

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KAPADOKYA BÖLGESİNDEKİ KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ TEDARİK SORUNLARI
VE ÖNERİLERİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Ebru TORAMANLI GÖR

İSTANBUL, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**KAPADOKYA BÖLGESİNDEKİ KONAKLAMA
İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ TEDARİK SORUNLARI
VE ÖNERİLERİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Ebru TORAMANLI GÖR

Öğrenci No:
165545530

Danışman
Prof. Dr. Celal KEPEKÇİ

İSTANBUL, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Kapadokya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde İşgücü Tedarik Sorunları ve Önerileri**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 15/06/2019

Ebru TORAMANLI GÖR



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

15/06/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165545530 numaralı **Ebru TORAMANLI GÖR**'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Kapadokya Bölgesi'ndeki Konaklama İşletmelerinde İş Gücü Tedarik Sorunları ve Önerileri*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *ayçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

Prof. Dr. Celal KEPEKÇİ
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Nurgün BAL
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Hacer Neyir TEKELİ
(İstanbul Kültür Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Ebru TORAMANLI GÖR
Danışmanı : Prof. Dr. Celal KEPEKÇİ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : İşgücü bulma, Konaklama işletmeleri, Kapadokya turizm bölgesi

ÖZ

KAPADOKYA BÖLGESİNDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÜCÜ TEDARİK SORUNLARI VE ÖNERİLERİ

Turizm endüstrisinin alt kolu olarak faaliyet göstermekte olan konaklama işletmeleri sektörü, sosyoekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmelerin yanı sıra, geçtiğimiz 40 yıl içinde tüketim alışkanlıklarında ortaya çıkan değişimlerden de etkilenerek, önemli bir gelişim sürecini sürdürmektedir. Sektörün hızlı gelişim sürecinde karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi de, büyüme hızıyla doğru orantılı şekilde artan nitelikli işgücü ihtiyacının, işgücü piyasası tarafından yeteri kadar arz edilememiş olmasıdır. Dünyadaki tüm turizm ülkelerinde olduğu gibi, Türkiye'de de belirli turizm bölgelerinde yer alan konaklama işletmelerinin nitelikli işgücü talepleri her geçen yıl artmakta ve bu alanda giderek artan bir rekabet ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'nin ve dünyanın en önemli turizm bölgeleri arasında yer alan Kapadokya turizm bölgesindeki konaklama işletmelerinin, işgücü bulma konusundaki sorunları incelenmektedir. Araştırmada, bölgede faaliyet göstermekte olan 135 konaklama işletmesinin yöneticileri ile yapılan anket çalışmasından elde edilen 92 adet geçerli anket çıktısının sonuçları incelenmiştir. Araştırmanın genel sonuçları göstermektedir ki, bölgede yaygın şekilde ortaya çıkan nitelikli işgücü tedarik sorunları, nitelikli işgücü ile işletmeler arasındaki belirgin beklenti uyumsuzluklarıyla ilişkilidir. Bu uyumsuzluklar işgücü açısından ücret, ilave imkânlar, kariyer beklentisi ve işin kalıcılığı gibi alanlarda yoğunlaşırken, işletmeler açısından yüksek turizm eğitimi olan çalışanların pratik iş becerilerinin yetersizliği ve eğitimsiz işgücünün mesleki bilgi birikiminin yetersizliği alanlarına yoğunlaşmaktadır.

Name and Surname : Ebru TORAMANLI GÖR
Supervisor : Prof. Celal KEPEKÇİ
Degree and Date : Master, 2019
Major : Business Administration
Key Words : Personnel recruitment, Hospitality businesses, Cappadocia
tourism district

ABSTRACT

RECRUITMENT PROBLEMS AND RECOMMENDATIONS FOR HOSPITALITY BUSINESSES IN CAPPADOCIA DISTRICT

The hospitality industry, which operates as the sub-branch of the tourism industry, continues its significant development process through being affected by socioeconomic, cultural and technological shifts as well as changes in consumption habits over the past four decades. One of the most important problems faced by the sector in the rapid development process is that the need for skilled labour, which has increased in line with the growth rate, has not been sufficiently supplied by the labour market. As in all tourism countries in the world, demand for skilled labour in certain tourism regions of Turkey's hospitality industry increases every year and is emerging a growing competition in this area. In this study, recruitment problems are evaluated for hospitality businesses in Cappadocia tourism district which is one of Turkey's and the world's most important tourism destinations. In the study, the results of 92 valid survey outputs obtained from the survey conducted with the managers of 135 accommodation enterprises operating in the region were examined. The overall results of the study suggest that the problems of the supply of qualified labour force that are widespread in the region are related to the expectation conflicts between the qualified labour force and the enterprises. These conflicts focus on areas such as wage, extra opportunities, career expectancy and work permanence from the perspective of labour force, and focus on the lack of practical work skills of employees with high tourism education and the insufficiency of professional knowledge accumulation of uneducated workforce from the perspective of hospitality enterprises.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgücü Tedarik Süreçleri.....	4
1.1.1. İşgücü Tedarik Süreçlerinin Tanımlanması	4
1.1.2. İşgücü Tedarik Sürecinin Temel Aşamaları	5
1.1.2.1. Başvuruların Özendirilmesi	6
a) İş Özelliklerinin Tanımlanması	6
b) Aday Özelliklerinin Tanımlanması	6
c) İşgücü Piyasasının Analizi	8
1.1.2.2. İş İlanları.....	9
1.1.2.3. Filtreleme ve Eleme Aşaması	10
1.1.2.4. Seçme Aşaması.....	11
1.1.2.5. Geçiş Süreci	12
1.1.3. İşgücü Tedarik Süreçlerinin Organizasyonlar İçin Önemi	13
1.1.4. İşgücü Tedarik Süreçlerini Etkileyen Unsurlar	14
1.1.5. İşgücü Tedarik Kaynakları ve Yöntemleri.....	15
1.1.6. İşgücü Tedarik Süreçlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi	16
1.2. İşgücü Tedarik Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklar	17
1.2.1. İşgücü Tedarik Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklara Genel Yaklaşım	17
1.2.2. Önceliklerin ve Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorunlar	19
1.2.3. Yetenekli İşgücünün İşe Çekilmesi ve İşe Alım Süreçleri ile İlgili Sorunlar.....	20
1.2.4. İşgücünün Devamlılığı ve İşten Ayrılma Oranları ile İlgili Sorunlar ..	21

1.2.5.	İşgücünün Beceri Eksiklikleri ve Fazlalıkları ile İlgili Sorunlar	23
1.2.6.	Yetenek Geliştirme Faaliyetleri ile İlgili Sorunlar	24
1.2.7.	Çevresel Faktörler	26
1.3.	Turizm ve Konaklama Sektörü	27
1.3.1.	Turizm Sektörünün Tanımı	27
1.3.2.	Turizm Sektörünün Kapsamı ve Konaklama İşletmelerine Yönelik Sınıflandırmalar	29
1.3.3.	Sektörün Ulusal Ekonomiler Üzerindeki Etkileri	31
1.3.4.	Dünyada ve Türkiye’de Sektörün Büyüklüğü ve Büyüme Eğilimi	33
1.3.5.	Sektörde Rekabetin Yapısı ve Rekabet Avantajının Kaynakları	35
1.3.6.	Sektörün Dünyada ve Türkiye’de İstihdam Üzerindeki Etkisi	36
1.3.7.	Kapadokya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri	37
1.4.	Turizm ve Konaklama İşletmelerinde İşgücü	38
1.4.1.	Konaklama İşletmeleri İçin İşgücünün Önemi	38
1.4.2.	Konaklama Sektöründe İşgücünün Yapısı ve Genel Özellikleri	41
1.4.3.	Konaklama İşletmelerinde İK Planlaması	44
1.4.4.	Konaklama İşletmelerinde İstihdam ve Mevsimsellik İlişkisi	45
1.4.5.	Konaklama İşletmelerinin Temel İstihdam Sorunları	47
1.4.5.1.	İşgücü Nitelik ve Geliştirme Sorunları	48
1.4.5.2.	Sosyal Haklar ve Çalışma Süreleri	48
1.4.5.3.	Ücret ve Statü	49
1.4.5.4.	İşgücü Devir Hızı	50
1.5.	Konaklama İşletmelerinde İstihdamı Düzenleyici Stratejiler	51
1.5.1.	Turizm Sektörü Makro Kalkınma Planı	51
1.5.1.1.	İstihdam Geliştirme Stratejileri	52
1.5.1.2.	İşgücü Niteliğini Geliştirme Stratejileri	53
1.5.1.3.	Kayıt Dışı İstihdamı Önleme Stratejileri	55
1.5.2.	Türkiye’de Turizm Eğitimi ve Geliştirme Programları	55
1.5.2.1.	Yaygın Turizm Eğitimi	57
1.5.2.2.	Örgün Turizm Eğitimi	58
1.5.3.	Teşvik ve Destek Programları	59

2. BÖLÜM: ELEŞTİRİSEL KAYNAK ANALİZİ.....	61
2.1. Konuda Yapılan Benzer Araştırmalar.....	61
2.2. Araştırmanın Alana Katkısı ve Ayırt Edici Yönleri	67
3. BÖLÜM: KAPADOKYA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ İŞGÜCÜ TEDARİK SORUNUNA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	69
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	69
3.2. Araştırmanın Amacı.....	71
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	71
3.4. Araştırmanın Modeli ve Anket Formunun Tasarımı	72
3.5. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri	74
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizi.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA.....	109
EKLER	122
EK-1: Anket Soru Formu	122

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Konaklama İşletmesinin Mevsimselliği.....	76
Tablo 2. İşletmenin Faaliyet Süresi.....	76
Tablo 3. Konaklama İşletmesi Sınıfı.....	77
Tablo 4. Yönetim Biçimi.....	77
Tablo 5. Sürekli Çalışan Personel Sayısı	78
Tablo 6. Mevsimlik Çalışan Personel Sayısı.....	78
Tablo 7. Kendi Kararı ile Ayrılan Personel Sayısının Sezon Ortasında Çalışan Personel Sayısına Oranı	79
Tablo 8. İşten Çıkarılan Personel Sayısının Sezon Ortasında Çalışan Personel Sayısına Oranı	79
Tablo 9. İşgücü Bulma Sürecinde Kullanılan En Çok Kullanılan Yöntemler	80
Tablo 10. İşgücü Bulma Sürecinde Ölçme Değerlendirme Yöntemi Kullanımı	80
Tablo 11. İşgücü Bulma Sürecinde, Sunulan Ücret ve İlave İmkânların Rolü	82
Tablo 12. İşgücü Bulma Sürecinde, İşin Sürekliliği ve Kariyer İmkânlarının Rolü	82
Tablo 13. İşgücü Bulma Sürecinde, Çalışma Ortamı Konforunun Rolü	83
Tablo 14. İşgücü Bulma Sürecinde, İşletme Saygınlığı ve Organizasyon Kültürünün Rolü	83
Tablo 15. İşgücü Bulma Sürecinde, Kapadokya Turizm Bölgesinde İş Seçeneklerinin Az Olmasının Rolü	84
Tablo 16. Çalışanın İşe Bağlılığında Sunulan Ücret ve İlave İmkânların Rolü.....	85
Tablo 17. Çalışanın İşe Bağlılığında İşin Sürekliliği ve Kariyer İmkânlarının Rolü	85
Tablo 18. Çalışanın İşe Bağlılığında Çalışma Ortamı Konforunun Rolü	86
Tablo 19. Çalışanın İşe Bağlılığında İşletme Saygınlığı ve Organizasyon Kültürünün Rolü	86
Tablo 20. Çalışanın İşe Bağlılığında Kapadokya Turizm Bölgesinde İş Seçeneklerinin Az Olmasının Rolü	87
Tablo 21. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde Sunulan Ücret ve İlave İmkânların Etkisi.....	87
Tablo 22. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde İşin Sürekliliği ve Kariyer İmkânlarının Etkisi.....	88
Tablo 23. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde Çalışma Ortamı Konforunun Etkisi	88

Tablo 24. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde İşletme Saygınlığı ve Organizasyon Kültürünün Etkisi	89
Tablo 25. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde Kapadokya Turizm Bölgesinde İş Seçeneklerinin Az Olmasının Etkisi	89
Tablo 26. Genel Nitelik ve Becerileri İşin Gereksinimlerine Kıyasla Yetersiz Olan Aday Başvurularının Çokluğu.....	90
Tablo 27. İş Tecrübesi İşin Gereksinimlerine Kıyasla Yetersiz Olan Aday Başvurularının Çokluğu	90
Tablo 28. Temel Turizm Eğitimi Açısından Yetersiz Aday Başvurularının Çokluğu	91
Tablo 29. Temel Turizm Becerileri (Yabancı Dil, Bilgisayar ve Araç-Gereç Kullanımı) Açısından Yetersiz Adayların Çokluğu	91
Tablo 30. Temel İletişim, Temsil ve Sunum Becerileri Açısından Yetersiz Aday Başvurularının Çokluğu	92
Tablo 31. Genel Nitelik ve Becerileri İşin Gereksinimlerine Kıyasla Fazla Olan Aday Başvurularının Çokluğu.....	92
Tablo 32. İş Tecrübesi İşin Gereksinimlerinden Fazla Olan Aday Başvurularının Çokluğu.....	93
Tablo 33. Turizm Eğitimi, İşin Gereksinimlerinden Daha Yüksek Olan Aday Başvurularının Çokluğu	93
Tablo 34. Temel Turizm Becerileri (Yabancı Dil, Bilgisayar ve Araç-Gereç Kullanımı), İşin Gereksinimlerinden Fazla Olan Adayların Çokluğu	94
Tablo 35. Temel İletişim, Temsil ve Sunum Becerileri, İşin Gereksinimlerinden Fazla Olan Aday Başvurularının Çokluğu	94
Tablo 36. Beceri Eksikliği/Fazlalığı Durumunda Ücret ve İlave Haklar İle İlgili Uyuşmazlıklar	95
Tablo 37. Beceri Eksikliği/Fazlalığı Durumunda Kariyer ve Gelecek İle İlgili Uyuşmazlıklar	96
Tablo 38. Beceri Eksikliği/Fazlalığı Durumunda İş Hedefleri ve Motivasyon ile İlgili Uyuşmazlıklar	96
Tablo 39. Beceri Eksikliği Durumunda Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Uygulanması Hakkındaki Görüşler.....	97

Tablo 40. Beceri Eksikliği Durumunda Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Uygulanması ve Üniversitelerle İş Birliği Yapılması	97
Tablo 41. Beceri Eksikliği Durumunda İşbaşı Eğitimi ve Oryantasyon Programları Düzenlenmesi	98
Tablo 42. Turizm Yüksek Eğitimi Almış Adaylar ile Kariyer Beklentileri Konusundaki Uyuşmazlıklar	99
Tablo 43. Turizm Yüksek Eğitimi Almış Adaylar ile İşe Başlangıç Ücreti Konusundaki Uyuşmazlıklar	99
Tablo 44. Turizm Yüksek Eğitimi Almış Adaylar ile İş Pratiği ve Teknik Beceriler Konusundaki Uyuşmazlıklar	100
Tablo 45. Turizm Yüksek Eğitimi Almamış Adaylar ile Kariyer Beklentileri Konusundaki Uyuşmazlıklar	100
Tablo 46. Turizm Yüksek Eğitimi Almamış Adaylar ile işe Başlangıç Ücreti Konusundaki Uyuşmazlıklar	101

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Turizm Sektörünün Alt Endüstrileri.....	29
Şekil 2. Turizmin Ekonomiler Üzerindeki Etkileri	32
Şekil 3. Türkiye’de Turizm Eğitiminin Sınıflandırması.....	56



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AOTML	: Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
CPID	: The Chartered Institute of Personnel Development
ÇSGB	: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ISO	: International Standarts Organisation
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKUR	: Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MEB	: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı
MYK	: Mesleki Yeterlilik Kurumu
RTÜK	: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
SİDEP	:Turizm Sektöründe İstihdamın Desteklenmesi Eğitim Programı
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
SHRM	: The Society for Human Resource Management
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
TUREM	: Turizm Eğitim Merkezi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRSAB	: Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNWTO	: The World Tourism Organization
WEF	: The World Economic Forum
WTTC	: The World Travel and Tourism Council
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

GİRİŞ

Turizm endüstrisi, 1980’li yılların başından itibaren Türkiye ekonomisinin önemli yapı taşları arasındaki yerini alarak önemli bir büyüme süreci geçirmiş ve özellikle belli başlı Turizm bölgelerinde istihdam yaratıcı etkisiyle, bölgesel ölçekli etkisinin yanında ulusal istihdam açısından da belirleyici endüstrilerden birisi haline gelmiştir.

Bir turizm bölgesini cazip kılan doğal, tarihi, kültürel ve ekonomik özelliklerin yanı sıra, tesisleşme ve turizm altyapısının gelişmiş olması, o bölgenin diğer turizm bölgeleriyle rekabet edebilir hale gelmesini sağlamaktadır. Turizm altyapısı, turizmde kullanılan taşımacılık hizmetleri, fiziksel altyapı, turizm alanlarının erişilebilirliği ve kullanılabilirliği, tesislerin kapasitesi ve turistlerin hizmet alım sürecinde karşılaştıkları insan kaynakları gibi unsurlar çerçevesinde ifade edilmektedir.

Turizm endüstrisini meydana getiren farklı alt kollar arasında yer alan seyahat endüstrisi, yiyecek içecek endüstrisi, ulaştırma endüstrisi, hediyelik eşya endüstrisi, rekreasyon endüstrisi ve bu çalışmanın ana inceleme alanı olan konaklama endüstrisi açısından incelendiğinde tüm bu unsurlar, birbirinden bağımsız olarak, turizm aktivitelerinin sağlıklı, rekabetçi ve gelir getirebilir şekilde işlemesi açısından vazgeçilmez önem taşımaktadır. Ancak konaklama işletmelerinin başı çektiği belirli alanlarda işgücü, turizm endüstrisinin en önemli girdileri arasında en kritik faktörlerden biri halini almaktadır. Turizm endüstrisinin girdilerini oluşturan fiziksel, ekonomik, doğal vb. faktörlerden farklı olarak, konaklama işletmelerinde insan kaynakları, uzun yıllar sürdürülen bilinçli ve kapsamlı politikaların neticesinde ortaya çıkan, çok değişkenli yapılandırmalar sonucunda turizm endüstrisine katma değer sağlayabilen bir kaynağa dönüşebilmektedir. Konaklama endüstrisinin tüketicilere sunduğu fiziksel olanakların yanı sıra, turizm faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından, endüstrinin belirgin gereksinimlerini karşılayabilecek nitelikli işgücü ihtiyacı bu bağlamda diğer girdilerin ötesinde bir önem kazanmaktadır.

İşletmeler açısından bakıldığında ise dünyadaki birçok turizm ülkesinde olduğu gibi, nitelikli işgücü politikalarının ve sosyoekonomik koşulların da etkisiyle, konaklama işletmelerinin homojen bir işgücü piyasasından beslenmedikleri ve her geçen gün, nitelikli işgücüne erişim konusunda, daha rekabetçi bir işgücü piyasasıyla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Uzun yıllardır konaklama işletmeleri açısından genişleyen Pazar ve bu işletmeler lehine değişen tüketim alışkanlıkları sonucu oluşan kapasite talebi, nitelikli işgücü arzı tarafından karşılanamamakta, bu durum konaklama işletmelerinin işgücü bulma süreçlerinde daha etkin stratejiler kullanmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu çalışmanın bölgesel araştırma alanını ve coğrafi evrenini oluşturan Kapadokya turizm bölgesi, Türkiye’de uluslararası ölçekte kapsamlı turizm faaliyetlerine en erken ev sahipliği yapan bölgeler arasında yer almakta ve köklü turizm konaklama işletmelerini barındırmaktadır. Bölgenin sunduğu tarihi ve kültürel turizm iklimi, konaklama işletmelerinin yılın önemli bir bölümünde faaliyetlerini sürdürdükleri, rekabetçi ve hizmet kalitesinin ön plana çıktığı bir turizm anlayışını da beraberinde getirmiştir. Bu koşullar altında, yerel istihdam üzerinde belirleyici bir etkisi olan konaklama işletmeciliği, bölgenin nüfus ve altyapı sınırlılıkları ile de bağlantılı olarak, önemli bir nitelikli işgücü bulma sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında temel motivasyon oluşturuıcı nitelikte, bölgede faaliyet gösteren turizm işletmelerinin yetkilileri ile farklı dönemlerde gerçekleştirilen yapılandırılmamış ön görüşmelerde, bu sorunun Kapadokya turizm bölgesi konaklama işletmelerinin en önemli sorunları arasında yer aldığının sıklıkla dile getirildiği gözlemlenmiştir. Konaklama işletmelerinin nitelikli işgücü bulma alanında yaşadığı sorunlar, bu doğrultuda Kapadokya turizm bölgesi çerçevesinde değerlendirilmiş ve çalışmanın kavramsal çerçevesi bu doğrultuda oluşturulmuştur.

Araştırma süreçlerinde, Kapadokya turizm bölgesi konaklama işletmeleri ve işgücü dinamikleri dikkate alınarak tasarlanan anket soru formu, bölgede faaliyet gösteren toplam 135 işletme ile paylaşılarak, her bir işletme yetkilisi formun yapısı hakkında sözlü olarak bilgilendirilmiştir. Anket soruları toplam 92 işletme temsilcisi

tarafından geçerli şekilde yanıtlanmış ve çalışmanın bulgular kısmında sunularak, sonuç bölümündeki analize konu olmuştur.

Çalışmanın takip eden bölümlerinde, öncelikli olarak İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alan yazını açısından işgücü bulma süreçleri ve bu alandaki temel yaklaşımlar değerlendirilmektedir. Ardından, turizm sektörünün genel yapısı, konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının önemi ve bu alanda uygulanan strateji ve politikalar incelenmektedir.

Konaklama işletmelerinde İKY ile ilgili alan çalışmaları, son yıllarda bu alanda artan rekabet ve işgücü gereksinimiyle doğru orantılı artış göstermektedir. Ancak bu alanda İK süreçlerinin ilk ve en kritik aşamaları arasında yer alan işgücü bulma süreçleri ve bu süreçlerde karşılaşılan zorluklar ile ilgili çalışmaların, halen oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu yönüyle çalışma, alan yazında ortaya çıkan literatür açığının kapatılmasına yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgücü Tedarik Süreçleri

1.1.1. İşgücü Tedarik Süreçlerinin Tanımlanması

Örgütün temel hedeflerine ulaşmasında doğru kişilerin doğru pozisyonlarda çalışmasının sağlanması, İKY'nin en önemli görevleri arasında yer alır. Örgütlerin başarıyı yakalamasında insan kaynaklarının rolü ve etkisi düşünüldüğünde, işgücü tedarik ve seçim süreçlerinin ne derece önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğu görülmektedir (Akbaba ve Günlü, 2013, 202).

Öncelikle, dikkatli bir İK planlaması ile, kısa ve uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak için gereken performans hedef ve görevleri tanımlandıktan ve örgüt dışından temin edilecek insan kaynağı ihtiyaçları doğrultusunda, belirli pozisyonlara yönelik amaç ve görev tasarımı yapıldıktan sonra, işe alım süreçleri başlamaktadır (Vance ve Paik, 2006, 140).

İşe alım, yalnızca örgüte yeni çalışanlar dâhil etmesini değil, aynı zamanda İK süreçlerinin örgütsel hedefler doğrultusunda kullanılarak, çalışanların örgüt içindeki ilerlemeleri ve örgütten ayrılmaları ile ilgili süreçlerin de etkin bir şekilde yürütülmesini içerir. İşe alım süreçlerinde, örgüt ihtiyaçlarına en uygun çalışan seçilirken, aynı zamanda bu çalışanın örgütten beklenmedik veya erken bir şekilde kopmaması için gerekenler de göz önünde bulundurulmaktadır. Bu nedenle, işe alım süreci aynı zamanda transfer, terfi, işten çıkarma, maaş düzenlemeleri, ödül sistemi gibi birçok İK fonksiyonu ile ilişkili olabilmektedir (Pankl vd., 2010, 32).

İşe alım süreci, işverenin rasyonel yaklaşımıyla, açık pozisyonun gereksinimlerini sağlayan adayın seçimini desteklemek için bir başvuru havuzu oluşturmak amacıyla, potansiyel adaylara ulaştığı tek yönlü bir süreçtir. Belirli bir işe en uygun adayı bulmak için öncelikli ve temel aşamalar, iş analizi, iş tanımı ve aday özelliklerinin belirlenmesidir (Torrington vd., 2017, 165).

İşletmeler, personel ihtiyaçlarını belirledikten sonra, mevcut pozisyonları doldurmak için en iyi çalışanları işe almak durumundadır. İşe alma sürecinin üç bileşeni, işe alım, seçme ve sosyalleşme aşamalarıdır (Gomez-Meija vd., 2012, 171). Nickson (2007, 89), işe alım ve seçme süreçlerini, iş tanımının yapılması, kişide aranan özelliklerin belirlenmesi, iş ilanı, filtreleme sonrasında kısaltılan listedeki adaylarla görüşülmesi, seçme testleri, referansların kontrolü ve karar verilmesi aşamaları çerçevesinde değerlendirmektedir.

İşe alım ve seçme, çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılsa da, bunlar birbirinden farklı ve ayrı süreçlerdir. İşe alım, belirli bir pozisyon açığını doldurmak üzere uygun adaylar bulmak için, hem iç hem de dış kaynakları göz önünde bulundurmayı gerektirirken, seçme süreci, bu adaylara ilişkin uygun bilgileri toplama ve adaylar arasında bir karar vermeyi içermektedir (Vance ve Paik, 2006, 141).

