilgili olarak bilimsel temellere dayalı olarak özellikler ve mücadele politikaları ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

1.5.1.1. İşsizlik

İşsizlik, işgücü seviyesi ile istihdam seviyesi arasındaki fark olarak ifade edilmektedir. Ancak işsizlikten bahsedilmek için belli unsurların ve şartların olması zorunlu görülmekte ve bu şartları anlayabilmek için de işsiz tarifini iyi yapmak gerekmektedir. Umumiyetle işsiz dendiği zaman ilk hatıra gelen, kabiliyetlerinden dolayı bir meslek edinmemiş veya geçimsizliği sebebiyle iş bulamamış, boş vakit geçiren haylâz bir insan tipidir. İşsiz, çalışma arzu ve iktidarında olup da cari ve geçer ücret üzerinden bir iş aradığı halde bulamayan kimseye denir (Zaim,1997:169).

İçinde yaşadığımız sanayi ve bilgi toplumu çağında işsizliğin, cemiyetlerin iktisadi yapısından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Yüz binlerce, bazen milyonlarca insan, çalışma arzusu ve iktidarında olsa da işsiz kalabilmektedir. Burada öncelikle işsiz tarifinde aranması gereken unsurlar üzerinde durmak gerekir. Bu unsurları şöyle sıralayabiliriz (Zaim, 1997: 169);

- Çalışma arzu ve iktidarında olmak. Ancak bu şarta sahip olanlar işgücüne dahil edilmektedir. Birçok iş ve meslek olduğu halde atıl ve tembel kalmayı tercih edenler, çalışmaya gücü yetmeyenler işsiz sayılmazlar.
- Cari ve geçer ücret düzeyine razı olmayıp, çalışmak istediği işi sahasının kaldıramayacağı bir bedel isteyerek iş arayan ve o yüzden açıkta kalan kimsede de işsiz sayılmaz.

Genel olarak işsizlik, bir ülkede emek arzı ile emek talebi arasındaki intibaksızlıktan doğar. Ancak, ülkeler itibariyle farklılık göstermekle birlikte emek arzı ile talebi arasındaki dengenin sağlanamamasında etkili olan unsurlar vardır. Bu unsurları, işsizlik sebepleri olarak saymak gerekirse şöyle sıralayabiliriz (Güçlü, 1994; 218-219);

- İşgücü talebinin, iş gücü arzındaki artışı karşılayabilecek seviyede hızlı bir artış göstermemesi,
- Rekabet sonucu küçük üreticilerin işlerini bırakması ve işletmelerin kapanması,

- Teknolojik gelişme sonucu, aynı üretimin daha az işçi ile yapılabilmesi,
- Kadın ve çocukların da işgücü piyasasına girip işgücü arzını arttırmaları,
- İşçilerin daha uzun ve daha yoğun çalışarak emek arzını arttırmaları

Toplum bakımından işsizlik, üretici kaynakların başta işgücü olmak üzere bir bölümünün kullanılmaması, boşa harcanması anlamını taşır. Gerçekten, bir toplum içinde işgücü, ulusal üretim kaynaklarından bir bölümünün üretim dışı kalması, toplum bakımından bir kayıp savurganlıktır (Talas, 1983: 94-95).

Bir ülkede çalışabilecek durumda olan ve çalışmak isteyen kişilerin bir kısmının işinin olmamasına işsizlik, bu durumda olan kişilere de işsiz denir. (Özgüven,1997: 401). Bu tanımlamada dikkati çeken nokta işsizliğin, çalışabilecek durumda olan kişilerden bir bölümünün çalışmamayı tercih etmelerinden ve dolayısıyla da iradi işsiz olmalarından kaynaklanan bir durum olmamasıdır. Tam tersine işsizlik, çalışabilecek durumda olan kişilerden bir bölümünün çalışmak istedikleri halde iş bulamamalarından ve dolayısıyla da gayri iradi işsiz olmalarından kaynaklanmaktadır (Ünsal, 1999: 51).

İşsizliğin ulusal bazda tanımlanmasında, araştırmalarda kullanılan resmi rakamları belirlemesi bakımından devlet istatistik enstitüsü (DİE)'nin açıklaması esas alınmaktadır. DİE'ye göre işsizlik; “Çalışma çağındaki nüfus = işgücü + işgücüne dâhil olmayanlar, İşgücü = istihdam edilenler + işsizler” biçiminde tanımlanmıştır (DİE, 1999: 11).

İşsizliğin uluslararası standart tanımı ise, üç kritere dayanmaktadır. DİE'nin de onayladığı bu kriterleri işi olmama, iş başı yapmaya hazır olma ve iş arıyor olma olarak sıralamak mümkündür. Bu yaklaşım çerçevesinde bir kişinin işsiz sayılması bu üç kriterin birlikte var olması şartına bağlı olmaktadır (Köstekli, 1999: 8).

ILO (International Labour Organisation), Uluslararası Çalışma Örgütü “Ulusal İstatistik Ofisi”nin işsizliğin ölçülmesi ve çerçevesi ile ilgili olarak belirlediği ölçütler uluslararası kıyaslamalarda kullanılmaktadır. ILO'nun ölçütlerine göre, aktif işgücüne dâhil olan, bir iş yapmaya uygun, aktif olarak iş arayanlar ve işi olmayanlar işsiz olarak kabul edilmektedir. Avrupa birliği'ne üye ülkelerde ise işsizlik, “işgücü bürolarına (İş-Kur gibi) veya işçilere yardım bürolarına kayıtlı bulunan kişilerden hiçbir işi bulunmayanlar ve her an başka işe geçmeye hazır bulunanlar” kapsamında

tanımlanmıştır. Bu tanımlamaya göre bir işte çalışmaya hazır olmanın ölçüsü, işgücü bürolarına kayıtlı olmaktır. Ancak, üye ülkelerdeki uygulamalara bakıldığında aranan işin süresi, işin sürekli veya süreksiz olması, işsiz kalınan süre gibi daha ayrıntılı şartlar arandığı da görülmektedir (DİE,1999: 11).

Ekonomik gelişme, aynı zamanda tüm aktif işgücünün de istihdam edilmesini gerektirir. İşsizlik de üretimin temelinde yer alan en önemli kaynağın israf edilmesi, bir toplumun en değerli varlığı olan insan gücünün yeteri ve gereğince değerlendirilememesi ile eş anlam taşımaktadır. Toplumda işsiz olanlar, milli gelire katkıda bulunmamalarına rağmen, milli gelirin bölüşümünken pay almaktadırlar. Diğer bir ifade ile, işsizler istihdam olunan nüfus üzerinde bir yüküdür. Bir başka yönden işsizlik, kurulu sosyal güvenlik ve endüstri ilişkileri sistemlerini de sarsmaktadır. İşgücünün kendi arasında rekabete yol açarak, çalışma koşullarının ağırlaşmasına neden olmaktadır (Altan, 2004: 124-125).

İşsizlikle mücadele, ekonomik büyüme ve teknolojik gelişme gibi değişkenlerin istihdam sürecini etkilediği yaş, cinsiyet, eğitim ve nitelik gibi özelliklerin etkilerini gösterdikleri gibi iki boyutta düşünülebilir. İşsizlik politikalarının başarısı, istikrarlı ve nispeten yüksek bir ekonomik büyümenin sağlanmasına bağlıdır. Ekonomik ve siyasi istikrar sağlanmazsa, istikrarlı yüksek büyüme hızının ve ihracata yönelik sanayileşmenin gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. İşsizlikle mücadelede politikalarının başarısı ise, Türkiye’de işsizliğin iyi analiz edilmesine bağlıdır.

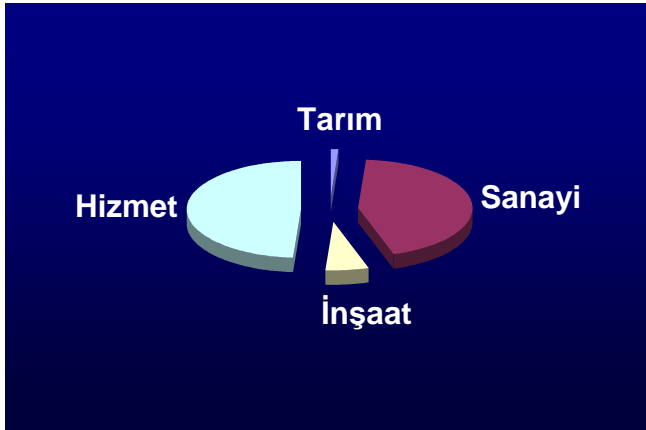
İşsizlik sorunu ile ilgili uygulanan politikalar ülkelere göre değişim göstermektedir. Bu politikalar arasında bir uçta işsizlik sorununun çözümünü ekonomik gelişmeye bırakan liberal yaklaşımlar yer alırken, diğer uçta ise bu sorunu toplumsal bir sorun olarak kabul eden ve istihdam politikalarına öncelikli bir yer veren yaklaşımlar bulunmaktadır. Ülkelere ve siyasal iktidarlara göre de toplumlar bu iki uç arasında bir yerde bulunmaktadırlar. Türkiye’de şimdiye kadar hazırlanan kalkınma planlarının tümüne bakıldığında, genelde işsizlik ve istihdam sorununa gereken önemin verilmediği söylenebilir. Çözüm politikalarında sorunların genel çerçevesi çizilip, ortaya konmakla birlikte; bu sorunların çözümüne ilişkin politikaların çok genel ifadelerle yer aldığı, somut proje ve programların, çok istisnai birkaç program dışında, ele alınmadığı görülmektedir.

Türkiye İş Kurumu genel müdürlüğünün 2008 yılı işgücü piyasası araştırması sonuç

raporuna göre 1165 tarım, 7969 sanayi, 7443 inşaat, 44424 hizmetler sektöründe olmak üzere toplam 71000 adet işyeri üzerinde yapılan anket sonuçlarında işyeri sayısı en fazla toptan perakende ticaret sektöründe bulunmaktadır. Toplam işyerlerinin % 27'si toptan perakende sektöründedir. 9 ve daha az kişi istihdam eden işyerleri ve 10 ve daha fazla kişi istihdam eden işyerlerinde de en fazla işyeri toptan perakende ticaret sektöründedir. Toplam çalışan sayısında da ön plana çıkan sektör toptan perakende ticarettir. Hem toplam çalışanların hem de 9 ve daha az kişi istihdam eden işyerleri ve 10 ve daha fazla kişi istihdam eden işyerlerinde çalışanların en fazla istihdam edildiği sektör toptan perakende ticarettir. Toplam çalışanların % 15'i toptan perakende ticaret sektöründedir. 9 ve daha az kişi istihdam eden işyerlerinde çalışanların %29'7si, 10 ve daha fazla kişi istihdam eden işyerlerinde çalışanların % 14.1'i toptan perakende ticaret sektöründe çalışmaktadır (www.iskur.gov.tr).

Türkiye iş kurumu genel müdürlüğünün 2008 yılı işgücü piyasası araştırması sonuç raporuna göre çalışanların %77.3'ü erkek, %22.7'si kadındır. Erkeklerin %13,7'si toptan perakende ticaret sektöründe çalışmaktadır. Kadınların %19,2'si ticaret sektöründe çalışmaktadır. Toplam çalışanlar içerisinde sağlık işleri ve sosyal hizmetler ile uluslar arası örgütler ve temsilcilikleri sektörlerinde çalışan kadın sayısı erkek sayısından fazladır. 9 ve daha az kişi istihdam eden işyerlerinde çalışan erkeklerin %29,1'i, kadınların %32'si toptan perakende ticaret sektöründe istihdam edilmektedir. 10 ve daha fazla kişi istihdam eden işyerlerinde çalışan erkeklerin % 12,8'i, kadınların %18,5'i toptan perakende ticaret sektöründedir (www.iskur.gov.tr).

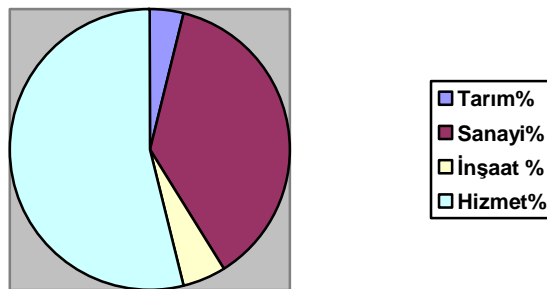
Şekil 1. Sektörlere Göre Çalışan Oranları



Kaynak; www.İskur.gov.tr

Türkiye iş kurumu genel müdürlüğünün 2008 yılı işgücü piyasası araştırması sonuç raporuna göre anket uygulanan işyerlerinin %63'ü hizmetler sektöründe iken çalışanların %49'u hizmetler sektöründedir. İşyerlerinin %25'i sanayi sektöründe iken, çalışanların %44'ü sanayi sektöründedir. İşyerlerinin % 10'u inşaat sektöründe iken, çalışanların %6'sı inşaat sektöründedir. İşyerlerinin %2'si tarım sektöründe iken, çalışanların % 1'i tarım sektöründedir. Sanayi sektöründe işyeri oranına göre daha yüksek oranda kişi istihdam edilirken, diğer sektörlerde işyeri oranından daha düşük oranda kişi çalışmaktadır. Anket dolduran işyerlerinin sanayi sektöründe daha büyük ölçekli olduğu görülmektedir (www.iskur.gov.tr).

Şekil 3. Açık İş Sayısının Sektörel Dağılımı



Kaynak; www.iskur.gov.tr

Türkiye iş kurumu genel müdürlüğünün 2008 yılı işgücü piyasası araştırması sonuç raporuna göre açık işlerin % 54'ü hizmetler sektöründe, % 37'si sanayi sektöründe, % 5'i inşaat

sektöründe % 4'ü ise tarım sektöründedir.

Türkiye İstatistik Kurumu (TUIK) 2009 yılı işsizlik bilançolarına göre işsizlik oranı bir önceki yıla göre 3 puan birden artarak yüzde 14'e yükseldi. Bu, 1988'den bu yana yayınlanan göstergenin ulaştığı zirveyi gösterdi. Bir yılda 860 bin kişi işsiz kalırken işsizler ordusunun toplamı 3 milyon 471 bine ulaştı. Tarım dışı işsizlik oranı 2008 yılına göre 3.8 puan artarak yüzde 17.4'e yükseldi. Son 2 yılda gösterdiği hızlı yükselişle dikkatleri çeken genç işsizlik oranı 4.8 puanlık artış göstererek yüzde 25.3'e çıktı. Kentte genç nüfusun işsizlik oranı yüzde 22.6' dan yüzde 28.2'ye çıkarken, kırsal kesimde yüzde 15.5'ten yüzde 18.9' yükseldi (www.sabah.com.tr,finans).

Tablo 1. Türkiye'de Eğitim Durumu ve İşsizlik Oranları

Eğitim durumu ve mezun olunan alan (bin kişi)	İşgücü	İşsiz	İstihdam	İşsizlik oran %
Sosyal Hizmetler	11	3	7	21.3
Sanat	223	54	169	24.1
Ulaştırma hizmetleri ve çevre koruma	17	4	13	21.1
Bilgisayar	124	25	98	20.6
Gazetecilik ve enformasyon	17	3	14	19.1
İş ve yönetim	1.406	235	117	16.7
Kişisel hizmetler	145	24	121	16.6
İmalat ve işleme	439	68	371	15.4
Tarım, ormancılık ve balıkçılık	116	18	98	15.3
Fizik bilimleri	126	19	107	14.7
Mühendislik ve işleri	1.076	138	938	12.8
Yaşam bilimleri	34	4	30	12.4
Öğretmen eğitimi ve eğitim bilimleri	881	108	773	12.2
Mimarlık ve inşaat	246	30	216	12.1
Matematik ve istatistik	59	7	52	12.0
Sosyal bilimler ve Davranış bilimleri	352	41	310	11.8
Beşeri bilimler	454	50	403	11.1
Veterinerlik	32	2	30	6.8
Hukuk	74	3	71	4.3
Sağlık	373	15	359	4.0
Güvenlik hizmetleri	96	2	94	1.6

Kaynak:www.tuik.com.tr

Tablo 2. Nüfus ve İşsizlik Oranlarının 2008-2009 Yılları Arasındaki Değişimi

Bin kişi	2008	2009	Fark
Nüfus	69.724	70.542	818
15 Yaş üzeri nüfus	50.772	51.686	914
İşgücü	23.805	24.748	943
İstihdam	21.194	21.277	83
İşsiz	2.611	3.471	860
İşgücüne katılma oranı(%)	46.9	47.9	-
İstihdam (%)	41.7	41.2	-
İşsizlik Oranı (%)	11	14	-
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	13.6	17.4	-
Genç Nüfusta işsizlik oranı(%)	20.5	25.3	-
İşgücüne dahil olmayanlar	26.697	26.938	-29

Kaynak:www.tuik.com.tr

TUİK, son işgücü istatistiklerinde meslek dallarına göre işsizlerin rakamlarını belirterek son mezun olunan meslek lisesi, yüksekokul ve fakültelere göre en yüksek işsizliğin olduğu meslek dalının sosyal hizmetler alanında olduğunu açıklamıştır. Sosyal hizmetler alanında mezun olanların yüzde 31.3'ü işsiz kalmıştır. TUİK verilerine göre, okuma yazma bilmeyenler arasında işsizlik oranı %14 olurken, bu oran ilkokul mezunlarında yüzde 12.2'ye genel lise mezunlarında yüzde 18'e çıkmaktadır (www.sabah.com.tr,finans).

Tablo 3. Türkiye'de İş Gücü Durumu 2001–2007

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
15 Yaş Üzeri Nüfus	47.159	48.042	48.912	49.906	50.825	51.668	52.644
İş Gücü Ve Arzı	23.491	23.818	23.641	24.290	24.556	24.776	25.931
İstihdam Edilenler	21.524	21.354	21.147	21.791	22.046	22.330	23.548
İşsizler	1.967	2.464	2.493	2.498	2.520	2.446	2.383
Kayıt Dışı İstihdam	11.382	11.133	10.943	11.549	11.050	10.827	11.464

Kaynak: Altay 2009; 190/195

Tablo 4. Türkiye'de İşsizlik Oranları 2001–2007

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
İş Gücüne Katılma Oranı	49.8	49.6	48.3	48.7	48.3	49.0	49.3
İstihdam Oranı	45.6	44.4	43.2	43.7	43.4	43.2	44.7
İşsizlik Oranı	8.4	10.3	10.5	10.3	10.3	9.9	9.2
Kayıt Dışı İstihdam Oranı	52.9	52.1	51.7	53.0	50.1	48.5	48.7

Kaynak: Altay 2009; 190/195

Yukarıdaki tablolarda Türkiye de 2001 ve 2007 yılları arasında istihdam ve işsizlik verileri yer almaktadır.

1.5.1.2. İşsizlik Çeşitleri

Az gelişmiş ülkelerin genel olarak karşılaştıkları iki tür işsizlik vardır. Bunlardan ilki mevsim işsizliğidir. Bu ülkelerde tarımsal nüfus yılın büyük bir bölümünde boş oturmaktadır ve çalışma olanaklarından yoksundur. Mevsim işsizliği, geri kalmış ülkelerdeki işsizlik sorunun yalnız bir yanıdır. Diğer yanı ise, eksik istihdam durumudur. Bu ülkelerde tarımda ve genellikle öteki işlerde çalıştırılan işçi sayısı, elde edilen üretime oranla çok fazladır; ve çalışır görüldüğü halde işçiler verim yetersizliğinden ötürü, gerçekte, günün bir bölümünü boş geçirmektedirler ki, bu durum tartışmalı olmakla birlikte gizli işsizlik olarak tanımlanmaktadır (Cepr, 1995: 57).

İşsizlik, açık ve gizli işsizlik olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Açık işsizlik de kendi içerisinde konjonktürel (devri) işsizlik, mevsim işsizliği, teknolojik işsizlik, yapısal işsizlik ve arızı işsizlik olarak alt bölümlere ayrılmaktadır (Güçlü, 1994: 218-219).

1.5.1.2.1. Konjonktürel (Devri) İşsizlik

Konjonktürel veya devri işsizlik, iktisadi hayatın hep aynı faaliyet seviyesini devam ettiremeyip, zaman zaman dalgalanmalar göstermesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu konjonktür dalgalanmaları, bazen ekonominin belli bazı sektörlerini, bazen bütününü etkileyerek üretim ve ticaret hacmini daraltır ve bazı işletmelerin zarar etmesine sebep olur. İktisadi faaliyetlerin genişleyip, konjonktürün yükselmeye başladığı devrede ise bu işsizlik azalır, daha sonra da tamamen ortadan kaybolabilir. Ülkeler itibariyle değerlendirildiğinde, gelişmekte olan ülkelere göre gelişmiş ülkelerde görülen konjonktürel işsizlik, üretim faaliyet kodları itibariyle değerlendirildiğinde, dayanıklı mal üreten sanayi kollarında daha çok kendini göstermektedir. Konjonktürel işsizlik anında, işçi kategorileri bakımından önce genç işçiler, sonra yaşlılar ve en son olarak da orta yaşlı işçiler bu işsizlikten etkilenmektedirler (Güçlü, 1994: 220).

Reel GSYİH'nın dönemden döneme dalgalanmasında (konjonktürel bir seyir izlemesinden) kaynaklanır. Reel GSYİH dalgalanmasının işsizliğe yol açması için temel koşul şudur: Reel GSYİH potansiyel GSYİH'nın gerisinde kalmalıdır. Buna göre devreli işsizlik, reel GSYİH in, potansiyel reel GSYİH'dan düşük olması halinde ortaya çıkan bir işsizlik türüdür (Orhan ve diğ, 2005: 271).

1.5.1.2.2. Mevsimsel İşsizlik

Bu işsizliğin sebebi, bazen iktisadi faaliyetlerin mevsimlik dalgalanmalara maruz kalmaları olabilmektedir. Bazı mesleklerde ve faaliyet dallarında işin mahiyeti icabı çalışma imkanları mevsimlere göre değişmektedir. Mevsim işsizliğinin iki genel şekli vardır: Birincisi, mevsim işsizliğine doğrudan doğruya ve ani olarak tesir eden hava şartları ve mevsim değişmeleridir. Bu sebepler, genellikle üretimin arzına etki etmek suretiyle mevsim işsizliğine sebep olur. Mesela, başta tarım, inşaat, ve hizmet sektörlerinde olmak üzere bazı iktisadi faaliyet alanlarında, tabii şartlar sebebiyle üretim bütün yıl devam ettirilemez, ancak belli bir dönemde yapılabilir. Üretimin yapıldığı dönemde istihdam imkânları genişler, mevsimin değişmesiyle istihdam imkanı daralır ve işsizlik başlar (Turhan, 1997: 63).

Mevsim işsizliğinin ikinci sebebi, daha genel ve dolaylı etki eden, sanayinin bizzat bünyesinden doğan sebepler olup işbölümünün gelişmiş olmasıyla ilgisidir. Bu tür sebepler, mevsimler itibariyle bir kısım sanayi kollarında, mamul talebinde değişmelere yol açmakta ve işsizlik ortaya çıkmaktadır. Yalnız belli mevsimlerde üretilen, daha doğrusu belli zamanlarda talebi olan mallarda durum böyledir. Mesela, kışlık ve yazlık eğlence yerleri, bir kısım dayanıklı tüketim malları, yünlü giyecekler veya ince yazlık kıyafetler gibi bir kısım mal ve hizmetlerin karşı talep belli dönemlerde ortaya çıkar. Bu mal ve hizmetlerin üretimi, yıl boyunca devam ettirilebilir. Ancak, talepte meydana gelen değişmelerden dolayı devamlı işgücü istihdam edilememektedir. Yani, talepteki değişmelerden dolayı da mevsim işsizliği söz konusu olmaktadır (Turhan, 1997: 63).

Genellikle sanayileşmiş ülkelerde mevsim işsizliği, mamul talebindeki değişmelerden ileri gelirken, gelişmekte olan ülkelerde bu tür işsizlik, mamul arzıyla ilgili olup, üretimdeki mevsimlik değişmelerden kaynaklanmaktadır. Mevsim işsizliği, gelişmiş ülkelerden ziyade, gelişmekte olan ülkelerde etkisini daha şiddetli olarak göstermektedir. Mevsim işsizlikleri önceden tahmin edilebildiğinden, bu iş kollarında çalışan işçiler, işsiz kalmamak için değişik mesleklerde faaliyet göstermek isteyeceklerdir. Ancak, mevsimlik işlerde çalışanların hepsine, alternatif çalışma imkânı sağlamak her zaman mümkün olmayabilir (Güçlü,1994: 220).

Bazı sektörlerde üretim düzeyi mevsimlere bağlı olarak değişiklik gösterir. Söz konusu sektörlerde üretim seviyesi bazı mevsimlerde artarken; bazı mevsimlerde ise, neredeyse durma noktasına gelmektedir. Dolayısıyla üretimin arttığı dönemlerde istihdam hacmi

artarken; duraklama dönemlerinde işsiz sayısı artmaya başlar. Mevsimlere bağlı olarak ortaya çıkan durgunluk eğiliminden kaynaklanan işsizlik, mevsimsel işsizlik kavramıyla ifade edilir. İnşaat sektörüyle tarım sektöründe, mevsimsel işsizlik en çok gözlenen işsizlik türüdür (Orhan ve diğ, 2005: 271).