İşe alım, aynı zamanda, belirli bir iş için nitelikli adaylar havuzu oluşturma sürecidir. Firma, açık pozisyonu iç ve dış iş piyasasına duyurarak, nitelikli adayların işe başvurmasını sağlamaktadır. Seçim ise, her başvuru sahibinin işe alınıp alınmamasına karar verilen süreçtir. Bu süreç, genel itibarıyla etkin bir iş performansı gösterebilmek için gerekli olan özelliklerin belirlenmesini ve daha sonra bir iş analizine dayalı şekilde, başvuru sahiplerinin niteliklerini bu özellikler doğrultusunda ölçmeyi içerir. Başvuru sahiplerinin çeşitli testler ve/veya görüşmelerde bıraktıkları izlenimler sonucunda topladığı puanlara göre yöneticiler, kimlerin işe alınacağını belirler. Bu seçim süreci, genellikle belirli bir taban puan tespit edilerek yapılır ve bu seviyenin altında puan alan adayların iş için uygun olmadığı kabul edilir (Gomez-Meija vd., 2012, 171).

1.1.2. İşgücü Tedarik Sürecinin Temel Aşamaları

Pilbeam ve Corbridge (2010, 157), işgücü tedarik süreçlerinde dört temel aşama olduğunu ifade etmektedir. Bu aşamalar, başvuruların özendirilmesi, eleme, seçme ve geçiş süreci başlıkları altında aşağıda incelenmektedir:

1.1.2.1. Başvuruların Özendirilmesi

Başvuruların özendirilmesi, işe alım faaliyeti öncesi iş analizi yapılarak, işgücü piyasasının beklentileriyle örtüşen bir pozisyon oluşturulması, işe alım yöntemlerinin belirlenmesi ve başvuranların sorularının yanıtlanması aşamalarını içermektedir. Başvuruların özendirilmesi sürecindeki temel aktiviteler, iş analizine temel oluşturan işin tanımlanması ve ihtiyaç duyulan personelin özelliklerinin tanımı ile işgücü pazarı analizinin yapılarak iş ilanının verilmesinden oluşmaktadır. Bu dört aktivite, aşağıda genel hatlarıyla incelenmektedir.

a) İş Özelliklerinin Tanımlanması

CPID (2018), işe alım süreçlerinin başlangıcındaki temel aktivite olan iş analizini, işin tanımlanması ve ihtiyaç duyulan personelin özelliklerinin belirlenmesi olarak iki ana başlık altında incelemektedir. Torrington vd. (2017, 161), iş tanımının, işletme içindeki bir pozisyonu oluşturan temel bileşenlerin ve sorumlulukların kayıt altına alınmasıyla oluşturulduğunu belirtmektedir. Pozisyonu üstlenecek kişinin gerekli olan temel nitelikleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi ile kişi tanımının yapılması da temelde kayıt altına alınan bu iş tanımı üzerinden yapılmaktadır. İşe ait bu özellikler, işin örgüt içindeki konumu, ilişki ağları, gerektirdiği nitelik, bilgi, beceri ve deneyim gibi iş analizinden elde edilen unsurlardır.

İş tanımı yapılırken belirlenen bazı özellikler işin yürütülebilmesi için kesinlikle gerekli özellikler iken, bazıları ise sadece arzulanan niteliktedir. Bu noktada CIPD (2018), İK yöneticilerinin bu kıstasları belirlerken, oldukça dikkatli tercihler yapması gerektiğini, aksi durumda ise kullanılacak çok fazla sayıda yüksek önem dereceli niteliğin, ileri aşamalarda işe uygun adaya başvurularını ve seçim havuzunu kısıtlayabileceğini ifade etmektedir. İş tanımları, aynı zamanda iş ilanını ve başvuru sahiplerinin açık pozisyon ile ilgili ilk izlenimlerini de yakından etkilemektedir.

b) Aday Özelliklerinin Tanımlanması

Çalışan özelliklerinin belirlenmesi olarak da bilinen kişi özelliklerinin tanımlanma süreci, pozisyonun gerektirdiği rolü gerçekleştirmek için sahip olunması

beklenen bilgi, beceri ve yetenekleri, rol sahibinden beklenen davranış türlerini (davranışsal yeterlikler), eğitimi, gereken deneyimi ve diğer tüm nitelikleri içermektedir (Edwards ve Rees, 2017, 209) .

İK alanında kişi özelliklerinin belirlenmesine ilişkin öncü çalışmalar, Alec Rodger (1952) tarafından yayınlanan “Yedi Nokta Planı” ve John Munro Fraser (1954) tarafından yapılmış olan “Beş Katmanlı Derecelendirme Sistemi” çalışmalarıdır. Bu çalışmalar, günümüzde yapılan sınıflandırmalara önemli bir temel oluşturmaya devam etmektedir (Nickson, 2007, 92). Yedi Nokta çalışmasında Roger (1952), fiziksel özellikler, kazanımlar, genel zekâ düzeyi, özel yetenekler, ilgi alanları, iş ile ilgili davranışlar ve koşullara uyum gibi yedi özelliğin, kişi seçiminde temel kıstaslar olduğunu belirlemiştir. Fraser (1954)’ın çalışmasında kullandığı beş faktör ise, diğer insanlar üzerinde bırakılan izlenim, nitelikler ve deneyim, doğuştan yetenek ve beceriler, motivasyon ve iş zorluklarıyla baş edebilme yeteneğidir. Bu unsurlar, her iki çalışmada genel itibariyle birbiriyle örtüşmektedir.

İşe alım, giderek artan bir şekilde sosyal bir süreç olarak görülmekte ve örgütler, adayların işe başvurmalarını cazip hale getirmek için, onları etkileme ihtiyacının farkına varmaktadır. Bu durum, Beardwell ve Claydon (2010, 124) tarafından, örgütün potansiyel çalışanlara “olumlu imajını satma” ihtiyacına benzetilmektedir. Özellikle işveren /çalışan etkileşimini kolaylaştıran sosyal medya çağında, bu ihtiyaç giderek daha önemli hale gelmektedir. Beardwell ve Claydon’a göre, yöntemsel yaklaşımlar, çoğunlukla sınırlı bir şekilde tanımlanmış rollerle vakit harcamak yerine, örgütün beklentilerine en iyi uyan adayı tanımlamak için genellikle yetkinliklere odaklanmaktadır.

Kişi özellikleri, genel itibariyle aşağıdaki başlıklar çerçevesinde tanımlanmaktadır (Armstrong, 2012, 220):

- **Bilgi:** Rolü gerçekleştirmek için bireyin bilmesi gerekenlerdir.
- **Beceriler ve yetenekler:** Bireyin rolünü yerine getirebilmesi için yapması gerekenlerdir.
- **Davranışsal yetkinlikler:** Rolün başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan davranış türleridir. Bu yetkinlikler, rollerini etkin bir şekilde

yürüten çalışanların analizi yapılarak, her bir rol için özel olarak tanımlanmalıdır. Davranışlar, adayların örgüt kültürüne uyum sağlaması ve desteklemesine yardımcı olacak, aynı zamanda da örgütün temel değerleri ve yetkinlik çerçevesi ile bağlantılı olacak şekilde tespit edilmelidir.

- **Nitelikler ve eğitim:** Gerekli olan mesleki, teknik veya akademik nitelikler ve adayın almış olduğu eğitimlerdir.
- **Deneyim:** Adayın, geçmişte sağladığı başarımları ortaya koyabilecek faaliyetlerdir.
- **Özel talepler:** Rol sahibinin, belirlenen herhangi bir alanda ulaşmış olması beklenen herhangi bir kazanımı ifade etmektedir. Örneğin, yeni pazarlar veya ürünler geliştirmek, satışları, üretkenliği veya müşteri hizmet seviyelerini artırmak ya da yeni sistem ve süreçleri geliştirmek bu talepler arasında yer alabilir.

Marchington ve Wilkinson (2005), işletmelerin günümüzde giderek artan bir şekilde, aradıkları çalışan özelliklerini belirlemek üzere, kendi beklentileriyle doğru orantılı yetkinlik cetvelleri kullandıklarını belirtmektedir. Yetkinlik cetvellerinin odak noktası, iş başvurusunda bulunan kişilerin davranışlarını tespit etmeye yöneliktir. Ancak bu araçlar, aynı zamanda performans yönetimi ve ücretlendirme gibi diğer İK uygulamaları için de bir çerçeve oluşturabildikleri için, oldukça yararlı bulunmaktadır. Marchington ve Wilkinson (2005, 169) ayrıca, takım oyuncusu olma, iletişim, insan yönetimi, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık ve problem çözme gibi kişisel yetkinlik alanlarının giderek daha fazla önem kazandığını vurgulamaktadır.

c) İşgücü Piyasasının Analizi

İşgücü piyasası değerlendirmesi, temel olarak, örgütün kişisel nitelik beklentilerini karşılayan adayların bulunabilirliğinin sağlanması ve bu kişilerin başvurması açısından, şirket ve ilgili pozisyonun ne derece çekici olup olmadığının tespit edilmesini amaçlamaktadır. Bu süreç, aynı zamanda, aday beklentileriyle uyumsuz koşullar sunulmasının, işe alım ve seçim süreçleri üzerinde olumsuz etkileri olacağı varsayımıyla, sunulan şartların, koşulların ve ödüllerin işgücü piyasasına uygunluğunun sağlanmasını da içermektedir (Torrington vd., 2017, 17).

Pilbeam ve Corbridge (2010, 164), işgücü piyasasının analizinde aşağıdaki beş faktörün dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir:

- Örgüt içi işgücü piyasası ve örgüt dışı işgücü piyasası ile ilişkili faktörler,
- Örgüt dışı işgücü piyasasının tabakalaması, bölümlenmesi ve genel özellikleri,
- Birincil, ikincil ve üçüncül işgücü piyasalarında işe alım ve seçme dinamikleri,
- Tanımlanmış işgücü piyasasında, talebe bağlı olarak bir iş gücü kısıt ya da fazlalığı olup olmadığı,
- Piyasadaki iş arama alışkanlıkları ve potansiyel adayların beklentileri.

1.1.2.2. İş İlanları

İş ilanları, günümüzde işveren ve iş arayan tarafların birbirinden beklentilerini içeren psikolojik sözleşmeyi oluşturmaya başlamak için bir araç olarak kullanılmakta ve potansiyel çalışanlara, ilanı veren örgüt için çalışmanın nasıl bir deneyim olacağını anlatmaktadır (CIPD, 2018). Bu bağlamda, işe alım süreci, giderek iki yönlü bir süreç haline gelmekte, adaylar potansiyel işverenlerle ilgili bir fikre ulaşırken, işverenler de potansiyel çalışanlarla olumlu bir izlenim yaratmayı amaçlamaktadır.

İşe alım konusundaki süreç odaklı yaklaşım, işverenlerin işgücü pazarındaki çalışanları kendi firmalarına çekebilmek için, ürün ve hizmet pazarlamasında tüketici odaklı rekabet stratejilerine benzer yöntemler kullanmasına ve işveren markası kavramına olan ilginin artmasına yol açmıştır. Bu amaçla, birçok kuruluş, potansiyel adaylardan daha fazla başvuru alabilmek amacıyla, kendilerini iş piyasasında “tercih edilen işverenler” olarak konumlandırmaya çalışmıştır. Başarılı olan kuruluşlarda ise, seçkin adaylardan gelen artan başvuru oranlarının bir sonucu olarak, genel itibarıyla işe alma masraflarında bir düşüş görülmektedir (Torrington vd., 2017, 166).

Web sitelerinde, gazetelerde ve ticari dergilerde yayınlanan iş ilanları, adayların ilgisini çekmek için en yaygın araçlardır. Yazılı ve basılı yayınlara erişim oranının düşük olduğu coğrafyalarda, radyo ve televizyon ilanları da halen etkili şekilde kullanılabilmektedir. Sosyal paylaşım siteleri, e-posta mesajları, Twitter ve SMS yoluyla iletilen ilanlar ve linkler de, işgücü arayışında olan kuruluşların, iş ilanlarını sıklıkla yaydığı ve yeni gelişmeler konusunda adayları bilgilendirdiği mecralar halini almıştır (Snell ve Bohlander, 2013, 187).

Burkholder vd. (2007, 64), iş ilanlarının hedef kitleye etkin bir şekilde erişimi ve beklenen derecede özendirici olabilmesi için, planlama sürecinde üç temel adımın dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar:

- Personel alımı yapılacak pozisyonun gereksinimleri ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilerek, bu analizin sonucunda, bir çalışan değer önerisi ve işveren markası ortaya çıkarmanın amaçlanması.
- Tam olarak ihtiyaç duyulan çalışan profilinin, aday özellikleri adımıyla tespit edildiği haliyle ilana yansıtılması.
- Potansiyel aday kaynaklarının tespit edilmesi ve hangi kaynakların daha etkin kullanılabileceğinin belirlenmesidir.

1.1.2.3. Filtreleme ve Eleme Aşaması

Eleme, iş tanımı ve kişi tanımında belirlenen koşullara uygun olmayan adayların reddedilmesi ve başvuru havuzunun yönetilebilir bir sayıya indirgenmesini amaçlamaktadır. Bu aşamada, başvuran özellikleri ve iş gereksinimleri dikkate alınarak, filtreleme ve tarama yöntemleri kullanılmakta ve adaylar içerisinden kısaltılmış bir liste oluşturulmaktadır (Martocchio, 2007, 78).

İşe alım sürecinde başvurular, sadece iş gereksinimlerinin belirlenmesi yoluyla değil, aynı zamanda dolaylı olarak, işin temelde neler gerektirdiğinin gerçekçi bir şekilde başvuranla paylaşılıp paylaşılmadığı, başvurunun kolaylığı veya zorluğu, başvuru yanıtlayanın aldığı süre ve işe alım paketinin nitelikleri gibi faktörler aracılığıyla da dolaylı olarak yapılmaktadır. Bu faktörler, uygun adayların

seçme havuzunda kalmasını ve işe alınmasını sağlamaya ve uygun olmayan adayların elenmesine katkıda bulunduğundan, oldukça dikkatli şekilde belirlenmelidir (Pilbeam ve Corbridge, 2010: 187).

1.1.2.4. Seçme Aşaması

Önceki adımlar sonucunda temel filtreleme ve eleme süreçlerini tamamlayan ve örgüt beklentilerini genel olarak karşılayan bir başvuru havuzuna ulaşan İK uzmanları için, bir sonraki ve belki de en kritik safha, iş için en uygun kişinin seçilmesidir. Seçme aşamasında belirli seçme yöntem ve teknikleri uygulanır, adaylarla kapsamlı görüşmeler yapılır, iş ve koşullar hakkında bilgi verilerek, açık pozisyon adaya teklif edildikten sonra, kabul süreçleri yürütölür (Vance ve Paik, 2006, 162).

Bu süreçte, genellikle filtrelenmiş başvuru havuzunda yer bulan adaylara yönelik testler, mülakatlar ve referans kontrolleri de dâhil olmak üzere, farklı seçim araçları kullanılmaktadır. Çalışan seçim sürecinin temel amacı, kişi ile işin uyumunu sağlamaktır. Kişi-iş uygunluğu, adayın iş analizine dayalı bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikleriyle, işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerin birbiriyle eşleşiyor olması anlamına gelmektedir (Dessler, 2014, 145).

İşgücü tedarik süreçlerinin ve çalışan performansının temel belirleyicilerinden olan seçme araçları, Gomez-Meija vd. (2012, 180) tarafından, tavsiye mektupları, başvuru formları, yetenek testleri, kişilik testleri, görüşmeler, değerlendirme merkezleri ve referans kontrolleri başlıkları altında sınıflandırılmıştır.

Tavsiye mektupları, genellikle olumlu bilgiler içermekte ve objektif bir araç olarak görülmemektedir (Gomez-Meija vd., 2012, 181). Başvuru formları, kişi ile ilgili genel bilginin sağlandığı ve sıklıkla filtrelemede temel alınan bilgileri içermektedir (Pilbeam ve Corbridge, 2010: 191). Yetenek testleri, geleceğe yönelik önemli performans göstergeleri olarak kabul edilmekte ve adayın sözlü akıl yürütme, sayısal muhakeme, uzamsal akıl yürütme ve mekanik akıl yürütme kapasitesi hakkında ön bilgi veren, kullanışlı bir araç olarak görölmektedir (Armstrong, 2012, 232). Kişilik testleri genel olarak, adayların bireysel özellikleri ile tutarlı ve kalıcı

olma eğilimlerini ölçmek üzere hazırlanmaktadır. Ancak bu alanda yapılan çalışmalar, giderek artan bir şekilde, kişilik testlerinin işe alım süreçlerinde öznel ve güvenilir, iş performansı ile ilgisiz ve yasal olarak kabul edilemez olduğunu öne sürmektedir (Gomez-Meija vd., 2012, 182).

Görüşme, en sık kullanılan, görüşmeci ile aday arasında yakın etkileşim kurulması için en iyi fırsatı sağlayan ve yüz yüze tartışma içeren bir seçim yöntemidir. Burada amaç, adayların işlerini ne kadar iyi yapacakları konusunda bir tahminde bulunmak ve böylece seçim kararını vermektir (Armstrong, 2012, 229). Sosyal etkileşim, bireysel kişilik ve algısal süreçlerle ilgili görüşmecinin aklındaki tüm sorulara yanıt vermekte, aynı zamanda başvuru sahibinin de daha bilinçli bir karar vermesini sağlamaktadır (Pilbeam ve Corbridge, 2010, 195).

Değerlendirme merkezi, adayların işin üstesinden gelmek için neler yapabileceğinin simüle edildiği bir dizi duruma dâhil ederek, değerlendirmek için kullanılan bir süreçtir. Adaylar, değerlendirme merkezlerinde, ekip içi egzersizler, lidersiz grup tartışmaları, rol yapma, davranışsal söyleşiler gibi faaliyetler aşamasında değerlendirilirler (Snell ve Bohlander, 2013, 266). Son olarak, seçme aşamasının karar sürecinde, adayların geçmiş profesyonel tecrübeleriyle ilişkili referansları ile iletişime geçilmesi, bazen kişinin sorumluluk alma, iş yapış kabiliyeti, örgütsel uyum ve iş-duygusal durum dengesi hakkında diğer aşamalarda elde edilenden daha kapsamlı bilgilere ulaşılmasına yardımcı olabilir (Snell ve Bohlander, 2013, 259).

1.1.2.5. Geçiş Süreci

Ön sözleşme şartlarının belirlendiği adaylar ile işletmeye uyum ve değerlendirme süreçleri, geçiş aşamasında yürütülmektedir. İK'nın çalışanlar ile etkileşimi, adayların işe alınması ya da terfi etmesi sonrasında tamamlanmamaktadır. Örgütler, titizlikle seçilmiş insan kaynaklarını korumak ve yeni görevinde kullanacağı becerilerini en üst düzeye çıkarmak için, onların örgüt içerisindeki sosyalleşme gereksinimlerini de dikkate almalıdır. Sosyalleşme, işe yeni başlayan kişilerin, örgüte ve çalışacakları birimlere adaptasyonunu hızlandırmaktadır. Yeni bir çalışanın, örgüt içinde bir yabancı gibi ya da takımın bir parçası gibi hissetmesi

arasındaki fark, ancak etkin bir sosyalleşme stratejisi ile yaratılabilmektedir (Gomez-Meija vd., 2012, 171).

1.1.3. İşgücü Tedarik Süreçlerinin Organizasyonlar İçin Önemi

Bir şirketin insan kaynakları, o şirketin rekabet etme yeteneğinin önemli bir unsurudur. Bununla bağlantılı olarak, işe alım ve seçim süreçlerinde işletmeye en uygun adayların belirlenmesi, bir firmanın rekabetçilik düzeyi üzerinde büyük ölçüde belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Collings vd. (2015, 155)'e göre, iş gücü seçimi, bir işletmenin diğer kaynaklarıyla gerçekleştirebileceği performansın üst sınırını belirlemektedir. Çünkü bir örgütün istihdam ettiği yetenek havuzu, diğer kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasında anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, nitelikli çalışanlar tarafından yeteri kadar tercih edilmeyen kuruluşlar, kaynaklarını etkin olarak kullanamamış ve dolayısıyla temel stratejik hedeflerinden uzak kalmış olacaklardır.

Bir organizasyonda iş gücünün tedarik edilme süreçlerinde yaşanan karmaşıklıklar, bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Collings vd. (2015, 156), bu aşamadaki temel zorlukların, örgütün ihtiyacı olan yetenek ve niteliklere sahip çalışanların, nasıl daha verimli, adil ve maliyet açısından kabul edilebilir bir geri dönüş sağlayacak şekilde tespit edileceği, başvurusunun sağlanacağı ve istihdam edileceği alanlarında yoğunlaştığını belirtmektedir.

Dessler (2014, 145), işgücü tedarik süreçlerinde doğru yöntemler uygulanmasının, dört nedenle önemli olduğunu belirtmektedir. Bunlar;

- Çalışan ve örgüt performansının iyileştirilmesi, yüksek nitelikte işgücü tedarik edilmesi ile mümkün olmaktadır.
- İşgücü tedarik süreçlerindeki etkinlik, işletmenin orta ve üst yönetim performansını da direkt ve dolaylı yollardan etkilemektedir.
- Çalışanların, ortalama 28 iş saatinin bir saatinde iş dışı aktiviteler yaptığı düşünüldüğünde, iş disiplini ve kurallarının, henüz tedarik süreçlerinde kati şekilde ifade edilmesi, uzun vadeli verimliliği arttırmaktadır.

- İşgücü tedarik süreçleri, çalışanların adaptasyon süreçleri de dikkate alındığında, oldukça yüksek maliyetlidir. Bu sebeple, hatalı ve örgütle uyumsuz tedarik stratejileri, önemli mali kayıplara yol açabilmektedir.

1.1.4. İşgücü Tedarik Süreçlerini Etkileyen Unsurlar

Nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi ve işyerinde yeterli düzeyde istihdamı koruma becerisi, dışsal işgücü piyasası koşulları ve yasal çerçeveyi her yönüyle dikkate alan bir İK planlaması kadar, aynı zamanda mevcut işgücünün örgütsel bağlılığını arttıracak uygulamalarla mümkün olabilmektedir (Ulrich ve Brockbank, 2005, 131).

Örgütler, günümüzde daha çevik bir yapıya kavuşmak için, kısaltması “VUCA” olarak adlandırılan, dalgalı, belirsiz, karmaşık ve tahmin edilemeyen bir dışsal çevrede süregelen ve büyük ölçekli değişimlere karşı hazır olabilmek için, önemli bir çaba sarf etmektedir (Sushil, 2018, 1). Bu durum, çevik organizasyon yapıları oluşturmak için uygun örgütsel tasarım ilkelerinin benimsenmesini gerektirir. Örgütsel tasarım, bu nedenle modern bir İK anlayışının temel işlev ve görevleri arasında yer almaktadır (CIPD, 2017, 3).

Örgütsel çevikliğe ulaşma çabalarının merkezinde ise, esnek işgücü tasarımı, yani diğer bir ifadeyle, dış çevreden kaynaklanan baskılara karşı işgücü büyüklüğünü ve becerilerini sürekli adapte etme kabiliyeti yer almaktadır. Bu gereklilik, bazı durumlarda işverenlerin maliyetleri düşürmek, pazar payını korumak ya da arttırmak için “esnek” çalışanlar kullanmasına ve daha az güvenli işler sunmalarına yol açmış olsa da genel itibarıyla, mevcut işgücünün yüksek nitelikli ve değişime hazır bir yapıya ulaşması ile sağlanabilmektedir (Torrington vd., 2017, 141).

Pilbeam ve Corbridge (2010, 158), işe alım ve seçme faaliyetlerindeki tercihlerin, dış çevreden kaynaklanan etkilerin yanı sıra, örgütsel kısıtlamalar ve koşullardan da önemli ölçüde etkilendiğini ifade etmektedir. Bu etkilerden bazıları, Pilbeam ve Corbridge tarafından şu şekilde sıralanmaktadır:

- Örgütsel işe alım ve seçim prosedürleri açısından esneklik derecesi,
- İK uzmanlarının genel beceri ve yetkinlikleri
- Zaman ölçeği ve zaman kısıtlamaları ile birlikte, mevcut fiziksel ve insan kaynakları,
- Farklı işe alım ve seçme yöntemlerinin nispi maliyetleri,
- İş sözleşmesinin niteliği, çalışma saatleri ve açık pozisyonun nispi önemi,
- İK ekibinin, farklı yöntem ve tekniklerle işgücü tedarik deneyimleri ve eğitsel becerileri.

SHRM (2016, 33) analizinde, İK profesyonellerinin yaklaşık yarısına göre, doldurması zor pozisyonlar için en etkili yöntemin, mevcut çalışanların eğitilerek yetiştirilmesi olduğu ifade edilmektedir. Bu durum bize, işgücü tedarik süreçlerinde iç insan kaynaklarının, en az dış kaynaklar kadar önemli olduğunu göstermektedir.

1.1.5. İşgücü Tedarik Kaynakları ve Yöntemleri

Gerekli beceri ve niteliklere sahip, olabildiğince çok adayın örgüte çekilebilmesi için, aktif olarak yeni bir iş arayan ya da bunu yapmayı düşünen insanlara ulaşmayı başarabilecek bir işe alım yöntemi seçilmelidir. Bu sebeple öncelikle, tanımlanan adayların dikkatini ve ilgisini çekebilecek bir ilanını yayınlanması gerekmektedir. Bütün işgücü tedarik yöntemlerinin, kendi iç dinamiklerinde, çeşitli avantajları ve dezavantajları vardır. Bu nedenle, ilan hazırlanırken, işgücü aranan piyasanın yapısına ve özelliklerine en uygun yöntem ve mecraların seçilmesi büyük önem taşımaktadır (Torrington vd., 2017, 142).

Adayları cezbetmek için kullanılan yöntem ve medya seçimi, doğru başvuru sahiplerinin başvuruda bulunmaya teşvik edilip edilmeyeceği hususunda önemli bir etkiye sahip olabilir. Beardwell ve Claydon (2010, 174), bu yöntemleri, kulaktan kulağa iletişim, gayri resmi kişisel temaslar, kariyer fuarları, çalışan referansları ve açık buluşmalar gibi resmi kişisel temaslar, ilan panoları, yerel ve ulusal basın-yayın, internet ve kariyer hizmeti veren istihdam ajansları başlıkları altında incelemektedir.

CPID (2017, 4)' e göre, günümüzde örgütsel değerler, adayların bir işe ilgisini çeken en önemli unsur olarak görülmekte, bu unsur, kariyer gelişim fırsatları ve ücret ve sağlanan faydalar tarafından takip edilmektedir.

Örgütler, bu süreçte giderek daha fazla artan bir şekilde profesyonel ve sosyal ağ sitelerinin yardımıyla, teknolojiyi kullanmaktadır. CPID (2017, 20) tarafından yapılan bir ankette, en etkili işgücü tedarik yöntemi olarak, yüzde 74 ile kendi kurumsal web siteleri, yüzde 60 ile profesyonel ağ siteleri (Linkedin vb.) ve yüzde 58 ile ticari iş panoları işaret edilmiştir. Bu metotlara ek olarak, Torrington vd. (2017, 173), gazete ve dergilerin halen etkin olarak kullanıldığını, ancak birim istihdam maliyeti ve doğru adaya ulaşma etkinliği açısından kişisel tavsiyelerin en çok kullanılan ve verimli yöntemlerden birisi olmaya devam ettiğini bildirmektedir.

1.1.6. İşgücü Tedarik Süreçlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi

İşverenler, adayların işe alımı ve işte kalma süreci ile bu durumlara ilişkin, her bir çalışana yönelik maliyet ve etkinlik analizi yapmalıdır. Bunun yapılması, çalışan tedarik süreçlerinin ve kaynaklarının, farklı çalışanlar için en etkin şekilde yürütülüyor olduğundan emin olmalarına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerin daha uygun niteliklere sahip adayları, daha hızlı ve daha düşük maliyetle bulmalarını sağlamaya yardımcı olmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013, 198).

Breaugh ve Starke (2000, 411), işe alım faaliyetinin etkinliğinin ölçülebileceği bir dizi işe alım kriterini sıralamaktadır. Bunlar, başvuru sahiplerinin sayısı, kalitesi ve çeşitliliği, boş pozisyon başına işe alım maliyeti, işe alım hızı, doldurulmuş boş pozisyon sayısı ve iş tekliflerinin kabullere oranıdır. Ancak bu kriterler, ölçülmesi kolay ve nispeten kısa vadede kullanışlı verilerdir. Breaugh ve Starke, işe alım etkinliğinin derinlemesine anlaşılabilmesi için, iş performansı ve iş yerinde çalışmaya devam etme gibi orta-uzun vadeli ve hatta çalışan tutumları gibi daha yumuşak ölçüm yöntemlerinin de kullanılması gerektiğini savunmaktadır.

Seçim sürecinde kullanılmakta olan, görüşme, değerlendirme merkezi, yetenek testleri gibi birçok aracın işlevine, seçim süreçleri ile ilgili başlıkta değinilmişti. Bu araçlar, yukarıda da ifade edildiği üzere, örgütler için önemli

maliyetler doğuran işgücü tedarik sürecinin, temel karar mekanizmalarını etkilemektedir. Bu sebeple, bu araçların etkinliğinin ölçülmesi de büyük önem taşır. Seçme süreçlerinde kullanılan araçlara ilişkin etkinlik ölçümlerinde ise temel kriterler, Gomez-Meija vd. (2012, 179) tarafından, bu araçların güvenilirliği ve geçerliliğinin bulunması olarak ifade edilmektedir.

Bu noktada, güvenilirlik, ölçümlerin tüm zamanlar bağlamında tutarlı olması gerektiğini, geçerlilik ise, kullanılan tekniğin, gerçekten amaçlanan bilgi, beceri veya yetenekleri ölçtüğünden emin olma durumunu ifade etmektedir. Seçme etkinliği bağlamında geçerlilik olgusu, aynı zamanda test veya görüşme puanlarının fiili iş performansına ne derece uygun olduğunun, uzun vadede takip edilmesini gerektirmektedir. Geçerli olmayan bir yöntem, faydasız olduğu gibi aynı zamanda ciddi manada hukuki sorumluluklar doğurabilecek niteliğe kavuşabilmektedir (Gomez-Meija vd., 2012, 180).

1.2. İşgücü Tedarik Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklar

1.2.1. İşgücü Tedarik Süreçlerinde Karşılaşılan Zorluklara Genel Yaklaşım

İnsan kaynağı tedarik çalışmaları, önceki bölümde de ifade edildiği gibi, işletmelerin insan kaynakları planlama faaliyetleri neticesinde tespit edilen işgücü ihtiyacını karşılamak üzere, gerekli motivasyon, beceri, yetenek ve bilgiye sahip adayların bulunmasını ve işletmeye çekilebilmesini amaçlamaktadır. Benli ve Şahin (2004, 117), bu süreçte işletmelerin karşılaştığı temel zorlukların, bu planlama faaliyetleri sonucunda belirlenen sayı ve nitelikte işgücünün, yani örgütsel talebin, işgücü piyasasındaki arz ile örtüşmemesi ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu zorluklar Armstrong (2012)'a göre, anahtar performans göstergelerinin belirlenme süreçleri, işgücünün işe çekilmesi ve işe alım süreçleri, işgücünün sürekliliğinin sağlanması, işten ayrılma oranları, beceri eksikliği ve fazlalıkları ile yetenek geliştirme ihtiyaçlarının yönetilmesi gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır.

İş gücü tedarik ve işe alım süreçlerinde verilen yanlış kararların olumsuz sonuçlarının, henüz ilk günden itibaren görülmesi muhtemeldir. Gomez-Meija vd. (2012, 171), doğru beceri dağılımına sahip olmayan veya iyi motive olamayan çalışanların seçilmesinin, işverenlerin daha yakından denetlenmesine, yönlendirilmesine ve ilave eğitim sunmasına rağmen istenen performans seviyesine ulaşmalarına yeterli olmayabileceğini ifade etmektedir. Bu tür seçimler, performans sorunlarının yanı sıra, mevcut müşterilerin kaybedilmesi ve rakiplerin bu durumdan kazanç sağlaması gibi olumsuzluklara yol açabilmektedir. Son olarak, Gomez-Meija vd., kötü işe alım kararlarının, hali hazırda iyi performansla çalışmayı sürdüren çalışanların da işten ayrılmasına da yol açabileceğini belirtmektedir.

Çavdar ve Çavdar (2010, 91), işletmelerin, iş gören bulma süreçlerinde karşılaştığı sorunları aşabilmesi için, beş önemli gereksinimi yerine getirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu gereksinimler, doğru bir iş analiz yöntemi kullanılması, adaylara işletme ve süreçle ilgili yeterli bilginin sağlanması, işletmenin iç insan kaynaklarının performans ve yetenek değerlendirmesinin etkin şekilde yapılması, iş ilanlarının amaçlar doğrultusunda verilmesi ve rekabetçi işgücü piyasası koşullarının dikkate alınmasını içermektedir.

İşgücü tedarik süreçleri ile ilgili zorluklar, örgütler için büyük önem taşımaya devam ederken, Personel ve Gelişim Enstitüsü (CPID, 2017, 4) tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, işletmelerin dörtte üçünün, geçtiğimiz yıllar içinde işe alım süreçlerinde güçlük çekmekte olduğunu göstermektedir. CPID araştırması, işletmelerin yüzde 10'unun, boş pozisyonların yüzde 50'sinden fazlasını doldurmakta zorluk çektiğini ve özellikle uzmanlık gerektiren roller söz konusu olduğunda, bu oranın yüzde 64 seviyesine çıktığını göstermektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin açık uzman pozisyonlarını doldurabilmek için iç kaynaklara daha fazla yöneldiği ve eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ağırlık verdiği ifade edilmektedir. Yine de örgütlerin önemli bir bölümü, diğer pozisyonlar için talep ve beklentilerini hızlı bir şekilde karşılama konusunda sıkıntılarının devam ettiğini belirtmiştir. Bu zorluklar, Armstrong (2012) tarafından tespit edilen kapsam çerçevesindeki başlıklar altında, aşağıda incelenmektedir.

1.2.2. Önceliklerin ve Anahtar Performans Göstergelerinin Belirlenmesi ile İlgili Sorunlar

Örgütlerin, işgücü tedarik süreçlerinde karşılaştıkları zorlukların ilk aşaması olarak, ihtiyaç duyulan insan kaynağının tespit edilmesi, işletme için önem taşıyan önceliklerin belirlenmesi ve anahtar performans göstergelerinin doğru bir şekilde ortaya konulması olguları, ön plana çıkmaktadır (Vance ve Paik, 2006, 318).

Bu doğrultuda, Nickson (2007, 89)'a göre, öncelikli olarak, işletmenin kendi bünyesine dâhil etmek istediği birey ile örgüt arasındaki uyumun ilk adımı, bağlılık, esneklik, takım içinde çalışma yeteneği, bireysel nitelikler ve bunun gibi pek çok açıdan, işletme için doğru kişinin kim olduğunun tanımlanmasıyla atılmaktadır. Nickson, örgüt ile birey arasındaki potansiyel uyumun tanımlanmasında en sık karşılaşılan sorunun, personelin teknik niteliklerine aşırı önem verilmesi olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel kültürü etkin bir şekilde ve süratle özümseyebilecek kişilik ve davranış özelliklerinin tanımlanması ise, İK uzmanlarının zaman zaman zorluk yaşadıkları bir husustur.

Gomez-Meija vd. (2012, 172), bir kişinin bir işi etkili bir şekilde yapabilmesi için ihtiyaç duyulan özelliklerin, kesin bir şekilde tanımlanmasının, birkaç önemli sebepten ötürü zorlaştığını ifade etmektedir. Bunun ilk sebebi, genellikle işin kendisinin, tıpkı hareketli bir hedef gibi tahmin edilemeyen değişkenlikler içermesidir. Örneğin, şu anda iyi bir yazılımcı için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekler, donanım ve yazılım teknolojileri değişmeye devam ettikçe geçerliliğini yitirecektir. İkincisi, kurumun kültürünü oluşturan bazı unsurların, dinamik bir şekilde değişebilmesi ve bu gerekliliği sağlayabilecek çalışan kimliğinin de değişimden etkilenmesidir. Üçüncü ve son zorluk ise Gomez-Meija vd. tarafından, örgütün farklı kademelerinde yer alan yöneticilerin, yeni bir işe alımda, genellikle farklı çalışan özelliklerini önemsemeleridir. Bu sebeple, işe alınacak personelin yakın şekilde çalışacağı birimin beklentileri, öncelikli olarak dikkate alınmalıdır.

Anahtar performans göstergelerinin belirlenme aşamasında yaşanan bir diğer önemli zorluk ise, işgücü piyasasında giderek daha fazla ortaya çıkan rekabetçi koşullar ve işletmenin finansal kaynakları doğrultusunda ortaya çıkan sınırlılıklardır

(Dessler, 2014, 74). Dessler'e göre, günümüzde işgücü piyasasında yetenekli çalışanların birçok işletme tarafından aranıyor olması, bölgesel kısıtlar çerçevesinde faaliyet gösteren işletmelerin dar bir aday havuzuna sahip olması ve işletmelerin personel bütçelerindeki sınırlar, bu göstergelerin gerçekçi koşullarda belirlenmesini zorunlu kılmaktadır.

Öncelik ve performans göstergelerinin belirlenmesi konusunda yaşanabilecek tüm bu zorluklar, İK uzmanlarının işe alım planlama süreçlerinde dikkate alması gereken önemli unsurlar halini almıştır.

1.2.3. Yetenekli İşgücünün İşe Çekilmesi ve İşe Alım Süreçleri ile İlgili Sorunlar

Günümüzde, örgütlerin işgücü piyasasında daha geniş bir insan kaynağına ulaşma imkânı bulmaları ve işgücünün izlenebilirliğinin artması, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi amacıyla, “yetenek savaşları” olarak da adlandırılan kıyasıya bir rekabetin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Örnek vd. 2018, 23). Korkmaz ve Keçecioğlu (2014, 159)'na göre, bu durumun en önemli sebepleri arasında, işgücü piyasasında işletmeler için kritik olan pozisyonlarda ortaya çıkan arz ve talep dengesizliği, yani yetenek açığının, örgütlerin pazarlık gücünün bireylere kaymasına yol açması yer almaktadır. İşletmeler açısından, yetenekli çalışanların bulunması ve örgütün etkin bir parçası haline getirilmesinin gerekliliği, bu koşullar söz konusu iken karmaşık zorlukları da beraberinde getirmiş, işletmelerin yetenek stratejilerinde kapsamlı değişikliklere yol açmıştır. Korkmaz ve Keçecioğlu, bu zorlukların, özellikle yeteneklerin ihtiyaç duyulan zamanlarda bulunamaması veya işletmeye çekilememesi durumlarında yoğunlaştığına işaret etmektedir.

Yetenekli çalışanların bulunması ve işletmeye çekilmesi, öncelikle dış işgücü piyasasında aktif bir aramayı içermekte ve gerekli becerileri sergileyebilmek için, işe alım ve seçme tekniklerinin etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu noktada, örgütlerin daha iyi organize olmuş, daha az hiyerarşik ve daha akışkan ve esnek yapılara sahip olması önemli bir cazibe etkeni olurken, sunulan finansal imkânlar, yerleşik bir örgüt kültürü ve uygun bir fiziksel çevre, işletmenin işgücü

piyasasındaki rekabetçiliğini arttıran unsurlar olarak görülmektedir (Perçin, 2016, 301).

Beardwell ve Claydon (2010, 163)'a göre, yetenekli çalışanların bulunması ve işe alınmak üzere seçimi, bütünleşik faaliyetlerdir. Bu sürecin başarısı ise, yüksek potansiyele sahip, gelecekte işletme için katma değer yaratabilecek, yaratıcı, yenilikçi ve sosyal sermayesi bulunan bireyleri keşfederek işletmeye çekebilmek ve bu kişileri, örgüt içinde doğru şekilde konumlandırabilmekle mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, doğru yeteneği bulmak kadar, işe alım süreçlerinde uygulanacak doğru yetenek yönetim stratejilerinin oluşturulmuş olması da önem arz eder.

İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (Society for Human Resource Management-SHRM, 2016, 9) tarafından İK uzmanları arasında yapılan bir araştırmada, geçmiş yıllara kıyasla işgücü pazarında, yetenekli çalışanların işe alımına ilişkin artan bir zorluk düzeyinin ortaya çıktığı bildirilmektedir. Bu uzmanlara, işe alım zorluğunun artmasının arkasında hangi faktörlerin bulunduğu sorulduğunda, yüzde 51'i başvuru sayısının azlığı, yüzde 50'si gerekli iş tecrübesinin bulunmadığı, yüzde 49'u diğer işverenlerden gelen rekabeti, yüzde 38'i ise yerel işgücü pazarının yeterli nitelikte aday üretmiyor olduğunu vurgulamıştır.

1.2.4. İşgücünün Devamlılığı ve İşten Ayrılma Oranları ile İlgili Sorunlar

Yetenekli işgücünün işletmeye çekilmesi ve işe alınması kadar, örgüt içinde sürekliliğinin ve kalıcılığının sağlanarak, örgütün bir parçası olarak tutulması da büyük önem taşımaktadır. Burkholder vd. (2007, 70), çalışanların örgüt için birer varlık olarak görülmesi gerektiğini ve işletmeden ayrılma durumunun, bu kaynağın yıkıcı ve maliyetli bir şekilde israf edilmesiyle eşdeğer olduğunu ifade etmektedir. Gelecekteki potansiyel maliyetleri tahmin ederek planlamak ve kişilerin işletmeden ayrılma nedenlerini belirlemek amacıyla, işletmelerin işgücü devir hızının ölçülmesi ve birim maliyetlerin hesaplanması gerekmektedir.

Armstrong (2012, 244), çalışanların işten ayrılma maliyetini etkileyen unsurları şu şekilde sıralamaktadır:

- Yeniden bir çalışan bulmanın direkt maliyetleri (ilan, görüşme, testler vs..),
- Yeni alınan çalışanın işe uyum sağlaması ile ilgili direkt maliyetler,
- Gerekli becerilerin sağlanması için yapılan direkt eğitim harcamaları,
- İşten ayrılma maliyetleri (tazminat, resmi giderler vs.),
- İK ve bölüm yöneticileri tarafından işe alım, adaptasyon ve eğitim alanlarında harcanan zamanın fırsat maliyeti,
- Yeni bir çalışan işe alınmasında yaşanacak gecikmeler ve adapte olana kadar geçen süredeki iş çıktısı kaybı.

Yetenekli çalışanların işletme bünyesinde tutulma stratejileri, çalışanların ayrılmasını veya kalmasını etkileyen faktörlerin anlaşılmasına dayanmaktadır. Korkmaz ve Keçecioğlu (2014, 161), işgücü piyasasındaki arz-talep dengesizliği sebebiyle, yüksek performanslı çalışanların işletmeyi terk etme eğiliminde olmalarının mümkün olduğunu ve bunun engellenmesinin, etkin yetenek stratejileri, sürdürülebilir gelişim politikası ve güçlü bir ödüllendirme sistemi ile mümkün olacağını ifade etmektedir. Armstrong (2012, 245) ise bu eğilimi dönemsel olarak sınıflandırarak, erken kariyer döneminde (30 yaş ve altı) kariyer gelişimiyle, kariyer ortası çalışanları için (31-50 yaş arası) kariyerlerini yönetebilme ve işlerinden memnun olmalarıyla, kariyer sonu çalışanlar (50 yaş üstü) için ise iş güvenliğiyle daha fazla ilgili bulunmaktadır. Armstrong, işgücünün elde tutulmasını etkileyen diğer önemli başlıkları şu şekilde sıralamaktadır:

- Kurum imajı,
- İşe alım, seçme ve yerleştirme adaleti,
- Liderlik (“çalışanlar şirketlere katılır, fakat yöneticileri terk eder”),

- Öğrenme fırsatları,
- Performans, tanıma ve ödüller.

Bu faktörlerin uyumlu bir şekilde bir arada bulunması, çalışanların işletme için sürdürülebilir ve verimli birer kaynak haline gelmesi üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır.

1.2.5. İşgücünün Beceri Eksiklikleri ve Fazlalıkları ile İlgili Sorunlar

Beceri eksikliği, işgücü piyasası belirli bir iş kolunda gereken nitelikli işgücü talebini karşılamak için yeterli sayıda aday üretemediğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum SHRM (2016, 19) tarafından tanımlandığı üzere, işin yapılabilmesi için gerekli temel becerilerin, iş tecrübesinin, eğitim niteliklerinin veya bilgilerin eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. İşgücü piyasası uzmanları, beceri eksiklikleri ile benzeri bir olgu olan “beceri açıkları” kavramını da zaman zaman eş anlamlı şekilde kullanmaktadır. SHRM, çeşitli nedenlerden dolayı bu kavramı, bir kuruluştaki mevcut çalışanların, “mevcut veya gelecekteki iş rollerinde yeni veya ek görevler yapmak için gerekli becerilere sahip olmadığı” bir durumu tanımlamak için kullanmıştır.

Farklı iş kollarında, işgücünün sergilemesi beklenen performans için gereken belirgin beceriler değişkenlik göstermekte ve genellikle işgücü tedarik süreçlerinde ve planlamasında sergilenen hatalı stratejilerin bir sonucu olarak, beceri eksikliği ya da fazlalığı olan adayların örgüte katılım sağladığı görülmektedir (Pankl vd., 2010, 160). Nickson (2007, 89), bu süreçlerde yaşanan zorlukların giderilmesi için, işin aktif olarak gerçekleştirildiği bölümlerde görev yapan ve işgücünden beklentileri daha yakından tanıyan yöneticilerin, yetenek ve beceri tanımlama süreçlerinde daha aktif bir rol alması gerektiğini ifade etmektedir.

Bu alanda SHRM (2016, 5) tarafından İK uzmanları arasında, küresel çapta yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre uzmanlar, iş başvurusu yapan kişilerin yarısından fazlasının, işin temel gereksinimleri bakımından belirli bir oranda beceri ve bilgi eksikliği bulunduğunu belirtmiştir. Başvuruda bulunanların yüzde 84’ünün ise, uygulamalı beceri eksikliği bulunduğu raporlanmıştır.

Beceri eksikliği sorununa ilişkin Türkiye’de yapılan yakın tarihli bir çalışmaya göre ise (ManpowerGroup, 2018), Türkiye, dünya genelinde, Japonya, Romanya, Tayvan, Hong Kong ve Bulgaristan’ın ardından yüzde 66 ile en çok yetenek açığı sorunuyla karşılaşılan ülkeler sıralamasında 6. durumda yer almaktadır. Bu çalışmada, Çin, İrlanda, Birleşik Krallık ve Hollanda, beceri eksikliği konusunda en az sorun yaşanan ülkeler arasında bulunmakta. Yine aynı araştırmada, Türkiye iş piyasasında karşılaşılan beceri eksikliklerinin altında yatan temel sebepler arasında, yüzde 31 ile deneyim eksikliği, yüzde 20 ile teknik becerilerdeki eksiklik ve aynı oranla, ilgili pozisyon için gereken bütçelemenin sağlanamamasının bulunduğu tespit edilmiştir.

Beceri fazlalıkları ise, işgücü piyasasında arz talep dengesinin işletmelerin avantajına bozulduğu ve genellikle, bölgesel koşulların etkisiyle ortaya çıkmakta olan bir durumdur (Snell ve Bohlander, 2013, 325). Pilbeam ve Corbridge (2010, 157), işgücü beceri fazlalığı olgusunun, çalışanın ilgili pozisyon açısından, işletmenin beklentilerinin üzerinde bir beceri donanımına sahip olması durumunda gerçekleştiğini ve en azından, beceri eksiklikleri kadar dikkatle yönetilmesi gereken bir zorluk alanı yarattığını belirtmektedir. Özellikle işe alım süreçlerinde beceri fazlalığı bulunan adayların, işin gereksinimleri ile ilgili hangi becerileri ağırlıklı olarak kullanması gerektiği ve bu beceri alanlarındaki yetkinlik düzeyleri, etkin bir şekilde değerlendirilmelidir. Ayrıca, etkin bir yetenek yönetim sisteminin, gerek beceri eksikliği, gerekse beceri fazlalığı durumlarında, çalışanların potansiyelini işletme için üst seviyede kullanmasına ve iş gereksinimlerine odaklanmasını sağlamaya yöneltmesi beklenmektedir.

1.2.6. Yetenek Geliştirme Faaliyetleri ile İlgili Sorunlar

Birçok iş kolundaki çalışanların bireysel beceri ve yetenekleri, örgütsel hedeflere ulaşılması için hayati önem taşımaktadır. Ancak, ağırlıklı olarak tecrübe eksikliğinden kaynaklandığı görülmekle birlikte, temel ve teknik becerilerde ortaya çıkan eksiklerin giderilmesi ve çalışanların iş yapma becerilerini güncel şartlara uygun bir düzeye ulaştırabilmeleri, örgütsel yetenek geliştirme faaliyetlerinin kapsamında değerlendirilmektedir (Collings vd., 2015: 507).

ManpowerGroup (2018) anketine katılan işletmelerin yarısından fazlası, yetenek geliştirme ve eğitim faaliyetlerine, örgüt içindeki beceri eksikliklerini azaltmak için yatırım yaptığını ve ortalama yüzde 30'u ise yetenek geliştirme amacıyla mevcut iş modellerini daha esnek sistemlerle değiştirdiğini belirtmektedir. Ancak bu alanda yatırım yapan işletmelerin azlığı, ülke genelinde beceri eksikliğinin önemli bir sorun olmaya devam etmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İşte, işgücü tedarik süreçlerinde doğru adaya ulaşma ve istihdam için cezbetme konusunda, yetenek geliştirme faaliyetlerine işletmelerin verdiği önem, bu noktada adaylar açısından önem kazanmaktadır.

Rekabetçi işgücü piyasasında, yetenekli adayların işe çekilmesi için önemli gereksinimlerden birisi de, işletmenin yetenek geliştirme faaliyetlerine yatırım yapabilme kapasitesidir. İşletmelerin hizmet kalitesini arttırabilmesi ve hem yurt içinde hem de dünya çapında işgücü pazarında rekabet edebilmesi için önem taşıyan yetenek geliştirme yatırımları, çalışanların uzun süreli işe bağlılık, işte kalma eğilimi ve performansı üzerinde de olumlu etki yaratmaktadır (Avustralya Hükümeti, 2017, 44).

Yetenek geliştirme faaliyetlerinin, planlanmış ve sistematik bir yapıda ve örgütsel gelişim süreçlerinin doğal bir unsuru olarak tasarlanması, Sushil (2018, 131) tarafından da ifade edildiği gibi, önemli bir İK planlama altyapısı ve eğitmen kapasitesi gerektirmektedir. İş görenlerin işletmeye çekilmesinde, örgütlerin sağladığı potansiyel gelişim imkânlarının önemli bir göstergesi olan bu altyapılar, yetenekli çalışanların uzun vadeli kariyer planlamasında ve dolayısıyla işveren seçimlerinde belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Sushil, modern İKY yaklaşımında, yetenek geliştirme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ve kalitesinin daha etkin bir şekilde izlenebilmesi amacıyla geliştirilen metriklerin, giderek daha fazla kullanılmaya başladığının da altını çizmektedir.

Erbaş vd. (2016, 4), özellikle Türkiye’de turizm alanında yüksek eğitim almış olan işgücünün, kurumsal yetenek geliştirme kapasitesi bulunan işletmeleri tercih etme eğilimi bulunduğunu ve bu durumun, küçük ölçekli işletmeler için yetenek açığı sorununu artırdığını belirtmektedir. Öte yandan, Işık vd. (2015, 31), turizm eğitimi veren yükseköğretilerin eğitsel niteliklerinin yetersiz, uygulama alanlarının

sınırlı ve yenilikçi yaklaşımların azlığı sebebiyle, adayların açık bir pozisyona başvururken, yetenek geliştirme programlarına sahip işletmelere büyük ölçüde öncelik vermesine sebep olduğunu belirtmektedir. Bu noktada, Türkiye’deki pek çok sektörde olduğu gibi, turizm sektöründe de küçük ölçekli işletmelerin yatırım ve bütçe kısıtları bulunması, büyük ölçekli kurumsal işletmelerin, çalışan tedarik süreçlerinde rekabet avantajı kazanmasına ve diğerlerinin beceri açığı sorunuyla karşılaşmasına yol açmaktadır.