1.5.1.2.3. Teknolojik İşsizlik

Bu işsizlik, insan gücü yerine makine ikame edilmesinden veya daha verimli üretim metotlarının uygulanmasından ileri gelmektedir ve makine çağının doğurduğu bir neticedir. Zamanımızda, yani ileri teknoloji döneminde de, bu işsizlik çeşidi önemini korumaktır. Ancak daha baştan belirtmek gerekirse, bugüne kadar meydana gelen teknolojik gelişmeler neticesinde, önceden sanıldığı gibi büyük ve gittikçe artan ölçüde bir işsizlik olamamıştır. Zira teknolojik gelişmeler, kısa vadede belli üretim- faaliyet alanlarında bir işsizliğe sebep olmakla birlikte, uzun vadede sağladıkları verim artışları ile yeni işi sahalarının açılmasına imkân vermektedir (Türhan, 1997: 64).

Fert başına prodüktivite artışını mümkün kılan her teknolojik gelişmenin muhakkak işsizliğe yol açacağı iddia edilemez. Emekten tasarrufu gerçekleştirecek bir teknik yeniliği benimseyen bir ülkede, tüketim ve yatırım mallarına karşı talep, fert başına fiziki hâsıla artışı ile aynı ölçüde çoğalmış olursa, teknolojik işsizlikten endişeye lüzum yoktur. Zira teknolojik ilerlemenin açıkta bırakacağı işgücü, talep artışından etkilenerek genişleyen sanayi dalları tarafından istihdam edilerek eritilebilir (Özgen, 2002: 56).

Sonuç olarak teknolojik gelişmeler, bir kısım işçilerin işsiz kalmasına sebep olmaktadır. Lakin bu sebeple işsiz kalan işçiler, daha ziyade az vasıflı veya vasıfsız işçilerdir. Buna karşılık teknolojik gelişmelerin, başta bakım ve nezaret işleri olmak üzere, genel olarak vasıflı işçilerin istihdamında artış ayol açtığı söylenebilir. Yani, teknolojik gelişmenin yaygın bir şekilde üretim faaliyet alanlarında tatbik edilmesiyle birlikte, teknisyen ve mühendis ihtiyacı da artış göstermektedir (Güçlü, 1994: 221-222).

1.5.1.2.4. Yapısal İşsizlik

Bir memleketin ekonomik yapısında meydana gelen değişmelerin sebep olduğu işsizliğe, yapısal işsizlik denir. Toplumların, ekonomik yapısındaki değişmeler, sadece iktisadi sebeplerden değil, sosyal ve kültürel hayattaki gelişme ve değişmelerden de etkilenebilmektedir. Mesela, geri kalmış bir ülkede, ilkel metotlarla yapılan tarımsal üretimin makine ile yapılmaya başlanması halinde, makineli üretim yaygınlaştıkça,

kırsal kesimde çalışma imkanlarını kaybeden işçilerin sayısı artacaktır. Şayet ekonominin diğer sektörlerinde meydana gelen gelişmeler, tarımda işsiz kalan insanları istihdam etmeye kafi gelmezse, tarımdaki işsizlik yapısal bir hal alacaktır. Küçük sanayinin gelişmiş olduğu ülkelerde, üretilen mamullerin fabrikasyona gidilerek üretilmeye başlanmasına veya dış ticaret politikasında bir değişikliğe gidilerek, ithalatın serbest bırakılarak yabancı ülkelerin fabrika mamullerinin ülkeyi adeta istila etmesiyle, ekonomide yapısal bir işsizlik ortaya çıkabilir.

İktisaden ileri gitmiş ekonomiler, zamanla değişik sebeplerin etkisi altında durgunlaşarak nispeten geri kalabilmektedir. Benzer durumu, kullanımı çok yaygın olan bir kısım malların kültürel değişmeden dolayı gittikçe daha az kullanılmasında, tabii mallar yerin sentetik mamullerin üretilerek kullanılmaya başlamasında ve karayolu ile nakliyatın yaygın olduğu bir ülkede demiryollarının gelişme göstermeye başlamasında görmek ve bunların yapısal bir işsizliğe sebep olabileceğini söylemek mümkündür (Güçlü, 1994: 218-219).

Ekonominin yapısal özelliklerinden işsizlik türü, yapısal işsizlik kavramı ile ifade edilir. Farklı ekonomilere ait benzer bazı yapısal özellikler, aşağıdaki noktalarda toplanabilir (Orhan ve diğ, 2005: 271):

- Tüketim kalıbındaki değişiklikler: Tüketicilerin davranış kalıplarında zaman zaman değişiklikler ortaya çıkabilir. Örneğin bazı ürünler demode olarak değerlendirilebilir. Bu durumda bu tür malları üreten sektörlerde gözlenen talep daralması, üretimin kısılmasına ve dolayısıyla çalışanların işten çıkarılmasına yol açar.
- Üretim yöntemlerindeki değişiklikler: Üretim yönteminde değişikliklere yol açan en önemli faktör, teknolojik yeniliklerdir. Teknolojik yenilikler, daha az işçi istihdamına yol açtığına, işsiz sayısı artar. Teknolojik işsizlik “emek tasarrufunu gerekli kılan teknolojilerin kullanımı sonucu ortaya çıkan işsizlik” şeklinde tanımlanabilir.
- Transfer ödemeleri: Başta işsizlik tazminatı olmak üzere devlet tarafından yapılan karşılıksız ödemelerin yaygınlık kazanması, bireylerin işsizliği bir sorun olarak algılanmamasına yol açar. Transfer ödemelerinden yararlananlar,

çalışmak yerine düşük seviyede de olsa devletten sağladıkları gelire geçinmeye çalışırlar.

1.5.1.2.5. Arızı (Geçici) İşsizlik

Arızı işsizlik, bir toplumda emek arzı ve talebi arasında genel bir denge olduğu zaman bile, işçilerin kısa vadeli yer değiştirmelerinden doğan bir işsizlik türüdür. İktisaden gelişmiş olsun veya olmasın her memlekette rastlanabilen bu işsizlik türünün sebebi ne talep yetersizliği, ne yapısal değişimler, ne de üretim araçlarının kıtlığıdır. Sadece nerede ne iş bulabileceğini bilmeyen işsizlerin mevcudiyetinden veya yer değiştirmenin masraflı ve külfetli olması gibi arızı sebeplerden doğan bir işsizliktir (Güçlü,1994:223).

1.5.1.2.6. Friksiyonel İşsizlik

Daha öncede belirtildiği gibi, tam istihdam sıfır işsizlik anlamına gelmektedir. Bireyler, beğenmedikleri işten ayrılabilir. Öte yandan gerek bu kişiler gerekse iş gücüne yeni katılanlar kendi becerilerine uygun işi hemen bulamayabilirler. Çünkü, emek piyasası hakkında her zaman tam bilgi sahibi olma olanağı yoktur. Öte yandan firmaların aradıkları elemanlara ulaşması çok kolay değildir. Ekonomide bu nedenlerden dolayı ortaya çıkan kısa süreli işsizlik, friksiyonel işsizlik ya da diğer bir deyişle, iş arama işsizliği kavramı ile ifade edilir (Orhan ve diğ, 2005: 271).

1.5.1.2.7. Gizli İşsizlik

Çalışabilecek durumdaki insanların tamamıyla işsiz olmadıkları, fakat az çalışmakta olduklarını ifade eder. Bu tür işsizlerin geçimlerini sağlayan sürekli bir işleri vardır. Fakat bu çalışmalarını o kadar küçüktür ki, onların bütün gün ya da bütün yıl çalışmalarına gerek kalmamaktadır. Bu nedenle gizli işsizlerin geçim düzeyleri de çok düşüktür.

Üretim teknolojisi sabit kalmak şartıyla, herhangi bir üretim sektöründe çalışan insanların bir bölümü buradan alındığı zaman, üretim miktarında hiçbir kayıp olmazsa, o sektörde gizli işsizlik var demektir. Bu açıklamadan, anlaşılacağı gibi gizli işsizlik, süre ya da yoğunluk bakımından az çalışma halidir.

Bir başka ifadeyle gizli işsizlik, çalışır gibi görünen, fakat çalıştığı işte iktisadi gelire bir katkıda bulunmayan insanların halini ifade eder. Görünürde açık bir işsizlik mevcut

olmadığı halde, işgücünün düşük bir verimle ve ona uygun düşük bir ücretle istihdamı, ekonomide gizli işsizliğin bulunduğunu gösterir.

Gizli işsizlik, herkese tam olarak çalışabileceği bir iş sağlanamamasından doğar ve esas olarak tarım sektöründe görünür. Ancak gizli işsizliğe diğer sektörlerde de rastlanabilir. Örneğin ülkemizde, sanayi sektöründe kamu kesimi iş yerlerinde yaygın şekilde gizli işsizlik mevcuttur (Güçlü, 1994: 223-224).

1.5.2. Türkiye’de İşsizlikle Mücadele Politikaları

Hükümetlerin istihdam ve işsizlik ile ilgili politikaları, bir anlamda bu sorunu nasıl teşhis ettiklerine, işsizliğin nedenleri hakkındaki görüşlerine, ideolojik tutumlarına, siyasal tercihlerine göre biçimlenmektedir. Türkiye işgücü piyasası içinde istihdam edilenlerin azımsanmayacak bir bölümü de; ekonomik nedenlerle haftada 40 saatten daha az çalışan, mevcut işinde ya da ikinci bir işte daha fazla çalışmaya müsait olan, mevcut işinde gelirin azlığı veya kendi mesleğinde istihdam edilmemesi gibi nedenlerle işini değiştirmek isteyen veya yeni bir iş arayanların oluşturduğu eksik istihdamdakilerin bulunmasıdır (Türkîş dergisi, 1999: 27).

Türkiye’de işgücü ve iş gören piyasasını değerlendirilirken, işgücü maliyetlerinin düşüklüğü/yüksekliği ile emek piyasasının işleyişi üzerindeki etkileri sürekli olarak tartışma konusu olmaktadır. İşgücü maliyetindeki artışların emek arz/talebi ve işsizlik üzerinde olumsuz etkiye yol açtığı söylenebilmektedir. Ancak, gerek ulusal gelir içindeki ücretlilerin payı, gerek toplam satış hâsılatı içinde işgücü maliyetinin oransal ağırlığı, gerek net ücret düzeyi ve temel gereksinimlerin karşılanabilmesi için yapılmak gereken harcama tutarı, bu konulardaki doğruların, kamuoyuna benimsetilmek ve yaygınlaştırılmak istenen görüşlerle çeliştiğini ortaya koymaktadır.

Bugün dünya’da ülkelerin birçoğunda istihdam ve işsizlik göstergeleri ülkelerin gelişmişlik ve sosyal kalkınma boyutlarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Türkiye’nin önemli sorunlarının en başında da işsizlik gelmektedir. Türkiye gelir dağılımındaki dengesizliklere ek olarak uygulanan bazı politikadaki eksiklerin de etkisiyle istihdam ve işsizlik sorunlarının çözümünü daha da ağırlaştırmaktadır. Bu sorunu çözmek için, işsizliğin özelliklerinin iyice incelenip buna uyacak mücadelelerin geliştirilmesi gerekmektedir.

1.6. Türkiye İş Kurumu Hizmetlerinin Hız ve Etkinliğinin Arttırılması

Türkiye iş kurumunun çalışma alanları ile ilgili olarak yapılan planlama ve uygulamaların hızının arttırılması ve etkinliğin üst seviyelere çekilebilmesi için aşağıdaki işlemlerin yapılması gerekmektedir.

1.6.1. Bürokratik İşlemlerin Azaltılması

Ülke genelinde oluşan kamu kuruluşlarındaki işlemlerin bürokratik olarak uzaması ve hantal uygulamaların imaj açısından düzeltilmesini sağlayacak tedbir ve uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.6.2. Hizmetlerde Çağdaş İletişim Araçlarının Kullanılması

Çağımızın gereği olan teknolojik imkanlardan en son gelişmeleri takip edecek ve yararlanılacak şekilde çalışmaların planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

1.6.3. İşverenlere Anket Düzenlenmesi

Kurum hizmetlerinin işverenin beklentilerine cevap verilip verilmediğinin tespit edilmesi ve istihdam hizmetlerinin nasıl olması gerektiği hakkında önerilerinin alınabileceği kolay anlaşılabilir ve cevaplanabilir anket formlarının hazırlanarak periyodik aralıklarla yapılması, analiz edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması sağlanmalıdır.

1.6.4. Personel Eğitimi

Kurum personelinin uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde eğitiminin sağlanması; sunulan hizmetlerin etkinliğini ve kalitesini arttıracak, kurumun kamuoyundaki imajını da olumlu yönde etkileyecektir. Özellikle, plasman memurlarının ve iş danışmanlarının aşağıdaki alanlarda eğitim almaları gerektiği düşünülmektedir (Turhan,1997: 71):

- Halkla ilişkiler
- Müşteri ilişkileri
- Bireysel görüşme teknikleri
- Satış ve pazarlama teknikleri
- İş hukuku

- Kurum mevzuatı
- Zamanı iyi kullanma teknikleri

1.7. Mesleki Eğitimin Önemi

Meslek içi eğitim: çalışanlara daha verimli olabilmeleri için meslekleri doğrultusunda verilen eğitim/meslek lisesi: öğrencileri hem belli bir meslek dalına, hem de yükseköğretime hazırlayan uygulamalardır.

Okulların eğitimini verdikleri alan ile ilgili piyasalarla işbirliği içinde olması konusu da her düzeydeki mesleki eğitim için bir gereklilik olarak algılanmak durumundadır. Türkiye'deki işgücü arzının eğitim düzeyinin düşük olması, düşük nitelikteki işgücünün işsizliği problemini yaratmaktadır. İş Kurumu'nun yürüttüğü ve yürüteceği kalite kazandırma programlarının geliştirilmesi ve böylece küçük ve orta büyüklükteki işyerlerine eleman yetiştirilmesi istihdamı artırma açısından önemlidir.

Eksik istihdam edilen ve işsiz olan nitelikli işgücünün istihdamına yönelik olarak, iş yaratıcı ve girişimciliği özendirici makro ekonomik politikaların kullanılması gerekmektedir. Görüldüğü gibi istihdam konusunda eğitimle ilişkili politikaların kullanılması gerekmektedir. Söz konusu uyumsuzluğun nedeni olarak özellikle teknolojik değişimlerden paralellik gösteren talep kesimindeki değişimleri arz kesiminin izleyememesi gösterilmektedir. İşyerleri yeni teknolojiye uygun yeni iş örgütlenmelerine gitmekte, iş tanımları değişmekte, fakat eğitim sistemi buna uygun işgücü niteliklerini sunamamaktadır (www.iskur.gov.tr).

İşgücü arzı, bir ülkede uygulanan eğitim ve yetiştirme sistemlerinin ürünüdür. Piyasaya sunulmuş olan işgücünün kazanılmış nitelikleri ve kazanmayı sürdürdüğü bilgi, beceri, vb.nden oluşur. Bu nedenle, işgücünün istihdam edilme düzeyi ve istihdam edilme biçimi işgücü piyasası, ekonominin bütünüyle ilgili diğer koşullar, ülkede uygulanan eğitim hizmetinin özellikleri ve yapısı ile çok yakından ilişkili olarak görülmek durumundadır.

Bugüne dek yürütülen insan gücü eğitim planlamasında kullanılan planlama yaklaşımlarının hem kuramsal olarak çok eleştirilmesi hem de uygulamada gözlenen başarısızlıklar, bugün planlamanın yerini piyasa koşullarına uygun politikaların alması ve eğitim sisteminin eğitim politikaları yoluyla yönlendirilmesi gerektiği görüşünü getirmiştir. Ancak böyle bir yöntemin piyasa ile ilgili ayrıntılı incelemelere dayanması

gerektiği unutulmamalıdır. Piyasanın analiz edilmesi ve değişimlerin izlenerek uygun politikaların belirlenmesinin, eğitim sistemini esnek kıılma açısından daha işlevsel olabileceği düşünölmekte ve önerilmektedir. Kuşkusuz, bazı boyutlardaki değişmeleri planlaması diğer boyutlardaki değişmelerin ise politikalar yoluyla sağlanması gibi bir karma model, ölkü koşulları açısından daha uygun görölebilir (www.iskur.gov.tr).

Türkiye de eğitim ile ilgili başlıca sorunlar, işgücü arz ve talebi arasında gözlenen açıklardır. Açık genelde eğitimi sisteminin en alt kademelerinden başlayarak yükseköğretime dek uzanan kademelerinde düşük nitelikte eleman yetiştirilmesi problemi ilgilidir. Türkiye de bu problem, temelde eğitim programları ile ilgili olmakla birlikte, öğrenci sayısına oranla öğretmen sayısının az olması, öğretmen niteliğinin yetersiz olması ve fiziksel sermaye yatırımlarının yetersizliği gibi pek çok etkenle açıklanabilir.

Mesleki eğitimin yanı sıra genel eğitim de istihdam açısından ihmal edilemeyecek derecede önemlidir. Genel eğitimin her düzeyinde problem çözme girişimcilik becerileri, olumlu tutum ve değerler geliştirme gibi daha sonraki eğitime transfer edilebilir temel beceriler üzerinde durulmalıdır. Ortaöğretim ve daha sonraki eğitimde öğrencinin ileri düzeyde düşünme becerileri geliştirilmelidir. Yani bu kurumlardan mezun olan bireyler belli bir duruma çok sayıda ölçütü dikkate alarak analiz edebilmeli, farklı kararlara varabilmeli gelişmeleri kavrayabilmeli ve değişmeyi zorlayabilmelidirler. Kuşkusuz, özellikle yükseköğretimde bilgi teknolojilerinin etkisi dikkate alınmalıdır. Üretim sistemini geliştirmeye yarayacak beceriler kazandırma, tüm iletişim ve veri ulaştırma sistemlerini kullanabilecek yeterlikler kazandırma, üniversite eğitimi açısından önemlidir (www.iskur.gov.tr).

BÖLÜM 2. TURİZM VE İSTİHDAM, TURİZMİN İSTİHDAMDAKİ YERİ VE ÖNEMİ, TURİZM İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ SEÇİMİ

2.1. Turizmde İş Gören Kavramı, Hizmet Sunumu Açısından İnsan Faktörünün Önemi

Her ne kadar eğitimde güdülen ekonomik amaç vazgeçilmez bir unsur ise de belirli bir noktadan sonra karın maksimize edilmesi düşüncesi insan unsuruna saygı düşüncesiyle çatışmaktadır. Bir diğer deyişle, eğitim sadece üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkmakta, işletmede çalışan bireylere hizmet eden bir araç durumuna dönüşmektedir. Bu durumda, işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır (Uğur, 2000: 71).

Bilindiği gibi işletmede her şeyin kaynağı olan, işletmeye varlık ve dirlik veren, onun yaşamını sürdüren insan unsuru uzun yıllar unutulmuş, ihmal edilmiş veya ona, ekonomik amaçlara hizmet eden bir araç, bir robot gözüyle bakılmıştır. Eğitim uğraşlarının sadece üretimi arttıran, verimliliği yükselten bir araç olmadığını, aynı zamanda bireylerin anlayış, tavır ve davranışlarını da etkileyebileceğini anlamak için Amerika'da Birinci Dünya Savaşından sonra Elton Mayo tarafından gerçekleştirilen Hawthorne anket ve araştırmasını beklemek gerekmiştir. Bu çalışmada insan kişiliğini eleştiren, bilgi ve yetenek vererek ona güven sağlayan tutum ve davranışların olgunlaşmasına çalışan eğitim uğraşlarında insancıl amacın en az ekonomik amaç kadar önem taşıdığı anlaşılmıştır. Hawthorne deneylerinden elde edilen sonuçlara bakarak yönetimin, iş görenin psiko-sosyal sorunlarına çözüm getirdiğini görmekle beraber aynı zamanda üretimi de önemli miktarda etkilediğine tanık oluyoruz. Bu noktada ekonomik ve sosyal amaç birleşmiş olmaktadır (Özgen, 2002: 121).

Eğitim işlevi, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entellektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, bireyleri işletmeye bağlayan veya bütünleyen, kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı yaratan bir önemli görev dizisini daha gerçekleştirmektedir. Eğitim işletme içinde oluşan çeşitli çalışma grupları arasındaki kişisel veya toplumsal ilişkileri düzenlemeye çalışır. Nitekim konferanslar, seminerler, çeşitli kurslar, toplumsal kaynaşma ve kişisel

ilişkileri gerçekleştiren ve iyileştirme yaratan önemli eğitim teknikleri olarak göze çarpar. Bu tür toplumsal çalışmalarda çeşitli görüşlerin ortaya atılması, tartışılması bireyler arasında olumlu ilişkilerin artmasına, sorunların birlikte çözülmesi alışkanlığının edinilmesine yardımcı olur (Yılmaz, 2002: 63).

Öte yandan, eğitim iyi işleyen insancıl ilişkilerin bir anahtarı niteliğini taşır. Bu tür ilişkilerin düzenli çalışması tek yönlü uğraşlarla elde edilemez. Psikoteknik yöneltme, iş ve iş gören değerlendirme, yükseltme ve eğitim uğraşları işletme içinde insancıl ilişkilere uygun bir ortam hazırlarlar. Bu nedenle, eğitimde ekonomik, sosyal, insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yönelik olan bu iki amacı birbirinden ayırt edilmezler. Sistematik bir eğitim üretimin maliyetini düşüren etkili bir ekonomik kaynak olduğu gibi çalışan gruplar içinde iyi bir atmosfer ve moral yaratarak, bireyleri kişisel ve toplumsal doyuma sürükler (Sabuncuoğlu, 1994:132).

Sonuç olarak işletmenin ve iş gören kesiminin ortak çıkarları eğitimde amaç birliğini gerekli kılmaktadır. Gerek üst orunları işgal eden yüksek ve orta kademe yöneticilerin ve gerekse işçilere kadar uzanan alt basamak iş gören kitlelerinin yüklendiği veya yüklenebileceği işe ilişkin gerekli yeteneklerin geliştirilmesi, bilgi, görgü ufuklarının alabildiğince genişletilmesi tek başına yeterli değildir. Buna ek olarak tüm iş görenin işletmeyle kaynaşmasına, dayanışma ilkesine inanmış çalışma gruplarının yaratılmasına, basamaklar arasında olumlu yönde ilişki kurulmasına, davranış ve tutumlarda daha ılımlı, hoşgörülü ve etkili olunmasına yönelmiş eğitim uğraşları zorunlu görülmektedir (Sabuncuoğlu, 1994: 132).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları ve Önemi

İnsan kaynakları fonksiyonunun doğası ve rolü geçtiğimiz birkaç on yıl içinde çok değişti. Hem teknolojik hem de kavramsal açıdan, bu değişiklik diğer geleneksel personel fonksiyonlarında gözlenenden daha büyük oldu. Organizasyonların insan kaynakları bölümlerinin artık geleneksel fonksiyonlarla pek bir benzerliği kalmadı. Çok gelişmiş bölümlere sahip organizasyonlar, insan kaynakları kavramının çalışanların üretkenliği ve sonuç olarak bütün organizasyonun verimliliği üzerindeki etkisini kabul ettiler. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı için üç tip yaklaşım mevcuttur. Bunlar (Yılmaz, 2008: 33);

- Genele olarak insan kaynakları yönetimi personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşımlar.
- İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı.

Personel yönetimi insan gücü merkezli olduğundan doğrudan çalışanlara yönelik iken, insan kaynakları yönetimi kaynak merkezli olduğundan tüm örgütün insan kaynakları ihtiyaçları ile ilgilenir. İnsan kaynakları faaliyeti üst düzeyde, yönetimin merkezinde yer alır. İnsan kaynakları yönetimini örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür (Yüksel,1998: 6-7-8).

İnsan kaynakları yönetimi, üretim faktörlerinden biri olan emeğin örgütün amaçlarına uygun kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle örgütün ihtiyaç duyduğu amaçlara uygun işgücünün seçilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli sorumluluklarından biridir (Mathis ve Jackson, 2000). Globalleşme süreci, ülkelerin toplum yapısında, ekonomilerde ve ticarete önemli değişimler meydana getirmiştir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, ticarete liberalleşme hareketleri, insan haklarındaki gelişmeler, yeni bir yönetim düşüncesi ve organizasyon yapılandırılmasını ortaya koymuştur.

Genel olarak yeni örgütler, klasik örgütlere göre dinamik, esnek, beceri odaklı, takım esasına dayalı, katılımcı, müşteri yönelimli, çalışma saatleri sınırlandırılmamış bir yapıya ve özelliğe sahiptir. Bu nedenle çalışanlardan etkili bir biçimde yararlanılması yanında, onların motive edilmeleri ve korunmaları da önemli bir husustur. Aynı zamanda insanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri konusunda da ne yapılacağı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiğini sorularına insan kaynakları yönetimi yanıt vermektedir (Bingöl, 2006: 4-5).

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yılmaz, 2008: 33);

- İş analizleri ile çalışanlarda aranacak niteliklerin saptanması,
- İşletmenin personel ihtiyacının saptanması,
- Personel seçimi ve işe alınması,
- Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi,
- Örgütsel gelişim için programlar hazırlanması,
- Kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olunması,
- Çalışanlara için söz konusu olabilecek tazminatlar bakımından bir sistem kurulması ve geliştirilmesi,
- İşletme ve sendika arasında hakemlik yapılması,
- İşletme disiplin ve şikâyet mekanizmalarının oluşturulması,
- Çalışanların performansını etkileyebilecek bireysel sorunlarla ilgilenilmesi,
- İşletmede işçi sağlığı ve iş güvenliği organizasyonunun oluşturulması,
- İşletme içi iletişim sisteminin oluşturulması.

İnsan kaynakları yönetimi iki temel düşünce üzerine kuruludur (Mucuk, 2008:164);

- İşletme amaçları doğrultusunda insanın verimli kullanılması,
- İş gören ihtiyaçlarının karşılanması ve gelişimin sağlanması.

Böylece insan kaynakları yönetimi, bir yandan insanın yüksek performansla çalışmasını, diğer yandan yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda tatmin olmuş ve mutlu bir insanın daha verimli olabileceği görüşü benimsenmekte; “işgücü verimliliği arttırmak” ve “iş görenin tatmin olmasını sağlamak” gibi bir denge noktası kurulmaktadır.

İKY'nin temel amacı, çalışanlardan maksimum verim almak ve iş yaşamının kalitesini artırarak, çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır. Bu iki temel amacı gerçekleştirme yolunda İKY birtakım işlevleri yerine getirir. Çağdaş bir işletmede İKY

bölümünün üstlenmesi gereken bu fonksiyonlar; planlama, kadrolama, değerlendirme ve ödüllendirme, yetiştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri kurma ve geliştirme olarak sıralanabilir (Yılmaz, 2008: 33).

İşletmelerin faaliyetlerinde başarı sağlamak, performans düzeyini yükseltmek için insan kaynaklarının etkili ve verimli yönetimi gerekmektedir. Bir anlamda “insan kaynağının işletme içindeki yönetimi”, gelişmiş ülkelerde özellikle 1980’lerden beri görülen değişim ve gelişmelerle giderek önem kazanmıştır. Bu gelişmede, insan unsurunun kalifiye özelliği ile iş dünyasında yeni bir yer kazanması, yeniden yapılanan iş ortamında yaratıcı ve yüksek isteklendirme içinde çalışan bir varlık konumuna gelmesi rol oynamıştır (Mucuk, 2008: 164).

İşletmenin bugün ve gelecekteki işgücü ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeye çalışan kişi, bu işlevi yerine getirirken bazı araçlardan yararlanmak zorundadır. Bu araçlar; işgücü envanterleri ve personel dönüşüm oranıdır. İşletmenin personel arzını nitelik olarak irdeleyen bir çalışmadır, mevcut personeli birtakım kriterlere göre irdeleyerek insan kaynağının profilini ortaya çıkarır (Yılmaz, 2008: 34).

İnsan kaynakları yönetiminde örgütlerin toplumsal sorumluluk performansı ve yöneticilerin ahlaki uygulamaları, tartışmaların en önemli konusu haline gelmiştir. Bu nedenle örgütlerin iş ahlakı ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirirken, kesin ve önemli kararlarını aşağıda belirtilen ilkelerle birleştirmeleri gerekir (Suiçmez,1997;50);

- Örgütlerin uzun ömürlü olabilmesi; büyük ölçüde yöneticilerin, iş görenlerin birbirleriyle uyumlarına sağlayacak ahlaki kuralları uygulayabilmelerine bağlıdır.
- Örgütün gücü topluma hizmet verecek şekilde kullanılmalıdır
- Potansiyel müşteri problemleri, ortaya çıkmadan önce belirlenmelidir.
- İnsanca yaşama konusunda ortaya konulan düşünceler devamlı olarak geliştirilmeli ve gözden geçirilmelidir.
- Sahip olunan çalışma gücü, toplumsal eşitliğin gerçekleştirilmesine yardımcı olmalıdır.

- Sadece kaynak sağlamakla yetinilmemeli, aynı zamanda sosyal problemler önceden sezinlenmeli ve gereken önlemler alınmalıdır.

Planlamacı, bu bilgilere bakarak gelecekteki insan gücü gereksinimini nitelik açısından ortaya koymaya çalışır. Personel dönüşüm oranı; belli bir dönemde çeşitli nedenlerle (ölüm, iş kazası, emeklilik, işten ayrılma vb.) işletmeden ayrılan personelin sayısını yüzde olarak gösterir. Genellikle bir yıllık dönemler için hesaplanır. Oran şöyle formüle edilir: İKY işlevlerinden biri olan iş analizlerinin en önemli özelliği, diğer İKY işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli bir bilgi kaynağı oluşturmasıdır. İş analizleri; işletmede yapılan birbirinden farklı işlere yönelik bilgilerin tek tek toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır (Yılmaz, 2008: 34).

“Daha az kontrol, daha fazla kontrol” düşüncesi, baskıcı ve devamlı tedirginlik yaratan güç kontrolünün, yaratıcılığı ortadan kaldıracaklarını ifade eder. Yönetimdeki gelişmeler, yöneticilere değişik birçok kontrol imkânı verir. Günümüzde yöneticiler, öncelikle gerçekleri kendi kendilerine anlatmakla işe başlamalı ve aşağıdaki ilkeleri dikkate almalıdır (Suiçmez, 1997; 50).

- Yönetimde istikrar olmalı; yönetim tarzı toplum kültürüyle ilişkilendirilmelidir.
- Ekonomik gelişmenin detayları fazla karmaşık bir hal alabilirken, temel ekonomik prensipler çok basit ve kolay bir şekilde girer.
- Ekonomik bağımsızlık, milli bağımsızlığı çok daha önemli bir konuma getirir

İş analizleriyle toplanan bu bilgiler daha sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilerek karar vericilerin kullanımına sunulur. İş analizleri işi yapan kişiyi değil, işi analiz eder. Analiz bilgilerinden; insan kaynakları planlamasında, işe alınacak personelde aranması gereken niteliklerin belirlenmesinde, işe yerleştirme, yükseltme ve atamalarda, eğitime alınacak personelin belirlenmesinde, personel değerlendirme ölçütlerinin saptanmasında, adil bir ücret sisteminin oluşturulmasında yararlanır. İş alma işlevi işletmeler açısından büyük önem taşır. İşletmeler, yaşamlarını sürekli kılmak ve rekabette üstün duruma geçmek istiyorlarsa doğru işlerde doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar.

Personel seçiminin başarı göstergesi, yeni alınan personelin en kısa sürede beklenen performans düzeyine gelmesidir. İş alma iki aşamalı bir işlemdir. Bu aşamalar iş gören

bulma ve seçmedir. İşletmelerde iki farklı eğitimden söz edilebilir. Birincisi, işletmeye yeni alınan personelin işe ve işletmeye alıştırılmasına yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalar ise alıştırma (oryantasyon) kapsamında ele alınır (Yılmaz, 2008: 34).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminde temel ilke, "oyunun planını sadece çalıştırıcı bilirse, oyuncular sayı yapamazlar" şeklindedir. Roger Smith'e göre, insan kaynakları yönetiminde uygulamaya koyulması gereken esaslar şunlardır (Suiçmez, 1997: 50);

- Her yönüyle düşünme: Biz neyiz, ne olacağız ve ne olmalıyız?
- Risk, sorumluluk ve ödüllendirilme: Dengeli bir şekilde dikkate alınarak,
- Uyanıklık: İçinde bulunan şartlar ve rekabet ortamı
- Birinizle konuşunuz: iletişimde mükemmelle ulaşmak için
- Takdirlerin yoğunluğunu artırma: Her seviye de isteklendirme, birlik ve beraberliğin olmasına özen gösterin
- Çalışanınızı yetiştirin: Seçimde ve eğitimde devamlı titizlik göstererek
- Şimdi harekete geçebilirim: Geleceği kazanma tavrını yaratmak için
- Bir örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan bu esaslar; şahsi disiplin ve rekabet etme yeteneği ile temelden sahip olunan üstünlüklerin bir arada bulundurulmasını gerektirir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonu da eğitim faaliyetleridir. Personelin değerlendirmeye tabi tutulması, iş görenlerin gösterdikleri başarının derecelendirilmesi, yaptığı işin gereklerine göre saptanmasıdır. Başarının değerlendirilmesi personelin çalışan ve çalışmayanının ayrılması amacı ile yapılır. Günümüzde insan kaynakları yönetiminde yöneticilerin izleyecekleri esaslar, ana hatlarıyla aşağıda ifade edilmektedir (Suiçmez, 1997: 50);

- Yöneticiler, kalite iyileştirmeyi onaylamalı ve kaliteyi iyileştirme süreci içinde, insan kaynaklarına ilişkin sorunların kritik rolüne gereken önemi vermelidir.
- İnsan kaynakları yönetiminin birçok fonksiyonu uzmanlık alanı haline gelmiştir. İş görenler toplam kalite yönetimi için gerekli görüş arzına sahip olmalı, organizasyonun geri kalan üyeleri de bundan mahrum bırakılmamalıdır.

- İnsan kaynakları yönetiminde katılımcı bir yaklaşım, yönetim iş gören işbirliğini ve başarısını olumlu yönde etkiler. İnsan kaynakları yönetimi, iş görenlerin kendilerini gerçekleştirme ve özsaygı ihtiyaçlarını dikkate alır.

Üretimin faktörlerinden emek sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji gibi diğer üretim faktörlerinden ayrıdır. Emek; diğer üretim faktörlerini kaynaştıran, bir faktördür. Emek satın alınamaz bir üretim faktörüdür. Emeği oluşturan insan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle insanı çalıştırmak beceri ister. Küreselleşen Dünya’da rekabette bir adım öne çıkabilmek insan kaynağının iyi kullanımına bağlıdır. Bu nedenle çalışanın en az hatayla çalışmasını temin etmek için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak gerekir. Bu ve buna benzer sorunlar insan kaynakları yönetiminin ilgi alanına girmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla, çalışanların kapasitelerinden gereği gibi yararlanmak ve onların örgüte-işyerine olan katkılarını arttırmak gibi bir amacı vardır. Bunun için emek verimliliğini ve işgücü performansını, motivasyon ve teşvik programları sayesinde arttırmak, İKY’nin amacıdır. Çalışma hayatının kalitesini arttırmak ve çalışmayı, cazip hale getirmek, iş gören tatminini ve örgüt-çalışan sağlığını yükseltmek temel İKY fonksiyonudur (Yılmaz, 2008: 34).

Bir işletmenin en değerli varlığı durumundaki insan kaynakları, işletmenin başarısında kilit bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi de, amaçlara ulaşma yolunda örgütün insan boyutuyla ilgilenir, işe uygun iş görenlerin tedariki, eğitimi, motive edilmesi ve işletmede tutulması gibi temel fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenir. İnsan kaynakları planlaması, iş gören bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret yönetimi, çalışma (endüstri) ilişkileri, sağlık ve güvenlik. Burada insan unsurunu ifade eden; iş gören, personel, insan kaynağı, insan gücü, işgücü gibi sözcükler aynı anlamda kullanılacaktır (Mucuk, 2001: 163).

İş birliğine dayalı yönetim düşüncesi, 1970’li yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Çünkü bu akım, yönetici ve iş görenlerin düşünce ve davranışlarını önemli bir şekilde etkilemiştir. Anti-otoriter akımların gelişmesi ile bireylerin kendilerini gerçekleştirmek istekleri, yöneticiler tarafından da kabullenildi. İş görenlerin iş anlayışlarının değişmesi, gücünü kurallardan alan otoritenin giderek daha az kabullenebilir olmasına yol açtı. Bu durumda, yöneticiler gittikçe artan bir şekilde kişiliklerine, inandırıcılıklarına ve güdüleyebilme yeteneklerine göre değerlendirilmeyi başladılar. Böylece iş birliği ve

kişiliği ile güven vermeyen yöneticilerin astlarını güdüleme imkanlarının olmadığı anlaşılmıştır (Suiçmez, 997: 50).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi kapsamına giren insan çalışan insandır. Bir örgütte yönetime bağlı olarak çalışan tüm elemanlar işletmelerin insan kaynağını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi önceki yıllarda personel yönetimi çerçevesinde ve dar anlamda kullanılmıştır. Günümüzde ise personel yönetiminden kapsam ve amaç olarak farklılıklar gösteren insan kaynakları yönetimi çoğu yazar tarafından personel yönetimi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Yılmazer, 2008: 101).

İnsan kaynakları yönetiminin çalışanların verimlilik ve etkinliğini sağlayabilmesi için şu iki temel amacı karşılamayı ilke edinmesi gerekir (Kozak, 1999: 8-9).

- İşletmede görev yapan insanların bilgi yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten doyuma ulaşmalarını sağlamak.

Klasik, neo klasik ve modern örgüt kuramları. Bu kuramlar ayrıca kendi içlerinde farklı yaklaşımları içerirler. Klasik örgüt kuramı; bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımları; neo klasik kuram, insan ilişkileri ve davranışsal yaklaşımları; modern kuram ise yönetim bilimi, sistem ve durumsallık yaklaşımlarını içermektedir. İnsan yönetimindeki evrimin ise bu yaklaşımlara paralel olarak personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi aşamalarından geçtiği görülmektedir. Örgüt kuramlarındaki çeşitli yaklaşımların insan kaynakları yaklaşımlarının gelişiminde de etkili olduğu görülmektedir (Kozak, 1999: 8-9).

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun amaçlarını başarmak için ihtiyaç duyulan bireyleri saptama, insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenen kimseler adil tazminat sistemi ve elverişli çalışma koşulları çerçevesinde ücret karşılığında çalıştırmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların etkinliğinin geliştirilmesi ve çalışanların mevcut durumlarının sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimini üç bölüme ayırmak mümkündür. Birinci bölümde, insan kaynakları yöneticileri bulunur. İkinci bölümde çalışanlar yer alır. Üçüncü ve son bölümde ise, insan kaynakları yönetiminde organizasyonun amaçlarıyla çalışanların amaçlarının bütünleştirilmesi vardır (Aykaç, 1999; 83).

İnsan kaynakları yönetimi insan kaynaklarının planlanması, işe alınması, seçimi, şirkete uyumu, eğitimi, performansının değerlendirilmesi, tazminatının ve güvenliğinin sağlanması gibi aktiviteleri içermektedir. Aşağıdaki maddelerde insan kaynakları yöneticileri için önemli konular yer almaktadır (Kurnazer, 2003: 97);

- Personel kayıtlarını yürütme
- Sigorta yardımını yönetme
- Maaş/ücret yönetimi
- İstihdam testi
- Yeni çalışanların ücreti
- Yeni çalışanların uyumu
- Terfilerin, transferlerin ve işten çıkarmaların tanımlanması
- Emeklilik programının yönetimi
- Şirket içi sosyal programların organizasyonu
- Kariyer danışmanlığı
- Çalışanların raporları
- Çalışanların ve yöneticilerin eğitimi

2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini desteklemektir. Amaçlar, bir bakıma fiili verdiğimiz değerlenmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünülüp ifade edilmeye çalışılır, çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmaları kolay olmamaktadır. Amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar şunlardır (Bingöl, 2006: 13-14).

- a) Toplumsal Amaç:** Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.
- b) Örgütsel Amaç:** İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek.
- c) İşlevsel Amaç:** Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek.
- d) Kişisel Amaç:** Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmek.

İnsan kaynakları yönetimi, personel fonksiyonunun isim değiştirmiş şekli olmayıp, aralarında sadece uygulama açısından değil, amaç ve hedefler açısından da farklılıklar vardır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada nasıl daha etkin yönetilebileceği konusunu ele alır; insanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için “ne yapıldığı”, “ne yapılabileceği” ve “ne yapılması gerektiği” üzerinde durur (Mucuk, 2008; 164).

İKY, bir organizasyonun, vizyon ve misyon doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu işgücünü optimal biçimde oluşturmak, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanmasıdır. İKY, mali ve maddi kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir disiplindir (Yılmazer, 2008: 33).

Aslında insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin bir uzantısı ve onun daha geniş boyut kazanmış şekli olarak kabul edilebilir. İki kavram arasında farklar bulunmakla beraber, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmekte olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık, insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan “çalışan insanın memnuniyetini” de amaçlamış olmasıdır (Mucuk, 2008: 164).

Örgütlerde İKY'nin temel amacı, insan kaynakları politikasının tespiti, çalışanların temin edilmesi, yerleştirilmeleri, eğitilmeleri ve organizasyonlarını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer amacı da, insan kaynakları planlanması yapmaktır. Performans ve ücret yönetimi bir diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur (Yılmazer, 2008: 33).

İKY, özde iki amacı gerçekleştirmeye çalışır. Bunlar; (Karalar ve diğerleri, 2008: 137)

- Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak. Yani, çalışandan maksimum verim almak,
- İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır.

Dikkat edilecek olursa, bu iki amaç arasında güçlü bir bağ olduğu görülür. Sağlıksız ve güvenli olmayan bir ortamda çalışan, yaptığı işi sevmeyen bir iş görenden özveri, yaratıcılık ve verim beklemek boşunadır. Çalışanın yaptığı işi sevmesi için de, onu bilgi ve yeteneklerini kullanacağı bir işte çalıştırmak gerekir. Bazı yöneticiler; bu gerçeğin farkında değildir. Çoğunlukla birinci amacı gerçekleştirmek için uğraş verirler. Bu durum, emeği sadece bir üretim aracı olarak görmekten kaynaklanır. Oysa emeğin aynı zamanda bir amaç olduğunu unutmamak gerekir (Karalar ve diğerleri, 2008: 137).

2.5. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilindiği gibi turizm işletmeleri, iktisadi değer taşıyan hizmet üretirler. Üretimin gerçekleşebilmesi için üretim faktörlerinin bir araya gelmesi gerekir. Üretim faktörleri; girişimci, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji ve emektir. Adından da anlaşılacağı gibi insan kaynakları yönetiminin (İKY) ana konusu, üretim faktörlerinden biri olan emek, bir başka deyişle insandır. Turizm kampanyalarında şirketlerin iş görenleri doğrudan turist ile ilgilenmektedir. Fakat diğer sektörlerdeki firmalar turizm kadar iş göreni öne çıkaramamaktadır (Riley, 2002:12).

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığından insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu faktör işletmelerde giderek önem kazanması; iş görenlerin rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Hizmet sektöründe yer alan ve işletme başarısının temelde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu kaynak daha da önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde iş görenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır. Çünkü bu sektörde:

- Hizmet üretimi müşteri ile aynı mekânlarda gerçekleştirilir.

- Müşteri-personel ilişkisi yoğundur.
- Turizm işletmelerinin emek yoğundur.
- Fazla otomasyona gidilemez.
- Hizmet üretimi ve tüketimi eş zamanlıdır.

Son yıllarda bu sektörde yaşanan teknolojik gelişmeler bile bu gerçeği çok fazla değiştirmemiştir. Çünkü tatile çıkan bir birey gittiği yerde kendisine görevli bir kişi tarafından hizmet edilmesini bekleyen bir psikolojiye sahiptir. Ayrıca yatakların yapılması yemek ve içkilerin taşınması müşterilerin güler yüzle karşılanması vb. hizmetler ancak insan gücü tarafından yapıldığına anlamlı olmaktadır. Dolayısıyla insanın insana hizmet ettiği bu sektörde çalışan personelin iş doyumunun ve moral seviyesinin yükselmesi önemli bir yönetim faaliyetidir.

Üreten insan iki tür emek harcar. Bunlar fiziksel ve düşünsel emektir. Fiziksel emek kas gücüne (el, kol, bacak hareketleri gibi) dayanır. Düşünsel emek ise beyinsel faaliyetleri (algılama, yargılama, analiz ve sentez yapma gibi) kapsar. Her işletmede, farklı görev ve statülerde, çeşitli eğitim düzeylerinde, çok sayıda insan çalışır. Bu insanlar çalışırken, fiziksel emeği ve düşünsel emeği birlikte kullanırlar. Ancak, emek türleri arasındaki yoğunluk farkı, yapılan işe göre değişebilmektedir. İKY'yi, insan kaynağının, işletmeye ve bireyin kendisine yararlı olacak şekilde, yasal çerçevede içinde, etkin yönetilmesini sağlayan çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz (Karalar ve diğerleri, 2008: 137).

Bir işletmenin en değerli varlığı durumundaki insan kaynakları, işletmenin başarısında kilit bir role sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi de amaçlara ulaşma yolunda örgütün insan boyutuyla ilgilenir, işe uygun iş görenlerin tedariki, eğitimi, motive edilmesi ve işletmede tutulması gibi temel fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenir (Mucuk, 2008: 163).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri (Türk ve diğerleri, 2006: 137);

- İKY üst düzey yönetimin yönlendirdiği bir faaliyet biçimidir,
- İKY'nin gerçekleştirilmesinde sorumluluk üst düzey yöneticilere aittir,
- İKY stratejik açıdan en elverişli olan ihtiyaçlar üzerinde durarak personelin bütünleşmesini sağlar,

- Güçlü kültürlere ve değerlere önem verir,
- Çalışanların davranış ve tutumlarına önem verir,
- Çalışma ilişkilerinde çoğulcu olmaktan ziyade tekçi, kolektif olmaktan ziyade, bireyci, daha az güvenden ziyade,yüksek güvene dayanır,
- Örgüt ilkeleri organik ve yerelleşmiştir,
- Esnek roller ve ekip çalışması büyük önem taşır,
- Ödüller başarı derecesine, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir.

2.5.1. Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlaması

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, hangi işler için, hangi niteliklerde ve hangi sayıda personele, ne zaman ihtiyaç olacağını belirlemek gerekir. Bu tür planlamada çeşitli yöntem ve tekniklerden yararlanılır. Burada söz konusu yöntemlerden iş analizi ile iş yükü ve iş gücü analizleri ele alınacaktır (Mucuk, 2008: 165).

Turizm işletmelerinde müşteri tatmini, kalite, verimlilik gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır. İş görenlerin hizmet ettiği hizmet eden ve edilenin insan olduğu konaklama sektöründeki yüksek rekabetten dolayı, hizmet kalitesi için gereken ayrıntıları fiziki yapılardan çok, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımıyla sağlanacağı anlaşılmıştır. Turizm işletmelerinde yapılan yatırımlar, genelde fiziksel ve teknoloji konularında olmasına rağmen işletmenin büyümesi ve başarısı için çalışanların duygu, düşünce, davranış, iş ortamı ve yaptığı işlerden tatmin olmaları gibi ruhsal ve psikolojik yönlerinde mutlaka ele alınması gerekmektedir.

Genel anlamıyla plan, gelecekte izlenecek yolu önceden belirlenmesidir. Planlar, işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını engelleyecek etkenlere karşı önlem alınmasını sağlar. İşletmeler, mal ve hizmet üreterek, artı değer yaratma amacıyla olan kuruluşlardır. Bu amaca ulaşmak için para, hammadde, makine, teçhizat ve emek gibi üretim faktörlerini zamanında ve yeter miktarda hazır bulundurmaları gerekir. Bunun için de planlama yapmak gerekir. Aksi halde, üretim aksayacak, verim düşecek ve amaca ulaşmak zorlaşacaktır (Şakar, 2003: 74).

Çağdaş bir işletmede, İKY Bölümünün üstlenmesi gereken işlevler altı ana başlık altında toplanabilir (Karalar ve diğerleri, 2008: 153):

- a) **Planlama:** İnsan kaynakları planlaması, iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri,
- b) **Kadrolama:** Personel bulma, seçme ve yerleştirme,
- c) **Değerleme ve ödüllendirme:** Performans değerlendirme, disiplin, temel ücret ve özendirici sistemler, ödüller,
- d) **Endüstri ilişkileri:** Toplu pazarlık ve personel hakları,
- e) **Koruma ve geliştirme:** İş güvenliği, iş gören sağlığı.

İlkeler örgütte insan kaynağına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkân verir.

İşletmelerin para (sermaye), hammadde, araç ve gereç planlaması konusunda gösterdikleri dikkati, emeğin planlaması konusunda göstermemeleri oldukça ilginçtir. Oysa, üretim işlevinde emeğin etkin ve verimli kullanımı yaşamsal bir önem taşır. Gereken sayıda ve nitelikte işgücünü, istenen zamanda ve yerde hazır bulundurma çabasına insan kaynakları planlaması denir. Tarımda yer alan “nitelik” sözcüğüne dikkat etmek gerekir. İnsan kaynakları planlaması genelde bir işletmede şuan da ve gelecekte çalışacak personelin sayı olarak belirlenmesi çağrışımı yapar. Oysa en az bunun kadar önemli olan bir unsur da belirlenecek bu sayının taşıdığı nitelikler olacaktır. Bu nitelikler; cinsiyet, yaş, eğitim, deneyim, fiziksel ve düşünsel özellikler olarak özetlenebilir (Geylan, 2007: 155).

2.5.2. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

Turizm işletmelerinde ilkesel yönetimin sağlanması amacıyla insan kaynaklarının bilimsel temele dayalı ilkeler çerçevesinde uygulamalar aşağıdaki gibidir;

2.5.2.1. Yeterlilik İlkesi

Yeterlilik, uygulamada bir görevi başarı ile yapabilme yetisi olarak tanımlanabilir. Yeterlilik, hak ediş kavramını da içermektedir. O halde yeterlilik yeterlilik ilkesi, başarılı olma karşılığında hak etme anlamını taşımaktadır. Yeterlilik ilkesi dar ve geniş anlamda ele alınabilir. Yeterlilik ilkesi “etkin ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak veren kural ve uygulamaların bütünü”dür. Yeterlilik ilkesi yalnızca işletmeye girişi değil işletmeye girdikten sonra, etkinliği sağlayıcı uygulamaları da içermektedir (Yılmazer, 2008: 44).

2.5.2.2. Kariyer İlkesi

Kariyer iş görenin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısıdır. İnsan kaynakları yönetiminin işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp ayrıca bu yetenekli çalışanları örgütte tutabilmesi gerekir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sunulmalıdır. O halde kariyer kavramı bir taraftan da kimlerin yükseleceği, kimlerin yönetsel mevkilerde yer alabileceği gibi konulara cevap vermesi açısından da örgütün içinde yer alır. Çalışanlara yönelik kariyer sisteminde görevden çok kişi önemli hale gelmektedir. Rütbe ile görev düzeyi ikilisinde bir ilişki olmayıp rütbe; hizmet süresine, grup içi ilişkilere ve genel yeteneklere göre kazanılmaktadır. Çalışan işe alınırken belirli bir görev için değil, belirli bir meslek veya kariyerde yükseltmek için seçilir (Yüksel, 1998; 21).