1.2.7. Çevresel Faktörler

Genel itibariyle, işgücünün ve işletmenin inisiyatifleri dışında gelişen ve örgütsel yapı tarafından kontrol edilmesi mümkün olmayan unsurlar, çevresel faktörler olarak değerlendirilmektedir. Bu unsurlar arasında, ülkenin içinde bulunduğu sosyal, politik, ekonomik ve kültürel şartlar, işletmenin içinde bulunduğu coğrafi koşullar, sektörel gelişmeler ve devletler tarafından uygulanan bazı yasal ve yapısal düzenlemeler yer almaktadır (Giritlioğlu ve Özlü, 2016, 850).

Collings vd. (2015, 211), geçtiğimiz yıllarda küresel boyutta etkili olan finansal krizin, tüm dünyada işgücü tedarik süreçleri üzerinde etkili olduğunu ve aynı anda azalan işgücü talebine, artan işgücü arzının eklenmesiyle, beceri fazlası bulunan adayların, kapasitelerine kıyasla düşük nitelikli pozisyonlara talip olduğunu ifade etmektedir. Benzeri bir şekilde, personel bütçesi bakımından sorun yaşayan işletmelerin daha düşük nitelikteki adaylara yönelmesi, beceri açıklarında artış yaşanmasına yol açmıştır.

Diğer bir unsur olarak, işletmenin coğrafi konumu, işgücü tedarik süreçlerinde belirli kısıtların yaşanmasına yol açabilmektedir. Özellikle nitelikli işgücüne erişimin kısıtlı olduğu ve önemli eğitim kurumlarının uzağında konumlanan işletmeler, yüksek beceriye sahip adaylar tarafından daha az tercih edilmekte ya da daha yüksek ücret talebi ile karşılaşabilmektedir. Bu işletmelerin küçük ölçekli ve düşük bütçeli olması durumunda ise, genel itibariyle nitelikli çalışan bulma sorunu daha belirgin bir hal almaktadır (Snell ve Bohlander, 2013, 10).

Vance ve Paik (2006, 292), yasal ve yapısal düzenlemelere örnek olarak, farklı ülkelerdeki gelir vergisi oranlarını vermektedir. Özellikle ABD gibi düşük gelir vergisine tabi ülkelerden, yüksek gelir vergisine sahip Batı ve Kuzey Avrupa ülkelerine yönelik işgücü akımı, sınırlı seviyede kalmaktadır. Diğer bir örnek ise Türkiye’de devlet tarafından verilen istihdam teşviklerinin, işgücü tedarik süreçleri üzerindeki olumlu etkileridir. Bu alanda verilen destekler, özellikle endüstriyel kümelenme örneklerinde de görüldüğü üzere (Eraslan vd., 2010, 10), işletmelerin kalifiye personel taleplerini artırmaktadır.

1.3. Turizm ve Konaklama Sektörü

1.3.1. Turizm Sektörünün Tanımı

Turizm, ilk kez 20. yüzyılın başlarında ve 1. Dünya Savaşı’nı takip eden yıllarda, modern anlamda bir endüstriye dönüşme eğilimi göstermiştir. Bu döneme kadar organize bir altyapıya sahip olmayan konaklama işletmeleri, ulaşım araçları, bağlantı yolları, araçlar ve özel mekânlar, bireylerin eğlence, dinlenme ve iş amacıyla daha etkin erişimini sağlamak üzere, düzenlenmeye başlanmıştır (Yılmaz, 2011, 77).

Günümüzdeki anlayışa daha uygun bir turizm sektörü anlayışı, dünyada 1950’li yıllar ve sonrasında gelişimini hızlandırarak, toplumsal yaşamın bir parçası haline gelmiş, sosyo-kültürel ve ekonomik önemini her geçen gün artırmıştır (Karataş ve Babür, 2013, 16). Bu anlayışın Türkiye’ye ilk yansımaları ise, 1980’li yılların ikinci yarısını bulmaktadır. Öncelikli olarak, ülkenin sahip olduğu tarihi ve doğal zenginliklerin yerli ve yabancı ziyaretçilere tanıtımının hız kazanması, artan iletişim imkânları ve artan kitlesel talebi karşılayabilmek için yapılan büyük ölçekli yatırımlar, Türkiye’nin turizm sektörünün gelişimine yol açmıştır.

Turizm sektörünü tanımlamadan önce, bu endüstrinin temelini oluşturan turizm ürünlerinin temel özelliklerini değerlendirmek, endüstri tanımlamasına gereken zemini oluşturabilecektir. Karagöz ve Özel (2013, 101), bir ürün olarak turizmi, bireylerin modern yaşam içerisinde ortaya çıkan konaklama, dinlenme, yeni yerler ve “kültürlerle tanışma, sağlıklı yaşama, farklı gruplarla bir araya gelme ve

özel ilgi alanlarına yönelik aktiviteleri gerçekleştirme gibi sebeplerle talep ettikleri mal ve hizmetlerin bütünü” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, turizm endüstrisi çerçevesinde ürün, turistlerin sürekli bulundukları çevreden uzaklaşması ve yeniden dönüşü arasındaki sürede talep ettiği fiziksel imkânlar ve deneyimlerin bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır.

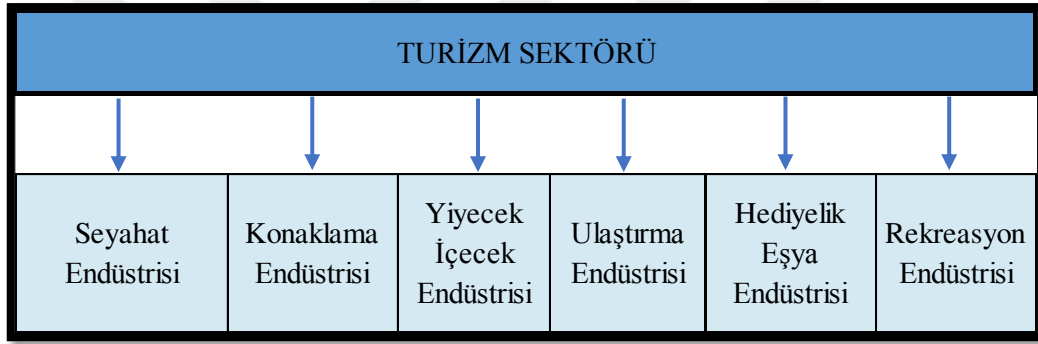
Tanımdan da anlaşılacağı üzere, turizm endüstrisinde ürün, sadece satın alınan imkân ve hizmetleri değil, aynı zamanda bireylerin edindiği deneyimleri de içine alan karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Bu sebeple, endüstriyi meydana getiren dinamikler ve tüketiciye sağlanan değer, sadece altyapı, tesis, ürünler veya sunumun özellikleri ile değil, deneyimin bir bütün olarak tüketicide oluşturduğu subjektif algı ile ölçülmektedir (Uçkun ve Pelit, 2002, 81). Tüketicilerin turistik ürün algısını ve ürünün pazarlanabilir yapısını oluşturan unsurlar ise Alkan (2015, 216) tarafından, turizm işletmeleri, belirgin bir çekicilik, fiyat, imaj ve ulaşılabilir olma gibi beş ana değişkene bağlı olarak tanımlanmıştır. Çekicilik, ürünün belirgin bir özelliği ile tüketicilerin ilgi duymasını, fiyat, tüketicilerin bütçe kısıtlarına uygun olmasını, imaj, tüketicinin üründen beklentilerini, ulaşılabilir olma, ürüne erişimin mümkün olmasını, turizm işletmeleri ise ürünün fiziksel faydalarını nitelemektedir.

Turizm ürününün turistlere pazarlanması faaliyetinin gerçekleştirildiği turizm endüstrisi, statik ve dinamik bir takım faktörlerin bir araya geldiği bir ekonomiye zemin hazırlamaktadır. Timur (2014, 11), turizm sektörünü oluşturan statik faktörleri, turizm faaliyetinin amacını oluşturan ve çekicilik sağlayan, doğal, coğrafi ve fiziksel unsurlar, konaklama işletmeleri ve tesisler olarak tanımlamaktadır. Dinamik faktörler ise, imaj, fiyat, ulaşım imkânları, sunulan ürün ve hizmetler ile tüketicilerin değişen turizm tüketim alışkanlıkları kapsamında tanımlanmaktadır. Belirtilen dinamik ve statik unsurların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan ekonomik değer, istihdam, gelir, üretim ve döviz girdisi gibi sonuçlara yol açarak, sektörel etkileri meydana getirmektedir.

1.3.2. Turizm Sektörünün Kapsamı ve Konaklama İşletmelerine Yönelik Sınıflandırmalar

Bir ekonomi, genel itibariyle üç ana sektörün birleşimiyle meydana gelmektedir. Bu sektörler, imalat, tarım ve hizmetler başlıkları altında incelenmektedir. Gelişen ekonomik aktiviteler, bu sektörler arasındaki eski dengeleri değiştirmekte, tarım ve ağır imalat sektörleri karşısında hizmetler sektörü payını giderek daha fazla artırmaktadır (Akıncı ve Yılmaz, 2013, 27).

Turizm endüstrisi, hizmetler sektörünün bir alt kolu olarak faaliyet göstermekte ve bölgesel kalkınmanın gerçekleştirilmesinde, altı temel alt endüstrisi ile katkı sağlamaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Turizm Sektörünün Alt Endüstrileri

Kaynak: Bakka (2017, 2).

Bu sınıflandırmayı açıklayan Bakka (2017, 2), turizm sektörünün alt endüstrileri arasından seyahat endüstrisinin, turizm ürününün dağıtımı ve oluşumunda rol alan, tur toptancıları, operatörleri ve seyahat acentesi gibi işletmeleri kapsadığını belirtmiştir. Konaklama endüstrisinde yer alan işletmeler, motel, otel, pansiyon, tatil köyü kamping gibi, turistlerin konaklaması için özel mekânlar oluşturmaktadır. Yiyecek ve içecek endüstrisi, kafeterya, restoran, gece kulüpleri ve her türlü aşçılık hizmeti sunan birimlerden oluşmaktadır. Ulaştırma endüstrisinde turistlerin turizm bölgesine erişimini sağlayan, kara, deniz, hava ve demiryolu taşımacılık ağları bulunmaktadır. Hediyelik eşya işletmeleri, turistik bölgeye ilişkin hatırlatıcı ve sembolik ürünleri sunarken, rekreasyon işletmeleri ise, turistlere sosyal

ve kültürel imkanlar sunan, müze, tiyatro, eğlence mekanları, sanat galerileri vb. gibi birimlerden oluşmaktadır

Tüm bu alt endüstrilerin, birbirinden bağımsız iç dinamikleri bulunmakla birlikte, turizm ürününün ve endüstrisinin geneli açısından önemli bir bütünün parçası olarak işlev görmektedir. Bu çalışmanın odak noktasını oluşturan konaklama endüstrisinde yer alan işletmeler ise, kendi içinde farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır.

Demirtaş (2010, 27), bu sınıflamaların genel olarak etkinlik süresine göre, uzun süreli, kalıcı, kısa süreli ve geçicilik esası doğrultusunda yapılabildiği gibi, bir zincirin üyesi olup olmaması, müşteri profili, yerleşim yeri (deniz kenarı, dağ, şehir vs.), fiyat sınıfı ve sunulan hizmetin zenginliğine göre de yapıldığını belirtmektedir. Daha geniş bir sınıflandırma yöntemini benimseyen OSMED (2018), konaklama işletmelerini, temel konaklama işletmeleri ve yardımcı konaklama işletmeleri olmak üzere iki temel başlık altında incelemektedir. Bu işletmeler içerisinde temel konaklama işletmeleri, ana fonksiyonu olan geceleme imkânlarının yanı sıra, konukların, eğlence, yeme-içme ve aktivite ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik unsurları da bünyelerinde barındırmaktadır. Temel konaklama işletmeleri sınıfında pansiyonlar, oteller, tatil köyleri ve moteller yer almaktadır. Yardımcı konaklama işletmeleri ise, bireylerin geceleme imkânını ve diğer gereksinimlerini kendi olanaklarıyla sağladığı, apart otel, hostel, oberj ve kamping gibi tesislerdir.

Bu çalışma kapsamında, işgücü dinamikleri açısından değerlendirilen konaklama tesisleri, yukarıda temel konaklama tesisleri olarak tanımlanan sınıflandırma içerisinde yer almaktadır. Giritlioğlu ve Özlü (2016, 848), temel konaklama işletmeleri sınıfında en önemli ağırlığa sahip olan otel işletmelerini, verdikleri hizmetin kalitesine göre, turistik belgeli oteller ve turistik belgesi olmayan oteller olarak sınıflandırılmaktadır. Turistik belgeli oteller, Turizm Bakanlığı tarafından verilen ve "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri" yönetmeliğinde belirlenen şartlar doğrultusunda, bir ile beş yıldız arasında sınıflandırılmaktadır. Amaçlarına göre yapılan sınıflandırmada ise oteller, şehir otelleri ve dinlenme-eğlence otelleri olarak iki alt sınıfta incelenmiştir.

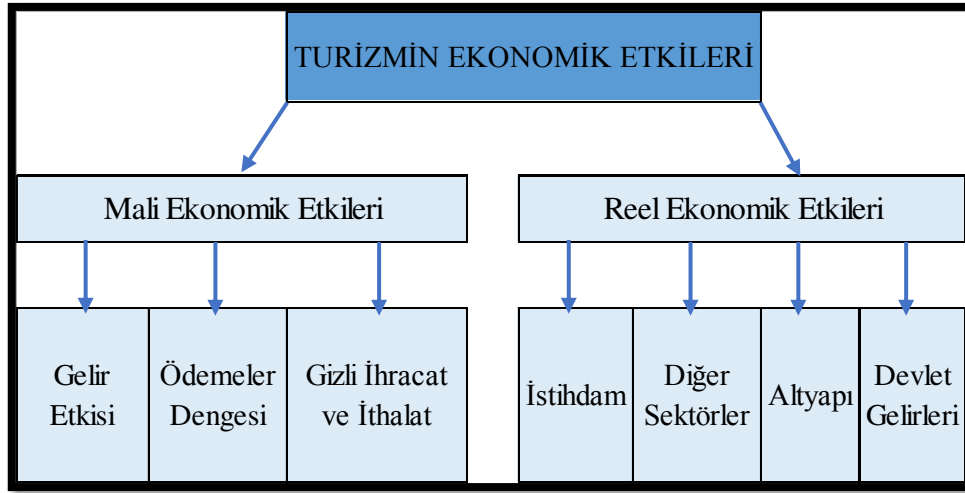
Demirtaş (2010, 41-45), moteller, tatil köyleri ve pansiyonların ise konaklayanlara sağlanan imkânlarla göre, Turizm Bakanlığı'na birinci ve ikinci sınıf başlıkları altında sınıflandırılmış olduğunu ve birinci sınıf tesislerin hizmet, dekorasyon, donanım, tesisat, yapı ve yerleşme özellikleri açısından daha üstün özelliklere sahip olduğunu belirtmektedir.

1.3.3. Sektörün Ulusal Ekonomiler Üzerindeki Etkileri

Turizm ve konaklama endüstrisi, ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişimi üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak çok büyük bir etkiye sahiptir. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi (WTTC, 2015), turizmin bu katkıları arasında, pozitif ülke imajı oluşturulması, sermaye ve ticari yatırımın teşvik edilmesi, büyük ve küçük işletmelere nakit akışı sağlanması, girişimciliğin artarak iş gücü için yeni işler yaratılması, yeni işletmeler açılması ve kültürel değerlerin ve mirasın korunmasını ön plana çıkarmaktadır.

Buneta vd. (2016, 179)'ne göre, turizm endüstrisindeki ürünler ve hizmetler rekabetçi değil, karşılıklı olarak birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Çünkü her bir unsur turizm sistemine dâhil edilmedikçe, diğerleri ekonomik etkilerini tam olarak gerçekleştirememektedir. Bu bağlamda, sektörel bir kategori olarak, turizmin ülke ekonomisine oldukça sofistike yollarla doğrudan ve dolaylı yollardan etki eden, entegre bir sistem olduğu çıkarımı yapılmaktadır. Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi tarafından belirtilen ekonomik etkilere ilave olarak, Buneta vd., turizmin bir turist ekonomisi yarattığını, az gelişmiş bölgelerin gelişimine katkıda bulunduğunu, birçok iş kolunda işgücü ve hizmet seviyesinin uluslararası standartlara çıkarılmasına yol açtığını ve cari açığın düşürülmesine yardımcı olduğunu ifade etmektedir.

Turizm sektörünün ekonomiler üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmada Bakka (2017), Şekil 2.'de sunulduğu gibi, bu etkileri mali ve reel ekonomik etkiler başlıkları altında incelemektedir. Bu çalışmada, başlıca mali ekonomik etkiler, turizm kaynaklı kazançların ekonomik dağılımıyla oluşan gelir (çarpan) etkisi, turizm aktiviteleri neticesinde elde edilen kazançların ödemeler dengesine katkısı, görünmeyen ithalat ve ihracat etkileri olarak sınıflandırılmaktadır.



Şekil 2. Turizmin Ekonomiler Üzerindeki Etkileri

Kaynak: Bakka (2017, 7).

Turizmin mali ekonomik etkilerinin ortaya çıkışı, Akın (2018, 4) tarafından, doğrudan ve dolaylı etki süreçleri açısından değerlendirilmektedir. Bu çalışmaya göre, doğrudan harcamalar, turistlerin yaptığı konaklama, ulaşım, yiyecek içecek vb. gibi harcamalar dolayısıyla turizm sektörüne doğrudan gelir yaratmaktayken, bu işletmelerin yaptığı harcamalar ise ekonomi içerisinde dolaylı gelir etkisini oluşturmaktadır. Dolaylı harcamalar arasında yer alan personel ödemeleri ile mal ve hizmet talepleri sonucunda, bu gelir etkisi ekonomi geneline yansımaktadır.

Yukarıdaki süreçlerle de bağlantılı olarak, turizm sektörünün reel ekonomi üzerinde yarattığı etki ise Bakka (2017, 8) tarafından istihdam, diğer sektörler, altyapı ve devlet gelirleri başlıkları altında incelenmektedir (Şekil 2).

Turizmin gelir yaratıcı etkisi, turizm alanında olduğu gibi aynı zamanda, ilgili ve bağlantılı sektörlerde de uyarılmış istihdam etkisi yaratmaktadır. Bu sektörler arasında, hizmetler, emlak, tekstil ve dokuma, gıda ve içecek, tarım ve makine imalat sektörleri yer almaktadır. Turizm sektörünün gelişimiyle paralel olarak, iletişim, ulaşım, sağlık vb. gibi alanlarda artan altyapı ihtiyacı, yapılan yatırımların büyüme üzerindeki etkisini tetiklemektedir. Son olarak ise, turizm gelirlerinin vergilendirilmesi ve turizm ekonomisi ile ortaya çıkan kazançların devletlerin

gelirleri üzerindeki olumlu etkisi, reel ekonomik etkiler arasında değerlendirilmektedir (Şit, 2016, 105).

1.3.4. Dünyada ve Türkiye’de Sektörün Büyüklüğü ve Büyüme Eğilimi

Geçtiğimiz yıllarda turizm, birçok ülke için giderek artan bir şekilde, ekonomik büyüme ve döviz girişinin en önemli kaynaklarından biri haline gelmiştir (Ertuğrul ve Mangir, 2015, 633). Ernst & Young (2017, 5) küresel turizm sektörü raporuna göre Türkiye, uygun fiyatları ve turistler için sunulan seçeneklerin çeşitliliği nedeniyle, son yıllarda en cazip turizm ülkelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Klasik seçenekler arasında yer alan güneş ve deniz tatiline ilave olarak ülke, kültürel ve tarihi zenginlikleri, toplantı ve teşvik etkinlikleri, konferans ve fuarlar (MICE), spor etkinlikleri ve sağlık turizmi gibi alanlarda da turist çekebilmektedir.

Türkiye’de turizmin ekonomi içerisindeki payına ilişkin veriler sunulmadan önce, bir ekonomik sistemde “turizmin payı” kavramına açıklık getirilmesi önem taşımaktadır. Lanquar (2011, 6) bu kavramı, kamu harcamasına ek olarak, turizmle ilgili yatırımlar, turizm tedarik zinciriyle dolaylı ve doğrudan ilişkili olan malların ihracı ve ulaşım, konaklama ve benzeri geleneksel turistik hizmet tedarikçilerinin faaliyetlerinin toplamı olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmaya göre, turizm endüstrisinin GSYH’ya dolaylı katkısı, geleneksel olarak doğrudan katkısından üç katı daha fazla olmuştur.

WTTC (2018, 3) tarafından yayınlanan son rapora göre, turizm ve konaklama sektörünün Türkiye’nin GSYH’sına doğrudan katkısı, 2017’de yüzde 3,8 ile toplamda yaklaşık 32 milyar dolara ulaşmakta, henüz kesinleşmemiş 2018 yılı rakamlarına göre, yüzde 5,1’lik büyümeyle GSYH içindeki payının yüzde 4’e ulaşması beklenmektedir. 2028 yılı için yapılan tahminler ise, turizm sektörünün GSYH’ya doğrudan katkısının yüzde 4,2 ile 50 milyar doları bulması yönündedir. Dolaylı katkısı ile birlikte hesaplandığında ise sektör, 2017 yılında GSYH’nin yüzde 11,6’sı olan yaklaşık 100 milyar dolar hacim sağlamakta, bu rakamın 2028 yılında yüzde 12,7 ile yaklaşık 150 milyar doları bulması tahmin edilmektedir. Dahası, turizm sektörünün tüm sektörler içindeki sıralaması, otomotiv veya kimya imalat

sanayii gibi birçok temel üretim endüstrisinin üzerinde yer almaktadır. TÜSİAD (2017) raporu, turizm sektöründen elde edilen gelirlerin, Türkiye'nin toplam ihracatının yüzde 22'sini, cari açığın ise yaklaşık yüzde 50'sini karşılamakta olduğunu göstermektedir.

Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO, 2018) tarafından yayınlanan en son Dünya Turizm Barometresi raporuna göre, küresel ölçekte uluslararası turistlerin sayısı 2017'de yüzde 7 artarak, toplamda 1.322 milyonu bulmuştur. Uluslararası turistler, 2018'in ilk altı ayında, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 6 oranında artarken, 2017 yılındaki artış eğiliminin de sürdüğü görülmüştür.

Ernst & Young (2017, 19) raporuna göre, turistlerin ortalama konaklama süreleri 2017'de 1,6 iken, bu rakamın 2018'de 1,8 geceye yükselmesi ve 2021 yılına kadar ziyaretçi başına 2,1 geceye ulaşması bekleniyor. Ancak, tüketici talebindeki potansiyel artış hızı ile arzın (otel odası sayısı) artışını karşılaştırma amacıyla yapılan tahminler, talebin arz artışından daha düşük artış göstereceğini ve ortalama doluluk oranının, 2014 yılındaki yüzde 36,3'lük doluluk seviyesine karşılık, 2021 yılında yüzde 30,2 oranına düşeceği yönündedir.

Son olarak turizm ve konaklama endüstrisi, Türkiye'de yapılan toplam yatırımlar açısından değerlendirildiğinde, sektörün 2017 yılında yaklaşık 75 milyar TL sermaye yatırımı çektiği görülmektedir. Bu rakamın, 2018'de yüzde 1,2 ve gelecek on yıllık dönemde ise yüzde 3,7 artacağı tahmin edilmektedir. WTTC (2018, 5) tarafından yapılan bu tahminin gerçekleşmesi durumunda, turizm endüstrisinin toplam ulusal yatırımlar içindeki payı 2018'de yüzde 8,0 iken, 2028'de yüzde 8,9'a çıkacaktır.

Tüm bu veriler göstermektedir ki, turizm ve konaklama endüstrisi hali hazırda büyüme potansiyelini sürdürmekte ve ekonomi içerisindeki toplam katkısını artırma eğilimi taşımaktadır.

1.3.5. Sektörde Rekabetin Yapısı ve Rekabet Avantajının Kaynakları

2008 yılındaki finansal krizinin ardından küresel ekonomi, son yılların en ciddi durgunluklarından biriyle karşılaşmıştır. Günümüze gelinene kadar her ne kadar ekonomilerin büyük bir çoğunluğu toparlanma emareleri gösterse de, politik istikrarsızlık, devlet borç krizleri ve kaliteli fonların eksikliği, küresel ölçekte ekonomik kalkınma ve harcama eğilimi açısından kilit riskler olmaya devam etmektedir. Ringbeck ve Pietsch (2013, 43)'in de ifade ettiği gibi, küresel ölçekte çoğu mal ve hizmet için olduğu gibi, eğlence, tatil, dinlenme ve sağlık gibi isteğe bağlı tüketici harcama marjları, geçtiğimiz yıllarda nispeten azalmıştır. Bu ve benzeri önemli ekonomik gelişmeler, turizm sektörünün de içinde bulunduğu birçok sektör açısından, işletmelerin rekabet dinamiklerini temelden etkileyen zorlayıcı koşullar oluşturmaktadır.

Bir turizm ekonomisinin rekabetçiliğini etkileyen faktörler, genel itibariyle, iç çevre ve dış çevre açısından değerlendirilmektedir. Aynalem vd. (2016, 1), turizm bölgelerinin ve ülkelerinin rekabet avantajını belirleyen iç çevresel unsurları, turizme elverişlilik, hava ve kara taşımacılığı altyapısı, maliyet avantajı, kültürel ve doğal zenginlikler, altyapı, sağlık ve sağlığa uygunluk, çevresel sürdürülebilirlik, güvenlik ve insan kaynaklarının kalitesi gibi başlıklar altında incelemektedir. Öte yandan, rekabetçiliğin dış çevresel faktörleri, talepteki bölgesel değişimler, yıkıcı olaylar, döviz kurları ve enflasyon, ekonomik krizler, bilgilerin dijitalleşmesi, doğal afetler, yaşlanan nüfus, siyasi istikrarsızlık ve terörizm olarak sıralamaktadır. Aynalem vd., hiçbir turizm ülkesinin, bu unsurların tamamı bakımından eksiksiz bir yapıya sahip olmadığını, rekabetçiliği ağırlıklı olarak artıran koşulların, dengeli bir güç dağılımı ile mümkün olduğunu ifade etmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF, 2017) tarafından her yıl düzenli olarak, yukarıda belirtilen kriterlere benzer başlıklar kapsamında yayınlanan Turizm Rekabet Endeksi raporuna göre, İspanya, Fransa ve Almanya'nın ilk üç sırayı paylaştığı listede Türkiye, dünyanın en rekabetçi 44. Turizm ülkesi olarak konumlandırılmıştır. Bu raporda, Türkiye'nin rekabet avantajını olumlu etkileyen unsurlar arasında, kültürel zenginlikler (16. Sırada) ve hava ve karayolu ulaşım altyapısı (16. Sırada) yer almaktadır. Türkiye'nin rekabet avantajını olumsuz

etkileyerek, sıralamada gerilemesine yol açan unsurlar arasında ise, güvenlik sorunları (121. Sırada) ve insan kaynaklarının (94. Sırada) bulunması dikkat çekmektedir. Bu çalışma da, turizm ve konaklama sektörünün insan kaynakları alanındaki belirgin bir sorununa odaklanılmış olması, bu alandaki mevcut zayıflıklara, işgücü tedarik süreçleri açısından yaklaşma fırsatı sağlayabilecek olması açısından önem taşımaktadır.

1.3.6. Sektörün Dünyada ve Türkiye’de İstihdam Üzerindeki Etkisi

Önceki bölümlerde de genel olarak ifade edildiği gibi, istihdam fonksiyonu, turizmin ekonomi içerisinde gerçekleştirdiği en önemli katkılardan birisini teşkil etmektedir. Turizm, emek yoğun bir endüstri olarak hem doğrudan, hem de dolaylı istihdam yaratılmasına yol açmaktadır. Doğrudan istihdam, oteller, yeme içme sektörü, taşımacılık ve turizm acenteleri gibi turizm ile doğrudan ilişkili faaliyetlerde istihdam anlamına gelirken, dolaylı istihdam, turizmden sağlanan gelirlerle varlığını sürdüren işletmelerde ortaya çıkan, doğrudan ve uyarılmış istihdam yoluyla katkı sağlamaktadır (Buneta vd., 2016, 180).

Turner ve Sears (2017, 63)’ın yayınladığı verilere göre, dünyanın önde gelen istihdam yaratıcılarından birisi olan turizm ve konaklama endüstrisi, küresel boyutta yaklaşık 100 milyon kişiye doğrudan istihdam sağlamakta ve toplam istihdamın yüzde 3’ünü temsil etmektedir. Bu verilere, dolaylı ve uyarılmış istihdam da dâhil edildiğinde, endüstri, dünyadaki her on istihdamın yaklaşık bir tanesine katkıda bulunmaktadır. Bu yönüyle sektör, Türkiye’de de olduğu gibi, birçok büyük imalat endüstrisinden daha önemli bir istihdam kaynağı işlevi görmektedir. Ayrıca, sektörün gelecekte istihdam piyasasındaki büyüme potansiyeline yönelik veriler de nispeten pozitif yönlü olup, küresel ekonomideki toplam istihdam için yıllık yüzde 1,2 büyüme tahminine kıyasla, turizm endüstrisindeki istihdam büyümesinin, gelecek on yılda ortalama yüzde 1,9 olacağı tahmin edilmektedir.

Türkiye’deki tabloya bakıldığında ise, 2017 yılı itibariyle turizm ve konaklama endüstrisinin istihdama direkt katkısı, yüzde 4,5’e (TÜSİAD, 2017), sektör tarafından dolaylı olarak yaratılan işler de dâhil edildiğinde ise, toplam istihdamın yüzde 7,4’ü olan 2.093.500 kişiye ulaşmıştır (WTTC, 2018, 4). WTTC, bu

rakamın 2018 yılında yüzde 3,1 artışla 2.158.500 kişiye, 2028 yılında ise toplam istihdamın yüzde 8,3'ünü teşkil edecek olan 2.724.000 kişiye ulaşacağını tahmin etmektedir.

1.3.7. Kapadokya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinin Genel Özellikleri

Kapadokya ve Göreme Milli Parkı turizm bölgesi, Avanos-Uçhisar-Ürgüp üçgeni arasında bulunan vadilerde yer alan, tarihi, kültürel ve doğal zenginliklerin, 1985 yılında UNESCO Dünya Miras Komitesi'nin hazırladığı Dünya Miras Listesi'ne dâhil olması ile turizm açısından dünya genelinde bilinirliğe kavuşmuştur (Ahika, 2014, 16). Bölgenin dünyadaki artan bilinirliği, aynı zamanda Türkiye'nin bir turizm ülkesi olmaya başlamasıyla eş zamanlıdır. Türkiye'de turizmin gelişiminde, bölge turizminin de çok önemli bir payı bulunmaktadır. Bu yönüyle Kapadokya bölgesi, Türkiye'de turizm altyapısının ve turizm işletmeciliği kültürünün en köklü temellere sahip olduğu bölgeler arasında yer almaktadır (Timur, 2014, 376).

TÜRSAB (2017) yılı verilerine göre bölgedeki konaklama tesislerinin sayısı, turizm işletme belgeli olarak 77 adet, belediye işletme belgeli olarak 243 adet ile toplamda 320 adet konaklama tesisinden oluşmaktadır. Bu tesislerde sunulan yatak kapasitesi ise, yaklaşık olarak 30 bin adede ulaşmıştır. Türkiye'nin toplamda yaklaşık 1,3 milyon olan yatak kapasitesi içerisinde düşük bir paya sahip olan Kapadokya bölgesinde, Akdeniz ve Ege bölgesinde yer alan büyük hacimli konaklama işletmelerinden farklı olarak, pansiyon ve düşük kapasiteli butik otellerin önemli bir sayıya ulaştığı görülmektedir. Ahika (2017) tarafından yayınlanan bir raporda, bölgede faaliyet gösteren dört ve üzeri yıldıza sahip konaklama tesisi sayısının, 25 adet olduğu ve Ramada, Crown Plaza, Crystal, Double Tree By Hilton ve Anemon gibi zincir otellerin hizmet verdiği belirtilmektedir. Yine aynı raporda, bölgeye gelen ziyaretçiler arasında yükseköğrenim ve üzeri eğitime sahip ziyaretçi oranının, Türkiye geneline kıyasla daha yüksek olduğuna dikkat çekilmektedir.

Kapadokya turizm bölgesinin coğrafi ve tarihi özellikleri ile bu bölgenin turistlere sağladığı bazı imkânlar, bölgenin birçok alanda farklılaşmasına ve

benzersiz bir turizm markası olmasına yol açmaktadır. Genç ve Şengül (2016, 886), bölgenin turizm hizmetleri açısından benzersiz yönlerini, butik otel statüsünde faaliyet gösteren kaya otelleri, balon turizmi, bisiklet ve yürüyüş rotaları ve at çiftliklerini barındıran turistik tesisler başlıkları altında incelemektedir. Kapadokya kelimesinin Pers dilinde “Güzel Atlar Ülkesi” anlamına gelmesi, yüzyıllardır bölgedeki doğal yaşamın bir parçası olan atların, son yıllarda turizmde de bir sembol haline gelişini daha iyi açıklamaktadır. Diğer unsurlar arasından, kaya otellerinin bölgeye gelen turistlerin yüzde 50’sinden fazlası tarafından en önemli ziyaret sebebi olarak gösterilmesi ve ziyaretçilerin yüzde 70’inden fazlasının balon aktivitesine katılmak istemesi dikkat çekicidir. Bölgede son yıllarda artan yürüyüş ve bisiklet aktiviteleri de önemli sponsor desteği görmektedir (Genç ve Şengül, 2016, 887).

Ziyaretçilere sunduğu eşsiz deneyimlerle Kapadokya Bölgesi ve burada yer alan Dünya Mirası Alanı, Türkiye’nin ve dünyanın sayılı turizm merkezlerinden birisi durumundadır. Somuncu ve Yiğit (2015, 400) tarafından bölgede turistlere sunulan hizmet kalitesini değerlendirmeye yönelik yapılan bir çalışmada, konaklama tesislerinin yoğun bir şekilde bulunduğu Göreme kasabası ile Avanos ve Ürgüp ilçe merkezlerinde, turistlere sunulan hizmet kalitesinin orta ve üst seviyede olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, Dünya Mirası Alanı sınırları içinde yer alan, Karlık, Karain, Derinkuyu Kaymaklı ve Yeşilöz gibi yerleşim birimlerinde ise, hizmet kalitesinin düşük olduğu belirlenmiştir. Konaklama işletmeleri çerçevesinde yapılan çalışmalarında Giritlioğlu ve Özlü (2016, 851), Kapadokya bölgesinde “işgücü devir hızı” oranının Türkiye ortalamasından yüksek olduğunu, bu oranın yiyecek-içecek bölümünde en yüksek seviyesine ulaştığını ve cinsiyet faktörünün bu süreçte belirgin rol oynadığını tespit etmiştir.

1.4. Turizm ve Konaklama İşletmelerinde İşgücü

1.4.1. Konaklama İşletmeleri İçin İşgücünün Önemi

İşgücünün yeni veya mevcut pozisyonlarda istihdamı, genel olarak, büyüklüğü, yapısı veya faaliyet alanı ne olursa olsun, tüm turizm ve konaklama organizasyonlarında insan kaynakları faaliyetleri açısından en önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Nickson, 2007: 88). Uğuz ve Topbaş (2016, 74)’ın da ifade

ettiği gibi, günümüzde hizmet sektörü, tüm dünyada en çok istihdam yaratan sektörlerden birisi haline gelmiş ve diğer sektörler içindeki payını 1980'li yıllardan itibaren istikrarlı olarak artırmıştır. Bunda en önemli pay, emek yoğun bir sektör olan hizmetler sektöründe işgücünün belirleyici bir unsur olmasıdır.

Madera vd. (2017: 48), turizm ve konaklama organizasyonlarının da temel çıktısının hizmetler yoluyla oluşmasından ötürü, bu alanda çalışan araştırmacıların değerlendirmelerinin, insan kaynaklarının en kritik unsur olarak yer aldığı hizmet işletmelerinin temel özellikleri üzerinde yoğunlaştığını ifade etmektedir. Hizmetleri diğer ürünlerden ayırdığı bilinen dört özellik, Solomon vd. (2012, 275) tarafından, soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik ve dayanıksızlık olarak sıralanmaktadır. Bu özellikler itibarıyla, hizmetler somut değildir, genellikle hizmeti sağlayanların bulunduğu yerde, aynı anda hem üretilir hem tüketilirler. Müşteriler, genellikle hizmet sağlayanlarla olan kişisel etkileşim yoluyla hizmete katılır veya bir parçası olurlar. Madera vd.'ne göre yine bu özellikler, hizmeti sunan kişinin karakteri, görünüşü, bilgi düzeyi, tutumu ve davranışında hizmeti somutlaştırmakta, çalışanları ürünün bir parçası haline getirmekte ve işletmeyi temsil ederek, işletme imajını oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Hizmetler sektörü içinde en hızlı büyüyen ve en önemli iş kolları arasında yer alan turizm sektöründe işgücü, sektörün doğası gereği hayati bir rol oynamaktadır. Turizm işletmeleri, özellikle mevsimlik işler yaratırken emek yoğun bir sektördür. Diğer bir ifadeyle turizm endüstrisinin alt sektörleri, turistlerin olmadığı dönemlerde başka sektörlerle de hizmet verebilirken, mevsimsellik en yoğun şekliyle konaklama işletmelerinde karşımıza çıkmaktadır (Buneta vd., 2016, 178).

Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi, işgücüne son derece bağımlıdır ve turizm ürününü satın alanların motivasyonu, izlenimleri ve kişisel refahlarını artırmaya yapılan yatırım kadar, bu hizmeti sunan ve temsil eden kişilere gereken değerin verilmesini de gerektirmektedir. Bu nedenle, eğitilmiş, motive edilmiş ve yetenekli insan kaynaklarına sahip olmak, en azından, kaliteli konaklama olanakları sunmak kadar önemlidir. Memnun ve iyi izlenimlere sahip olarak ayrılan bir turist, konaklama işletmesine kazandırılmış yeni misafirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır (Huda vd., 2014, 211).

Hizmet kalitesinin önemi, işletmeler üzerinde, “doğru” bireyi seçme baskısını artırmış olsa da, işgücü tedarik kararlarının genellikle gayri kurumsal, geçici ve reaktif şekillerde yapılmasının önüne geçilememektedir. Bu durum, özellikle gelişmiş İKY işlevlerine veya işe alım ve seçim sistemlerine sahip olmayan ve büyük ölçüde, kurumsal olmayan sistem ve yöntemlere güvenerek, düzensizce işe alım yapabilen daha küçük ölçekli işletmeler için geçerlidir (Jameson, 2000, 44).

Nitekim konaklama sektörü bağlamındaki araştırmasında Price (1994, 56), örneklenen 241 otelden üçte birinin, iş tanımları ve kişisel özelliklerin belirlenmesine ilişkin herhangi bir yöntem kullanmıyor olduğunu tespit etmiştir. Lockyer ve Scholarios (2005, 133), 80'den fazla otel yöneticisi üzerinde yaptığı anket çalışmasında, benzeri şekilde, işe alım ve seçim aşamalarında genel bir sistematik ve yöntemsel eksiklikler tespit etmiştir. Böylesi yöntemsel problemler, bu alanda yapılan birçok çalışmada ve sektörel raporda, hatalı işe alım ve seçim kararlarının maliyetlerine vurgu yapılmasına karşın, yaygın bir şekilde sürmektedir. Bu çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edilen bu sorunları, konaklama işletmeleri kapsamında değerlendiren Lockyer ve Scholarios, hatalı işe alım kararlarının maliyetlerini, yönetsel zamanının harcanması, iş görenlerin yeniden eğitimi, yeniden işe alım maliyeti, yüksek iş gücü devir hızı, turistlerle iletişimsel kopukluklar ve işletme imajının zedelenmesi olarak sıralamaktadır.

Belirtilen maliyetlerden kaçınılması ve başarılı bir işgücü tedarik yöntemi geliştirilebilmesi için Nickson (2007, 89), konaklama işletmelerinin öncelikli olarak, örgütsel büyüklük ve kurumsal yapılarından bağımsız bir şekilde, hizmet kalitesi standardını tanımlamaları gerektiğinin altını çizmektedir. Hizmet kalitesi standardının tanımlanması ise, ziyaretçilerin beklediği kalite düzeyi ve algıladıkları kalite düzeyinin etkin bir şekilde tespit edilmesi ve en azından beklenen kalite seviyesinde hizmet sunulması şeklinde yapılmalıdır. Bahar ve Özdemir (2018, 265)'e göre, konaklama işletmelerinde işgücü ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişki düşünüldüğünde, sistemli bir işgücü tedarik süreci oluşturulması, aynı zamanda ziyaretçi beklentilerinin karşılanması ve hizmet kalitesinin artırılması yönünde atılan önemli bir adım niteliğindedir.

Yerel ve küçük ölçekli konaklama işletmelerinin, kurumsal yapı eksikliği dolayısıyla karşılaştıkları yetenekli çalışan bulma sorunlarına ilişkin çıkarımlarında, Lockyer ve Scholarios (2005, 124), yerel ağların etkin kullanımıyla bu sorunun üstesinden gelinebileceğini ifade etmektedir. Örneğin, işgücü bulunmasından sorumlu kişinin, yerel işgücü piyasası hakkında iyi bir bilgiye sahip olması ve uygun çalışanları bulmak için gayri resmi ağlardan en iyi şekilde yararlanabilmesi, başlangıç için önemli avantajlar yaratabilmektedir.

1.4.2. Konaklama Sektöründe İşgücünün Yapısı ve Genel Özellikleri

Konaklama sektörü, alt sektör olarak yer aldığı turizm sektörüyle birçok bakımdan olduğu gibi, işgücü yapısı bakımından da önemli bir ortak paydaya sahiptir. Bu özelliklerden ilki, konaklama işletmelerinin mevsimsellik etkisi altında faaliyet göstermeleri ve mevsimsel istihdamın toplam istihdam içindeki yüksek payıdır (Kaya 2012, 254). Ancak Buneta vd. (2016: 183), konaklama işletmelerinin, çalışan devir hızı açısından yapılan sıralamada, yiyecek ve içecek, rekreasyon, hediyelik eşya ve ulaştırma endüstrisinin önünde ilk sırada yer aldığını ifade etmektedir. Dolayısıyla mevsimsellik, sektördeki işgücü yapısı üzerinde önemli bir belirleyicilik arz etmektedir ve ilerleyen bölümlerde ayrı bir başlık altında incelenecektir.

Emek yoğun bir iş kolu olan konaklama sektörü, gerçekte, kalifiye ve yetenekli çalışan gereksinimi üst düzeyde olan ve uzmanlık gerektiren bir çalışma alanıdır. Ancak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB, 2016, 167) raporunda ifade edildiği gibi, uygulamada, ilk kez çalışma hayatına giren ya da başka sektörlerde iş bulmakta zorlanan bireylerin istihdam imkânı buldukları bir iş kolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuya açıklık getiren Kılıç (2014, 430), AB üyesi ülkelerde düşük eğitim düzeyine sahip işgücü oranının tüm sektörlerdeki ortalaması yüzde 25 iken, turizm ve konaklama sektöründe bu oran, ortalama olarak yüzde 40 seviyesinde olduğunu ortaya koymaktadır. ÇSGB raporunda, konaklama sektörünün tüm dünyada genel itibarıyla, düşük nitelikli veya özel beceri sahibi olmayan çalışanlara, göçmen ve azınlıklara, uzun süreli iş bulamayanlara ve yarı zamanlı çalışmak isteyen kadın çalışanlara istihdam sağlayan bir sektör olduğu ifade edilmektedir.

Türkiye’de turizm ve konaklama endüstrisindeki işgücü profilini, ülkenin genel işgücü piyasasıyla ilişkilendiren Vos (2008,3), Türkiye’nin genç nüfusu ve sahip olduğu demografik fırsatlar penceresinin, eğitim kazanımları açısından desteklenmediği ve eğitim konusunda ülkenin, Avrupa işgücü piyasasında en düşük değerlerden birisine sahip olduğunu ifade etmektedir. Kamu sektörünün istihdamdan düşük pay alması ve KOBİ’lerin ağırlıklı payı, işgücünün büyük bir kısmının, düşük verimliliğe sahip sektörlerde ve işletmelerde çalışmak durumunda kalmasına yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak da, insan sermayesi ve eğitim faaliyetlerine düşük yatırımlar yapılması durumu ortaya çıkmaktadır.

Ünlüönen ve Şahin (2010, 13), konaklama işletmelerinde birim yatırım başına düşen istihdam sayısının yüksek olması ve mevsimsellik dolayısıyla çalışma süresinin sınırlı olması sebebiyle, işgücünün yıpranma düzeyinin diğer sektörlerden daha fazla olduğunu belirtir. Bu çalışmada, mevsimsellik etkisinin turizm talebindeki dalgalanmalara bağlı olarak değişkenlik gösterdiği vurgulanmaktadır. Ünlüönen ve Şahin, AB ülkelerinde tam zamanlı çalışanların ortalama çalışma süresinin haftalık 40 saat, konaklama işletmelerinde ise 47 saat olduğunu ifade etmektedir.

Turizm sektörü de dâhil olmak üzere tüm sektörlerde, finansal ve finansal olmayan faktörler olmak üzere işgücünü motive eden iki temel unsur bulunmaktadır. Çalışanların iş yerine bağlılığı ve motivasyonu söz konusu olduğunda, tam zamanlı ve mevsimlik iş gücüne aynı yaklaşımın gösterilmesi mümkün olmamaktadır. Tam zamanlı çalışanlar için tanınma, terfi, kariyer planlaması ve ilave eğitimler gibi finansal olmayan faktörler ön plana çıkarken, mevsimlik çalışanlar için ek primler veya ilave izin günleri gibi motivasyon stratejileri etkili olabilmektedir (Buneta vd., 2016: 188).

Nickson (2007, 36)’ a göre, konaklama sektörünün barındırdığı düşük nitelikli çalışan fazlalığı ile geleneksel olarak uygulanan dolaylı ve doğrudan gelir yaklaşımları, çalışanlara sunulan temel ücret seviyelerinin düşük olduğu sektörler arasında yer edinmesine yol açmaktadır. Bu durum, gerek işletmeler açısından çalışan sürekliliğini sağlama, gerekse çalışanlar açısından örgütsel bağlılık eğilimini azaltıcı bir etki oluşturmaktadır. Diğer taraftan, Eker (2015, 6)’in ifade ettiği gibi, işveren ve yönetici kesiminde de yaygın olarak görülen turizm eğitimi eksikliği,

maliyet azaltma amacıyla eğitimli işgücü çalıştırmaktan kaçınma şekline dönüşmekte ve mevcut sorunun kalıcılık kazanmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde çalışan işgücü açısından, hem finansal olan hem de finansal olmayan motivasyon kaynaklarının kıt olduğu bir iklimin ortaya çıkması kaçınılmaz bir hal almaktadır (Kaya ve Atçı, 2015, 24).

Herman (2015, 184), iş tutum ve davranışları konusundaki çalışmaların büyük çoğunluğunun, turizmle ilgili endüstrilerde ciro ve iş stresinin yüksek olduğu, buna karşılık iş tatmini, örgütsel bağlılık ve motivasyonun ise düşük olduğu konusunda hemfikir olduğunu belirtmektedir. Sonuçlar aynı zamanda, çalışan performansı, çalışanın sürekliliği, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, örgütsel performans ve rekabet avantajı açısından da olumsuz bir tablo çizmektedir. Kaya ve Atçı (2015, 24) da benzer bir yaklaşımla, çalışanların yüksek çalışma saatlerinin yanı sıra, iş güvenliğinin düşük olması ve yönetim stillerinin otokratik olma eğilimi sebebiyle, eğitimli çalışanların başka sektörlerde kariyer planlaması yapmasını, sektördeki işgücü yapısının özellikleri arasında göstermektedir.

Yukarıda sıralanan özelliklere ilave olarak, konaklama işletmelerinde istihdam, işgücü ve işgücü piyasasının özelliklerini incelediği çalışmasında Kuşluyan vd. (2010, 195), bu özellikleri aşağıdaki başlıklar altında toplamıştır:

- Çekirdek ve çevresel işgücüne sahip çift yönlü işgücü piyasasının varlığı,
- Çoğu işin vasıfsız ve yarı vasıfsız doğası,
- Düşük çalışan verimliliği,
- Genç çalışanların oranının yüksekliği,
- İkinci bir işte çalışanların daha yüksek yüzdesi,
- İstihdamın, ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerde toplanması,
- Düşük sendikalaşma ve örgütlenme düzeyi,
- Düşük statülü bir işkolu imajına sahip olma,

- Diğer turizm alt sektörleri ile konaklama sektörü arasında, yüksek işgücü geçirgenliği bulunması.

1.4.3. Konaklama İşletmelerinde İK Planlaması

İK planlaması, bir örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı işgücünün, nitelik ve nicelik açısından sistematik bir ölçekte belirlenmesidir (Erdem, 2009, 42). Bir örgüt tarafından sahip olunan insan kaynağının, örgüt için nasıl daha verimli bir şekilde kullanılabileceğinin belirlenmesini amaçlayan İK planlaması, örgüt için gerekli insan kaynaklarına yönelik veri toplama ve analiz etmenin yanı sıra, mevcut insan kaynaklarına ilişkin verim artırıcı çıkarımlar ve uygulamalar da ortaya koymaktadır (Esen ve Adatepe, 2012, 731).

Bu çalışmanın farklı bölümlerinde de ifade edildiği gibi, Huda vd. (2014, 216) de konaklama sektörünün genel itibarıyla, kurumsallaşmış ve profesyonel İKY stratejilerinin etkin uygulandığı sektörler arasında yer almadığını vurgulamaktadır. Herman (2015, 183), İK planlama süreçlerine ve stratejilerine de yansıyan bu sorunla, özellikle işe alım ve seçme, yetkilendirme ve katılım, liderlik ve yönetim stilleri ve performans planlaması alanlarda yoğunlukla karşılaşıldığını ve diğer sektörlerle kıyasla, daha az gelişmiş bir planlama kapasitesi ortaya konulduğunu belirtmektedir.

Kuşluyan vd. (2010, 180), konaklama endüstrisinde kayda değer oranda minimum veya asgari ücretli çalışanın istihdam edilmesinin ve vasıfsız olarak tanımlanan pozisyonların fazlalığının, endüstride ilerici, yüksek performanslı veya yüksek katılımlı İKY uygulamalarının benimsenmesine rağmen, uygulanmıyor olmasıyla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Kuşluyan vd., sektörde kapsadığı düşük istihdam oranlarıyla, yabancı sermayeli, uluslararası ve büyük zincir kuruluşları haricinde iyi personel yönetimi ve İK planlaması örneklerinin az sayıda bulunduğu işaret etmekte ve konaklama işletmelerini, istihdam açısından “kasvetli evler” olarak tanımlamaktadır.

Aynı endüstri içinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin, benzer hedeflere odaklı İK planlaması yapması beklense de, Madera vd. (2017, 58), her

konaklama işletmesinin içsel ve dışsal birçok etken dolayısıyla, planlama işlevini farklı stratejiler yürüterek gerçekleştirme durumunda olduğunu belirtmektedir. Örneğin aynı ülkenin farklı bölgelerinde ve hatta aynı bölgenin farklı kesimlerinde, kültürel, ekonomik, işgücü arzı, turizm eğitimi, teknoloji ve liderlik anlayışıyla ilgili belirgin farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin niteliksel planlama açısından tek bir modele ya da belirli formüllere dayalı etkin bir strateji uygulamasını zorlaştırmaktadır.

Niceliksel planlamaya ilişkin olarak ise, birçok analitik model ve yöntem, konaklama işletmeleri tarafından uygulanmaktadır. Bakan (2014, 77), konaklama işletmelerinde bu sürecin, temel bölümlerin ve görevlerin tanımlandığı, hizmet ve faaliyet grupları altında bölümlerinin oluşturulması ve örgütsel yapının teşkil edilmesi aşamaları ile başladığını, ihtiyaç duyulan ve mevcut personel sayılarının tespit edilmesiyle devam ettiğini belirtmektedir. Bakan, tespit edilen personel ihtiyacının ilk adımda belirtilen bölümlerle ilişkisinin kurulması ve her pozisyon için uzun vadeli planlar yapılarak maliyet portresinin oluşturulmasını ise, planlama fonksiyonunun nihai adımı olarak tanımlamaktadır. Bu noktada, Türkiye'deki konaklama işletmelerinde tesisin uzmanlık derecesine göre değişen bir şekilde, yatak sayısı başına 0.35 ile 0.75 arasında personel istihdam edildiği vurgulanmıştır (s. 79).