2.5.2.3. Eşitlik İlkesi

İşe giriş esnasında ve çalışırken yükselmede dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal, düşünce, felsefi inanç vb. ayrılıkların değerlendirmede dikkate alınmaması ve hiçbir kişiye, aileye veya zümreye ayrıcalık tanınmaması eşitlik ilkesidir. Fırsat eşitliği insanlar arasında anlayış ve başarıyı destekleyen, sosyal farklılıkların ortadan kaldıran bir yaklaşımdır. Fırsat eşitliğini sağlamak her ne kadar sonradan ekonomik sonuçlarından yararlanılsa da insan kaynakları yönetimin önemli bir görevidir Fırsat eşitliği: Herkese aynı şansın tanınması demektir (Yılmaz, 2008: 43).

2.5.2.4. Güvence İlkesi

Bir işte kariyer yapabilmek için o işte uzun süre kalabilmek gerekir. İş güvencesi bireyin haklı nedenler olmadan işten atılamaması ve makam güvencesine ise yükseldiği makamdaki görevini koruyabilmesidir. Güvence ilkesi iş görenin işyerine bağlılığını artırmakla birlikte işyerinin giderek kapalı bir sistem haline gelmesi, yönetsel etkinliği azaltması ve baş edilmez bir bürokrasi yaratması gibi sakıncaları da beraberinde getirmektedir. Verimi düşük elemanların işten ayrılmasını mümkün kılacak yöntemlerin geliştirilmesiyle bu sistem insan kaynaklarından daha iyi yararlanmayı sağlayabilir (Yüksel, 1998: 21).

2.5.2.5. Yalnızlık İlkesi

Yönetim gücünün siyasal iktidarlara bağımlılığı özellikle kamu sektöründe sorunlar yaratmaktadır. Bu nedenle kamu sektöründe iş görenlere siyasi partiye üye olma, seçim

kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk dolayısıyla elde edilen bilgileri siyasi amaçlarla sızdırma vb. alanlarda bazı yasak ve kısıtlamalar getirilmiştir. Burada amaç, memurun tarafsızlığını sağlamaktır (Yılmaz, 2008: 43).

Etkin insan kaynakları yönetimi geleceğe dönüktür; yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak işletmenin bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilebilmesine hizmet eder. Etkin insan kaynakları yönetimi eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin faaliyetleri değil; insan kaynaklarına ilişkin sorunlara değinmeyi de içerir. İnsan kaynakları yönetimi her bireyi kendine has özellikleri olan kişiler olarak ele alır ve programlarını bu özelliklere göre hazırlarlar (Yüksel, 1998: 21-22).

2.6. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkinlik Faktörleri

Başarının, verimliliğin ve etkinliğin insanla başlaması ve insanda bitmesi düşüncesi insan kaynağının örgütlerdeki klasik personel departmanından ayrılıp, İnsan kaynakları yönetimi şeklinde örgütlenmesini getirmiştir. Bugün dünyanın bütün önde gelen kuruluşları İnsan kaynakları yönetimine ayrı bir önem vermeye başlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimi alanında başarılı olabilmek için insan ilişkilerini olumlu yönde düzenlenebilmesi gerekir. Bunun için yapılması gereken faaliyetlerden bazıları şunlardır (Eroğlu, 2008: 37).

- İnsanlara ve onların geleceğine ilgi göstermek,
- Çalışanlarla ilişkilerin düzeyini yükseltmek,
- Saygılı, kibar, gücendirmeden davranma ve anlayışlı olabilmek,
- İnsanların görüşlerine, zevklerine hoşgörülle yaklaşmak,
- Geniş görüşlü olabilmek,
- Olaylar hakkında, düşünmeden, incelemeyen, anlık karar vermekten sakınmak,
- Denge, denetim, incelik ve duygusal kararlılık göstermek,
- Duruma ve koşullara göre giyinme, dengeli ilişkilerin kurup sürdürmek,
- Yöneticinin örgütte kişisel etkiyi geliştirmek için yerine getirmesi gereken bazı insan ilişkileri beceri vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kişisel ahlak,
- Kendini değişen koşullara uydurmak,
- Başkalarının algılamalarına duyarlı olmak,
- Başkalarının inanç ve güvenini kazanmak,
- Karşılıklı iletişim,
- İnsanları inanırlılıkla ikna etmek,
- Tarafsız bakış açısı (nesnellik)
- Girişim başlatmak (üstünlük)
- Öz disiplin.

İnsan kaynakları yönetimi alanında başarılı olabilmek için insan ilişkilerini olumlu yönde düzenlenebilmesi gerekir. İşletmelerde insan kaynaklarının iyi ilişkiler bağlamında yönlendirebilecek en etkin araç ise ücretlendirme sistemleridir.

2.7. Turizm İşletmelerinde İş Analizi

İnsan kaynaklarının planlanması aşamasında yapılacak işlerden birisi iş analizidir. Organizasyonda yapılacak işlerin tanımlanması ve işi yapacak kişide aranan özelliklerin tespit edilmesi' İş Analizi' olarak tanımlanmaktadır. İş analizinde şu işlemler önem taşımaktadır:

2.7.1. İş Analizi ve İş Tanımları

İş analizi; yapılacak işlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının belirlenmesi, iş grupları ile iş bölümleri arasındaki ilişki, iş görenin seçimi ve eğitimi, ödemeler ve iş görenle ilgili diğer konuların belirlenmesi için yapılan sistematik çalışma, yöntem ve işlemler bütünüdür. Dolayısıyla iş analizi, işletmelerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için atılan ilk ve en önemli adımdır (Bayraktaroğlu, 1998: 71).

İş analizi, her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlevidir. Burada işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile bu işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli

ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir. Bir taraftan da söz konusu işin hangi çevre ve hangi şartlar altında yapıldığı öğrenilmiş olur. İş analizleri elde edilen bilgiler, iş tanımlarının yapılmasında, iş gereklerinin hazırlanmasında, iş değerlendirme çalışmaları sırasında kullanılır (Bingöl, 2003: 57).

İş analizinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Büyüksulu, 1998: 72);

- Başarı değerlendirilmesi için, ölçülebilen kriterleri belirlemek,
- İş değerlendirmesinde bir işin diğer bir işe oranla değerlerini tespit etmek,
- Personel seçimi, eğitimi, terfi ve yerleştirilmesi işlerinde kullanılmak üzere iş gereklerini belirlemek,
- İş kazalarını önleyici tedbirleri almak,
- Çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Üretim standartlarını belirlemek,
- İş gücü verimliliğini arttırmak,
- Personel kayıt ve istatistiklerine esas teşkil etmek,

İş tanımında, organizasyondaki işler belirlenerek bu işlerin tanımı yapılır ve işi yapacak kişinin görev ve sorumlulukları açık olarak belirtilir. Aynı zamanda, iş için aranan özelliklerde iş tanımında tespit edilir. İş analizi, her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgilere kaydetme işlemidir. Burada işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile bu işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir. Bir taraftan da söz konusu işin hangi çevre ve şartlar altında yapıldığı öğrenilmiş olur. İş analizleri ile elde edilen bilgiler, iş tanımlarının yapılmasında iş gereklerinin hazırlanmasında, iş değerlendirme çalışmaları sırasında kullanılır (Kozak, 1999; 20). İş analizcilerinin, iş analizi yaparken dikkate almaları gereken konuları (Türk, 2006: 138) ;

- İşin kapsamı,
- İşin nasıl yapıldığı,
- İşin niçin yapıldığı,

- İş için gerekli olan ekipmanlar ve işlenen parçalar ve şeklinde sıralamak mümkündür.

Turizm İşletmelerinde iş analizinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Kozak,1999: 20);

- Başarı değerlendirmesi için ölçülebilen kriterleri belirlemek,
- İş değerlendirmesinde bir işin diğer bir işe oranla değerini tespit etmek,
- Personel seçimi, eğitimi, terfi ve yerleştirmesi işlerinde kullanılmak üzere iş gereklerini belirlemek,
- İş kazalarını önleyici tedbirler almak,
- Çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Üretim standartlarını belirlemek,
- İş gücü verimliliğini arttırmak,
- Personel kayıt ve istatistiklerini esas teşkil etmek.

İKY işlevlerinden biri olan iş analizlerinin en önemli özelliği, diğer İKY işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli bir bilgi kaynağı oluşturulmasıdır. İş analizleri, işletmelerde yapılan birbirinden farklı işlere yönelik bilgilerin tek tek toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. İş analizleriyle toplanan bu bilgiler daha sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilerek karar vericilerin kullanımına sunulur. İş analizi; işletmede yapılan birbirinden, öncelikle şu kişiler yararlanır (Karalar ve diğerleri, 2008: 158);

- Başta üretim bölümü yöneticileri olmak üzere tüm yöneticiler,
- İnsan kaynakları bölümü yöneticisi ve çalışanları,
- Sendika yöneticileri ve temsilcileri,
- İş yapan personel.

İş analizi çalışmaları teknik bir faaliyet olup, hazırlanması uzun zaman alır. Yapılan tüm işlerin tek tek analizi, zor ve yorucu bir iştir. Ayrıca analiz edilen işlerin sık sık güncelleştirilmesi gerekir. Bu bilgiler gerçek verilere dayanmazsa yanıltıcı sonuçlara yol açabilir (Karalar ve diğerleri, 2008;158).

2.7.2. İş Analizleri Süreci

Analiz süreci bir uygulamanın detaylarına ulaşmak için yapılan çalışmalar için ihtiyaç duyulan zaman dilimidir. İş analizleri dört temel aşamada gerçekleştirilir (Karalar ve diğerleri, 2008; 158).

2.7.2.1. Analizi Yapılacak İşlerin Belirlenmesi

Benzer ve farklı işler birbirinden ayrılarak, işlerin kimliği belirlenir. Bu çalışma için örgüt şemasının incelenmesi, yöneticilerle görüşülmesi, varsa eski iş analizi formlarının taranması gerekir.

2.7.2.2. Soru Formunun Hazırlanması

İşlerle ilgili bilgileri toplayabilmek için ayrıntılı bir soru formunun hazırlanması gerekir. İş analizi soru formu genelde dört bölümden oluşur. Bu bölümler; işin kimliği, işi oluşturan görevler, işin gerektirdiği nitelikler ve çalışma koşullarıdır.

2.7.2.3. İşle İlgili Bilgilerin Toplanması

İş analizlerinin en çok zaman alan aşamasıdır. Analizci, soru formundaki bilgileri, işi yapan kişiyi gözleyerek ya da görüşerek elde eder. Bir diğer bilgi toplama yöntemi de, formun işi yapan örnek bir personel tarafından bizzat doldurulmasıdır. Bu süreçte önemli olan, hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, toplanan bilgilerin sağlıklı olmasıdır.

2.7.2.4. Toplanan Bilgilerin Değerlemesi

İş analizleri sonucunda elde edilen bilgiler ham ve oldukça ayrıntılıdır. Bu bilgilerin işlenerek, ilgililerin kullanımına hazır hale getirilmesi gerekir. Söz konusu çabalardan, iş tanımları ve iş gerekleri ortaya çıkar.

2.8. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevre Unsurları

İKY, iş görenin verimliliğini artırmak ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek çabası içindeyken, çevrenin etkisi ve baskısı altında kalır. Toplumun değişen değer yargıları ve standartları hem işletmeyi hem de iş görenin işletmeden beklentilerini değiştirir. Başarılı bir İKY, bu beklentilere duyarlı olmak ve üst yönetimi uyarmak zorundadır. Çevre faktörlerini iç ve dış çevre unsurları olarak ikiye ayırmak mümkündür (Karalar ve diğerleri, 2008: 142).

2.8.1. İç Çevre Unsurları

İşletmenin yapısından kaynaklanan, kontrol edilebilir faktörlerdir.

- Bireysel nitelikler: İş görenin ihtiyaçları, beklentileri, motivasyonu, eğitimi, algılama yeteneği.
- İş nitelikleri: İş güvencesi, iş yükü, işi oluşturan görevlerin niteliği ve çalışma ortamı.
- Bireylerarası ilişkiler: Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, iletişim yoğunluğu, önderlik.
- Örgütsel özellikler: Üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği önem, örgütün büyüklüğü, işkolu ve gelişme hızı, yönetim biçimi, hiyerarşik yapı, örgütsel iklim.

2.8.2. Dış Çevre Unsurları

İşletmenin faaliyet gösterdiği çevreden kaynaklanan, göreceli olarak kontrol edilemeyen unsurlardır.

- Dış kaynaklar: İşletmelere nitelikli işgücü sağlayan arz kaynakları(üniversiteler, sendikalar vb.)
- Rakipler: Aynı pazarı paylaşan diğer işletmeler
- Yasalar: 1475 sayılı İş Kanunu,2821 Sayılı Sendikalar Kanunu,2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmeleri, Grev ve Lokavt Kanunu,501 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu, 657 Sayılı Devlet Memurları kanunu.

Örgüt yapılarının İKY'nin yerine getireceği işlevler üzerinde önemli bir etkisi vardır. İşletmelerin büyüklüğü ve güçlü yapılarının ihtiyacı olan İKY departmanına ihtiyaç duyulurken daha küçük işletmelerde İKY departmanının görevini daha küçük çaplı departmanlar yerine getirebilmektedir. Büyük işletmelerde İKY'nin her bir işlevini ayrı ayrı uzmanlaşmış birimler yerine getirmektedir.

2.9. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi; işgücü planlaması, iş analizi, personel bulma, işe alma, eğitim, motivasyon, personel değerlendirme, iş değerlendirme, ücretleme,

disiplin, verimlilik ve endüstriyel ilişkilerle ilgili fonksiyonları yerine getirir (Kozak ve Kozak, 2000; 25).

2.9.1. İşgücü Planlaması

İnsan kaynakları planlaması veya iş gücü planlaması konusunda yapılan tanımları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birinci grup, işgücü planlamasını örgüt planlaması olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre, işletmelerde planlama uğraşları öncelikle örgütün durumunu örgüt şemasında göstermekle başlar. Örgüt şeması, örgütün yapısını örgüt içindeki yetki ve sorumlulukları dağılımını, kimlerin hangi görevlerde çalıştığını gösterir. İdeal bir örgüt şeması geleceğe dönük hazırlandığında, yalnız çalışan personelin durumunu göstermekle kalmaz, yakın ve uzak gelecekte ortaya çıkması beklenen personel değişikliklerini de göz önüne sürer. İkinci grup, işgücü planlamasını makro yönüyle inceleyen yaklaşımdır. Bu anlamdaki işgücü planlaması, bir ülkenin çalışma gücünü nitelikleri ve nicelikleri yönünde saptar. Bir ülkenin iş gücü politikaları paralelinde, beşeri kaynakların geliştirilmesi ile ilgili programların hazırlanmasını kapsamına alır. İşletmelerin iş gücü planlamasına yönelten nedenler kısaca şöyle sıralanabilir (Kozak, 1999: 18-19):

- Teknolojik ve çevresel değişimler,
- Yönetici personele duyulan gereksinim,
- Yöneticilerin tutum ve davranışları,
- Eldeki verilerle gerekli personel sayısını belirlemek,
- Gerekli görev sayısını belirlemek,
- Çalışanlarının yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak,
- Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek,
- Personelin hangi kaynaklardan yararlanacağını belirlemek

İnsan kaynakları planlanması ile işgücünün envanteri çıkarılmakta işletmenin bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları nicelik ve nitelik olarak saptanmaya çalışılmaktadır. Alınacak niteliksiz ya da yetersiz bir iş gören işletmeye ek bir maliyet getirebilir. İşletmelerin işgücü planlamasına yönelten nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür

(Denizer,1995: 20).

- İşletmeler arasında yaşanan rekabet,
- İşgücü maliyetlerinin işletmenin toplam giderleri arasında önemli bir yer tutması,
- Teknolojik ve çevresel değişmelerin etkileri,
- Nitelikli işgücüne duyulan gereksinim,
- Yöneticilerin tutum ve davranışları,
- Eldeki verilerle gerekli iş gören sayısını belirlemek,
- Gerekli görev sayısını belirlemek,
- Çalışanların yetenek ve özelliklerinde en iyi şekilde yararlanmak,
- Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek,
- İş görenin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek,

Otel işletmelerinde iş gücü planlaması çalışmalarına gereken önemin verilmemesi; işletme açısında büyük maliyet ve düşük hizmet kalitesi, personel açısından da düşük verimlilik sorunlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca işin ve işi yapacak personelin özelliklerinin ve sayısının bilinmemesi sonuçta, aynı departmanda çok sayıda personelin istihdam edilmesine ya da personelinin özelliğine uygun olmayan işlerde görevlendirilmesine yol açmaktadır. Bunun sonuçları düzensiz çalışma saatleri, personelin aşırı yoğunluğu ve işgücü devir hızının yükselmesi sorunlarını ortaya çıkarmaktadır (Kozak, 1999: 20).

2.9.2. Personel Temini ve Seçimi

İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği ya da çalışanların görevlerinde ayrıldığı durumlarda yeni personele gerek duyulur. Personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, personel bulma ya da aday toplama olarak değerlendirilir. Personel ihtiyacı ve iş tanımlarının gözden geçirilmesinde sonra iş gereklerine bağlı olarak hazırlanan iş gören gerekleri belirlenir. Bu işe alınması mümkün olmayan adaylar için boşuna zaman, para ve enerji harcamasını engeller. Daha

sonraki aşamada personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı bulunacağına karar verilir (Kolu; 2006: 85).

İnsan kaynağı bulma çalışmalarına başlamadan önce, alınacak personelin sahip olması gereken özelliklerin ve otel işletmesinde yürütülmekte olan işlerin tanımlanmış olması bu standart bilgilerin sağlanması için de iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. İş analizleri ile işletmelerde ki tüm iller tek tek analiz edilerek iş ve görev tanımları yapılır. Bu tanımlar yardımıyla işin nelerden oluştuğu, işin yapılış süreci, çalışma ortamı, işi yapacak kişi sayısı, iş riski gibi konular belirlenir (Yılmazer, 2008: 55).

Yapılacak işle ilgili özellikler bu şekilde belirlendikten sonra, yine iş analizleri yardımıyla bu işi yapacak olan kişilerdeki işle ilgili özelliklerde belirlenir. Örneğin; resepsiyon memurunun yabancı dil bilmesi, garsonun konu ile ilgili olarak gerekli iş becerisine sahip olması vb. gibi. Bu iki konu belirlendikten sonra, işe uygun eleman alımı söz konusu olabilir. İnsan kaynağını bulma aşaması, ilanların verilerek aranması ile başlar ve yetenekli adayların işletmeye başvurması ile sona erer. Bu aşamada daha önce iş gücü planlaması sonuçlarında da yararlanılır. Her işletme kendi belirlediği bir yöntemle bu süreci yürütür. Genel olarak işletmelerin, iş ören temininde başvurdukları iki temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar; (Kozak, 1992: 22).

- İşletme içi kaynaklar
- İşletme dışı kaynaklar

Konaklama işletmelerinin de kullandığı bu kaynaklar aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Tanıdık veya çalışanların önerisi ile,
- Adayların doğrudan işletmeye başvurması,
- Çeşitli ilan ve duyurular,
- Turizm eğitim kurumları,
- Diğer işletmelerden transferler,
- İşletme içi terfi ve birim değiştirme şeklinde,
- Özel danışmanlık ve eğitim şirketleri,

- İnternet siteleri,

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen iş görenlerin seçiminde nitelikli elemanları işe alma yerine rast gele seçildiği durumlarda görülmektedir Bu yönetime başvuran işletmeler profesyonel yönetimden uzak, hizmet sektörünün önemini kavrayamamış olan yöneticilerle ya da bazı şartlar onları bu yola zorlamaktadır (Kozak, 1992: 23).

Personel bulma, işe uygun nitelikteki adayların işletmeye başvurmasını sağlamaya yönelik çalışmaları kapsar. Bulma işlevinde, işe uygun nitelikteki kişilerden bir aday havuzu oluşturulur. Bulma faaliyeti iş açığının doğması ile başlar, adayların başvurusu ile sona erer. İş gören bulma işlevi başarılı olmazsa(yani uygun nitelikteki adayların başvurusu sağlanamazsa)seçme aşaması da başarısız olacaktır. Bunun nedeni, bulduklarınız içinden seçmek zorunda kalmanızdır (Karalar ve diğerleri, 2008: 161).

2.9.2.1. Personel Bulma İşlevini Etkileyen Unsurlar

İşe uygun nitelikteki adayların işletmeye başvurmasını sağlamak, sanıldığı gibi her zaman kolay olmaz. İşletmeden, çevreden ve kişilerden kaynaklanan bazı faktörler bu işlevin etkinliğini doğrudan etkiler. Bu unsurlar şöyle özetlenebilir (Karalar ve diğerleri, 2008: 161):

İşletme politikaları: Politikalar, işlevlerin yerine getirilmesinde yöneticilere yol gösteren, ortak hareket planlarıdır. Personel bulma işlevini etkileyen başlıca politikalar şunlardır:

- İç kaynaklara başvurma politikası: İş açıklarının doldurulmasında öncelik hakkının işletmede çalışanlara verilmesidir. Çağdaş bir işletmede de yapılması gereken budur. Bu politika personelin işletmeye bağlanmasına, morallerinin yükselmesine ve performanslarının artmasına neden olur. İç kaynaklardan personel, bulma yükseltme ya da kaydırma (yatay geçiş) yoluyla olur.
- Ücret politikası: İzlenen ücret politikası, nitelikli adayların işletmeye başvurusunu doğrudan etkiler. Personelin bir işletmeyi tercih etmesinde alacağı ücret her zaman tek belirleyici olmamakla birlikte en önemli unsurdur. Bu nedenle piyasa düzeyinin altında ücret veren işletmelere nitelikli personel bulmalarını güçleştiren nedenler arasındadır.

İnsan kaynakları planları: İşletmede sağlıklı bir insan kaynakları planlaması yapılmışsa, gelecekte ihtiyaç duyulacak personel, sayı ve nitelik olarak önceden bilindiğinden yeni personel aramada zaman kaybedilmeyecektir.

Çevresel koşullar: Ekonomik durum, ülkedeki işsizlik oranı, nitelikli personel arzında yetersizlik, rakip işletmelerin personel bulma çabaları ve sosyal baskılar gibi işletme dışı faktörler iş gören bulma çabalarını etkiler.

Nitelikli adayların işletmeye başvurmaları nasıl sağlanacaktır? Bu sorunun yanıtı, personel bulma yöntemlerini gündeme getirir. Bütün işler için tek ve etkili bir yöntemden söz etmek mümkün değildir. İşletmelerin personele bakış açısı ve işin niteliği yöntem belirlemede etkili olur. İşyerine yapılan kişisel başvurular, işletmede çalışanların önerileri, duyurular, özel danışmanlık firmaları, eğitim kurumları, İş bulma kurumu, internette yer alan siteler ve çeşitli meslek kuruluşları aracılığıyla iş gören bulma, en yaygın yöntemler arasındadır (Öz-Alp ve diğerleri,1998, 126).

2.9.2.2. Personel Seçme Süreci

İşe alma işlevinin seçme aşaması, adayların açık olan iş için işletmeye başvurması ile başlar ve kimin ya da kimlerin işe alınacağına karar verilmesiyle biter. İşe uygun personel seçebilmek için genellikle altı aşamalı bir süreç yaşanır. Bu süreç şöyle özetlenebilir (Karalar ve diğerleri,2008/162):

2.9.2.2.1. Ön Kabul

Bu aşamada başvuran adaylara çok kısa bir nezaket görüşmesi yapılır. Görüşmede ayrıntılara girilmez ve adayın aranan ön koşullara uygun olup olmadığı (yaş, askerlik, cinsiyet, kilo, boy vb)araştırılır. Bu açılardan uygun olan adaylara birer başvuru formu doldurulur.

2.9.2.2.2. İşe Alma Testleri

Aday personelin test sınavına alınması oldukça yaygın bir uygulamadır. İşe alma testleri, işe ve işyerine uygun olmayan adayları elemek için yapılır. Sadece test sonuçlarına bakarak, adayı işe almak doğru olmaz. İşe alma testlerini iki ana gruba ayırmak mümkündür. Bunlardan birincisi, kâğıt kalem testleridir. Genelde adayın iş bilgisini ve zihinsel yeteneklerini ölçmek amacıyla kullanılır. Diğer test grubu aletli testlerdir. Adaya işle ilgili bir uygulama yaptırılır. Kaynakçıya kaynak yaptırılması,

tornacıya torna tezgâhında bir parça işlettirilmesi bu türden testlere örnek olarak verilebilir. Personel seçiminde, açık işin gereklerine uygun olarak çeşitli testler uygulanabilir. Personel seçiminde, açık işin gereklerine uygun olarak çeşitli testler uygulanabilir. Bilgi, başarı, kişilik, zekâ, yetenek ve grafik yanıtı testler en çok kullanılan test türleridir.