1.4.4. Konaklama İşletmelerinde İstihdam ve Mevsimsellik İlişkisi

Bir endüstride, kazanç sağlayan faaliyetlerinin ve bununla ilişkili olarak arz ve tüketici talebinin belirli dönemler arasında gerçekleşmesi, mevsimsellik olarak tanımlanmaktadır. Turizm, yapısı gereği bu endüstriler arasında belki de mevsimsellik ile en çok ilişkilendirilen ve keskin mevsimsellik özellikleri taşıyan bir endüstri konumundadır (Günel, 2009, 16). Günümüzde turizm alan yazınında, mevsimsellik kaynaklı sektör sorunlarının çözümüne yönelik proje ve çalışmalar önemli bir ağırlığa ulaşmış, ancak uygulamada bu soruna henüz kalıcı bir çözüm getirilememiştir.

Turizmde genel talep, yılın belirli aylarında neredeyse yok denecek kadar az iken, belirli dönemlerde ise aşırı talep durumu söz konusudur. Bu durum, turizmin tüm alt sektörlerinde olduğu gibi konaklama işletmeleri için de geçerlidir. Bölgesel

özelliklere ve konaklama işletmesinin sunduğu hizmetlere göre değişen bir biçimde gerçekleşen mevsimsellik, bu işletmelerin dönemsel personel istihdam etmesine ve işgücü talebinin sürekli bir durum arz etmesine yol açmaktadır. Karataş ve Babür (2013, 68), bu sebeple, konaklama işletmeleri açısından işgücü tedarik süreçlerinin mevsimsellik yaşanmayan sektörlerle göre çok daha fazla önem kazandığını belirtmektedir. Tüm işletmelerin, aynı dönem için benzeri özelliklere sahip işgücü arayışına girmesine ve yoğun talebe yol açan mevsimsellik, konaklama işletmeleri açısından işgücü tedarik süreçlerini stratejik, ekonomik ve sosyal boyutu bulunan bir probleme dönüştürmektedir.

İKY stratejileri açısından ele alındığında, çalışan bağlılığı, motivasyon unsurları, çalışanın tutulması, sürdürülebilir kurumsallaşma ve örgüt kültürü oluşturulması, kariyer planlaması ve geliştirme faaliyetleri düzenli bir şekilde kesintiye uğramakta, aynı zamanda işgücü bulma ve seçme esaslarını belirleyen tanımlar, çoğu zaman anlamını yitirmektedir (Işık vd., 2015, 30). Bunun ardında yatan temel sebep ise, kısa süreli yoğunluk dönemlerinde işgücü talebinde ortaya çıkan rekabetin yüksek, nitelikli işgücü sayısının ise düşük olmasıdır. Bu sebeple, Işık vd. tarafından belirtildiği gibi, çoğu konaklama işletmesi, niteliklere dayalı işgücü tanımlarını hayata geçirmekte zorlanmaktadır.

İstihdamın makro çerçevesinden bakıldığında ise, turizm sektöründe istihdamın yapısını düzenlemekle yükümlü kurum ve kuruluşlar ile turizm yatırımcıları da uzun ve orta vadeli planlar yerine, sektör dinamiklerine uygun bir şekilde, mevsimselliğe ve dönemsel yatak talebine dayalı, çok kısa vadeli planlarla istihdama ilişkin kararlarını oluşturmaktadır (Timur, 2014, 41). Karar vericilerin ve politika yapıcılarının dikkate aldığı ana değişken olan dönemsel talebi etkileyen sektöre özgü doğal mevsimselliğin yanı sıra, ani ve kurumsal mevsimsellik olarak adlandırılan (Günel, 2009, 22) durumlardan da etkilenmektedir.

Yorgun (2013, 48), mevsimsellik ile ilgili yukarıdaki kavramları, işletmelere özgü gelişmeler ya da beklenmedik sosyal, politik, ekonomik ve doğal olaylara bağlı gelişen mevsimsellik çerçevesinde tanımlamakta ve mevsimsellik sonucu ortaya çıkan esnekliğin, sektördeki iş gören ve işveren ilişkileri açısından kritik bir faktör olduğunu dile getirmektedir. Konaklama sektöründe, esnek çalışma modellerinin

hemen hemen tamamının uygulandığı görülmektedir. Yorgun, bahsi geçen modellerin konaklama sektöründe, taşeron işçiler, fonksiyonel esneklik, çağrıya dayalı çalışma, partime çalışma ve mevsimlik çalışma biçiminde uygulandığını ifade etmiştir.

1.4.5. Konaklama İşletmelerinin Temel İstihdam Sorunları

Konaklama işletmelerinde sektörel dinamikler, işgücü yapısı ve mevsimsellik gibi temel belirleyicilerin incelendiği bu bölümün önceki başlıklarında, konaklama işletmelerindeki istihdam süreçlerine ve bu süreçlerde karşılaşılan bazı zorluklara değinilmişti. Yine çalışmanın önceki bölümlerinde, genel olarak işgücü tedarik süreçlerinde karşılaşılan belli başlı sorunlar incelenmişti. Bu bilgiler çerçevesinde, çalışmanın bu bölümünde, konaklama işletmeleri kapsamında karşılaşılmakta olan temel istihdam sorunları, sektörün dinamikleri dikkate alınarak incelenmektedir.

Giritlioğlu ve Özlü (2016, 850), konaklama sektöründeki istihdam sorunlarını iş gören ve işletme tarafından kontrol edilemeyen, sosyal, politik ve ekonomik etkenlerden kaynaklı dışsal unsurlar ve iş gören ve işletmenin sektöre özgü sorunlarının dâhil edildiği içsel unsurlar şeklinde sınıflandırmaktadır. Giritlioğlu ve Özlü, içsel sorunların; iş gören açısından haklar ve çalışma koşulları, ücretlendirme, nitelik ve geliştirme; işveren açısından ise, işgücü devir hızı, performans ve nitelik ile ilgili sorunlar ve iş etiği dışında kalan davranışlar gibi başlıklar altında incelenebileceğini belirtmiştir.

Bu alanda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde ise, alan yazının, konaklama işletmeleri açısından farklı istihdam sorunlarına odaklandığı görülmektedir. Başlıca istihdam sorunları arasında, işgücünün niteliği (Kusluvan vd., 2010) ve geliştirme (Madera vd., 2017), sosyal haklar ve çalışma süreleri (Pearlman ve Schaffer, 2013), ücret (Herman, 2015) ve statü (Aynalem vd., 2016) ile işgücü devir hızı (Tütüncü ve Demir, 2003) araştırmacılar tarafından odaklanılan noktalar olmuştur. Bu doğrultuda, aşağıda temel istihdam sorunları, belirtilen sınıflandırma yöntemi kullanılarak incelenmektedir.

1.4.5.1. İşgücü Nitelik ve Geliştirme Sorunları

Konaklama işletmelerinde doğru niteliklere sahip işgücünün, yetenekleriyle uyumlu bir pozisyonda istihdam edilebilmesi, bu alanda yapılan son yıllardaki çalışmalarda, çalışan kişiliği, hizmet yönelimi, duygusal emek, duygusal zekâ ve estetik emek gibi faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Kuşluvan vd., 2010, 192). Ancak Pelit ve Ak (2018, 45)'ın da ifade ettiği gibi, konaklama endüstrisinde, çalışanların sezgisel yöntemlerle seçilmesi yaygın şekilde görülürken, yapılandırılmış görüşmeler ve bilişsel yetenek testleri gibi yerleşik uygulamalar benimsenmemektedir. Kuşluvan, sektörde özellikle potansiyel çalışanların duygusal ve estetik niteliklerini dikkate alan bir işgücü profili oluşturma çabalarının, henüz sınırlı düzeyde kaldığını vurgulamaktadır.

Öte yandan, konaklama işletmelerinin çalışanları, her ne kadar müşterileriyle ilişkilerinde doğru şekilde davranmaları yönünde eğitilse de, araştırmalar göstermektedir ki konaklama işletmeleri, uzun vadeli gelişim planları konusunda diğer birçok sektörün gerisinde kalmaktadır. Poulson (2008, 414)'a göre, idareciler ve sermaye sahipleri, mevsimsellik, personelin ayrılma ihtimalinin yüksek olması veya zamanlarının önemli bir bölümünü işe alım ve seçimle harcamak durumunda oldukları için, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapma konusunda isteksizdir. Eğitim ve gelişim, bilindiği üzere hizmet kalitesini artırdığı gibi, personel memnuniyetini oluşturan iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir (Perçin vd., 2016, 389). Bu yönüyle konaklama işletmeleri, aslında kazanç elde ettikleri temel hizmetin sunumunda bir tasarrufa giderek, uzun vadede kayıp yaşama riskini artırmaktadır.

1.4.5.2. Sosyal Haklar ve Çalışma Süreleri

Konaklama işletmelerinin profesyonel yönetim ve kurumsallaşma konusundaki eksiklikleri, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) sayısının fazlalığı ve mevsimsellik gibi nedenlerle bağlantılı olarak, bu sektörde çalışanların birçok sosyal haktan mahrum oldukları Pelit ve Ak (2018, 50) tarafından ifade edilmiştir. Bu durum, turizm sektöründe insan kaynaklarına gereken önemin verilmemesi, profesyonel ve gerekli donanımına sahip İK birimlerinin yetersizliği ve

İK birimlerine yeterli yetki verilmemesi ile gerekçelendirilmiştir. Pearlman ve Schaffer (2013, 223), KOBİ niteliğindeki birçok konaklama işletmesinin, niteliksiz çalışanların sosyal güvenlik primlerini dahi ödememe eğiliminde olduğunu belirtmektedir.

Madera vd. (2017, 54), konaklama işletmelerinde gelir, sosyal haklar ve oda-başına gelir bakımından işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, yöneticiler ve yönetim dışı çalışanlar için farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Yöneticiler açısından, doğrudan ödeme yani maaş kadar, dolaylı ücretlendirme yani sosyal hakların da otel performansını artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Yönetim dışı çalışanlar için, ilişkiye doğrudan ücretlendirme ile performans arasındaki ilişki kısmen daha yüksek bulunmuştur.

Uzayan çalışma süreleri, yoğun iş talepleri ve günlük veya mevsimsel dalgalanmalar nedeniyle, konaklama endüstrisinde çalışanlar, benzersiz zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle yetenek açısından kısıtlı ve niteliksiz pozisyonlarda çalışan geçici işçiler açısından bir anlamda zorunluluk olarak görülen bir şekilde, konaklama işletmelerindeki çalışma saatleri, diğer sektörlerin ortalamasından oldukça yüksek, çalışma vardiyaları ise düzensizdir (Pearlman ve Schaffer, 2013, 223). Ancak Pelit vd. (2017, 55), günümüzde nitelikli işgücü alanında yaşanan rekabetin de etkisiyle, yetenekli çalışanların, gerek sosyal haklar, gerekse aileleriyle vakit geçirebilecekleri ve sosyal yaşantılarını sağlıklı biçimde sürdürebilecekleri çalışma saatleri konusunda hassasiyetlerinin ve beklentilerinin giderek arttığına işaret etmektedir.

1.4.5.3. Ücret ve Statü

Konaklama işletmelerinde başlıca problemler arasında yer alan düşük ücretler ve belirsiz çalışma koşullarıyla şekillenen düşük statülü iş algısı, zor koşullarda çalışmaya hazır olan düşük nitelikli işgücünün, sektördeki istihdamını artırmaktadır (Herman, 2015, 182).

Yanardağ ve Avcı (2012, 45), Türkiye’de konaklama sektöründe istihdam edilen çalışanların, ağırlıklı olarak 18-29 yaş aralığında bulunduğunu belirtmektedir.

Bu durum, sektörde çalışan kişilerin yaşları arttıkça, daha kalıcı ve yüksek gelir elde edebilecekleri ve yüksek statü vaat eden iş kollarına geçiş yapmalarıyla ilişkilendirilmektedir (s. 50). Pelit ve Ak (2018, 48), bu durumun sadece Türkiye'ye özgü olmadığını ve tüm dünyada konaklama işletmelerinin dönemsel makroekonomik koşullardan olumsuz etkilenerek, yüksek ücret talep eden eğitilmiş ve nitelikli işgücü yerine daha düşük nitelikli ucuz işgücüne yönelme eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşımı doğrular nitelikte, Aynalem vd. (2016, 3), Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (Eurofound) raporuna dayanarak sunduğu verilerde, AB üye ülkelerindeki konaklama işletmelerindeki saatlik ortalama ücretin, ülkelerin ortalama gelir seviyesine kıyasla düşük olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada ayrıca, ilave mesai saatleri için herhangi bir mesai ücreti ödenmemesi de konaklama sektöründe yaygın bir uygulama olarak görülmüştür.

Konaklama işletmesinde çalışanların, sosyal statülerini ne şekilde gördüklerine ilişkin incelemesinde Poulson (2008, 414), çalışanların mesleki ve sosyal statülerini düşük olarak algıladıkları ve kendi sosyal statülerini, hizmet verdikleri misafirlere daha düşük hissettikleri sonucuna ulaşmıştır. Poulson'un bulguları, niteliksiz pozisyonlarda çalışanların, hem misafirleri hem de yöneticileri memnun etme zorunluluğu, kadın çalışanların cinsel taciz ve geçici disiplin işlemleri gibi suistimallere maruz bırakılması gibi sorunlarla sıklıkla karşılaşmasının, bu algıyı güçlendirdiğini iddia etmektedir.

1.4.5.4. İşgücü Devir Hızı

İşgücü devir hızı, birçok çalışmada olumsuz yönleriyle ve verimsizlik ile olan ilişkisiyle ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin yenilenme ihtiyacı bulunduğu ve belirli bir düzeyde işgücü devir hızının verimliliği sağlayacağı yönünde görüşler kabul görmektedir. Ancak, çalışanların mevcut işlerine devam etmek istedikleri halde olumsuz koşullar dolayısıyla ayrılmak durumunda kalması, yüksek işgücü devir hızının en önemli göstergelerindendir (Pankl vd., 2010, 170). Konaklama işletmelerinin istihdam alanında karşılaştığı sorunların sınıflandırılmasında son başlık olarak incelenen işgücü devir hızı, Dessler (2013, 61) tarafından, bir

işletmeden bir yıl içerisinde ayrılan çalışanların, toplam çalışanlara oranı olarak tanımlanmıştır.

Tütüncü ve Demir (2003, 151) tarafından da ifade edildiği gibi, turizm dışı sektörlerle kıyasla konaklama sektöründe bu oran, geleneksel olarak daha yüksek seviyede olmuştur. Bu durumun öncelikli etkileriyle, hizmet kalitesi, işe alma maliyetleri ve oryantasyon maliyetleri artmakta, karlılık düşmektedir. Tüzün (2013, 71), İstanbul ve Ankara ölçekli yapılan bir araştırmada, genel işgücü devir hızı oranının, ortalama yüzde 30 düzeyinde, konaklama işletmelerinde ise yüzde 52 seviyesinde olduğunu belirtmektedir. Çalışmasında Tüzün, zincir oteller ve kurumsal konaklama işletmeleri örneklendirmesi söz konusu olduğunda, bu oranların genel sektörler ortalamasının altına düştüğünü ortaya koymuştur.

Pelit ve Ak (2018, 41), işgücü devir oranı ile işgücü bulma ve seçme fonksiyonlarındaki aksaklıklar arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişki, iki yönlü olarak işlemektedir. Birincisi, konaklama işletmelerinin doğru işgücü bulma stratejilerinden uzak olması, işgücü devrinde artışa yol açmakta, diğer taraftan yüksek işgücü devir oranları, yetenekli işgücünün konaklama sektörüne mesafeli durmasına yol açabilmektedir.

Yukarıda sırasıyla değerlendirildiği üzere, niteliksiz ve gelişime kapalı çalışma koşulları, sosyal haklardan mahrumiyet ve çalışma koşullarının zayıflığı, ücret ve statünün düşürülmesi ile yüksek işgücü devir hızı, nitelikli ve eğitilmiş işgücü potansiyelini bulma ve elde tutma bakımından, konaklama işletmelerinin tüm dünyada önemli sorunlar yaşamasına yol açmıştır. Seymen vd. (2017, 403), eğitilmiş ve nitelikli istihdam potansiyeli oluşturan işgücünün, bu koşullar altında “mesleki yabancılaşma” ile yüz yüze kaldığını ve farklı sektörlerle yöneldiğini ifade etmiştir.

1.5. Konaklama İşletmelerinde İstihdamı Düzenleyici Stratejiler

1.5.1. Turizm Sektörü Makro Kalkınma Planı

Turizm sektöründe istihdamın artırılması ve niteliğinin geliştirilmesine yönelik programlar arasında en kapsamlı olanı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik

Bakanlığı (ÇSGB, 2017) tarafından 2017 yılında hazırlanmıştır. Bu plan dâhilinde hedeflenen üç temel gelişim alanı, şu şekilde sıralanmaktadır:

- Turizm sektöründeki mevcut istihdam imkânlarının geliştirilmesi ve çalışanların istihdam şartlarının iyileştirilmesi,
- Turizm sektöründe işgücü niteliğinin geliştirilmesi,
- Sektördeki yabancı kaçak işçilik ve kayıt dışı istihdamın engellenmesi.

Bu gelişim alanları, sektördeki çalışma koşullarının iyileştirilerek, nitelikli işgücü istihdamını destekleyebilecek şekilde düzenlenmiş, aşağıda detayları açıklanan bazı stratejileri içermektedir.

1.5.1.1. İstihdam Geliştirme Stratejileri

Mevcut istihdam şartlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla, öncelikli olarak İŞKUR bünyesinde yürütülen çalışmalarda, turizm sektörüne yönelik etkili istihdam teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi planlanmaktadır. Bu doğrultuda, turizm sektöründe nitelikli istihdamın artırılması amacıyla, işverenlere yönelik istihdam teşvikleri verilmesine yönelik bir mevzuat çalışması yapılmaktadır. Sektörde istihdamı desteklemek amacıyla, istihdamın artırılması ve korunmasına, işsizliğin azaltılmasına, işsizlerin mesleki niteliklerinin geliştirilmesine ve özel bir politika geliştirilmesine ihtiyaç duyulan grupların, işgücü piyasasına kazandırılmasına yardımcı olmak üzere düzenlenecek istihdam destek programlarına ilişkin faaliyetler yürütülmektedir.

İstihdamın geliştirilmesine yönelik çalışmaların ikinci safhasında, turistik pazar ve ürün çeşitliliğini artırmak ve sektörü işgücü için cazip bir konuma getirmek için tanıtım çalışmalarının yürütülmesi planlanmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı bünyesinde yürütülerek, TRT, RTÜK, meslek kuruluşları, sosyal taraflar ve üniversitelerin paydaşlığında 2019 yılında yapılacak çalışmalarda, ülke genelinde turizm sektöründeki sezonluk çalışmanın ortadan kaldırılması amacıyla, tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.

Turizm istihdamına yönelik makro planın üçüncü aşamasında ise, turizm işgücüne yönelik personel meslek yasası ve ilgili yönetmeliklerin hazırlanması planlanmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı önderliğinde ve meslek kuruluşları, TOBB, turizm odaklı STK'lar ve sosyal taraflar paydaşlığında 2018 yılında başlanan ön hazırlık çalışmalarında, öncelikli olarak, turizm sektöründe yapılan işlerin “meslek” olarak tanımlanması amaçlanmaktadır. Takip eden süreçte, sektörde nitelikli işgücü istihdamı için yasal alt yapının oluşturulması ve çalışma koşullarının mevzuatlarla tanımlanmasının sağlanması amaçlanmaktadır.

Son olarak ise, sektörün hedef pazarlarındaki gelişmeler dikkatli şekilde izlenerek, sektördeki istihdam üzerindeki etkilerinin tespit edileceği bir kriz yönetimi modeli oluşturulması üzerinde çalışılmaktadır. Bu doğrultuda, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na yardımcı paydaşlar olarak Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Kalkınma Ajansları, Kalkınma Bakanlığı, STK'lar ve meslek kuruluşları gibi unsurların katılımıyla çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalarda, turizm sektöründeki istihdamı dolaylı ve doğrudan etkileyebilecek her türlü kriz senaryosu üzerinde çalışılmakta ve bunlara karşı hazırlıklı olabilmek amacıyla, gerekli tedbirlerin alınması amaçlanmaktadır.

1.5.1.2. İşgücü Niteliğini Geliştirme Stratejileri

Turizm sektöründeki işgücü niteliğinin geliştirilmesi konusunda ÇSGB (2017) tarafından yapılan çalışmalar ise, beş alt başlık etrafında yürütülmektedir. Bunlardan ilki, meslek liselerinin kontenjan ve sayılarının turizm sektörünün istihdam gereksinimine yönelik bir biçimde tespit edilmesidir. MEB, meslek kuruluşları, STK'lar ve İŞKUR ortaklığında 2018 yılında başlanan projede, turizm sektörü için İŞKUR tarafından yapılan işgücü piyasası analizinin sonuçlarına dayalı olarak, meslek liselerinin sayısı ve kontenjanlarının, işgücü talebine uygun olması amaçlanmıştır.

Niteliksel stratejinin ikinci eylem planına göre, yükseköğretim kurumlarındaki turizm programlarında, turizm sektörünün istihdam gereksinimleri doğrultusunda kontenjan planlaması yapılmıştır. Bu doğrultuda, İŞKUR tarafından

yapılan işgücü piyasası analizinin sonuçları, YÖK ile paylaşılmış ve kontenjan düzenlemeleri üzerinde çalışılmaya başlanmıştır.

İşgücü niteliklerinin geliştirilmesi amacıyla üçüncü olarak ortaya konulan plan, turizm sektöründe ihtiyaç duyulan işgücüne ilişkin ulusal mesleki yeterlilik standartlarının güncel bir hale getirilmesinin yanı sıra, belgelendirme ve sınav sistemlerinin bu doğrultuda yeniden düzenlenmesi için çalışmalar yapılmasıdır. Çalışmalarda, turizm sektörünü temsil yeteneği bulunan kuruluşların bir araya gelmesiyle, ulusal yeterlilik tespit çalışmaları, işgücünü hazırlama ve ulusal meslek yeterlilikleri ve standartlarının bölgesel ölçekte güncel haliyle tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu süreçte, ISO 17024 akreditasyonu bulunan personel belgelendirme kuruluşları yetkilendirilerek, yapılacak olan ölçme ve değerlendirmelerde yeterli koşulları sağlayan adaylara Mesleki Yeterlilik Belgesi verilecektir. Son aşamada ise, Mesleki Yeterlilik Belgesine sahip çalışanların istihdamının cazip hale getirilmesi çeşitli teşvik mekanizmaları ile sağlanacaktır.

Niteliksel stratejide dördüncü adım, turizm sektöründe sezonluk işgücünün, turizm sezonu dışında da çalışabilmesi amacıyla, yönlendirme ve bilinçlendirme çalışmalarının yapılmasıdır. Bu doğrultuda, Kültür ve Turizm Bakanlığı, İŞKUR, STK'lar ve meslek kuruluşları işbirliği içinde çalışmaktadır. Bu alanda, özellikle İŞKUR'un tarafından yürütülmekte olan meslek ve iş danışmanlığı hizmetleri ve aktif işgücü programlarının etkin sonuçlar vermeye başladığı görülmektedir.

Bu stratejinin son adımında ise, 2019 yılından itibaren, turizm sektörüne yönelik açılan işgücü yetiştirme kurslarının sayısının artırılması ve diğer stratejilerle eşgüdümlü olarak içeriğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı, İŞKUR, STK'lar ve meslek kuruluşları paydaşlığında geliştirilen plan, örgün eğitim dışındaki mesleki eğitim seçeneklerinin, nitelikli işgücü istihdamının artırılmasındaki önemine vurgu yapmakta, bu kursların açılarak işlerlik kazanabilmesi için gerekli kaynağın yaratılmasını amaçlamaktadır.

1.5.1.3. Kayıt Dışı İstihdamı Önleme Stratejileri

Türkiye’deki turizm istihdamında yaygın şekilde karşılaşılan kayıt dışılık ve kaçak işçiler ile ilgili sorunların çözümüne yönelik olarak, ÇSGB (2017) stratejileri arasında iki uygulama ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki, Kültür ve Turizm Bakanlığı, ÇSGB, SGK, STK’lar ve meslek kuruluşlarının ortak katkısıyla, turizm sektöründe eksik ücret bildirimi ve kayıt dışılığa karşı bilgilendirme ve denetim çalışmalarının artırılmasıdır. İkinci uygulama ise, yapılan denetimlerin daha etkin bir hale getirilerek, kaçak ve yabancı işçi çalıştıran turizm işletmelerine yönelik engelleyici tedbirlerin işlerlik kazanmasıdır. Her iki uygulamanın sürdürülebilirliği de ilgili kurumlar tarafından, süre sınırlaması olmadan takip edilecek şekilde kalıcı yönetmelikler ile korumaya alınmıştır.