2.9.2.2.3. İşe Alma Görüşmeleri

Test sınavlarında başarılı olan adaylarla yapılan yüz yüze konuşmalara görüşme denir. Görüşmenin amacı, test ile ölçemediğimiz nitelikleri (iletişim yeteneği, kişilik, kendine güven, kararlılık, giyim, kuşam vb) ortaya çıkararak, adayın işe kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir. İşe alma görüşmeleri iki yönlü bir iletişime dayanır. Görüşmeci adayın niteliklerini sorgularken, aday da iş ve işletme hakkında bilgiler edinir. Görüşmeler sonucunda adaylar birbirleriyle daha kolay kıyaslanır. Bu nedenle yapılan görüşmelerin standart bir yöntemi olması gerekir. Başlıca görüşme yöntemleri şunlardır:

a) Planlı Görüşme

Adaylara sorulacak sorular önceden belirlenir. Her adaya aynı sorular sorulur. Görüşmeci ek sorular soramaz. Bu yöntemde, adaylar birbirleriyle daha kolay kıyaslanır, zaman tasarrufu sağlanır ve görüşme, amacı dışına çıkmadan yürütülür.

b) Plansız Görüşme

Soru listesi yoktur. Görüşme samimi bir ortamda, sohbet havası içinde geçer. Görüşmeci, her adaya farklı sayıda ve nitelikte soru sorabilir. Bu yöntemde; adaylar arasında kıyaslama yapmak zorlaşır, görüşme amacından sapabilir ve görüşme süresi uzayabilir.

c) Karma Görüşme

Planlı ve plansız görüşmelerin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla, yukarıda anlatılan her iki yöntem birleştirilerek karma görüşme yöntemi oluşturulmuştur. Bu yöntemde; görüşme öncesi temel nitelikte ve sınırlı sayıda sorulardan oluşan bir soru listesi hazırlanır. Tüm adaylara bu sorular sorulur. Ancak görüşmeci, bu sorularla yetinmeyip, ilave sorular sorma hakkına da sahiptir. Bu yöntem en çok kullanılan görüşme yöntemidir (Karalar ve diğerleri, 2008: 163).

2.9.2.2.4. Referansların Kontrolü

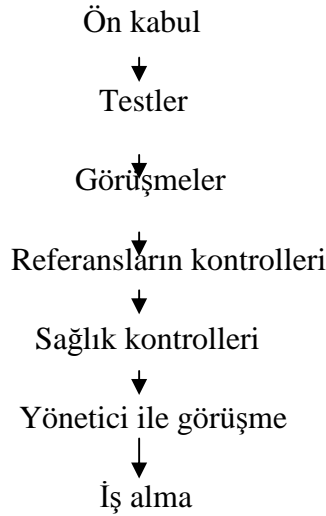
Bu aşamada adayın verdiği bilgilerin doğruluk derecesi, kişilik yapısı, önceki işteki, performans durumu, telefonla, mektupla ya da yüz yüze görüşmeyle adayı tanıyan diğer kişilerden öğrenilir (Mucuk, 2008, 170).

2.9.2.2.5. Sağlık Kontrolü

Bu sürecin amacı, adayın o işi yapabilecek fiziksel ve düşünsel sağlığa sahip olup olmadığını belirlemektir. Bu konuda adayın beyanı esastır.

2.9.2.2.6. İlk Amirle Görüşme ve Karar

İş gören seçiminin son sürecinde, az sayıda kalan adaylar başvuruda buldukları işin ilk yöneticisi ile görüşülür. Genelde seçim kararı adaydan sorumlu olacak ilk yöneticiye bırakılır. Personel seçme süreci ön kayıt aşaması ile başlar ve kimin ya da kimlerin işe alınacağına karar verilmesiyle biter. İşe uygun personel seçebilmek için genellikle altı aşamalı bir süreç yaşanır. Bu süreç şöyle özetlenir (Geylan, 2007: 163).



İşe alma işlevinin seçme aşaması, adayların açık olan iş için işletmeyi başvurması ile başlar ve kimin ya da kimlerin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

2.9.2.3. Personel Seçme ve Yerleştirme Yöntemleri

İnsan kaynağını bulma çabaları sonucunda nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu içinden bu işe en uygun olanının seçilmesi aşamasıdır. Seçim sırasında, kriter olarak şu formülün işletilmesi, doğru adamın ya da işe göre adamın işletmeye kazandırılması açısından önemli bir yaklaşım olmaktadır. İşe alınan adayların niteliklerinin iş

gereklerine uymaması durumunda kişi işe zor bulup ayrılabilir, işletme bu işe uygun başka bir aday bulup personeli işten çıkartabilir veya yeni alınan bu kişinin işe uyumlaştırılması uzun bir süre alabilir. Bunların hepsi zaman ve maliyet kaybı olduğundan işletme aleyhine olan durumlardır. İşletmelerde personel seçme işini etkileyen unsurlar şöyle sıralanabilir (Özgen, 2002:74);

- İşgücü planları
- İş analizleri
- Personel bulma aşamasına verilen önem
- Ahlaki değerler
- Örgütsel değerler

Bunlardan bir kaçının insan kaynakları yöneticisinin seçim kriteri arasında olmaması, personel seçim işini objektif olmaktan uzaklaştırır. Seçme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Özgen, 2002:74);

- İş gören planlaması yapılarak temin edilecek elemanların nitelikleri, sayıları ve bölümleri belirlenir.
- İş gören kaynakları araştırılarak aday başvuruları sağlanır.
- İş başvurusu yapan adayların formları bölümlerine göre ayrılarak iş gören seçim havuzunda toplanır.
- Adaylar bölüm yöneticileri ile ön görüşmeye alınır.
- Sonraki aşamada iş gören seçim komisyonu tarafından başvuran adaylar değerlendirilir.
- Seçilen adaylara istenilen belgelerin tamamlanması için belirli bir süre verilir. Bu süre içerisindeki koşullar sağlayan adayın referans, sağlık kontrolü ve güvenlik soruşturması işlemleri tamamlanarak işe başlamasıyla seçim süreci de tamamlanmış olur.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları seçim yöntemleri işletmelerin özelliklerine, yapısına, büyüklüğüne, iş hacmine sezonluk ya da bütün yıl açık olup olmasına ve diğer bazı durumlara göre farklılık göstermektedir. Bu yöntemler test, mülakat,

değerleme merkezi, referans ve tavsiye mektupları, biyografik envanter, transferler gibi sıralamaktadır (Akoğlan, 1995: 38).

- **Sınav Yöntemi**

İşletmelerde insan kaynağı bulma konusunda en çok başvurulanan araçlardan biri yazılı veya uygulamalı olarak yapılan sınavlardır. Sınavlarda soruların iş özelliklerine uygun olması, adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkan vermesi gerekir. Geleneksel sınav uygulama yöntemlerinde her tür işe aynı tip sınav ya da test uygulanmaktadır. Ancak günümüzde her işe uyarlanan genel sınavların istenilen niteliklere elemanı seçmede yeterli olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, işe uygun farklı testlerin geliştirilmesine başlanmıştır.

İş gören seçiminde uygulanan sınavlar çeşitli amaçlara yönelik olabilir.

- Başarı testleri; bireyin işte başarılı olup olmayacağını ölçmek için
- Yetenek testleri; bireyin potansiyelinin ölçmek için
- Motivasyon testleri; kişilik ilgi ve davranışını ölçmek için uygulanmaktadır.
- **Görüşme Yöntemi;**

Seçim görüşmeleri adaylarla yüz yüze yapılan konuşmalardır. Görüşmelerin yapılmasındaki amaç, adayın işe kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir. Seçim görüşmelerinde adayın belirlenen işi yapıp yapamayacağı ve adayın diğer adaylara kıyasla nasıl biri olduğu belirlenmeye çalışılır. Turizm işletmelerinde bu seçim yönetimi, ön büro ve servis hizmetleri gibi direk müşteri ile ilişkili olan işlere eleman alımının yanında, yönetsel ve kurmay düzeydeki personel seçiminde de uygulanabilir. Görüşmeler görüşmeciye aday hakkında bilgi edinme olanağı verirken, adaylara da işletme hakkında bilgi alma olanağı sağlar seçim görüşmeleri işin türüne, görüşmecinin deneyimine ve görüşmecinin deneyimine ve görüşmenin amacına göre planlı, plansız, sorun çözme, grup, stresli ve yoğunlaştırılmış olarak gruplandırılmaktadır.

Turizm sektöründe özellikle, yönetici eleman seçiminde planlı görüşmelerden yararlanarak daha detaylı ve sistematik bilgiler elde edilmesi amaçlanmaktadır. Tüm görüşme yöntemlerinde görüşme süreci; hazırlık, iletişim kurma, bilgi alışverişi, sonuç ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Seçim görüşmelerinin yararlı yönleri

olduğu kadar eksiklikleri de vardır. Görüşmelerinin güvenilirliği ve geçerliliği zaman zaman tartışma konusu olmaktadır (Kozak,1999:25).

- **Değerleme Merkezi Yöntemi**

Bu sistem belirli bir işe seçilecek bireyin yeteneklerinin değerlendirilmesinde birçok farklı fakat birbirini tamamlayan tekniğin bir arada kullanılmasını içerir. Değerleme merkezinde yoğun bir bilgi birimine ihtiyaç olduğu için uzman kişilerin görev alması gerekir. Yöntem şu şekilde uygulanmaktadır; adaya ihtiyaç duyulan materyal ve bilgi içeren, çözülmesi gereken bir sorunlar paketi verilir ve adayın bir yönetici olarak belli bir süre sorunları ele alması beklenir. Bu yöntem de ayrıca, lidersiz grup tartışmaları, sözlü sunuş araştırmaları, rol alma ve oynama, bireyin motivasyon ve başarısını ölçmeye yarayan psikolojik testlere de yer verebilir. Bu yöntemle bireyin sadece bilgi ve yeteneğine değil belli olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarına da belirlenmesi sağlanır (Kozak, 1999:25).

- **Referans ve Tavsiye Mektupları**

Konaklama işletmelerinde kullanılan bu yöntemde adayın daha önce çalıştığı işletme, görevi, süre ve iş hayatı ile ilgili çeşitli bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu yöntem ile adaya referans olan tanıdık başka kişilerin de güveninin alınmış olması olumlu bir etkidir. Referans amaçları açısından iki gruba ayrılır. Birincisi, özel referanslardır. Özel referanslar adayın sağlam karakterli biri olduğuna tanıklık eden referanslardır. Bu tür referanslar genellikle adayın ailesinin veya yakınlarının imzasını taşır. Özel referansların tarafsızlığından emin olunmadığı için personel seçiminde nadiren kullanılır. İkinci grup referanslar adayın çalışma hayatını yorumlayan referanslardır. Bunlara istihdam referansları adı verilir. İstihdam referansları, adayın bir önceki işinde sorumlu olduğu ilk yönetici tarafından verilir. Şayet aday ilk kez çalışmaya başlıyorsa, adayın eğitim kurumundan alacağı bir referans da istihdam referansı olarak da geçebilir

- **Transfer Yöntemi;**

İşletmelerin gereksinim duyduğu elemanların başka işletmelerden, daha uygun koşullar sunularak sağlanmasıdır. Konaklama işletmelerinde daha çok yönetim kademesi için kullanılan bu yöntem, diğer kademelerde gereksinim duyulan ve alanında uzman kişiler içinde kullanılmaktadır.

2.9.2.4. Personel Eğitimi

Turizm sektörünün öznesinin insan olması, otel işletmelerinde çalışma iş görenlerin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü; Teknolojik gelişmeler, gelir düzeyinin ve yaşam standartlarının artması gibi nedenler, insanların gittikleri yerlerde daha fazla beklenti içermesine girmelerine neden olmaktadır. Bu beklentilerin birde turistik tüketicilerin gittikleri yerlerdeki otel işletmelerinde daha kaliteli hizmet alma arzularıdır. Hizmet ise otel işletmelerinde ancak insan eliyle yerine getirebilecek bir unsurdur ve otel işletmelerinde kaliteli hizmetin sunula bilmesi yollarından biri 'iş gören eğitimi'dir. En basit tanımıyla eğitim; toplum yaşamında, iş yerinde iş gücünün kişilik ve yeteneğini ortaya koyup geliştirmeleri için onların beceri ve anlayış kazanmasına, gerekli mesleki bilgileri edinebilmesine yönelik yapılan etkinlikler bütünüdür (Özgen, 2002: 117).

Personel eğitimi; personele işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik biçimde kazandırarak personelin teorik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerini arttırmayı amaçlayan bir süreçtir (Saruhan, 1996: n119).

Otel işletmelerinde eğitim programların oluşturulması ve uygulanması gerek işletmeye gerekse personele büyük faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir Personel eğitiminin işletmeye sağlayacağı faydalar (Olalı, 1993; 16-48);

- Öğrenme hızında artış
- Performans kalitesinde gelişme,
- Kaza sayısında azalma,
- Personel devir hızında yavaşlama,
- Personelin devamsızlığında azalma,
- Üretim verimliliğinde artış,

Personel eğitimini iş görenin kendisine sağlayacağı faydalar;

- Kazanç gücünün artması
- İşinde yükselmenin kolaylaşması
- Kendine güvenin artması ve ekonomik özgürlüğüne kavuşmasıdır.

Eğitim programlarının hazırlanmasında öncelikle eğitim ihtiyacını belirlenmesi, eğitim hedeflerinin konması, eğitim konularının ve öğrenme ilkelerini gözden geçirmesi gibi konular dikkat etmek gerekmektedir. Otel işletmelerinde eğitim yöntemleri iş başı ve iş dışı olmak üzere başlangıçta iki gruba ayrılır (Acar ve diğ, 2008: 83).

İşbaşı eğitim yöntemleri; Bu yöntemler personelin işini yaparken eğitimmesini amaçlamaktadır. İşbaşı yöntemleri şu alt yöntemlerden meydana gelir.

- Rotasyon
- İş üzerine eğitim
- Çıraklık eğitimi
- Yetki devri

İş dışı eğitim yöntemleri ise, eğitilecek personelin eğitim süresince işinden ayrılarak otel içerisinde veya dışında bir eğitim programına katılması şeklinde gerçekleşir. Bu yöntemler;

- Konferanslar,
- Simülasyon,
- Örnek olay,
- Rol oynama
- Programlanmış öğrenme,
- Laboratuar eğitimi,

2.9.2.5. İş Değerlendirmesi

İş değerlendirme; işletmede yapılan her işin bir değerine kıyaslanarak zorluk sırasına dizilme işlevidir. Böylece hangi iş değerine göre önemlidir, zordur ve hangi işe daha fazla ödeme yapılmalıdır? Gibi sorulara yanıt bulunacaktır. İş değerlendirilmesi genellikle personel değerlendirme ile karıştırılmaktadır. Personelin iş başı değerlendirilmesinde çalışan kişinin iş başarımı; iş değerlendirmede ise, yapılan işin bir değer işe göre nispi önemi araştırılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde iş değerlemesi, işletmede bir işin tanım ve ayrıntıları yapılarak diğer işlerle karşılaştırılıp aralarındaki farkların, önem dercesine, niteliklerine zorluk ve kolaylık derecesine göre belirlenmesidir. İş değerlemesi belirli bir süreçten geçerek gerçekleşir. Bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşur (Şener, 2001:15);

- İş analizi,
- İş tanımı,
- İşin gerekleri,
- İşlerin derecelendirilmesi,
- Ücretin belirlenmesi,,
- İş görenin sınıflandırılması,

İş değerlendirmesi, iş analizi verilerinin en yaygın kullanım şeklidir. Bu doğrultuda, iş tanımlamaları bir işin işletme için değerinin belirlenmesinde kullanılır. Çoğu zaman iş analizi, iş değerlendirmesi ve hatta bireysel değerlendirmeler birbirine karışmaktadır.

2.9.2.6. Motivasyon

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından bir diğeri, çalışanların motivasyonunu sağlamaktır. Motivasyon en basit şekliyle, bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlana bilir (Oral ve Kurgun,1997:143).

İş doyumunu iş görenin iş yeriyle ilgili ne hissettiği ve iş göreni fiziksel ve psikolojik olarak netin motive ettiği ile ilgili bir kavramdır (Tsai ve diğ,2007:160)Davis (1982) iş doyumunu, iş görenlerin duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlarken, iş doyumunun, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleştiğini belirtmiştir. İş doyumunun işyeri ile ilişkili olan, işin kendisi, yönetim, çalışma grupları, örgütlenme ve aile hayatını da içine aldığı belirtmektedir. Motivasyonu yüksek iş görenlerin işletmeye dolaylı ve dolaysız birçok olumlu etkisi bulunmaktadır bu olumlu etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Tsai ve diğ.2007).

- İşletmenin karlılığı, yeni yatırımları ve yeni teknolojileri takip gücü artar
- İş günü kısalır ve daha çok üretmek için zaman kalır

- Maliyetleri düşürücü rol oynar

Bir işletmede yöneticinin en önemli görevi, işletmede çalışan her bireyin işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak bir işletme yaratmaktır. İşte bu nedenle işletmede çalışanların istek ve çalışmalarını sağlayabilmek için onların motive edilmesi gerekmektedir. Bu motive araçlarını sıralayacak olursak (Aktaş,1991: 49).

Performans yapısı gereği değişimlerden son derece fazla etkilendiği için, iş görenlerin çalışma ortamı ve şartları açısından soru işaretleri barındırmamaları gerekmektedir. Bunun için de, her iş görene ait ayrı bir iş tanımının olması performans ölçümü için son derece büyük bir önem kazanmaktadır (Weiss, 1993: 22).

Yönetim ve verimlilik arasındaki ilişkiler konusu incelenirken de belirtildiği üzere, işletmenin temel amaçlarından birisi; personele hak ettiği ücreti vermektir (Oral ve diğ.,1994: 12). Personelin tatmin edici adil bir ücret beklentisi karşılandığı ölçüde işten duyduğu tatmin derecesi işe bağlılığı ve verimi artırmaktadır.

Öte yandan iş tatminsizliğinin diğer bir sonucu olan işe devamsızlık olgusu da otel işletmeleri için son derece önemli bir sorun oluşturur. Çünkü otel işletmelerinde iş, insan gücüne ve işin sürekliliği prensibine göre düzenlenmiştir. Otel işletmeleri, sonucu devamsızlık olan iş tatminsizliğinin nedenleri üzerinde durmalı, gerekli önlemleri almalıdır (Oral,1994: 174).

2.9.3. Personel Bulmada Başvuru Kaynaklarının İncelenmesi

Genel olarak otel işletmelerinin personel bulmada iki tür kaynağa başvurduğu görülür. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklardır. Bununla birlikte, işletmelerin personel bulma işlemi aşamasında hangi kaynakları kullanacağını ve ne tür işe göre bir personel alma politikası izleyeceğini kesin olarak belirlemesi gerekir. Bu noktada işletmeler için şu konuların açığa kavuşturulması yararlı olacaktır (Dinçer ve Fidan, 1996, 269).

- İşletmenin aramış olduğu sayı ve nitelikteki personelin iş gücü piyasasında var olup olmadığı
- Dışarıda toplanacak adaylar için katlanılacak seçme ve işe alıştırma süresi ve maliyeti
- İşletme içinde görevi başarıyla yürütebilecek elemanların olup olmadığı

- Dış kaynaklardan aday bulma ile işletme içinden aday bulmanın sağlayacağı yarar ve sakıncalar.

Otel işletmelerinde personel bulma işleminden önce bu konuların açığa kavuşturulması, işletmenin istediği sayı ve nitelikte personel bulmasına yardımcı olacaktır. Kuşkusuz yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan personel bulma yoluna gidilir. Fakat hali hazırda faaliyette bulunan işletmede boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılan görevler için personel bulunmasında iki seçenek karşımıza çıkmaktadır. Bu seçeneklerden birisi terfi politikasını izlemek suretiyle işletmenin mevcut personelinde bir başka deyişle iç kaynaklardan yararlanma, diğeri ise işletme dışı kaynaklardır. Bazı işletmeler her iki kaynaktan da yararlanırlar. Ancak her iki kaynağın da bazı avantaj ve dezavantajları vardır:

2.9.3.1. İç Kaynaklar

İşletmelerin iş gören temininde en çok başvurulan kaynak çeşididir ve avantajlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Terfi eden iş görenin motivasyonunu sağlar.
- İşletmedeki terfi etme imkanları diğer personelin de motivasyonunu artırır.
- Yöneticilerin mevcut iş görenlerin yetenek ve özelliklerinin daha iyi değerlendirilmesini sağlar.
- Yürütülecek etkili bir kariyer planlamasıyla desteklendiğinde, nezaretçi ve yönetim kademelerini doldurmada daha başarılı olur.
- Dış kaynaklara nazaran daha ucuzdur.
- Eğitim maliyetini azaltır.

İç Kaynakların Dezavantajları (Acar, 2000: 129-130)

- Çoğunlukla iç kaynaklardan yararlanması, işletmeye yeni fikir ve bilgilerin girmesini engeller.
- Bazı iş örenlerin terfi edebilmek için üsleriyle politik esaslı ilişkiler kurmalarına neden olabilir.

- Bir departmandaki boşluğu doldurmak için kullanıldığında bir başka departmanda kritik bir boşluk oluşabilir.
- İç kaynaklardan iş gören sağlamada, bazı yöneticilerin boşalan işleri sadece istedikleri kişilere duyurarak onların başvurmasını ve atanmasını sağlamaya yönelik informel bir yaklaşım tercih ettikleri gözlenir. Bu hem seçim kararının doğruluğu, hem de iş gören ilişkileri açısından sakıncalı bir yoldur. Bu yüzden aday bulmada iç kaynaklardan etkin olarak yararlanabilmek için, boşalan işlerle aranan niteliklerin ilgili tüm personele duyurulması ve mevcut personelin bu işe nasıl başvurabileceğinin nesnel bir düzene bağlanmış olması son derece önemlidir.

Dış kaynaklar ise, alt kademe çalışanların bulunmasında en kolay yoldur. İç kaynaklara göre çok daha maliyetli olmasına rağmen önemli avantajları vardır (Acar, 2000: 130);

- İşletmeye yeni kan ve fikirler getirir.
- İşletmeye dış dünyadan ve özellikle rakip işletmelerden haber alma fırsatı verir.
- Yöneticiler dışarıdan gelen adaylar sayesinde işletmelerine karşı yeni bir bakış açısı kazanabilirler. Örneğin bir adayın 'mutfağımız şu anki çalıştığım yerdekinden çok daha temiz' ifadesi gibi.
- Bazen nitelikli iş görenleri işe almak, çalışmakta olanları eğitmek ve geliştirmekten daha ucuzdur.
- Verilen iş ilanları, posterler, ilan tahtalarındaki duyurular bir anlamda işletmenin reklamıdır.
- İç kaynaklara nazaran çok daha sayıda aday söz konusudur.

Bununlar birlikte iç kaynaklarda olduğu gibi dış kaynakların da bazı dezavantajları vardır :

- Kendileri için gelişme olanaklarının olmadığını düşünen çalışanların motivasyon azalır.
- Yeni iş görenlerin işe ve işletmeye alışması uzun sürer.

- Çalışanların işlerini en az yeni gelen iş gören kadar iyi yaptıklarını düşünüyorsa bu, işletmelere uyumsuzluklara yol açabilir.

2.9.3.2. Dış Kaynaklar

Otel işletmelerinin, ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte personeli iç kaynaklardan sağlama olanağı yoksa zorunlu olarak dış kaynaklara başvurması gerekecektir. İşletmenin dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir:

- İşletmenin yeni kurulması veya genişlemesi sonucu, işlerin ortaya çıkması durumunda dış kaynaklardan personel sağlanması zorunlu olur.
- Özellikle üst pozisyonlara yeni birinin atanması durumunda, mevcut işletme içi elemanların söz konusu görev için uygun nitelikleri taşınamaması işletmeleri dış kaynaklara yöneltir.
- İşin niteliklerine uygun personelin sağlanması, aday personel sayısının artırılabilmesi ile mümkündür. Aday personel sayısı ise dış kaynaklar başvurularak artırılabilir.

İç kaynaklardan personel bulma işletmelere getirmiş olduğu bir takım avantaj ve dezavantajların dış kaynaklardan personel sağlamada da geçerli olduğu söylenebilir. Buna göre, dış kaynaklardan personel bulmanın avantajları ve dezavantajlı yönlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

Avantajları;

- Personel bulmada dış kaynaklardan yararlanılması ilgili pozisyon için yetenekli adayların bulunmasında daha geniş bir aday personel grubundan yararlanmayı sağlayacaktır.
- Dış kaynaklardan personel sağlama işletmeye yeni fikir ve güçlerin girmesine imkan verecektir.
- Dış kaynaklardan personel sağlama, iş gücü piyasasındaki yetişmiş nitelikli iş gücünü işletmeye kazandırır, ayrıca işletmenin mevcut çalışanları arasında olumlu yönde rekabet ortamı doğmasına olanak verir.

Dezavantajları :

- Kalifiye personeli işletmeye çekme, ilişki kurma ve derleme çok daha zor olmaktadır.
- Dış kaynaklardan bulunan personelin işletmeye alışması ve motive olması uzun zaman alabilecektir.
- Dış kaynaklardan personel bulma, işletmenin mevcut personeli arasında, ilgili iş için uygun niteliklere sahip olduğunu düşünen personeli moral açısından olumsuz yönde etkileyecektir.

Otel işletmelerinde dış kaynaklardan personel sağlamada yararlanacağı araçlar genel olarak; ilan ve duyurular, kişisel başvuru veya özgeçmiş (c.v) gönderme, işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri, iş kurumu, eğitim kurumları, sendikalar, iş gören kiralama, insan kaynakları danışmanlık firmaları ve internet şeklindedir.

2.9.3.2.1. İlan ve Duyurular

Bu yöntemde, oteller ülke veya bölge düzeyindeki yayınlayan gazete veya dergilerde iş ilanı vermektedirler. Söz konusu ilanda çalışma yeri, işin unvanı, sorumluluk, çalışma koşulları gibi bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte verilen ilanda; yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler gibi aranan personelin taşınması gerektirdiği asgari niteliklerin belirlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2007: 79).