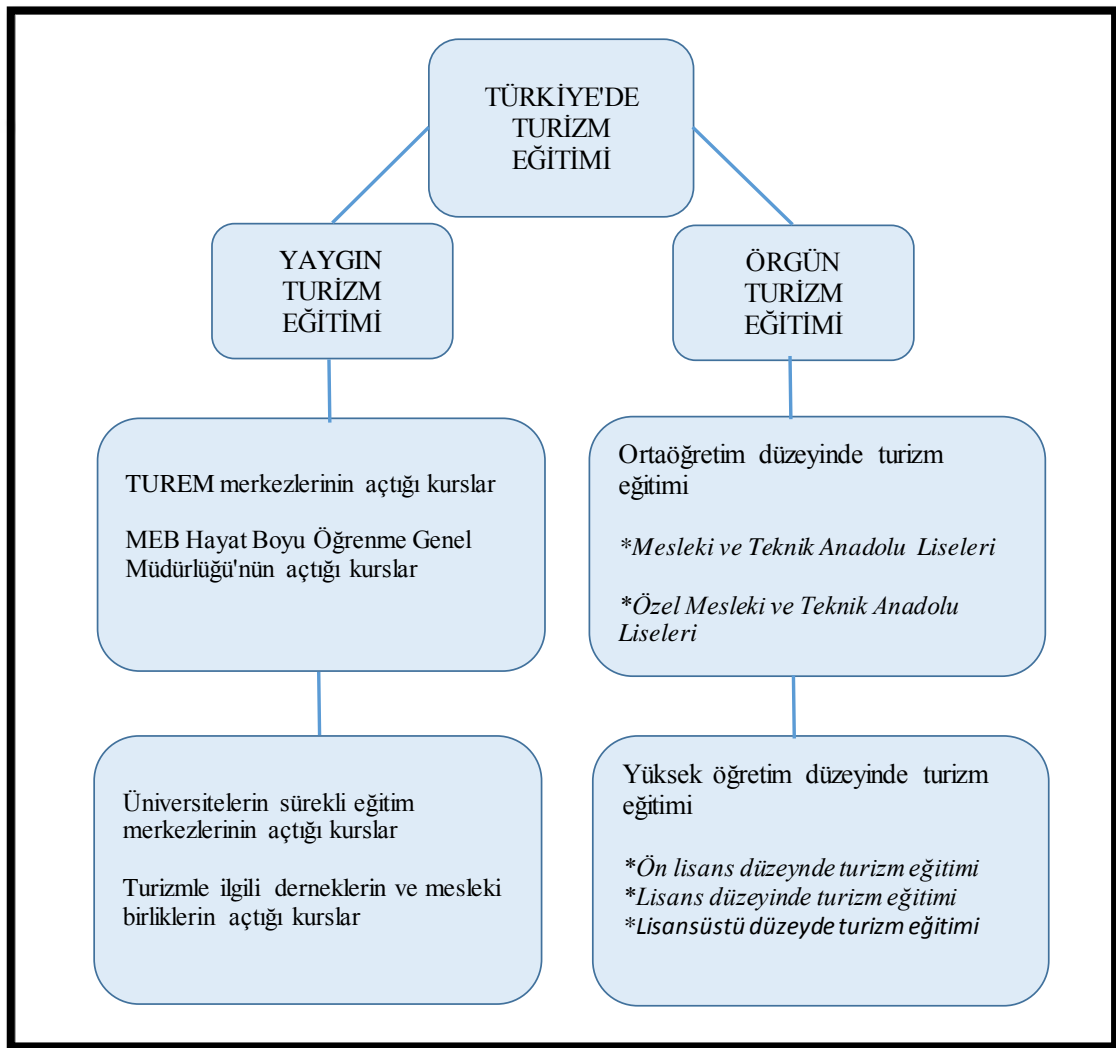
1.5.2. Türkiye’de Turizm Eğitimi ve Geliştirme Programları

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde karşılaşılan istihdam, hizmet kalitesi, verimlilik, karlılık ve benzeri sorunlarının altında, işgücü piyasasında nitelikli çalışan temini ile ilgili zorlukların yattığı düşünülmektedir (Işık vd., 2015, 30). Türkiye’de turizm sektörünün gelişmeye başladığı 1980’li yılların başında çıkarılan 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu (1982)’nda, belirli özellikleri yasal zemine dayandırılan, turizm işletmelerinin belgelendirilebilmesi için gerekli şartlar arasında, personelin yüzde 15’inin turizm eğitimi almış olması koşulu da yer almıştır. Ancak Erbaş vd. (2016, 5), turizm eğitime ilişkin nitelik tanımlamalarının ayrıntılı olarak yapılmamış ve sürdürülebilir eğitim politikalarına ilişkin önerilerin yer almamış olması sebebiyle, uygulamada bu koşulların işlerliğini yitirmiş olduğunu ifade etmektedir.

Bu alanda yapılan çalışmalar, günümüze kadar süregelen turizm politikalarının, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini etkin bir şekilde düzenlemekten ve eğitilmiş işgücünün sektörde kalıcı bir şekilde istihdamını sağlamaktan uzak sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Kılıç (2014, 422) kalifiye personel eksikliğinin, turizm eğitim politikalarındaki aksaklıklar, politika belirlemedeki yanlışlıklar, yasal çerçeve ve fiziksel yetersizlikler gibi temel başlıklar ile ilişkilenebileceğini ifade etmektedir. Bu başlıklar, Kılıç tarafından, turizm eğitimi sağlayan birimler ile sektör

temsilcileri arasındaki işbirliği eksikliği, eğitilmiş işgücünün yeterli hak ve korumaya sahip olmaması, turizm eğitiminin yerel koşullara uyum sorunları, ders programı ve eğitim nitelikleri ile ilgili sorunlar, kalabalık sınıflar ve eğitici kalitesinin düşüklüğü alt başlıklarında incelenmektedir.

Türkiye’de turizm eğitimi, temel olarak yaygın ve örgün eğitim kurumları bünyesinde sağlanmaktadır (Gürsel, 2014). Aşağıdaki Şekil 3.’te bu kapsamda yer alan eğitim kurumlarına ilişkin sınıflandırma yer almaktadır.



Şekil 3. Türkiye’de Turizm Eğitiminin Sınıflandırması

Kaynak: Gürsel (2014).

Bu sınıflandırma doğrultusunda, yaygın ve örgün eğitim kurumları ve turizm eğitiminde üstlendikleri rollere ilişkin bilgi, aşağıda sunulmaktadır.

1.5.2.1. Yaygın Turizm Eğitimi

Turizm bilincini toplum nezdinde geliştirerek, turizm faaliyetlerinde niteliğin artırılması, çalışanların güncel turizm gelişmeleri hakkında bilgilendirilmesi, halkın turizm faaliyetlerinde bilinçli yaklaşımı, milli servet unsurları içinde yer alan turizm değerlerinin etkin bir şekilde korunması ve bu konudaki duyarlılığın artırılması amacıyla, yaygın turizm eğitimi faaliyetleri yürütülmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015, 35).

Yaygın turizm eğitiminde, Turizm Eğitim Merkezleri (TUREM) ve Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü tarafından açılan kurslar, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından desteklenerek, katılımcılara mesleki yeterlilik sertifikası sağlamaktadır. Bunları tamamlayıcı ve destekleyici nitelikte olmak üzere, üniversitelerin sürekli eğitim merkezleri ve turizmle ilgili dernek ve meslek birliklerinin açtığı kurslar, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan turizm eğitim ve geliştirme içeriği üzerinden, mesleki bilgi ve becerilerin artırılmasını amaçlamaktadır (Gürsel, 2014).

Bu alanda açılan ve konaklama işletmelerine yönelik işgücü nitelik ve becerilerini geliştirmeyi amaçlayan kısa süreli kurs ve sertifika programları arasında, yöneticileri eğitici olarak yetiştirme, yiyecek üretimi, kat hizmetleri ve ön büro hizmetleri kursları gibi işbaşı eğitimine dayalı kurslar, sektördeki işgücüne önemli bir katkı sağlamaktadır. Bunların yanı sıra, ev pansiyonculuğu kursları ve kişisel gelişim ve ev pansiyonculuğu bilinçlendirme seminerleri gibi yaygın eğitim faaliyetleri de bölgesel olarak düzenlenmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015, 36).

Erbaş vd. (2016, 6), Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) ile akreditasyonu bulunan kısa süreli sertifika ve kurs programlarının, konaklama işletmelerine ara personel sağlama ya da bu alanda yüksek eğitime sahip işgücünün donanımının, işbaşı eğitimleriyle artırılarak desteklemesi işlevini sağlamak amacıyla

oluşturulduğunu belirtmektedir. Ancak Erbaş vd., bu programların günümüzde esas amacından uzaklaşarak, sertifikalı fakat niteliksiz yeni bir işgücü ortaya çıkardığını ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, MYK mesleki yeterlilik belgesine sahip olan ancak turizm alanında bir örgün eğitim geçmişi bulunmayan işgücü kitlesi, konaklama işletmelerinde eğitilmiş işgücüne bir alternatif olarak görülmektedir. Bu durum, turizm eğitimine yapılan yatırımların ve altyapı çalışmalarının verimsiz kullanılmasına ve nitelikli işgücü tanımının bulanıklaşmasına yol açmaktadır.

1.5.2.2. Örgün Turizm Eğitimi

Turizmde örgün eğitim kurumları, orta ve yükseköğretim düzeyinde turizm eğitim ve geliştirme programlarına dayalı eğitim sağlayan farklı seviyedeki birimlerden meydana gelmektedir (Şekil 3).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde en önemli temel eğitim birimlerinden birisi olarak, ortaöğretim düzeyinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı faaliyet göstermekte olan Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri karşımıza çıkmaktadır. Önceleri Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi (AOTML) olarak eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmekte olan bu kurumlar, 2014 yılından itibaren Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ne dönüşmüş ve turizm sektörüne nitelikli ara kademe işgücü yetiştirme misyonunu üstlenmiştir (Artun ve Çelik, 2014, 507).

Toplam eğitim ve öğretim süresi dört yıl olarak belirlenen bu eğitim kurumlarına devam eden öğrenciler, yiyecek içecek hizmetleri, konaklama ve seyahat hizmetleri ve eğlence hizmetleri alanlarından birisini, 10. sınıfta tercih ederek ilgili alanın derslerine odaklanmaktadır. Örneğin, konaklama ve seyahat hizmetleri bölümünü seçen bir öğrenci, ön büro ve rezervasyon, operasyon ve kat hizmetleri gibi alt alanları tercih edebilmektedir (Gürsel, 2014).

Türkiye'de, 2017-2018 öğretim döneminde Turizm İşletmeciliği ve ilgili alanlarda lisans düzeyinde eğitim veren toplam 51 üniversite, konaklama işletmeciliği alanında eğitim veren 13 üniversite bulunmaktadır. Turizm işletmeciliği alanında ön lisans eğitim programları ise, aynı dönem için 85 üniversite bünyesinde

açılmıştır. Yayla vd. (2018, 50) tarafından yapılan araştırma, lisans düzeyinde ortalama kontenjan doluluk oranının yaklaşık yüzde 60, ön lisans düzeyinde ise ortalama yüzde 75 düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçları, turizm işletmeciliği alanında nitelikli işgücü açığının, yükseköğretim kurumlarının kapasite yeterliliği ile doğrudan ilişkili olmadığını, bunun ötesinde, eğitimin niteliği ve uygulama alanları ile ilgili politikalara ağırlık verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

1.5.3. Teşvik ve Destek Programları

Yukarıdaki bölümlerde de belirtildiği üzere, turizm sektöründe teşvik sisteminin oluşturulması, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun (1982) 17635 sayıyla Resmi Gazete 'de yayımlanması ve yürürlüğe girmesi ile eşzamanlıdır. Bu kanunun 13. maddesi uyarınca, faaliyetlerini turizm sektöründe gösteren işletmelere, farklı alanlarda destek ve teşvik sağlanmaktadır. Her ne kadar bu teşvik ve desteklerin bir bölümü, doğrudan turizm istihdamını artırmaya yönelik olmasa da, sektörde yer alan işletmelerin sübvansiyonu ve dönemsel tedbirler yoluyla turizm istihdamını dolaylı yönden artırıcı etkileri olması beklenmektedir.

İlgili kanunda yer alan teşviklerin en önemli özelliği, bu teşviklerden sadece Kültür ve Turizm Bakanlığında Yatırım veya İşletme Belgesi alan tesislerin yararlanabiliyor olmasıdır. Bu durum 2634 sayılı Kanunda, “mevzuatta yer alan teşvik tedbirleri ile istisna, muafiyet ve haklardan yararlanabilmek için Bakanlıktan, turizm yatırımı belgesi veya turizm işletmesi belgesi alınması zorunludur” hükmü ile açıklanmaktadır. Bir diğer önemli husus ise teşvik ve desteklerin, turizm ve kültürel açıdan gelişim ve koruma bölgelerini hedef alması ve bu bölgelerin dönemsel olarak değişkenlik gösterebilmesidir. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2016) tarafından turizm sektöründe ortaya çıkan değişimlere ve gelişmelere uyumlu bir şekilde güncellenen bu teşvikler, 2015 yılında yapılan en son düzenlemeler sonucunda aşağıda belirtilen başlıklar doğrultusunda uygulanmaya başlanmıştır:

- Taşınmaz malların turizm amaçlı kullanımı amacıyla yapılan tahsisler,
- Orman fonuna katkının taksitlendirilmesi,

- Elektrik, havagazı ve su ücretleri,
- Haberleşme kolaylıkları,
- Yabancı personel ve sanatkâr çalıştırılması,
- Alkollü içki satışı,
- Yurtdışı turizm fuarlarına katılım desteği,
- İstihdam destekleri.

Turizm sektöründe doğrudan istihdam destekleri ise yine aynı kanun çerçevesinde, Turizm Sektörü Acil Eylem Planı Destekleri ve Turizm Sektörüne Yönelik İstihdam Destekleri yoluyla Kültür ve Turizm Bakanlığı (2017)'ndan belgeli yatırım ve işletmeleri kapsamaktadır. En son olarak 2016 yılında yapılan düzenlemeler neticesinde yürürlüğe giren destekler kapsamında, konaklama işletmeleri tarafından kullanılan kredilere ait geri ödemelerin yeniden yapılandırılması ve ötelenmesi süreçlerinde, istihdam ile ilgili bazı şartların yerine getirilmiş olması talep edilmektedir. Bunun yanı sıra, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından konaklama işletmelerinin yıllık toplam ciroları üzerinden alınan vergi ve harç bedellerinin ertelenmesi veya taksitlendirilmesi süreçlerinde de tahsisli konaklama tesislerini kapsayacak şekilde, istihdamın sürekliliği ve mevsimsel işçiliğin azaltılması şartları getirilmiştir.

Bu uygulamalar, Turizm Sektöründe İstihdamın Desteklenmesi Eğitim Programı (SİDEP, 2016) çerçevesinde, faaliyetlerini konaklama hizmetleri sektöründe yürüten işletmelerdeki mevsimselliğe karşı, işçilerin sosyal haklarını koruma çalışmalarını da içermektedir. SGK kayıtlarında mevsimlik işçi olarak gösterilen, yıl içerisinde 3 ay süreli çıkış verilen çalışanların, kesintisiz olarak 12 ay boyunca çıkış verilmeden sistemde tutulması durumunda, SGK primlerinin vergiler dâhil olmak üzere İŞKUR tarafından ödenmesi gibi uygulamalar bu teşvikler arasında yer almaktadır. Ancak dönemsel olarak uygulanan bu teşviklerin, sektördeki işgücü niteliği ve mevsimselliğin olumsuz etkilerine kalıcı bir çözüm getirmekten uzak olduğu da bir gerçektir.

2. BÖLÜM: ELEŞTİRİSEL KAYNAK ANALİZİ

2.1. Konuda Yapılan Benzer Araştırmalar

Bu bölümde, Türkiye’de konaklama işletmelerinin işgücü tedarik sorunları ve nitelikli işgücünün, işletmelere etkin bir şekilde çekilmesi için izlenen yöntemlere ilişkin yapılan çalışmalar incelenmektedir. Turizm sektörünün işgücü yapısı, dünyanın birçok ekonomisinde, nitelikli işgücü ve mevsimsellik dolayısıyla süreksizlik arz eden istihdam koşulları açısından, benzerlikler göstermektedir. Yerel turizm dinamikleri ve ekonomik değişkenler, bu yapının bölgesel ölçekte değişkenlikler sergilemesine yol açabiliyor olsa da, konaklama sektörü ile turizm sektörünün işgücü yapısı genel itibariyle önemli benzerlikler göstermektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, temel olarak, konaklama sektöründe işgücü seçim süreçleri ve yöntemleri, nitelikli işgücü bulma alanında karşılaşılan sorunlar ve işgücüne dâhil kişilerin bir konaklama işletmesinde çalışma niyetini etkileyen unsurların incelendiği çalışmaların alan yazında önemli bir ağırlık oluşturduğu görülmektedir.

Bu çalışmalar arasından, Akova vd. (2007) tarafından, Türkiye genelinde 87 konaklama işletmesinde uygulanan, personel seçme ölçütleri ve iş gören bulma kaynaklarının incelendiği çalışmada, yabancı dil bilgisi, kişilik özellikleri, dış görünüm, diksiyon ve işe karşı ilgili olma unsurları en önemli işe alma ölçütleri olarak bulunmuştur. Aynı çalışmada, iş gören bulma yöntemleri arasında öncelikli olarak internet, personel önerileri ve eğitim ve öğretim kurumları tercih edilirken, İŞKUR’un bu tercihler arasında düşük bir öncelik taşıdığı görülmektedir. Çalışmanın iş gören bulma kaynakları konusundaki sonuçlarını destekleyen birçok çalışma bulunduğu yapılan kaynak taramasında ortaya çıkmaktadır.

Akbaba ve Günlü (2013), Türkiye genelinde 53 otel işletmesinin yöneticileriyle gerçekleştirdikleri anket çalışması kapsamında, bireysel olarak kendisi başvuran kişiler ve örgüt içi kaynakların öncelikli olarak tercih edildiği, eğitim kurumları, sendikalar ve İŞKUR’un ise en az tercih edilen kaynaklar arasında yer aldığı sonucuna ulaşmışlardır. Aynı çalışmada, işgücü seçme sürecine ait sonuçlarda ise konaklama işletmelerine ait İK merkezlerinin, başvuru formu ve

mülakat yöntemlerini sıklıkla tercih ederken biyografik envanter, yetenek ve duygusal testler ya da değerlendirme merkezleri gibi daha karmaşık uygulamalardan uzak durmayı tercih ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Yine Pelit ve Ak (2018) tarafından yapılan kaynak taraması çalışmasında, internet, sendikalar, eğitim kurumları ve İŞKUR gibi etkin işgücü bulma kaynaklarının konaklama işletmeleri tarafından ihmal edilerek daha geleneksel olarak kabul edilen bireysel referans ve örgüt içi kaynaklar gibi alanların yoğun bir şekilde kullanımının sürdüğü ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, günümüzde internetin önemi tüm alanlarda olduğu gibi İK ve işgücü tedarik süreçlerinde de giderek artmaktayken, Türkiye’deki konaklama işletmelerinin yaklaşık yüzde 15’inin web siteleri bünyesinde aktif ve işler bir iş başvuru formu bulunduğu yönündeki bulgu, araştırmanın diğer bulgularıyla örtüşmektedir.

Konaklama işletmelerinin işgücü bulma süreçlerinde öncelikli tercih edilen kaynaklara yönelik araştırmaların sonucu, istihdamın hem iş gören hem de işveren açısından etkinliği üzerinde olumlu rol oynayabilecek üniversiteler, sendikalar ve İŞKUR gibi kurumsal yapılarla sektör arasında işbirliği geliştirme konusundaki yetersizliklere işaret etmektedir. Konaklama işletmelerinin, kurumsal iş gücü bulma süreçlerinde karşılaştıkları sorunların, sürecin henüz başlangıcında yer alan personel bulma kaynakları bakımından izledikleri geleneksel yöntemlerle ilişkisi bulunduğu, yukarıda incelenen çalışmaların temel çıkarımları arasında yer almaktadır.

Konaklama işletmelerinin nitelikli işgücü tedarik süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların altında yatan temel sebeplerin incelendiği bir grup çalışma içerisinden, Pelit vd. (2017) tarafından Afyonkarahisar’daki beş yıldızlı termal otel işletmeleri çerçevesinde yapılan bir araştırma kapsamlı bulgular sunmaktadır. İlgili işletmelerin, işgücü bulma, seçme ve işe yerleştirme süreçlerinin incelenmesinde yarı yapılandırılmış görüşme yönteminden faydalanılan bu araştırma sonucunda, nitelikli personel bulamama ve bunun altında yatan önemli bir sebep olarak, turizm eğitimi almış personel adaylarına gerekli önemin verilmemesi, önemli temel problem olarak değerlendirilmektedir. Sektördeki önemli konumlarına karşın, bu işletmelerden yaklaşık yüzde 50’sinin, işgücü tedarik süreçlerinde yönetici önceliğine dayalı yöntemleri benimsenmesi, yaklaşık yüzde 20’sinin hiçbir yöntem kullanmaksızın,

gelecekteki işgücü ihtiyacını belirliyor olması ve yaklaşık 60'ında idari birimlerle İKY arasında herhangi bir sistematik iletişim veya kurumsal etkileşimin bulunmuyor olması, işgücü tedarik ve seçim süreçlerine olumsuz yansımaktadır. Bu noktada, Örücu (2002) tarafından Marmaris ve çevresinde bulunan 47 adet üç yıldızlı işletmenin orta ve üst kademe yöneticileri ile yapılan ve bu yöneticilerin eğitim seviyesi ve işgücü bulma süreçleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmanın bulgularını destekleyici sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada, yüksek eğitim seviyesine sahip yöneticilerin işgücü seçim aşamasında eğitim ve kişisel niteliklerin görev tanımıyla uyumuna, yüksek eğitime sahip olmayan yöneticilerin ise tecrübe faktörüne öncelik verdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Pelit vd. (2017) de, çalışmalarında, ilgili otel işletmelerinde işgücü tedarik süreçlerinden sorumlu yöneticiler arasında yüzde 30'unun, kendi eğitim düzeylerinden daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanları tercih etme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu eğilimin altında yatan temel gerekçe ise, uzun vadede rekabete kapalı olma ve yöneticilerin mevcut konumunu kaybetme kaygısı ile açıklanmıştır. Yöneticilerin bu yaklaşımı, konaklama işletmelerinde potansiyel beceri ve liyakat odaklı işgücü seçim süreçlerini sekteye uğratan sebepler arasında gösterilmektedir. Bunun yanı sıra, personelin lojman ya da ilave imkânlarla ilişkin taleplerinin, yöneticilerden yüzde 40'ı tarafından, adayın seçim sürecini olumsuz sonlandıracak bir etken olarak belirtilmesi de dikkat çekicidir. Benzeri bir çalışmada Tütüncü ve Demir (2003), konaklama sektöründe, benzeri hedefleri paylaşan işletmelerin, işgücü tedarik süreçlerinde karşılaştıkları farklı etkinlik düzeylerinin altında yatan sebepleri incelemek üzere 359 işletme ile bir anket çalışması yürütmüştür. Bu çalışmanın sonuçları, etkin olmayan işgücü temin ve seçme süreçlerinin altında yatan en önemli sebebin yönetsel değişkenler etrafında kümелendiğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, yönetsel yetersizlikler, işgücü devir oranı, etkinsiz çalışma süreçleri ve adaletsiz ücretlendirme gibi çalışanın iş yerindeki sürekliliğini etkileyen faktörler üzerinde de olumsuz etkiler ortaya çıkarmıştır.

Pelit ve Ak (2018) tarafından yapılan nitel bir doküman inceleme çalışmasına göre, İK birimleri ile stratejik etkileşim eksikliği, sistematik ve standartlaştırılmış işgücü tedarik süreçlerinin olmaması ve personel seçimi yapan kişinin tecrübe ve

eğitim eksikliği, konaklama işletmelerinde işgücü bulma çerçevesinde birincil sorunları teşkil etmektedir. Bu unsurları takip eden, İK bölümünün işletme bünyesinde bulunmaması, eğitim düzeyi yüksek adaylara karşı önyargı, İK bütçesinin yetersizliği, işgücü maliyetinin kısa vadeli bir bakışla hesaplanması ve eğitim imkânlarının yetersizliği, sürecin aksayan bölümlerini ikincil önemde meydana getirmektedir. Son olarak da, işgücü bulma sürecinde kalite yaklaşımının, yalnızca konaklama zincirlerine bağlı işletmeler tarafından kullanılması, etnik köken, cinsiyet ve politik görüşe dayalı ayrımcılık ve personel ile iletişimde profesyonel iletişim yöntemlerinin kullanılmaması gibi durumlar, araştırma bulgularının üçüncül aksaklıklarını meydana getirmiştir.

Yanardağ ve Avcı (2012) tarafından, Muğla ilinin Marmaris, Fethiye ve Bodrum turizm bölgelerini kapsayan bir alanda, konaklama sektöründe çalışan 512 kişi ile yapılan anket çalışmasında, sektördeki temel istihdam ve işgücü tedarik sorunlarına ilişkin bulgular, yukarıdaki sonuçlarla benzerlik içeren bir nitelik arz etmektedir. Yanardağ ve Avcı'nın elde ettiği bulgular, bu sorunların ücret düşüklüğü, yüksek çalışma saatleri ve sosyal güvence eksikliği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kaya ve Atçı (2015) tarafından, TÜİK'in 2013 yılında yayınladığı "Hane Halkı İşgücü Anketi" sonuçlarına dayalı olarak, konaklama işletmeleri ve genel işgücü sonuçları arasında karşılaştırmalı bir veri analizi tekniği uygulanarak yürütülen çalışmada, turizm sektöründe çalışan işgücü gruplarının, Türkiye'deki ortalama mesai saatlerinin üzerinde çalışma saatlerine tabi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinin ölçeği büyüdükçe, çalışma saatlerinin Türkiye ortalamasına yaklaştığı, küçük işletmelerin yoğunlukta olduğu Doğu ve Güneydoğu Anadolu gibi bölgelerde ise çalışma saatlerinin arttığı ve ücret seviyesinin düştüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Buna karşılık, Giritlioğlu ve Özlü (2016), Gaziantep bölgesinde farklı büyüklükteki 17 otelde, 272 çalışan ile yaptıkları anket çalışmasında, çalışan motivasyonu ve işgücü tatmin düzeyinin, iş yerine güven, yönetsel etkinlik ve çalışma koşullarının diğer sektörlere göre cazip olması dolayısıyla yüksek düzeyde olduğunu, işgücü devir hızının ise diğer sektörlere benzer seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, çalışma saatlerine

ilişkin Kaya ve Atçı (2015) tarafından yapılan çalışmada elde edilen yüksek çalışma saatlerine ilişkin sonuçların, bölgesel ölçekteki işgücü, demografi ve istihdam dinamiklerine bağlı olarak, çalışan motivasyonu ve konaklama sektöründe kariyer ve iş ortamının cazibesi üzerinde değişken etkiler oluşturabileceği düşüncesini ortaya çıkarabilmektedir. Bu düşünceler, Bahar ve Özdemir (2018) tarafından Muğla ve Fethiye turizm bölgelerinde istihdam edilen yüksekokul öğrencisi ve mezunu çalışanların, çalışma saatleri, çalışma koşulları ve ücret seviyesi konusundaki algılarının ölçümlendiği çalışmalarında bir anlamda doğrulanmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, yüksekokul kökenli çalışanların, uzun çalışma saatleri, düşük ücret seviyesi ve kariyer imkânlarının kısıtlı olması dolayısıyla, düşük iş motivasyonu ve yüksek işgücü devir hızı koşulları altında çalıştıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada, çalışanlardan önemli bir bölümü, farklı iş kolları ve sektörlerde iş arama eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır.