Bu yöntemle personel bulmada en çok kullanılan yöntem, gazetelere ilan vermektir. Gazete ilanı verilirken dikkat edilmesi gereken en önemli unsur ilanın hedef kitlesi için en uygun yer ve zamanda verilmesi, ilan içeriğinin potansiyel adayları başvurmak konusunda motive edecek, uygun olmayan adayların da başvurmasını engelleyecek biçimde hazırlanmış olmasıdır. İlan yoluyla personel bulmanın çok çeşidi vardır. En sık kullanılanı ise; günlük gazetelere verilen iş ilanlarıdır. Bunun dışında, mesleki yayınlar, şehir içi ilan tahtaları, metro ve otobüslere yapıştırılan posterler, radyo ve tv iş ilanı için yararlanılan araçlardır.

Bir gazeteye verilen iş ilanı sayesinde aradığınız iş görenin vasıflarını ve bir işi geniş bir okuyucu kitlesine duyurabilirsiniz. Bu da çok sayıda kişinin işletmeye başvurmasını sağlar. Özellikle birden fazla boş kadro olduğunda ya da yeni bir ünitenin açılışı söz konusu olduğunda işletmeye avantaj sağlar. ancak çok sayıda adayın başvurması,

başvuru formlarının doldurulması ve değerlendirilmesi esnasında zaman kaybına yol açar. Bu nedenle ilan verilen gazetenin seçimi çok önemlidir. Genellikle yüksek kademelerde görevlendirilecek elemanın aranmasında mesleki yayınlarla birlikte ulusal basın tercih edilir. Diğer taraftan bir garson aranıyorsa, yerel basından yararlanmak daha uygun olacaktır. Ayrıca otel işletmesinin çalışanlarına kalacak yer temin edip edememesi de bu seçimde etkilidir. Eğer çalışanlarına kalacak yer temin edebilecekse daha alt kademe çalışanları için de ulusal basından yararlanabilir (Olalı,1993: 32)..

İş ilanlarının amaçları ; iş arayanları görevlerine güdülemek, uygun nitelikte kişilerin başvurmasını sağlamak ve işletmenin çevrede iyi tanınmışlığını pekiştirmektir (Aldemir ve diğ.,1993:80). Ayrıca ilan basın yoluyla verilecekse, ilan verileceği sayfa ve yer seçimi de önemlidir. En çok ilgi çeken yer ilan duyuru sayfasının en üstüdür. Alt kısımlar ilginin az, sayfanın sol alt köşesi ise ilan bakımından en kötü yerdir (Sabuncuoğlu,2000:80)

2.9.3.2.2. Kişisel Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme

İşletmelerin yeri, tanınmışlığı vb diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurabilir. Sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür. Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde birçok kişinin doğrudan başvurduğu görülür. En kolay ve en ucuz bir yöntem oluşu nedeniyle bu yöntem açık tutulabilir, fakat başvurana uygun iş yoksa onu yine de iyi karşılamak ve başvurusunun ileride yararlanılabilir düşüncesiyle belirli bir süre saklı tutmak gerekir.

Doğrudan başvuruda işletmenin dış kapısına özellikle vasıfsız işçi bulma amacıyla bir duyuru yazısı yapıştırıldığı da görülür. Bu tür başvurular genellikle firma kapısında güvenlik görevlilerine yapılır ve kapıda bir iş istek formu doldurulur. Doğrudan başvuruda yaygın olarak görünen yöntem de cv olarak bilinen öz geçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmaya postayla veya faksla gönderilmesidir.

İşletmelerin talep ve duyuru olmadan mektupla ya da faksla yazılı olarak talepte bulunanlar veya şahsen işletmeye gelerek iş başvurusunda bulunanlar, personel temininde yararlanılabilecek bir diğer kaynaktır. Personel ihtiyacı olmadığı zamanlarda da insanların özellikle yazılı iş başvurusu yapmalarına olanak sağlayan işletmeler, özellikle kısa dönemde ortaya çıkabilecek iş gören açıkları için ve niteliği, piyasadaki

işsizlik/işgücü yetersizliği durumu, işletmenin imajı ve faaliyet yeri gibi faktörlerle yakından ilgilidir. İş gören ihtiyacını karşılama yöntemleri arasında maliyeti en düşük iş gören bulma yöntemidir (Acar, 2000: 136).

Otel işletmesine bizzat iş başvurusu yapıldığında, işletmenin ihtiyacı olmasa bile başvuran adayın reddedilmemesi gerekmektedir. İyi tanınmış bazı firmalar bünyelerinde önceki başvuranların dosyasını tutarlar. Bu durum özellikle yetenekli iş görenlerin kaybedilmemesi için önemli olabilmektedir. İşletmede o an için başvuran adayın niteliklerine uygun bir boş iş olmayabilir. İş talebinde bulunan kişiye otelin başvuru formunun doldurulması ve eğer varsa özgeçmişinin alınması ve bunların dosyalanması otelin ileriki bir tarihte personel ihtiyacı durumunda ilgili kişinin aday personel olarak değerlendirilmesine imkan verebileceklerdir. Aynı zamanda bu tür nazik bir yaklaşım, iş talebinde bulunan kişi üzerinde olumlu bir etki yaratırken, bu durum otel işletmesinin imajını da güçlendirecektir.

2.9.3.2.3. İşletme Çalışanlarının Tavsiyesi

İş gören bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir. İşletmede çalışanlar boşalan işleri yakından izlediklerinde tanıdık ya da yakınlarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük işletmelerde boşalan görevlere eleman bulunmasında çalışanların öğütlerinden yararlanılır. Çalışanların gerek ve özelliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla otel iş gören bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler.

Ancak bu yolla personel bulunmasının kötüye kullanılması olasılığı oldukça yüksektir. Bazı iş görenler kendilerine yakın gördükleri tanıdık ve dostlarını istenen nitelikte olmasa bile öyle göstermeye ve işletmeden çok onlara yaranmak amacıyla işe alınma çabasına girişirler. Bunun sonucunda işe yakınlığından çok işletmede çalışanlara yakınlığı nedeniyle işe alınanlar bir yandan düşük verimli çalışmak, öte yandan kendi aralarında doğal gruplaşmaya gitmek gibi durumlar yaratabilirler. İşletme yöneticilerinin sosyal ve insancıl amaçlarla bu yolu açık tutması halinde her iş boşalmasında benzer öneriler gelebilir.

Aracılarla başvuru yönteminin daha kötü uygulamasının dışarıdan işletme yöneticilerine yapılan öğüt ve baskılar oluşturur. Ülkemizde sık sık örneklerine rastladığımız bu tür uygulamaya ‘kartvizitle iş bulma’ yöntemi denilebilir. Kuşkusuz çok yanlış ve tehlikeli bir yoldur. Çoğu kez ‘ işe göre adam’ yerine ‘ adama göre iş ‘ bulma ile sonuçlanır.

2.9.3.2.4. Eğitim Kurumları

İşletmeler iş gören bulma konusunda meslek liseleri ya da çoğunlukla üniversitelerden yararlanmaktadırlar. Her ne kadar üniversitelerden eleman bulmak oldukça zahmetli pahalı ve zaman alıcı süreçse de sürekli olarak gelişen dünya özellikle büyük işletmeleri bunu yapmaya zorlamaktadır. Uluslararası turizm dünya genelinde hızla önem kazanmaya devam ederken, turizm hareketlerine katılan yerli ve yabancı turistlerin kalitesi ve arzuladıkları hizmet anlayışı giderek karmaşıklaşmakta, bununla birlikte kaliteli hizmet alma arzuları her geçen gün daha da artmaktadır.

Kaliteli hizmet sunumu dikkate alındığında, kaliteli insan gücüne gereksinim duyulması söz konusu olmaktadır. Artan rekabet koşullarında bir otel işletmesinin rekabet gücünü arttırması, büyük ölçüde bu alanda mesleki eğitim almış elemanları istihdam etmesiyle mümkündür. Aksi durumda turistik tüketiciler alternatif imkanlar sunan işletmelere yönelebilmektedirler (Batman ve diğ., 2000: 220).

Bu durum, otel işletmelerinin personel sağlamada eğitim kurumlarına daha farklı gözle bakmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte otel işletmelerinde bu yöntemle personel sağlarken farklı düzeydeki eğitim kurumları ile bağlantıya geçtiği görülmektedir. Bu kurumlar; anadolu otelcilik ve turizm meslek liseleri, meslek yüksekokullarının turizm ve otelcilik bölümü, lisans eğitimi veren turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulları gibi örgün eğitim kurumları olduğu gibi turizm eğitim merkezleri (turem) , otelcilik kursları (tugev), turizm ve otelcilik kursları-çıraklık kursları gibi yaygın eğitim veren kurumlar da olabilmektedir.

Fakat turizm sektöründe özellikle üniversite düzeyinde turizm eğitimi almış öğrencilere istihdam açısından pek sıcak bakmadığı ve mevcut işgücü kaynakları arasında üniversite mezunlarından eleman temin etme oranının yaklaşık % 4 seviyesinde kaldığı görülmektedir (Batman ve diğ.,2000:218).

Sektördeki tüm bu gelişmelere rağmen, otel işletmeleri personel sağlama konusunda eğitim kurumları ile sürekli iletişim içindedir. Otel işletmeleri eğitim kurumlarından

eleman temin ederken, ya kendilerinin görevlendirdiği bir kişiyi ilgili kuruma göndermekte ya da eğitim kurumunda ilgili kişi ile bu işlem genelde staj komisyonu başkanı tarafından yerine getirilir ve irtibata geçerek nitelikli işgücü istihdam etmeye çalışmaktadırlar.

2.9.3.2.5. İnternet

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan en önemli değişimlerden biridir. Bu nedenle, günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajları sağlayabilmeleri, teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmelerine bağlı olmaktadır. Teknolojik yeniliklerle birlikte ortaya çıkan en önemli olgulardan biridir. Günümüzde internet, otel işletmelerini her geçen gün bu ortamın içine çekmekte ve bu olgulardan yararlanmaya otel işletmeleri için gelecekte büyük kayıplarla karşılaşma riski doğmaktadır (www.insankaynaklari.com).

Otel işletmelerinin internet yoluyla ürünlerini, hizmetlerini ve bir bütün olarak kendilerini tanıtmaları ve bütün bunlar hakkında, işletme için aday oluşabilecek işgücüne bilgi vermeleri kendilerine zaman ve maliyet açısından avantajlar sağlar.

İnternet sayesinde işletmeler herhangi bir adayın özgeçmişinin elektronik kopyasına birkaç dakika içinde ulaşabilmektedir. Aynı durum, iş tanımlarını, profiller, geçmiş veriler ve araştırma kaynakları için de geçerlidir. Bu sayede, posta beklemeye ve uzun zaman alan yüz yüze görüşmeler ayarlamaya ve ilan ve duyurular için ek bir bütçe ayırmaya gerek kalmamaktadır (www.insankaynaklari.com).

2.9.3.2.6. İş gören Kiralama

Daha uzun süreler için, 'geçici statü' de iş gören istihdamı ifade eder. Burada işe alınan iş görenler, aslında kiralayan firmasının kadrolu elemanlarıdır. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Burada işletme işte yeterli performansı gösteremeyen iş gören yerine yeni personel de talep edebilir. Bu uygulamada kiraya veren leasing firması, iş görenleri seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personeli kiralamaktadır (Sabuncuoğlu: 2000, 84).

Bu şekilde personel temini özellikle iş gücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncaları taşımaması bakımından tercih edilebilmektedir. 'iş gören taşeronluğu' adı da verilen bu yöntemde, işletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile

işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, iş görenler için tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca iş gücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır (Sabuncuoğlu: 2000, 84).

2.9.3.3. İşe Alma Kararı

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetmedir. Her iki durumda da karar genellikle seçme süreci boyunca verilmiş kararların birikmesinin sonucudur. Organizasyonda adayı işe alıp almama konusunda en son kararı genelde personelin çalışacağı bölümün yöneticisi vermektedir. İnsan kaynakları Bölümü personel adaylarını araştırır, bulur, işletmeye başvurmalarını sağlar, test ve sınavlar uygular, görüşme yapar, referansları kontrol eder. Seçilmiş adayın işe alınıp alınmadığı kararını bölüm yöneticilerine bırakır. Eğer aday işe alınmamışsa bunu kendisine yine İK Bölümü bildirir. Seçilen adaya iş teklifini ise genellikle elemanın alınacağı bölümün yöneticisi yapar. Teklif yapılmadan önce insan kaynakları bölümü organizasyon ücret yapısını ve diğer politikalarını göz önünde bulundurarak kararı onaylar.

2.9.3.4. İşe Yerleştirme

İşe alma sürecinin son aşaması işe alınan bireyin işe alıştırılmasıdır. Yeni işe alınan personele iş yeri ve çalışma koşulları hakkında sistemli bir biçimde bilgi verilmesi onun işyeri ile bütünleşmesine olanak sağlamaktadır. İşe yeni başlayan kişi çevreyi tanımadığından çeşitli sorunlar, endişeler içindedir. Kendisinin iş arkadaşları ve örgüt tarafından benimsenip benimsenmeyeceği, işinde başarılı olup olmayacağı korkusunu taşır. Hangi davranışların kabul göreceğini, hangilerinin eleştiri konusu yapılacağını bilemez. Bütün bu sorunlarla ilgili olarak kendisine yol gösterilmediği takdirde bir olasılık, zor da olsa ortama uyum sağlamasıdır, ama ikinci ve daha büyük olasılık, deneme yanılma yolu ile öğrenmeye çalıştığı örgüt ortamında verimsiz, başarısız olmasıdır. Bu arada, birey çevreyi tanımak için yanındaki iş arkadaşlarına sık sık sorarak onları rahatsız eder. Kendi iş verimi düşük olan birey, diğer personelin de iş verimini düşürür. Verimsizlik, düşük başarı çalışanın moralini bozar. Bu durumda bir personel bulabildiği en yakın fırsatta örgütten ayrılacağından kendisi için o zamana kadar yapılmış olan arama, bulma, seçme faaliyetlerine ilişkin emek ve harcamalar da boşa gitmiş olur. Ayrılan elemanın yerini doldurmak için de bu yorucu zaman alıcı faaliyetlere yeniden başlama gerekecektir.

BÖLÜM 3. YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI: İSTANBUL ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Modern ekonomik yapıda hizmetler sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak bir sektörler bütünüdür. Ekonominin hiç bir alanı, turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle bu kadar doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri oluştururken, diğer yandan turizm arzına anlam kazandıran ve turistik talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir.

Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi, turizm işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir. Turizm işletmelerinde ziyaret edilen andan terk edilen anına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır.

Dolayısıyla, turizm işletmeleri açısından insan kaynakları yönetimi oldukça önemlidir. Çünkü insan kaynakları planlaması ile işletme, işin niteliğine uygun personel seçimi ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunacak personeli bulmada etkili olur.

Turizm işletmelerinin hizmet sektöründe faaliyet göstermesi bu işletmelerde çalışan personelin müşteri ile birebir iletişim kurması ve kendi inisiyatiflerini kullanması işletmenin uzun vadede geleceğini belirleyici unsurlar arasında yer alacaktır. Değişen çevre şartları ve rekabet koşulları işletmelerde çeşitli yönetim yaklaşımları kullanarak bu rekabet ortamında başarı ile hayatlarını sürdürmelerini sağlayacaktır. Çünkü günümüzde işletmelerin devamı deneyimli ve şirketine sadık personelin çalışmaları sayesinde müşteri memnuniyetinin sağlanması ile mümkün olmaktadır.

Buna bağlı olarak araştırmanın amacı, turizm işletmelerinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan personel gereksiniminin hangi kaynaklardan, ne şekilde sağlandığını belirlemek, personel seçme aşamasında hangi yöntemlerin uygulandığını ve ne tür bir personel seçme sürecinin izlendiğini saptamak ve araştırma yapılan işletmeler bazında bu sürecin etkin bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini değerlendirerek farklılıkları ortaya koymaya çalışmaktır.

İstanbul ilinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin önemli bir kısmına ulaşılarak personel ihtiyacının temini konularında yapılan çalışmanın sonucunun literatüre sağlayacağı katkılar bulunmaktadır. Bu nedenle çalışma çeşitli güncel bilgileri sunması nedeniyle önem arz etmektedir. Bu çalışmada personel ihtiyacını planlanması ve tedariki ele alınıp incelendikten sonra turizm işletmelerinin iş kurumundan destek almada güçlendirme açısından değerlendirmek için anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren 107 adet 4 yıldızlı otel ile 81 adet beş yıldızlı otel ve 2724 adet A, B, C grubu seyahat acentası oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin genişliği İstanbul ilinin ulaşım sıkıntıları, maliyet unsurlarının yüksekliği ve zaman kısıtlılığı gibi etkenler göz önünde bulundurularak evren içinde belirli bir sayıda işletmeden elde edilen verilerin değerlendirmesinin yapılması uygun görülmüştür. Dört ve beş yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni bu işletmelerin daha sistemi oturmuş daha profesyonelce yönetilen ve daha organizasyonlarını personel anlamında tamamlamış işletmeler olduğu düşüncesi nedeniyledir. Ayrıca dört ve beş yıldızlı otellerin seçilme nedenlerinin en önemlisi bu işletmelerin insan kaynakları departmanına sahip olmalarıdır. A grubu seyahat acentalarının seçilme nedenine gelince B grubu ve C grubu acentaların daha çok aile şirketi tarzında yönetimleri benimsemesi, daha az sayıda ve daha az eğitilmiş personel ile çalışmaları nedeniyledir. A grubu seyahat acentalarının tümüne yine zaman, maliyet gibi ana sorunlar nedeniyle ulaşılamamış olup değerlendirme alınan 77 adet seyahat acentası verileri sonuç için yeterli yansıtmayı sağlayacaktır düşüncesi çalışmada yol gösterici olmuştur.

Turizm işletmelerindeki insan unsurunun birçok işletmeye göre daha yoğun hissedilmesi, insan kaynakları yönetiminde personel bulma ve seçme sürecinin bu işletmeler üzerinde araştırılması fikrini doğurmuştur. Özellikle verilen hizmetin kalitesi, işletmelerin bir kısmının zincir otel olması ve ülkenin farklı şehirlerinde de yer alması, standartlarının yüksek olması gibi nedenlerden dolayı İstanbul ilinde bulunan beş ve dört yıldızlı oteller ile A grubu seyahat acentaları üzerinde uygulanmasının uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı turizm işletme belgesine sahip toplamda 133 otel işletmesi ve 143 A grubu seyahat acentası bu araştırma kapsamına alınmış olup, bunlardan 77 adet A grubu seyahat acentası ve 112 adet otel işletmesinden geri dönüş sağlanabilmiştir.

Dönüşü sağlanamayan A grubu acentalardan 66 adet anket ve otellerden 21 adet anket işletme içi nedenlerden (ilgisizlik, önemsememe, zaman vb) elimize ulaşamamıştır. Dönüşü sağlanan anketlerin içindeki bilgilerde inceleme yapıldığında hataya yol açacak bir eksik bilgi verme tespit edilmemiştir. Dönüşü sağlanan anketler tam olarak ve eksiksiz bilgilendirmeye sahiptir.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamını İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada uygulama alanı olarak turizm işletmelerinin seçilme nedeni, personel temini uygulamalarının, hizmet sektöründe, hizmet kalitesinin artışı, hizmet sunumundaki süre kısıtı ve müşteri memnuniyetinin arttırılması gibi nedenlerle diğer sektörlerle oranla daha önemli sonuçlar sağlamasıdır. Özellikle işletme çalışanlarının müşterilerle çok yoğunluk göstermesi söz konusu olduğu için hizmet sektöründe bu sonuçlar önemlilik arz edecektir.

Araştırma turizm işletmeleri olan dört ve beş yıldızlı oteller ile A grubu seyahat acentaları ile sınırlandırılmıştır. Burada amaç turizm alanında faaliyet gösteren tüm işletmelere ulaşabilme imkanının olmaması ve bu işletmelerdeki personelin gerek teknik ve gerekse sosyal yönden diğer turizm işletmeleri personelinin yansıması olması ihtimalinin güçlü olmasındandır.

Anket çalışmasında toplam 276 adet anket dağıtılmış olup bunlardan 191 tanesi cevaplanmış, geri kalan 85 adet anketin geri dönüşü sağlanamamıştır. Bunun nedenleri;

- Anket çalışmasının konuya uygun olarak üst kademe yöneticilerle yapılmış olmasından dolayı bu kişilere ulaşmanın zorluğu,
- İşletmelerdeki yoğun çalışma temposu,
- Bazı yöneticilerin bu tür araştırmaları gereksiz görmesi ve cevap vermemesi,
- Bir kısım işletmelerin daha önce bu tür çalışmalardan dolayı olumsuz durumlarla karşılaşmasıdır.

Araştırmanın İstanbul'daki 5 yıldızlı, 4 yıldızlı oteller ve A grubu seyahat acentalarının sorumlu yöneticileri tarafından cevaplanması uzun süre almıştır. Ayrıca yöneticilerin programlarının yoğun olması, anket sorularının yanıtlanmama endişesi ve yöneticilerle görüşebilme güçlüğü bir takım sıkıntıların yaşanmasına neden olmuştur.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın yöntemi belirlenirken ana unsur olarak anketlerden elde edilecek verilerin yorumlanması üzerine düşünülmüştür. Çalışmanın üç bölüm üzerine kurgulanması hesaplanarak birinci bölümde literatür taraması ile Türkiye iş kurumu ile ilgili genel konular üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde yine literatür taraması yöntemi kullanılarak istihdam kavramı ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilerek elde edilen anket verilerinin analizi ve tablolarla ilişkilendirilmesi yapılmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmada 5'li likert ölçeği uygulanmıştır. Anketin üçüncü bölümünde katılımcılar sorulara 1='Hiç katılmıyorum', 2='Kısmen Katılmıyorum', 3= 'Emin değilim', 4='Kısmen Katılıyorum', 5='Tamamen katılıyorum şeklinde cevaplar vermişlerdir. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcılar sorulara 1='Hiç gerekli değil, 2='Gerekli değil', 3='Bazen gerekli', 4='Oldukça gerekli, 5='Çok gerekli' şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Anket sorularında, tekli ölçeklerin yanı sıra, likert ölçeği ve katılımcıların düşüncelerini ölçmek amacıyla açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırmada amaçlanan işletmeler arası karşılaştırmalar ve genellemeler yapmak olduğundan beş kategorili, olumlu ve olumsuz kategorilerin dengeli olmasına özen gösterilerek sorular hazırlanmıştır.

Uygulama kapsamına alınan işletmelere ait veriler, işletmelerin sorumlu yöneticileri tarafından cevaplanarak elde edilmiştir. Bu amaca ulaşmak için uygulama İstanbul ilinde bulunan ve Turizm Bakanlığına bağlı turizm işletme belgesine sahip toplamda 133 adet otel işletmesi 143 adet A grubu seyahat acentasına uygulanmıştır. Bu işletmelerin tamamına anket çalışması uygulanmış olup, 77 adet A grubu seyahat acentası ve 112 adet otel işletmesinden geri dönüş olmuştur.

Anketin birinci bölümünde, ankete cevap veren katılımcıların demografik ve genel özellikleri yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu, işletmedeki görev süresi ve işletmedeki görevi gibi sorular yöneltilmiştir. Anket yöntemi, turizm işletmelerinin büyük bir bölümü bizzat ziyaret edilerek ve bazı işletmelere mail gönderilerek ilgili yöneticilerin anket formunu doldurmasının sağlanması şeklinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular frekans dağılımı ve yüzde yöntemi kullanılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen veriler, bilgisayar

ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde SPSS 15.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Kodlanarak bilgisayara girilen veriler, gerekli analizler yapılarak tablolar haline dönüştürülmüş

Anket çalışmasında, çoktan seçmeli soruların yanında, formu dolduran yöneticilerin kendi görüşlerini de belirtebilecekleri açık bölgelere yer verilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgiler yorumlanarak uygulamanın bulguları sonuç bölümünde sunulmuştur. Anket çalışmasının yanı sıra iş kur İstanbul il müdürlüğüne bağlı ilçe müdürlüklerinde görevli yetkililerle yüz yüze görüşmeler yapılarak araştırma yöntemi uygulanmıştır.

3.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

İstanbul ili ile ilgili olarak Türkiye iş kurumu ile yapılan bilgi edinme kapsamlı yazışmalar neticesinde tarafıma ulaştırılan bilgiler aşağıdaki gibidir. Bu bilgilere göre 2006/2007/2008 gibi uzun bir süre zarfında İstanbul gibi büyük bir şehirdeki turistik işletmelerden iş kurumuna sadece 5164 kişilik iş açığının olduğu bilgisi gelmiştir. Yine aynı dönemde turizm eğitiminin çeşitli aşamalarından mezun olmuş kişilerin turistik işletmelere yaptığı başvuru miktarı toplamda 283 olurken bu başvuruların sadece 19 adedi işe yerleştirilmiştir.

Tablo 5. İstanbul İli Turistik İşletmelere Yapılan Başvuru (2006/2007/2008)

	Başvuru	İşe yerleştirme
Turizm Anadolu Meslek Lisesi(Kız Teknik)	59	3
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	9	1
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O	119	8
Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O	48	2
Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu	24	4
Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu	24	1
Toplam	283	19

Kaynak:www.işkur.gov.tr

Türkiye İş Kurumundan edinilen bilgilere göre İstanbul ilinde turistik işletmelerden yapılan başvuru miktarı 5164 gibi ilin kapasitesi ile kıyaslanamayacak ölçüde düşük kalmıştır. Buna karşılık turistik işletmelere yapılan başvuru 2006/2007/2008 yılı gibi çok uzun bir süreyi kapsamasına rağmen okullar bazında 283 olarak çok az bir sayıda kalmıştır. Okullardan yapılan 283 başvuruya karşılık kabul gören başvuru sayısı 19' da kalmıştır.

İş kur Kadıköy (Turgay Aktaş), Pendik (Ahmet Cihan), Şişli (Mustafa Ergüç) ve Eminönü (Enes Orhan) şube müdürlüklerinden yetkililerle yapılan mülakatta kendilerine bölgelerindeki turistik işletmeler ile personel temini konusundaki iletişimleri ve varsa rakamsal değerleri istenmiştir. Yetkililerden alınan bilgilere göre iş kur olarak kendi bölgelerinde faaliyet gösteren turistik işletmelerin kendileri ile hiç ya da yok denecek kadar az sayıda iletişimi olduğu ve ayrıca turistik işletmelerde çalışmak üzere başvuru sayısının da hiç olmadığı tarafımıza söylenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan işletmelere uygulanan anket soruları 4 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, araştırmaya katılan yöneticilerin tanıtımına yönelik sorulardan oluşmaktadır. Genel anlam verilen bu tanıtıcı bilgilerden sonra, ikinci kısımda araştırma kapsamına alınan işletmelerdeki personel seçiminde ve çalışmasında değerlendirme kriterlerine ilişkin sorular yer almaktadır. Üçüncü kısımda araştırma kapsamına alınan işletmelerde personel işe alımı ile ilgili genel konulara ilişkin sorulara yer verilmiştir. Dördüncü kısımda ise araştırmaya konu olan işletmeler ve personel durumu ile ilgili sorular bulunmaktadır.

3.5.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Özellikleri

Anket sonucu elde edilen frekans analizi incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlara göre İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı oteller ile A grubu seyahat acentalarının önemli görevlerde ve üst düzey yöneticileri ankete katılmışlardır. Bu başlık altında ankete cevap veren turizm işletmeleri yöneticilerinin özelliklerine ait (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, deneyimi, görevi) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin, elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6' dan anlaşılacağı gibi ankete katılan yöneticilerin çoğunluğunun (ortalama %60) bay olduğu gözlenmektedir. Ankete göre kalan katılımcı yöneticilerin % 40 'a yakın kısmını da bayanların oluşturduğu, yöneticilerin büyük çoğunluğunun genç yaş grubuna (%39.3 + %35.6 ortalama %75) ait olduğu gözlenmektedir. Yöneticilerin 23'ü 18-24 yaş arasında, 75'i 25-30 yaş arasında, 68'i 31-45 yaş arasında, 7'si 36-40 yaş arasında ve 18'i 41 yaş ve üzerinde olduğunu görmekteyiz. Bu durum, genellikle işletmelerin yönetim kademesinde genç ve orta yaş grubunu tercih ettiğini göstermektedir.

Turizm işletmeleri yöneticilerinin evlilik ve bekar olma kriterlerinde yüzde bazda birbirine yakın değerlere sahip olduğunu gözlemlemekteyiz. Toplumda bir önyargı olarak oluşan turizm sektöründe çalışmanın evlilik müessesesini ortadan kaldırdığı yönündeki düşüncelerin bu anket sonucuna göre doğru olmadığını gözlemlemekteyiz. Turizm işletmelerinde çalışan yöneticiler yoğun işlerine rağmen evlilik olayının önemini fark ederek düzenli yaşamı tercih etmektedirler.

Yöneticiler ağırlıklı olarak (%50 oranında) üniversite mezunu kişilerden ve %7.9 oranında da lisansüstü mezunu kişilerden oluştuğu görülmektedir. Yönetici kadrosundaki kişilerce cevaplanmış olan ankette çalışanların büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu kişilerden oluşması normal karşılanmıştır. Turizm işletmelerinde yönetici kişilerin üniversite mezunu olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Turizm işletmelerinin hizmet sektörü olması bu işletmelerde yöneticilerin eğitim seviyelerinin yüksek olmasının hizmet kalitesini artırmada etkin bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 6. Demografik Özellikler

Cinsiyeti	n	%	Eğitim Düzeyi	n	%
Bay	115	60.2	İlk öğretim	0	0
Bayan	76	39.8	Orta Öğretim	26	13.6
Toplam	191	100.0	Ön Lisans	54	28.3
Yaş	n	%	Lisans	96	50.3
18-24	23	12.0	Lisans Üstü	15	7.9
25-30	75	39.3	Toplam	191	100.0
31-45	68	35.6	Deneyim Durumu	n	%
36-40	7	3.7	1-5 yıl	58	30.4
41 ve üzeri	18	9.4	6-10 yıl	60	31.4
Toplam	191	100.0	11-15 yıl	42	22.0
Görev Durumu	n	%	16-20 yıl	14	7.3
Sey,Danışmanı	3	1.6	21 ve üzeri	17	8.9
AcentaMüdürü	23	12.0	Toplam	191	100.0
Genel Müdür	20	10.5	Medeni Durum	n	%
Paz. Müdürü	56	29.3	Evli	99	51.8
İ.K Müdürü	89	46.6	Bekar	92	48.2
Toplam	191	100.0	Toplam	191	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde büyük bir çoğunluğun 6 yıl ve üzeri bu sektörde çalıştığı (%31.4 oranında) ve %22.0 oranıyla da 11-45 yıl arası turizm sektöründe çalıştığı gözlenmektedir. Sektörde uzun yıllar çalışan bir yönetici çalıştıracığı personeli seçme ve çalıştırmada dolayısıyla hizmet kalitesini artırmada deneyim sahibi olduğundan daha etkin olabileceğini söyleyebiliriz. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%46.6) bulunulan işletmenin insan kaynaklarını yönetme becerisi bulunan kişilerden oluşmaktadır. Anketi oluşturan

sorulara hakim olma ve doğru bilgi verme açısından işletme yöneticilerinin kendilerinden ziyade insan kaynakları yöneticilerine cevap verme haklarını devrettikleri gözlenmektedir.

3.5.2. Personel İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Turizm işletmelerinde personel seçimi çalışmalarına başlamadan önce, alınacak personelin sahip olması gereken özelliklerin ve turizm işletmesinde yürütülmekte olan işlerin tanımlanmış olması, bu standart bilgilerin sağlanması için de iş analizlerinin yapılmış olması ve hangi iş için hangi niteliklere sahip olunması gerektiğinin belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu bilgiler bağlamında turizm işletmelerinde yöneticiler ile yapılan anket çalışması sonucu oluşan tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 7'ye göre turizm işletmelerinde personel seçmede kriter olarak yöneticilerin tamamı personelin iletişim yönünden sözlü iletişim gücüne sahip olması gerektiğini (%77 çok gerekli, %23 oldukça gerekli) kabul ettiklerini gözlemlemekteyiz. Personel seçiminde turizm işletmeleri yöneticileri yazılı iletişimin sözlü iletişim kadar gerekli olmadığını yaptıkları anket tercihlerine göre göstermektedirler. Oran olarak yöneticilerin büyük çoğunluğu (%29.3 Çok gerekli, %43.5 oldukça gerekli) sözlü iletişim kadar olmasa da yazılı iletişimin gerekliliği konusunda hemfikir olmuşlardır.

Personel değerlendirme kriterleri ile ilgili yapılan anket çalışmasına göre liderlik becerisinin bir personelde gerekliliği ile ilgili büyük çoğunluk (%63) gerekli bir unsur olduğunu belirtmiş buna karşılık %35 'e yakın bir oranda yönetici grubu ise liderlik becerisinin bazen gerekli olduğunu belirtmiştir. Turizm işletmeleri yöneticileri ile yapılan anket çalışmalarında personelin yöneticilik becerisine sahip olması konusunda %65'e yakın bir oranda yöneticiler yöneticilik becerisinin olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 7. Yöneticilerin Personel Seçmede Değerlendirme Kriteri

Personel seçme Kriterleri	N	Ort	Std. Sapma	Hiç gerekli Değil %	Gerekli Değil%	Bazen Gerekli%	Oldukça Gerekli%	Çok Gerekli%
Sözlü İletişim	191	4,7696	0,42217	-	-	-	23	77
Yazılı İletişim	191	3,9529	0,87832	-	6.8	20.4	43.5	29.3
Liderlik Becerisi	191	3,8848	0,81262	-	1.6	34.6	37.7	26.2
Yöneticilik Becerisi	191	3,8953	0,80755	-	2.1	31.9	40.3	25.7
İşe uyum	191	4,6335	0,49389	-	-	-	35.6	64.4
Özgüven	191	4,5812	0,57350	-	1.0	1.0	36.6	61.3
Takım Çalışması	191	4,5602	0,68463	-	2.1	4.7	28.3	64.9
Araştırma Becerisi	191	3,9476	0,87502	-	6.3	22.0	42.4	29.3
Yaratıcılık	191	3,9476	0,91040	-	4.2	31.4	29.8	34.6
Eleştirel Düşünme	191	3,6073	1,04516	3.1	8.4	37.2	27.7	23.9
Karar verme	191	4,2199	0,81681	-	-	20.9	34.6	44.5
Uzlaşma Becerisi	191	4,2723	0,80080	2.1	1.6	4.7	50.3	41.4
Uygulama Becerisi	191	4,4136	0,76201	2.1	-	2.6	44.0	51.3
Bilgisayar Becerisi	191	4,1728	0,91565	-	6.3	14.1	35.1	44.5
Problem çözme yeten	191	4,3717	0,72768	-	-	13.6	35.1	51.3
Pazarlama Yeteneği	191	4,1309	0,86975	-	4.2	19.4	35.6	40.8
Olayları Yönet beceri	191	3,9738	0,88517	1.0	3.7	23.0	41.4	30.9
Örgütlenme Becerisi	191	3,7435	0,87187	1.0	6.3	28.8	45.0	18.8
Sektör Bilgisi	191	4,2618	0,76403	-	1.0	16.2	38.2	44.5
Profesyonellik	191	4,1728	0,94395	1.6	5.8	10.5	38.2	44.0
Detayları Önemseme	191	4,0995	0,81146	-	2.6	20.4	41.4	35.6
Akademik derece	191	3,5288	1,00418	5.8	6.3	31.4	42.4	14.1
İş Etiği	191	4,2565	0,69747	-	12.0	11.5	49.2	38.7
Misafir İlişkileri Yön	191	4,3979	0,70993	-	3.1	3.7	43.5	49.7
Yabancı dil Bilgisi	191	4,3351	0,78992	-	-	18.8	28.3	52.9
Zorlukla Başa Çıkabi	191	4,3665	0,61706	-	-	7.3	48.7	44.0
Karar Alma Becerisi	191	4,1990	0,82219	-	2.6	17.8	36.6	42.9
Halkla İlişkiler	191	4,4346	0,60233	-	-	4.7	46.6	48.7
Çalışanlarla İlişkiler	191	4,4764	0,64744	-	1.0	5.2	38.7	55.0
Beden Dili	191	4,2775	0,82172	-	3.7	12.6	36.1	47.6

Anket sonuçlarına göre yöneticilerin büyük çoğunluğu personel kriterlerinde işe uyum, (%99 oranında) özgüven, (%97 oranında) takım çalışması, (%92 oranında) araştırma becerisi, (%71 oranında) yaratıcılık, (%63 oranında) eleştirel düşünme, (%50 oranında) karar verme, (%78 oranında) uzlaşma becerisi, (%91 oranında) uygulama becerisi, (%95 oranında), bilgisayar becerisi, (%80 oranında), problem çözme yeteneği, (%85 oranında), pazarlama yeteneği (%75 oranında), olayları yönetme becerisi, (%72 oranında), örgütlenme becerisi, (%63 oranında), sektör bilgisi (%82 oranında) profesyonellik, (%83 oranında), detayları önemseme, (%75 oranında), akademik derece, (%55 oranında), iş etiği, (%89 oranında), misafir ilişkileri yönetimi (%92 oranında), Yabancı dil bilgisi, (%80 oranında), zorluklarla başa çıkabilme (%92 oranında), karar alma becerisi (%88 oranında), Halkla ilişkiler (%94 oranında), çalışanlarla ilişkiler (%93 oranında), beden dili (%83 oranında) gibi yüksek değerlere ulaştığı gözlenmekte olup yöneticiler personelinden en iyiyi yüksek oranlarda beklemektedirler.

3.5.3. Personel Bulma ve Seçme Sürecine İlişkin Bulgular

Turizm işletmelerinde personel bulma ve seçme süreci esnasında insan kaynağı bulma çalışmalarına başlamadan önce, alınacak personelin sahip olması gereken özelliklerin ve turizm işletmesinde yürütülmekte olan işlerin tanımlanmış olması, bu standart bilgilerin sağlanması için de iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. İş analizleri ile işletmelerdeki tüm işler tek tek analiz edilerek iş ve görev tanımları yapılır.

Tablo 8'e göre ankete katılan turizm işletmeleri yöneticilerinin verdikleri cevaplarının analizi yapıldığında ortaya çıkan sonuca göre % 94'lere varan oranlarda turizm personelinin turizm konusunda eğitim almalarının gerekliliğinin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Turizm işletmelerinde yöneticilerin anket sorularına verdiği cevapların analizi yapıldığında ortaya çıkan sonuç okullarda verilen turizm eğitiminin uygulama yönüyle %80 oranında yeterli olmadığı görüşünde birleşilmektedir.

Anket çalışmalarından elde edilen veriler analiz edildiğinde tüm turizm işletmeleri yöneticileri (%97 oranında) çalışan personelin düzenli hizmet içi eğitim almaları yönünde görüş ortaya koymaktadırlar. Turizm işletmeleri yöneticileri (%98 oranında) turizm işletmelerinin personel seçimi esnasında ihtiyaç duyulan pozisyona göre turizm eğitimi alanların tercih edilmeleri yönünde eğilim göstermektedirler

Tablo 8. Yöneticilerin Personel Seçimi İle İlgili Değerlendirme Konuları

Personel işe alımı ile ilgili genel konular	N	Ort.	Std. Sapma	Hiç atılmıyor %	Kısmen katılmıyor %	Emin değilim %	Kısmen Katılmıyor %	Tamamen katılmıyor %
Turizmde çalışacak personel turizm eğitimi almalıdır.	191	4,523	0,73142	-	4.2	1.6	31.9	62.3
Okullardaki turizm eğitimi uygulama yönüyle yeterli değildir.	191	4,062	0,79222	1.6	.5	17.3	51.3	29.3
İşletmeler personeline düzenli hizmet içi eğitim vermelidir.	191	4,685	0,55797	-	1.0	1.6	25.1	72.3
İşletmeler personel seçiminde eğitim alanları tercih etmelidir.	191	4,518	0,55101	-	-	2.6	42.9	54.5
Turizmde bugün için öğrencilere staj eğitimi verilmelidir.	191	4,785	0,44838	-	-	.5	19.9	79.6
Turizmde istihdamda yabancı dil bilgisi gereklidir.	191	4,544	0,75871	-	4.2	3.7	25.7	66.5
Turist tercihinde personel kalitesi önemlidir.	191	4,528	0,72399	-	3.7	2.6	30.9	62.8
Personel seçiminde eleman temin edilen kaynak önemlidir.	191	4,047	0,93633	4.2	1.6	11.5	50.8	31.9
Personel seçiminde sadece iş kur tercih edilmelidir.	191	2,513	1,3012	30.9	19.4	25.7	15.7	8.4
Personel seçiminde iş kurumu yeterli kaynak değildir.	191	4,361	0,76114	.5	.5	12.6	35.1	51.3

Tablodan da anlaşılacağı gibi turizm işletmeleri yöneticileri ile ilgili yapılan anket çalışmasına göre yöneticileri büyük bir çoğunluğu %99.5 sektörde öğrencilere staj eğitimi verilmesini uygun ve yerinde değerlendirmektedirler. Turizm işletmelerinin yöneticilerinin verdiği değerlendirme sonuçlarına göre (%92 oranında) turizm sektöründe personel istihdamında yabancı dil bilgisinin kesinlikle gerekliliğini göstermektedir.

Turist tercihinde personel kalitesinin değerlendirilmesi ile ilgili olarak turistik işletmelerin yöneticileri üzerinde yapılan anket çalışmasına göre yöneticilerin %93'e yakın bir kısmı turist tercihinde personel kalitesinin etkin olduğunu göstermektedir. Turistik işletmelerde personel seçiminde eleman temin edilen kaynağın değerlendirilmesi ile ilgili olarak yapılan anket çalışmasına göre turistik işletmelerdeki yöneticilerin %82'ye yakın bir kısmı personel seçiminde kaynağın önemli olduğunu gözler önüne sermektedirler. Turistik işletmelerde personel seçiminde iş kurumu %75'lere varan oranlarda ankete katılan yöneticiler tarafından tercih edilme noktasında bir fikir oluşturmamaktadır. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu (%86) iş kurumunun personel seçiminde kaynak olmadığı görüşünde birleşmektedirler.

Tablo 9. Ankete Katılan İşletme Çeşitleri ve Sayıları

İşletme Türü	n	%
Seyahat Acentası	80	41.9
4 Yıldızlı otel	76	39.8
5 Yıldızlı Otel	35	18.3
Toplam	191	100.0

Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere turistik işletmelerin yöneticilerinin verdiği bilgilere göre ankete katılan işletmelerin %15.3'ü beş yıldızlı, %39.8'i dört yıldızlı ve % 41.9'u seyahat acentası olduğu gözlenmektedir.

Tablo 10. İşletmelerin Statü Değerlendirmesi ve İşe Alma Metodları

İşletme Türü	n	%
Uluslar arası zincir	51	26.7
Ulusal zincir	33	17.3
Şahıs işletmesi	107	56.0
Toplam	191	100.0
İşe alma Metodu	n	%
Referanslar	107	56.0
Gazeteler	20	10.5
Televizyon	-	-
İnternet	60	31.4
İş Kurumu	4	2.1
Toplam	191	100.0

Ankete katılan turistik işletmelerin yöneticilerinin verdiği bilgilere göre %56.0'sı şahıs işletmesi, %17.3'ü ulusal zincir ve %26.7'si uluslar arası zincir şeklinde olduğu gözlenmektedir.

Tablodan da anlaşılacağı gibi turizm işletmeleri personel işe alma metot belirlemede %56 gibi yüksek bir oranda gazeteleri tercih ederken iş kurumu hiç yok denecek kadar az bir sayıda %2 gibi bir oranda personel tercihinde varlığını hissettirememektedir.

Tablo 11. Personel İşe Alma Metodu ve İşletme Türü Arasındaki İlişki Tablosu

İşletme Türü	Personel İşe alma Metodu				
	Referanslar	Gazeteler	İnternet	İş Kurumu	Referanslar
Seyahat Acentası	41	12	26	1	80
4 yıldızlı otel	48	6	19	3	76
5 yıldızlı otel	18	2	15	0	35
Toplam	107	20	60	4	191

Ki-kare testi özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmacılarca çok çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır. Uyumluluk seviyesi testi, ilişkilerin var olup olmadığının testi ve iki değişkenin birbirinden bağımsız olup olmadıklarının testi kullanım alanlarından bazılarıdır. Ki-kare testi sadece ilişkilerin tespitinde değil, değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde de kullanılmaktadır. İki değişkenin birbirinden bağımsız olması, aralarında bir ilişkinin olmaması anlamına gelmektedir. Ki-kare testi değişkenlerin bağımsızlığını ölçmede yaygın olarak kullanılmaktadır. Ki-kare testinde, Null hipotezi H₀ olarak değişkenler arasında ilişki yoktur varsayımı yapılmaktadır. Esasen X² testi iki değişken arasında sistematik bir ilişkinin (alakanın) olup olmadığını belirlemeye yardımcı olur. Başka bir ifadeyle, X² testi bir çapraz tabloda yer alan değişkenler arasındaki gözlenen ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmen için kullanılır.

Tablo 12. İşe Alma Metodu ve İşletme Türü Arasındaki Ki-kare Testi Sonuç Tablosu

	X ²	Anlamlılık Düzeyi
Pearson Chi-Square (Ki-kare)	8,689(a)	0,192
Likelihood Ratio (Olasılık Oranı)	9,128	0,167
Linear-by-Linear Association (Doğrusal Bağlantı)	0,073	0,788
N of Valid Cases (Toplam)	191	

Yapılan araştırma ile ilgili olarak SPSS 15.0 programında yer alan ki-kare testi sonucunu gösteren tablolar incelendiğinde ki-kare değerlendirme kriterine bakıldığında anlamlılık düzeyi değeri 0.05 ten büyük olduğu için işletme türleri ile işe alma metotları

arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani işletme türü ile işe alma metotları arasında bir fark göze çarpmamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilindiği gibi turizm sektörü “emek yoğun” bir sektördür. Araştırmamız, turizm sektöründe işletmelerin iş gücü temininde iki kaynaktan yararlandığını ortaya koymuştur. Bu kaynaklardan birincisi, işletmenin bizzat kendisinin işgücü temin etmesi, ikincisi kaynak ise İŞKUR (Türkiye İş Kurumu) dur. Yaptığımız çalışmanın temel hipotezini oluşturan “İŞKUR’un turizm istihdamında önemli yeri vardır ve/veya yoktur”un da test edildiğini söyleyebiliriz.. Yaptığımız araştırmalara dayanarak, istihdam oluşturma ve sağlamada İŞKUR ile sektörün işbirliği ve paylaşım anlamında yetersizliğinin olduğu görülmüştür. Turizm sektöründe işletmelerin iş gören temininde İş Kurumu’nun yok denecek sayıda değerlerle araştırma sonuçlarında karşımıza çıkması ülkemizde sektörler ile kurum arasında işbirliğinin olmadığını gözler önüne sermektedir. Elde edilen veriler ışığında, turistik işletmelerin birçoğunun işgücü temininde İŞKUR’u hemen hemen hiç kullanmayı düşünmedikleri görülmüştür.

Ülkemizde olduğu gibi, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin en önemli yapısal sorunlarından biri işsizliktir. İşsizlikle mücadele etmenin ve iş gücünün etkin bir şekilde istihdam edilmesinin yolu aktif istihdam politikaları üretmekten geçmektedir. Uygulanmakta olan politikaların daha verimli olması için bu noktada İş kurumu’na önemli görevler düşmektedir. İş kurumu’nun bu görevlerini uygun koşullarda yerine getirebilmesi için daha etkin istihdam politikalar üretmesi beklenmekle birlikte, kurumun turizm sektörüne yönelik aktif politika üretmede yetersiz kaldığı da görülmektedir.

Turizm işletmelerinin işgücü temininde, İş kurumu gibi önemli bir kaynağa başvurmak yerine, kendilerince uygun buldukları alandan personel bulma, seçme ve yerleştirme yöntemini uyguladıkları görülmektedir. Araştırmadan elde edilen veriler ışığında, birçok turizm işletmesinde insan kaynakları departmanı’nın gereken hak ettiği ilgiyi görmediği tespit edilmiştir. Birçok işletmede İnsan kaynakları departmanı’nın adı bulunmakta, ancak bu bölümün etkin kullanımı söz konusu olunca yok gibi algılanmaktadır. Bu görevi, daha çok patron ve patrona yakın müdürler yerine getirmektedir. İşgücü temini profesyonellik ister. Verimlilik açısından da insan kaynakları departmanı; sağlıklı, işletmenin çıkarlarına ve piyasa şartlarına göre en uygun elemanların temin edilmesi görevini yerine getiren birimdir.

Bir kısım turizm işletmelerinin insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik Ar-Ge çalışmalarına yeterince önem vermedikleri, ancak ihtiyaç olduğunda alelacele kurslar tertipleyerek, işgücü eğitimini gerçekleştirmeye çalıştıkları görülmüştür. Bununla birlikte, genellikle büyük kapasiteli turizm işletmelerinin; işgücü temini ve işgücü eğitimine daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

İşkur; ekonomi içinde yer alan işletmelere, ihtiyaç duydukları niteliklere uygun eleman sağlayarak, eğitimsiz işgücünü eğiterek değişik sektörlere sunma işlevini layıkıyla yapabilse, işletmelerin işgücü maliyetleri de azalacaktır. Böylece ülke ve işletme kaynaklarının daha etkin kullanımı söz konusu olacaktır.

İş gücünün çalışma hayatının ihtiyaçlarına uygun niteliklerle donatılabilmesi için ömür boyu eğitim temel bir ilke olarak benimsenmelidir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim ve Ar-Ge çalışmaları, insanların daha kolay iş bulmalarını sağlarken, devletin sosyal güvenlik harcamalarını azaltacak, bunun yanında vergi gelirlerini de arttıracaktır.

Yeni teknolojilere yönelik yatırımlar da artırılmalı, firmaların bilimsel ve teknolojik gelişmelerden yararlanmaları sağlanmalı, insan kaynakları çalışmalarına yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetleri teşvik edilmelidir. Bilgi toplumunun talep ettiği yetenek ve beceride insan gücü yetiştirilmeli ve bunun için eğitimde enformasyon teknolojisinin kullanılmasına ağırlık verilmelidir.

İstihdam edilenlerin eğitim düzeylerinin yükseltilmesi, çeşitli tür ve düzeydeki eğitim hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve bu yaygınlaştırmanın özellikle orta ve yüksek öğretim sonrası için daha büyük oranda gerçekleştirilmesi, eğitim ile ilgili diğer bir hedef ise ihtiyacın karşılanamadığı meslek alanları ile ilgili eğitim yatırımlarının artırılması çalışmaları yapılmalıdır. Nüfus artış oranının yüksek olması nedeniyle her düzey eğilimdeki çağ nüfusu hızlı artmakta, fakat eğitim kapasitesi buna paralel bir artış göstermemektedir. Türkiye de yükseköğretim talebinin yarattığı baskı ve bu konuda alınan önlemlerin yarattığı sorunlar boyut boyutlardadır. Bu sorunun çözümüne yönelik olarak, fiziksel sermaye yatırımlarının hızlandırılması ve her düzey eğitim için öğretmen ve öğretim üyesi yetiştirmeye öncelik verilmesi, kaçınılmaz olmaktadır.

Turizm işletmelerinin hizmet kalitesini yüksek düzeye çıkarması işgücünün kalitesi ile yakından ilgilidir. İş görenlerin sürekli güler yüzlü ve sempatik davranma zorunluluğu

ve müşteriyle birebir ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı turizm işletmelerinde, çalışanların yaptıkları işten tatmin duymaları ve motivasyonunu sağlamak çok önemlidir. Çalışanların iş tatmini ve motivasyonunun yüksekliği daha etkin ve verimli çalışmayı da beraberinde getireceğinden bu sonucu sağlayacak etkili tedbirler işletmeler tarafından acil bir şekilde hayata geçirilmelidir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden bazıları günümüzde karlılığı sağlamak amacıyla işin gereğinden daha az sayıda personel istihdam etmektedir. Çalışanlara artı bir çalışma süresi ve ağır bir iş yükü getirecek bu uygulamalardan kaçınarak, işin gereği kadar personel istihdamı alınabilecek tedbirlerden biri olarak öngörülmesi ve uygulanmalıdır.

Turizm işletmelerinin çalışanlarına düşük ücret ödeme isteği çalışanların sektörden uzaklaşmalarına ve başka sektörlerde çalışmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle personel devir hızı fazlalaşmakta ve personel giderleri sanayi ve endüstri işletmelerine göre fazlalaşmaktadır. Bu nedenlerden dolayı da işletmeler yakalamayı düşündükleri kar payına ulaşabilmek için personel giderlerin kısıtlı tutmaktadırlar ve sonuç olarak kaliteli hizmetten ödün vermektedirler. Diğer sektörlerle bilgi alışverişinde bulunularak personelin devir hızı açısından en alt seviyeye çekilecek çalışmaların işletmelerce yapılması yerinde olacaktır.

Turizm işletmelerinde çalışanların eğitim düzeylerine göre, iş tatmin ve motivasyonlarını arttırıcı etki sağlayan çalışma koşulları, terfi imkanları ve ücret artışlarına ilişkin tutumları farklılıklar gösterebilmektedir. Bunun nedeni alınan eğitimin kişisel gelişim ile sağladığı farkındalıklardır. İşletmeler eğitim seviyesi yüksek iş görenler istihdam etme konusunda daha hassas davranmalı, yasa yapıcı da bu konuda zorlayıcı tedbirleri bir an önce etkili bir şekilde uygulanması yönünde alt yapıyı hazırlamalıdır. Turizm sektörünün ülke ekonomisine, sosyal ve kültürel yapıya olan etkileri göz önünde bulundurulduğunda sektörde faaliyet gösteren işletme iş görenlerinin işine bağlı, mesleğini seven, gelişime açık ve sosyal ilişkileri kuvvetli bireylerden oluşmasının önemi ortadadır. Bu konuda konunun önemini ortaya koyacak detaylı akademik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu açıkça görülmektedir.

Dünya’da meydana gelen konjonktürel değişimler nedeniyle meydana gelen ekonomik daralmalar nedeniyle turizm işletmeleri daha düşük nitelikli personelle çalışmak istemektedirler. Bunun nedeni eğitilmiş personelin daha yüksek ücret talep etmesi işverenleri bu yönde bir tercih hakkını kullanmalarına neden olmaktadır. Oysa düşük

ücretli personelin kalitesi de düşük olacaktır. Turizm işletmelerinde çalışan personelin verimliliğini arttırmak personel devir hızını azaltmak için çalışanların örgüt bağımlılığını arttırıcı tedbirler olarak uygulamada tavizsiz tavırlar takınılmalıdır.

Turizm işletmeleri yöneticileri vazgeçilmez kaynakları olan insan faktörünün psikolojik bir varlık olduğunu unutmamaları ve çalışanlarına yeterince özenli davranışlar göstererek, bunun sonucunda çalışanların işlerinde doyuma ulaşabilecekleri ve işlerinde verimli olabilecekleri bir ortam yaratmaları gerekmektedir. Bu olumlu ortamın oluşturulması çalışanların özel hayatlarını da etkileyecek ve onları daha huzurlu stresten uzak verimli bireyler haline getirebilecektir.

Turizm işletmelerinin son yıllarda büyük oranda artması sektörde yeni açılan işletmelerin daha önceki tesislerin başarılı çalışanlarını transfer etme isteği sektörün de personel devir hızını arttırmakla beraber kalifiye eleman açığı da meydana getirmektedir. Bu konu ile ilgili olarak turizm eğitimi veren eğitim kurumları ile sektör tamamen yakınlaşarak sektörün ihtiyaç duyduğu personelin yetiştirilmesine öncelik verilmesidir. Bu konu ile ilgili olarak gerekli tedbirlerin alınması eleman açığını kapatmakla beraber vasıflı fakat iş bulamayan eleman sayısını da azaltacaktır.

Turizm işletmelerinde insan kaynakları departmanı önemli bir departmandır. Bu departman herhangi bir uzman olmayan kişiye emanet edilmemelidir. Turizm işletmesi içinde bu işin uzmanı olan personel ilerini takip edebilmeli eğer mevcut değilse gerekirse dışarıdan profesyonel firmalar aracılığı ile personel temini uygulaması yapılabilir. Personel seçiminde kriterler sıkı bir şekilde ve eksiksiz uygulanarak titizlikle personel alınmalıdır. İşletme içi ve işletme dışı personel seçme yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları titizlikle incelenmelidir. Çünkü bu düzeyde yüksek hizmet kalitesi beklenen işletmelerde personel seçimi işletmenin en önemli konusu olmalıdır. Bu titizlik personel devir hızını da en aza indirecektir.

Turizm işletmeleri unutmamalıdır ki çalışanlar müşterilerin tatil zamanlarında onlara yüksek kaliteli hizmet sunmak için yoğun çaba harcamaktadır. Ülke genelinde tatil olan dönemlerde çalışanlar hizmet vermektedirler. Çalışanında bir insan olduğu unutulmayarak sezon içi ve dışı zamanlarda personeline katılacağı eğlence amaçlı aktiviteler düzenlenmesi iş verimliliğinin artmasını sağlayacaktır.

Turizm sektörünün tam gün hizmet veren bir sektör olması nedeniyle çalışma saatlerindeki düzensizlikler çalışanları motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Bu düzensizliklerin diğer bir nedeni olan az personelle çok iş yapma mantığı turizm işletmelerinde personel devir hızını arttırmaktadır. Bu sorunun çözülmesi için işletmeler personel planlaması esnasında bütçeleme çalışmalarını da iyi bir şekilde hesaplamalı ve işletmenin çalışması esnasında devir hızının fazlalığının verdiği zararın maliyetinin fazla gibi görünen bir elemanın verdiği maliyet fazlalığından çok olmadığını görebilmelidirler.

Türkiye gelişmeye devam eden ve her yıl artan sayıda daha fazla turist ve daha fazla gelir elde eden bir turizm sektörü ile Avrupa Birliği sürecinde işçilerin serbest dolaşımı sonucunda daha fazla yabancı işgücü arzı ile de karşılaşabilecektir. Turizm sektöründe istihdam edilmesi muhtemel işgücü arzının gelmesi ve işe yerleştirilmeleri ile çalışmaları esnasında oluşabilecek kanunlardan doğacak eksikliklerin tamamlanması ülkemiz açısından karşılaşılabilecek muhtemel tazminat davalarının önüne geçilmesi açısından gereklidir ve tedbirler alınmalıdır.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından personel seçme ve verimli şekilde değerlendirilmesinin yanı sıra çalışanların ekonomik ve yasal haklarını koruyup, çalışmalarında gönüllülük esasının sağlanması için gerekli uygulamaların yapılması ve yaygınlaştırılması yerinde olacaktır. Bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu artık anlaşılmıştır. Dolayısıyla işletmelerde insan kaynakları yönetimi büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, insan gücünün yoğun olarak kullanıldığı turizm işletmelerinin daha başarılı olabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri açısından insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaları zorunluluk haline gelmelidir.

Turizm işletmeleri yöneticileri işletmenin hizmet kalitesi ile ilgili düşüşlerde ya da ekonomik sıkıntılı dönemlerde ilk uygulama olarak personel sayısının azaltılması yöntemlerini uygulamak yerine işletmenin başka şekillerde yaptığı gider kalemlerinin azaltılması uygulamasını tercih etmeleri gerekmektedir. Çünkü geçici bir sıkıntılı dönemin bitmesi ile birlikte tekrar ihtiyaç duyulan personelin temini ve eğitilmesi esnasında işletmeler daha yüksek maliyetlerle karşılaşabilmektedirler. 1946 yılında kurulan iş ve işçi bulma kurumu'nu sosyal, ekonomik şartların değişmesi. İş kanunundan doğan yasal yükümlülükler, istihdam edilecek iş gücünün teminindeki

zorluklar, çalışma şartlarının değişmesi önemli ölçüde etkilemektedir.

Yeni teknolojinin istihdam üzerinde hem niteliksel hem de niceliksel bir takım değişlikle neden olduğunu söyleyebiliriz. Öncelikle, yeni teknolojiler istihdamın genel çerçevesini değiştirmektedir. Sanayiden hizmet sektörüne doğru bir kayma oluşmaktadır. Yapılan mevcut işler, bunu yapan çalışanların bakış açıları değişmektedir.

İstihdam kurumu olan iş kurumunun teknoloji karşısında neler yapabileceğini söylemek gerekirse; iş kurumu aktif iş yaratma, istihdam yaratma ve artırma, yeni istihdam alanlarına aktif katılma yönünde bir faaliyet olmadığı, ancak iş gücü yetiştirme kursları ve kursu tamamlayan kişilerin işe yerleştirilmesinde uygulanan sistem dolaylı olarak istihdam yaratmada etkili olmaktadır. Burada önemli olan diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de iş kurumunun istihdam yaratıcı, istihdam sağlayıcı ve arttırıcı konularda, aktif rol alabilmesidir. O halde yeni teknoloji konusunda yapılabilecek işleri uzun dönemde yeniden düşünmek ve ona göre yeni formülasyonlar üretmek zorundayız.

Günümüzde modern İş kurumları emek piyasasına aktif bir şekilde müdahale etmektedir. Kurumlar sadece açık işlerle iş arayanlar arasında aracılık yapmakla yetinmeyip iş arayanların yeteneklerini araştırma ve bu yetenekleri mesleki eğitim yolu ile geliştirerek daha çok sayıda kişiye istihdam imkanı yaratma, ekonominin verimliliğini arttırmak gibi amaçlar izlemekte ve faaliyetler göstermektedir. Bunun için insan gücü planlamasına önem verilmekte ve mesleki eğitim programları üzerinde durulmaktadır. İş kurumunun ülkemizde bu faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için hukuki ve teknik bir alt yapıya ulaşması ve etkili bir kurum kimliğine sahip olması amacıyla yeniden yapılanmasını sağlamak üzere yeni bir kuruluş kanunu hazırlanması gerekmektedir. Ülkemizde İş kurumunun mesleki eğitim faaliyeti aşağı yukarı plasman hizmetiyle birlikte başlamıştır. Uzun yıllar uluslararası teknik yardımlarla desteklenen iş başında eğitim programları kurum tarafından gerçekleştirilmiştir. Halen eğitim faaliyetleri iş gücü yetiştirme kursları ile sanayide eğitim faaliyetleri olarak yürütülmektedir.

Kurum işveren ilişkilerinin geliştirilmesi amacı ile hedef işverenlerin belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin hedef alınmasındaki temel nedenleri insan kaynakları birimlerinin olmaması ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyulmasıdır. İşverenlerin iş gücü ihtiyaçlarının karşılanmasında aktif istihdam politikaları izlenmeli

özellikle kalite kriterleri yüksek mesleklerde iş arayanlar için iş geliştirme faaliyetleri yürütülmelidir. Çalışmamızdan elde edilen veriler ışığında gerek kamu gerekse özel sektör işletmeleri ve yönetim kademesindekilere çeşitli öneriler getirilebilir.

- İş kurumunun ülkemizde yeterli çalışmalar gerçekleştirebilmesi için hukuki ve teknik bir alt yapıya sahip olması sağlanmalıdır.
- İşverenlerin iş gücü ihtiyaçlarının karşılanmasında aktif istihdam politikaları izlenmelidir.
- Türkiye iş kurumunun merkezi yönetimler, yerel yönetimler ve turizm sektörü ile ortak çalışmalarının artırılması sağlanmalıdır.
- İnsan gücü planlamasına önem verilmeli ve mesleki eğitim programları üzerinde durulmalıdır.
- Türkiye'de iş kurumunun istihdam yaratıcı, istihdam sağlayıcı ve artırıcı konularda, aktif rol alabilmesi sağlanmalıdır.
- Turizm işletmelerinin daha başarılı olabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri açısından insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaları zorunluluk haline gelmelidir.
- Turizm işletmelerinde insan kaynakları departmanı önemli bir departmandır. Bu departman herhangi bir uzman olmayan kişiye emanet edilmemelidir.
- Personel seçiminde kriterler sıkı bir şekilde ve eksiksiz uygulanarak titizlikle personel alınmalıdır.
- Turizm işletmelerinin personel seçiminde iş kurumu gibi işin profesyonel birimlerine ilgi göstermek yerine kendilerince uygun buldukları alandan personel bulma, seçme ve yerleştirme uygulamalarından kaçınılmalıdır.
- Eğitim yatırımlarının artırılması çalışmaları yapılmalıdır.
- İnsan kaynakları çalışmalarına yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetleri teşvik edilmelidir.

Benzer konularda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların, süre kısıtlaması olmaksızın, turistik bir bölgeyi veya Türkiye genelini incelemeleri mümkündür. Ayrıca, ülkemizde

en çok turist çeken iller esas alınarak veya konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri noktasında eleman temini ile ilgili olarak iş kur'un yeri araştırılabilir. Zaman, maliyet ve eleman sıkıntısı olmayacak bir araştırma grubu için, Türkiye ile turizmde ön plana çıkmış ülkelerden birinin karşılaştırılması esasına dayanan çalışmalar yapmalarının uygun olacağını söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

ACAR Fusun ve Arslan Erhan, (2008), **Büro Yönetimi ve İletişim**, Lisans Yayıncılık, İstanbul

AKTAŞ, Ahmet, (1991) ‘‘Konaklama Sektörünün bazı sorunları ve çözüm önerileri’’
T.C Kalkınma Bankası dergisi sayı 39

AKPINAR ALİ ve Özdemir Ekrem, (2009) **İş görenlerin İş tatminini ve motivasyonunun etkileyen faktörlerin ilişkisini belirlemeye yönelik İstanbul'daki 3 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırma**, 10. Ulusal Turizm Kongresi,21-24 Ekim 2009 Mersin

Anatolia **Turizm araştırmaları dergisi** Bahar 2007 Sayı 1

ALTUNIŞIK Remzi ve Coşkun Recai, Bayraktaroğlu Serkan, Yıldırım Engin (2007)
Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS uygulamalı, Sakarya yayıncılık Adapazarı

ALTAY Bülent, Kurtaslan Temur, (2008), **Genel Ekonomi**,Lisans Yayıncılık, İstanbul

AYKAÇ Burhan ve (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Türkmen Kitabevi, İstanbul

AVCI, Hüseyin, (2004), **Turizm İşletmeleri Türkiye'deki turizm işletmelerindeki personel istihdamı ve sorunları**, Danışman Prof. Dr. Fuat ÇELEBİOğLU, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

AVCI Nilgün ve Küçükusta Deniz, (2009), **Kadrolu ve sözleşmeli olarak çalışan iş görenlerin iş doyumunu ve stres algılarındaki farklılıklar; Konaklama işletmeleri uygulaması**,10. Ulusal Turizm Kongresi,21-24 Ekim 2009 Mersin

BALÇIK Bahattin,(2001), **İşletme Yönetimi**, Nobel yayınevi, İstanbul

BAŞTÜRK, Kasım Erhan, (2006), **Türkiye'de turizm eğitim ve öğretimi ve bu bağlamda İstanbul'daki Turistik otellerin personel seçimi ve eğitimi politikaları**, Danışman; Prof.Dr. Cemal ŞANLI, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

BAŞ, Türker (2008), **Anket**,Ankara:Seçkin Yayınları

BAYRAKTAROĞLU Serkan,(2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Değişim Yayınları, Sakarya

BİNGÖL Dursun, (2003), 6.Baskı **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Kitabevi, İstanbul

BÜYÜKUSLU Ali Rıza, (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, der Yayınları, İstanbul

BOZ, Cihan, (2006), **Dünya’da Turizm endüstrisinde İstihdam ve çalışma Şartları**, Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇETİNER Ertuğrul,(2002), **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe uygulamaları**, (3. Baskı) Gazi Kitabevi, Ankara

CEPR (Centre To Economic Policy Research), **Causes Of The Rise İn Unemployment-Unemployment: Choise For Europe, Monitoring European Integration-5**,April 1995, Lüksemburg, S.57.

DAVİS, K. (1982). **İşletmede İnsan Davranışı**. 5. Baskıdan Çeviri, Çeviren Kemal Tosun ve Diğ, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028 İstanbul

GÜÇLÜ Sami, (1995), **İktisada Giriş**, Ankara, Detay yayınları,

<http://www.sabah.com.tr/E.t,03/03/2010>

<http://www.tuik.com.tr/E.t,03/03/2010>

<http://www.die.gov.tr/E.t,03/03/2010>

<http://www.iskur.gov.tr/E.t,03/03/2010>

<http://www.ibb.gov.tr/tr-TR E.t,03/03/2010>

<http://www.istanbul.gov.tr/ E.t,03/03/2010>

<http://www.calisma.gov.tr/ E.t,03/03/2010>

<http://www.tursab.org.tr/ E.t,03/03/2010>

<http://www.turofed.org.tr/ E.t,03/03/2010>

<http://www.turob.com/ E.t,03/03/2010>

<http://www.kultur.gov.tr/ E.t,03/03/2010>

<http://www.uludag.edu.tr/> E.t,03/03/2010

<http://www.sakarya.edu.tr/> E.t,03/03/2010

<http://www.kutuphane.istanbul.edu.tr/> E.t,03/03/2010

<http://www.erciyes.edu.tr/default.html> E.t,03/03/2010

<http://www.istanbulotelleri.net/4-yildizli-istanbul-otelleri.html> E.t,03/03/2010

<http://www.istanbulotelleri.net/5-yildizli-istanbul-otelleri.html>

<http://www.sevgiozel.com/seyahat-acentalari/> E.t,03/03/2010

<http://www.sciencedirect.com/science> E.t,03/03/2010

<http://www.iskur.gov.tr/> E.t,03/03/2010

<http://www.hukuki.net/kanun/>,03/03/2010

İÇÖZ, Orhan (1991),’’ **Turizm Talebinin Yapısal analizi ve Türkiye’ye yönelik Turizm Talebini etkileyen faktörler**, D:E:Ü İzmir

KOLU Nejla, (2006), **Otel işletmelerinde insan kaynakları seçim yöntemleri personel bulma ve seçme süreci(Örnek bir uygulama)**, Yrd. Doç. Dr. Gazi UÇKUN, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KARALAR Rıdvan ve Özalp İnan, Maviş Fermani, Geylan Ramazan, Tenekecioğlu Birol, Şahin Mehmet, Çömlekçi Ferruh, Aydın Nurhan,(2003) **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

KOZAK Akoğlan Meryem,(1999) **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık Ankara

LEİPER Neil,(1999), **A conceptual analysis of tourism-supported employment which reduces the incidence of exaggerated, misleading statistics about jobs**

LİU Abby, Wall Geoffrey, **Planning tourism employment: a developing country perspective**

MATHİS, L.R. and JACKSON, H:J: (2000) **Human Resources Management**(Ninth Edition), USA; South Western College Publishing

Milli Prodüktivite Merkezi Yayını **Verimlilik Dergisi**, 1997/4

MUCUK İsmet, (2008), **Temel İşletme Bilgileri**, Türkmen kitabevi, İstanbul

EMEK Uğur, (2000)**Rekabetçi Piyasa Ekonomisi Kavramlar, Kurallar, Kurumlar**, Nobel Kitabevi, İstanbul

ORHAN Osman ve Erdoğan Seyfettin, (2005), **İktisada Giriş**, Ankara , Detay yayınları

ÖZ-ALP ve Diğ,(1998), **Genel İşletme**, Açık öğretim Fakültesi yayınları, Eskişehir.

ÖZTÜRK Yüksel ve Altunöz, Özlem, (2009), **Beş yıldızlı otel işletmelerinde Çalışan iş görenlerin tükenmişlik sendromu**, 10. Ulusal Turizm Kongresi,21-24 Ekim 2009 Mersin

ÖZGEN Hüseyin ve Öztürk Azim, Yalçın Azmi,(2002) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel kitabevi, İstanbul

RİLEY, Michael, Ladkin Adele, Szivas Edith,(2002) **Aspects of Tourism Tourism Employment Analysis and Planning** Great Britain by the Cromwell press

SABUNCUOĞLU Zeyyat, (1996) **Personel Yönetimi**, VII Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa

SALDAMLI Asım ve Cengiz Taşpınar Dicle, (2009), **Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve iş gören performansının incelenmesi**, 10. Ulusal Turizm Kongresi,21-24 Ekim 2009 Mersin

SARI, Alaattin, (2004), **Belgeli turizm işletmelerinde nitelikli personel ihtiyacı ve Türkiye’de turizm eğitimi**, Danışman, Prof.Dr.Feray Odman ÇELİKÇAPA

SARI, Fatih, (2007), **Türkiye’deki Turizm Eğitiminin Turizm Sektöründeki İstihdama Etkisi Ve Anadolu Otelcilik Ve Turizm Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001), **İşgücü Piyasası Özel İhtisas komisyonu Raporu**, Ankara,

SZİVAS Edith, Riley Michael (1998), **Tourism Employment during Economic Transition**

ŞAKAR; Özlem ve Küçükaslan, Nazife; (2003), **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Ekin Kitabevi,Bursa

TALAS Cahit, **Sosyal Ekonomi**, 6.b., Sevinç Matbaası ,Ankara:, 1983

TSAİ, P.C ve diğ. (2007). **A Study on Motivating Employees' Learning Comitment in the Post-downsizing Era: Job Satisfaction Perspective**. Journal of World Business, 42:157-169

TEKİN, Füsun, (2003), **Personel seçiminde kullanılan işe alma görüşme metodu ve tekniği,(Erciyes üniversitesi ve turizm otelcilik işletmelerindeki uygulamalara ilişkin bir araştırma)**, Danışman,Prof.Dr. Mustafa SAATÇİ

TURHAN, Alihan (1997), **İş ve işçi bulma kurumunun istihdam üzerindeki etkileri ve teklifleri**,Prof.Dr. Gültekin YILDIZ, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

TÜRK Kartal ve Eroğlu Cemal, Bakkal Süleyman, Türk Dilek,(2006), **Genel İşletme**, Sakarya Yayıncılık; Adapazarı

Türk- İş Yıllığı (1999), **Türkiye İşçi Sendikaları konfederasyonu** Türk- İş Araştırma Merkezi Dergisi

UĞUR Adem,(2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitapevi, Adapazarı

WEISS. Donald.(1993). **Yüksek Verim Alma Stratejileri**. İstanbul: Rota Yayınları.S:22

Yeni Rehber Ansiklopedisi Türkiye Gazetesi, (2001)

YILMAZER Aydın ve Eroğlu Cemal, (2002) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Seçkin yayınları, İstanbul

ZAİM Sabahattin, (1997) **Çalışma Ekonomisi**, 10.b, Filiz Kitabevi, İstanbul:

ZENGİN Burhanettin ve Şen Mustafa,(2007), **Türkiye'deki otel işletmelerinde yönetici sirkülasyonu: İstanbul'daki 4-5 yıldızlı otellerde bir alan çalışması**,I Ulusal Türkiye Turizm Kongresi 7/8 Eylül 2007 S:247

I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi, **Kongre Bildiri kitabı** Sakarya Üniversitesi Karasu Meslek Yüksekokulu (07/08/ Eylül 2007)Detay Yayıncılık Ankara

10. Ulusal Turizm Kongresi **Kongre Bildiri Kitabı** Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (21-24 ekim 2009) Detay Yayıncılık Ankara

VI. Geleneksel Turizm Paneli (2007), Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü

VII. Geleneksel Turizm Paneli (2008), Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü

VIII. Geleneksel Turizm Paneli (2009), Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü

EKLER

Ek A. Anket Örneği

ÖZGEÇMİŞ

01/06/1968 yılında Sakarya/Hendek ilçesinde doğan İsmail BİLGİÇLİ İlk ve orta öğrenimini Sakarya ilinde tamamladıktan sonra Dokuz Eylül üniversitesi Aydın Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulundan 1990 yılında mezun olmuştur. 1992-1993 yılları arasında Şırnak'ta Asteğmen olarak askerlik hizmetini tamamladıktan sonra bazı özel şirketlerde üst düzey yöneticiliklerin ardından kendi şirketini kurmuştur. 1999 yılı depreminde şirketinin faaliyetinin sona ermesi üzerine özel bir firmada üst düzey yöneticilikler yaptıktan sonra 2003 yılında Sakarya üniversitesine girmiştir. 2003 yılından bu yana Sakarya üniversitesinde öğretim görevlisi olarak Karasu meslek yüksekokulunda çalışmaktadır.