Özdemir vd. (2015) tarafından yapılan bir çalışmada ise, Bodrum'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerine ait 524 iş ilanının, mesleki eğitim, tecrübe ve yabancı dil bilgisi gibi ölçütler açısından incelenmesi sonucunda, işletmelerin öncelikli olarak ucuz ve niteliksiz, ancak sezonluk çalışabilecek işgücü arayışında olduğu bulgularına ulaşılmaktadır. Bu ilanlar üzerinde yapılan nitel analiz sonucunda, katma değer üretebilecek işgücü niteliklerinin sınırlı bir şekilde kullanıldığı ve çalışanların mesleki eğitim yönlerine dair ihtiyaçların vurgulanmadığı ortaya konulmaktadır. Bu durum, konaklama işletmelerinde hizmet kalitesinin önemine vurgu yapan çalışmalarda da, önemle üzerinde durulan bir sorunun açığa çıkmasına yol açmaktadır.

Met ve Erdem (2006) tarafından yapılan bir çalışmanın bulgularında, konaklama işletmelerinde hizmet verimliliği hesaplanırken, nitelikli personel maliyetlerinin, ilave yüzde 40 hizmet ücreti çarpanı oluşturduğu ve hizmet kalitesi bileşeni üzerindeki etkisinin, her bir memnun müşterinin sağladığı yeni müşteri potansiyeli ile doğru orantılı olarak artma eğiliminde olduğu ortaya konulmuştur. Böylelikle, bu çalışmada da sonuçları araştırılmakta olan sezonluk işgücü, mesleki eğitime sahip işgücünün konaklama işletmeleri tarafından istihdam edilirken karşılaştıkları koşullar ve işletmeler tarafından nitelikli işgücünün bulunmasında

karşılaşılan temel zorluklar ile ilgili, işgücü planlaması, hazırlık süreci ve ilan aşamalarının taşıdığı önem ve gereklilik, bu çalışmalarda da vurgulanmış olmaktadır.

Tüzün (2013) tarafından, Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin personel seçme ve yerleştirme süreçlerini değerlendirmeye yönelik yapılan çalışmada, dokuz zincir otelin İK yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilen görüşmelerden edinilen bulgular, İK fonksiyonları etkin şekilde yönetilen konaklama işletmelerinde, nitelikli işgücü bulma sorununun azaldığını ortaya koymaktadır. Bu bulguları destekler nitelikte bulgular, Şimşek vd. (2014) tarafından, Muğla'nın Fethiye ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin İK yöneticileriyle yapılan dokuz farklı yapılandırılmış görüşme sonucunda sunulmaktadır. Bu araştırmada, ilgili konaklama işletmelerine başvuran adayların tercih edilmesinde, tüm işletmelerin ağırlıklı olarak önem verdikleri ölçütler, İK planlama süreçlerinde belirlenmekte ve birbiriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Tespit edilen ölçütler, görüşülen yöneticiler tarafından ağırlıklı önem sırasına göre, deneyim, bilgi donanımı, ikna ve iletişim becerisi, problem çözme kabiliyeti, sorumluluk alma ve liderlik özelliği olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, konaklama işletmelerinde kurumsallaşma ve işgücü tedarik süreçlerindeki etkinliğin artması arasında belirgin bir ilişki bulunduğu varsayımının, bu alanda ileride yapılacak çalışmalarda incelenmesi gerektiği düşüncesini ortaya çıkarabilmektedir.

Konaklama işletmelerinin nitelikli işgücü tarafından tercih edilmesi ve bu kişilerin işletmelere çekilmesi üzerinde etkili olan faktörlerin incelendiği bir grup çalışma içerisinden Benli ve Şahin (2004) tarafından yapılan çalışma, ücret faktörünün bu alandaki önemine vurgu yapmaktadır. Araştırmacılar tarafından örnek olay incelemesi yöntemi kullanılarak yapılan görüşmelerde, rakip işletmelerden daha yüksek ücret politikasını benimseyen beş yıldızlı konaklama işletmesinin, adaylar tarafından yoğun bir başvuru ve istihdam talebi görmesinin temel gerekçesinin, yüksek ve rekabetçi ücret düzeyi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aymankuy ve Aymankuy (2013), tarafından 323 Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencisi ile yapılan anket çalışmasında ise, sektörde elde edilen deneyimler sonucunda öğrencilerden yüzde 55’inin, sektördeki çalışma koşullarının yetersizliği

sebebiyle, konaklama işletmelerinde uzun vadeli bir kariyer planı düşünmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğrencilerin gözünde sektöre ilişkin olumsuz algının oluşmasında, ücret seviyesi, çalışma saatlerinin fazlalığı, meslek koluna ilişkin toplum algısının olumsuz olması ve kariyer olanaklarının sınırlı olması gibi etkenler öncelikli olarak rol almıştır. Özellikle, sektördeki cinsiyet ayrımcılığı ile ilgili olumsuz algı, kadın öğrencilerin, daha yüksek oranda konaklama sektörü dışında bir kariyer planlaması yapması üzerinde etkili olmaktadır.

Uğuz ve Topbaş (2016) konaklama işletmelerinde çalışan 1.120 kişinin gelir ve istihdam verilerini incelediği çalışmalarında, erkek çalışanların, kadın çalışanlardan yaklaşık yüzde 20 daha fazla gelir elde ettiğini, Türkiye sektörler ortalamasının ise, yüzde 2 düzeyinde olduğunu ortaya koymaktadır. Yine analiz sonuçlarına göre, konaklama sektöründe erkek çalışanların, kadın çalışanlara kıyasla yüzde 25 daha fazla iş tecrübesine sahip olduğu ve yüzde 5 oranında daha düşük eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, hali hazırda nitelikli işgücüne erişim açısından olumsuz bir tablo çizen konaklama sektörünün, cinsiyet ayrımcılığı gibi önemli bir sorunla da karşı karşıya olduğunu ve önemli bir işgücü kaynağına, kısıtlı oranda erişim sağladığını gözler önüne sermektedir.

2.2. Araştırmanın Alana Katkısı ve Ayırt Edici Yönleri

Türkiye’de, konaklama işletmelerinin işgücü bulma alanında karşılaştıkları zorlukları inceleyen çalışmalar son yıllarda artış göstermekte, ancak yapılan çalışmalarda turizm sektörünün genel hatları ve tüm alt sektörleri ile birlikte incelenmekte olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, konaklama işletmelerine yönelik çalışmaların sınırlı bir sayıda gerçekleştirildiği görülmektedir. Konaklama sektöründe iş gören bulma ve seçme alanındaki çalışmalar, iş gören seçme ölçütleri, iş gören bulma kaynakları, iş görenlerin çalışacakları konaklama işletmelerini tercih ölçütleri, iş gören tedarik süreçlerinde karşılaşılan zorluklar ve bu süreçlerde karşılaşılan yetersizlikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda, konaklama işletmelerine yönelik alan yazında, sektörün önemli bir gereksinimi olarak görülmekte olan, işgücü bulunması ve seçim süreçleri ile ilgili kapsamlı bir çalışmanın eksikliği dikkat çekmektedir.

Bu çalışma, turizm sektörünün her alanında karşılaşılan nitelikli işgücü ve istihdam yaratma gereksinimi ve bu durumun, bağlantılı tüm işlevsel unsurların etkinliği üzerinde direkt bir etkiye sahip olmasından ötürü giderek artan tartışmalara konu olan sürecin ilk aşaması, yani işgücünün bulunma süreçlerine odaklanma amacı taşımaktadır. Çalışmada konaklama işletmeleri bağlamında incelenmekte olan ve nitelikli işgücünün sektöre çekilmesinin öncelikli aşamasını oluşturan işgücü tedarik süreçlerinde karşılaşılan sorunlar, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren farklı ölçek ve nitelikteki konaklama işletmeleri ile gerçekleştirilen anket çalışmasının bulguları doğrultusunda incelenmektedir.

Yapılan anket çalışması, bölgede faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin işgücü bulma süreçleri, bu süreçte uygulanan yöntemler ve kullanılan iletişim araçları, nitelikli işgücünün işletmeye çekilmesi için sunulan imkânlar, mevcut işgücü piyasasının işletmelere sunduğu aday kimliği ve işletmelerin aday kimliğini algılama biçimleri incelenmektedir. Bu çalışma ayrıca, işletmeler açısından adayların yetkinlik ve beceri düzeylerinin hangi alanlarda daha fazla önem kazandığına ve bu alandaki beklentilerin altında veya üstünde yer alan adaylara yönelik algılarının tespit edilmesini hedeflemektedir. Bu yönleriyle, alanda yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak incelenmiş olan beceri ve yetkinlik eksikliklerinin yanı sıra beceri ve yetkinlik fazlalıkları konusundaki algının da ölçülerek nitelikli işgücü temini açısından önemini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde istihdama yönelik yapılan çalışmalarda incelendiği gibi, nitelikli işgücü tedarik süreçlerinde eğitilmiş ve yetişmiş işgücünün sektöre çekilerek, sürekliliğin sağlanması, uzun vadede işgücü verimliliği ve yönetsel yeterliliğin artması açısından önemli bir gelişim potansiyeli taşımaktadır. Ancak yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere, özellikle küçük ölçekli konaklama işletmeleri, kısa vadeli maliyet baskıları sebebiyle alanda yüksek eğitime sahip işgücünün ücret ve çalışma koşulları ile ilgili beklentilerini karşılayamayarak, düşük nitelikli işgücü arayışına yönelmektedir. Çalışmamızda, Kapadokya bölgesinde ilgili duruma yönelik işletme yöneticilerinin yaklaşımları ve bu durumun temel sebepleri incelenerek mevcut alan yazına bölgesel ölçekte katkı yapılması amaçlanmaktadır.

3. BÖLÜM: KAPADOKYA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN KONAKLAMA İŞLETMELERİNDEKİ İŞGÜCÜ TEDARİK SORUNUNA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın bu bölümünde, "*Kapadokya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde İşgücü Tedarik Sorunları ve Önerileri*" başlıklı yüksek lisans tezinin hazırlanmasında kullanılan metodolojik yaklaşım, Saunders vd. (2009) tarafından uygulanan metodoloji yaklaşımı doğrultusunda, veri toplama yöntemleri, araştırma yöntemi, araştırma yaklaşımı ve araştırma tasarımı başlıkları altında incelenmektedir.

Araştırmanın veri toplama yöntemlerinde, birincil ve ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. İkincil veri toplama yöntemi, akademik içerikli kitap ve dergiler, araştırma makaleleri, güncel bilgi içeren günlük yayınlar, profesyoneller veya danışmanlık firmaları tarafından hazırlanan araştırma materyalleri, ilgili kurumların istatistiksel veri tabanları ve çevrimiçi raporlar gibi hali hazırda bir araştırmada kullanılmış ve yayınlanmış kaynaklardan derlenen verilerden oluşmaktadır (Vartanian, 2011, 3). Bu çalışmanın teorik arka planı oluşturulurken kullanılan ikincil veri araştırmasında yukarıda belirtilen tüm kaynaklardan faydalanılmıştır.

Birincil veri araştırması ise araştırmacının anket, yüz yüze görüşme, gözlem veya ham veri seti analizi gibi yöntemleri kullanarak, kendi derlediği verileri veriler üzerinden daha önce üretilmemiş yeni bir bilgi ortaya çıkarma sürecidir (Walliman, 2011, 71). Bu çalışmada araştırma hedefleriyle uyumlu bir şekilde anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket soru formu (<https://goo.gl/forms/SkTvXWxywDIHHg3j1>) Kapadokya turizm bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde yönetici olarak çalışan kişilere çevrimiçi olarak gönderilmiş ve ilgili kişilere ayrıca telefon ile erişilerek katılımlarının sağlanması amaçlanmıştır.

Anket soru formu, konaklama işletmesi değerlendirme formunda 10 adet ve işgücü tedarik süreçleriyle ilgili sorular kısmında 36 adet olmak üzere toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kullanılan ifadeler ile katılımcıların hemfikir olma düzeyini ölçme amacıyla Likert 5 soru ölçeği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında soru formu, farklı sınıf ve büyüklüklerde toplam 135 konaklama işletmesi ile paylaşılmış, 98 işletme yöneticisi tarafından yanıtlanarak yüzde 72 yanıtlama oranına erişilmiştir. Verilen yanıtlar arasından 6 katılımcının yanıtları hatalı ve eksik işaretleme sebebiyle analiz dışında bırakılarak geçerliliği bulunan 92 anket yanıtı üzerinden veri analizi yapılmıştır.

Padem vd. (2012), sosyal bilimlerde kullanılan araştırma metodlarını, yorumlayıcı yaklaşıma dayalı olarak hazırlanan nitel araştırma yöntemleri ve pozitivist yaklaşıma göre şekillendirilen nicel araştırma yöntemleri olmak üzere iki temel başlık altında incelemektedir. Bu iki yöntem, araştırma sürecinin esnekliği, araştırmacının bakış açısı, veri toplama yöntemleri ve analiz teknikleri açısından birbirinden ayrılmaktadır.

Nitel analiz, araştırmacının katılımcı ve öznel bir yaklaşım kullanarak, araştırmanın doğal ortamında yer aldığı ve tümevarım ilkesini benimsediği sözel nitelikli analizleri içeren, derinlemesine görüşme, odak grup görüşmesi, yapılandırılmamış gözlem ve katılımcı gözlem gibi tekniklerin benimsendiği çalışmalardır (Daymon ve Holloway, 2011). Nicel araştırma yöntemi ise sosyal gerçeklik ilkesinin benimsendiği, tümdengelim dayalı, yöntemle bağlı, verilerin istatistiksel yöntemlerle analiz edildiği, anket, yapılandırılmış gözlem, yapılandırılmış görüşme ve deney gibi yöntemlerin kullanıldığı nesnel sonuçlara odaklı bir araştırma yöntemidir (Cozby ve Bates, 2012).

Bu çalışmada, Kapadokya bölgesindeki konaklama işletmelerinin işgücü bulma sorunları, turizm işgücü alanında yapılan diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlardan elde edilen veri ve bu alanda uygulanan yöntemlerin araştırılması yoluyla belirlenen yöntem doğrultusunda, nesnel ve tümdengelim dayalı bir araştırma yaklaşımıyla incelenmektedir. Veri toplama yöntemi olarak belirlenen anket ve uygulanan istatistiksel veri analiz teknikleri de çalışmanın nicel bir özellik

kazanmasına katkıda bulunmaktadır. Araştırma yöntemiyle uyumlu bir şekilde, bu çalışmada pozitivist bir yaklaşım benimsenmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Turizm endüstrisi, Türkiye gibi doğal, kültürel ve tarihi zenginlikleri açısından dünyanın önde gelen turizm ülkeleri arasında yer alan bir coğrafya için, ekonomik ve sosyal gelişimin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Kapadokya bölgesi ülkemizde uluslararası turizm akımlarıyla ilk karşılaşan bölgeler arasında yer almakta, dünyanın önde gelen turizm destinasyonları arasında yer almakta ve önemli bir turizm potansiyeli barındırmaktadır.

Konaklama endüstrisinin en önemli girdileri arasında yer alan ve hizmet kalitesi açısından vazgeçilmez nitelik taşıyan insan kaynakları faktörü, gerek dünyada, gerekse Türkiye’de, özellikle girdi oluşumunun ilk aşamalarında yer alan tedarik sürecinde, önemli zorlukları barındırmaktadır. Bu alanda Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ile yapılan görüşmelerde, bölgesel işgücü arzının niteliği ile konaklama işletmelerinin talep ve beklentileri arasında belirgin bir uyumsuzluğun olduğu görülmüştür. Bu sebeple bu çalışmanın araştırma konusu olarak belirlenen işgücü bulma sorunlarına ilişkin arka planın, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çerçevesinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni olarak, Kapadokya ve Göreme Milli Parkı turizm bölgesini oluşturan Avanos-Uçhisar-Ürgüp üçgeni arasında yer alan coğrafi bölgede konumlanmış 320 adet konaklama tesisi seçilmiştir.

Araştırma evreninin belirlenmesinin ardından, örneklem yöntemi olarak basit tesadüfi (seçkisiz) örnekleme yöntemi seçilerek, çalışma amaçlarına nitelik ve nicelik açısından katkı sağlayabilecek ve bölgenin işgücü yapısına ilişkin temsil edici özellikleri taşıyabileceği düşünülen (Saunders vd., 2009) toplam 135 konaklama işletmesi ile irtibata geçilmiştir. Böylelikle, Cozby ve Bates (2012) tarafından da

ifade edildiği gibi, tanımlanan evrende yer alan tüm örneklerle eşit ve birbirinden bağımsız temsil fırsatı verilmesi amaçlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Anket Formunun Tasarımı

Çalışmanın birincil araştırma yöntemi olarak kullanılan anket soru formunun tasarımında, konaklama işletmelerinde işgücü tedarik süreçlerine ilişkin literatür taramasından elde edilen temel bulgular analiz edilerek, işgücü piyasasında ortaya çıkan uyuşmazlıkların arka planını oluşturan değişkenlerin belirli sınıflandırmalar eşliğinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

Konaklama işgücü tedarik süreçleri ile ilgili yapılan literatür taramasında, gerek yurt içi, gerekse uluslararası alanda yapılan araştırmalarda veri toplama aracı olarak kullanılan anket soru formlarının, bölgesel konaklama özellikleri, işgücü tanımlama yöntemleri ve araştırma amaçları doğrultusunda araştırmacılar tarafından tasarlanan anket soru formları üzerinden (self-administrated) hazırlandığı görülmüştür. Bu türdeki anket soru formları, araştırmacının odaklanmak istediği alanda, ikincil veri kaynaklarının değerlendirilmesi neticesinde belirlenen hedef değişkenlerin tespit edilerek oluşturulan soru ifadeleri yoluyla oluşturulmaktadır (Bearden ve Netemeyer, 1999). Bu çalışmada hazırlanan anket soru formu da, alanda daha önceden hazırlanmış standart bir soru formu ölçeklendirilmesi bulunmadığı için, araştırma amaçları doğrultusunda araştırmacı tarafından şekillendirilmiştir. Aşağıda, anket soru formunu oluşturan temel değişkenler, gerekçeli olarak açıklanmaktadır.

Anketin ilk bölümünde anket katılımcılarını belirli özellikleri doğrultusunda (demografik, kapasite, işgücü barındırma, mevsimsellik vb.) ve işgücü bulma yöntemlerini sınıflandırmaya yönelik 10 soru kullanılmıştır.

Konaklama işletmelerinde işgücü bulma sorunlarına yönelik olarak hazırlanan anketin ikinci bölümünde ise 36 soru yer almaktadır. Bu bölümün ilk 5 sorusu, işgücü bulma sürecinde etkisi olan beş değişkeni incelemektedir. Bu değişkenler,

- Ücret ve ilave imkânları (prim, sosyal haklar, izinler, taşıma vb.)

- İşin sürekliliği ve geleceğe yönelik kariyer planlaması
- İşyeri ve çalışma ortamının konforu ile ilgili faktörler
- İşyerinin yerleşik organizasyon kültürü, itibarı, saygınlığı gibi faktörler
- İş seçeneklerinin az olması, alternatif bulunmaması

Anketin 6-10. soruları arasında bu faktörler ile çalışanın işe devam etme ve bağlılık niyeti arasındaki ilişki incelenmektedir.

Anketin 11-15. soruları arasında bu faktörler ile çalışanın işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki incelenmektedir.

Anketin 16-25. Soruları arasında, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin, aday başvuruları sırasında sıklıkla karşılaştıkları çalışan profili hakkındaki deneyimleri, çalışanların yeterli ve yetersiz olduğu durumlar çerçevesinde incelenmektedir. Bu bağlamda anketin 16 ve 20. soruları arasında, çalışanların işin gerektirdiğinden daha yetersiz nitelikte oldukları 5 senaryo değerlendirilmektedir. Bunlar, yetersiz nitelik ve beceri, yetersiz iş tecrübesi, yetersiz temel turizm mesleki eğitimi, yetersiz yabancı dil, bilgisayar veya teknik cihaz kullanımı yetersiz iletişim ve temsil ve sunum becerileri şeklinde sınıflandırılmıştır. Anketin 21 ve 25. soruları arasında ise çalışanların işin gereksinimlerine göre daha yüksek niteliğe sahip oldukları 5 senaryo değerlendirilmektedir. Bunlar, fazla nitelik ve beceri, fazla iş tecrübesi, fazla turizm mesleki eğitimi, fazla yabancı dil, bilgisayar veya teknik cihaz kullanım becerisi ve fazla iletişim ve temsil ve sunum becerileri şeklinde sınıflandırılmıştır.

Anketin 26-28. soruları arasında, işletmelerin belirledikleri beceri kriterlerine göre fazla veya eksik niteliklere sahip çalışanların karşılaştığı beklenti uyumsuzluğu durumlarının hangi alanlarda yoğunlaştığı araştırılmaktadır. Bu alanlar aşağıdaki üç temel başlık altında sınıflandırılmaktadır:

- Ücret ve ilave haklar,
- Kariyer ve gelecek ile ilgili beklentiler

- İş hedefleri ve motivasyon.

Anketin 32 ve 36. soruları arasında, turizm alanında yüksek eğitim almış ve almamış olan adayların, işe alım süreçlerinde karşılaşılan temel uyumsuzluk alanları incelenmektedir. Bu alanda yapılan literatür taraması, ülkemizde turizm işletmelerinin, yüksek eğitim alan adaylar tarafından uzun vadeli kariyer planlarının bir parçası olarak görülmemeye eğiliminin yüksek olduğunu göstermekteydi. Aynı zamanda işverenler açısından, yüksek eğitim alan adaylara yönelik kariyer planlaması, işe başlangıç ücreti ve işin gerektirdiği pratik ve teknik bilgilere sahip olma konusunda uyumsuzluklar yaşandığı ifade edilmekteydi. Bu üç unsura ilişkin Kapadokya turizm sektörü yöneticilerinin yaklaşımları 32-34. sorular arasında incelenmektedir.

Çalışmanın 35 ve 36. sorularında ise yüksek eğitim almamış olan adayların kariyer planlaması ve işe başlangıç ücreti konusunda işverenlerle uyumsuzluk yaşayıp yaşamadıkları değerlendirilmektedir. Bu bölümle bağlantılı olarak, anketin 29 ve 31. soruları arasında ise, işverenlerin beceri yetersizliği olan çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ne şekilde yaklaştıkları, bu alandaki işbirliği etkinlikleri ve fiili olarak uyguladıkları işbaşı eğitimlerinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Böylelikle, beceri eksikliğine ilişkin işgücü piyasasının sunduğu imkânları geliştirme ve işgücü bulma süreçlerine ne yönde katkı sağladıkları değerlendirilmektedir.

3.5. Araştırmanın Sorusu ve Hipotezleri

Araştırmanın sorusu, Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin işgücü tedarik süreçlerinde, hangi sorunlarla daha ağırlıklı olarak karşılaştığının tespit edilmesi, temel uyumsuzluk alanları içinde hangi faktörlerin ön plana çıktığının belirlenmesi ve konaklama işletmesi yöneticilerinin işgücü bulma süreçlerinde, hangi sorunları öncelikli olarak konumlandığına açığa çıkarılmasıdır.

Araştırmanın hipotezleri, anket tasarımı da kullanılmakta olan sekiz alt başlıkla ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Konaklama işletmelerinde işgücü bulma sürecini etkileyen unsurlar arasında, işin sürekliliği ve kariyer imkânları ile ücret ve ilave imkânlar diğer unsurlardan daha önemli bir yer edinmektedir.

H2: İşgücünün işe bağlılığını etkileyen unsurlar arasında, işin sürekliliği ve kariyer imkânları ile ücret ve ilave imkânlar diğer unsurlardan daha önemli bir yer edinmektedir.

H3: İşten ayrılma kararını etkileyen unsurlar arasında, işin sürekliliği ve kariyer imkânları ile ücret ve ilave imkânlar diğer unsurlardan daha önemli bir yer edinmektedir.

H4: Kapadokya turizm bölgesindeki turizm işgücünün genel beceri yetersizlikleri arasında temel turizm eğitimi alanındaki yetersizlikler diğer unsurlardan daha önemli bir yer edinmektedir.

H5: Kapadokya turizm bölgesindeki turizm işgücünün genel beceri fazlalıkları arasında temel turizm eğitimi alanındaki fazlalıklar diğer unsurlardan daha az önemli bir yer edinmektedir.

Beceri eksikliği/fazlalığı durumunda ortaya çıkan beklenti uyumsuzlukları başlığı altındaki 3 hipotez ise şunlardır:

H6: Beceri-gereksinim uyumsuzluklarına bağlı beklenti uyuşmazlıkları en çok ücret ve ilave haklar ile kariyer ve gelecek beklentileriyle ilgilidir.

H7: Eğitim ve geliştirme programlarının gerekliliği kabul edilirken sistemli bir eğitim ve geliştirme programı uygulanmamaktadır.

H8: Turizm yüksek eğitimi almış adaylarla, almamış adaylar karşılaştırıldığında ilk grupta beklenti uyuşmazlığı yüksek, pratik ve teknik iş becerisi daha düşüktür.

Bu hipotezlerin araştırma sonuçlarıyla desteklenip desteklenmediğinin belirlenmesi ve ilgili bölümler açısından değerlendirmesi sonuç bölümünde yapılmaktadır.

3.6. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, anket sonuçları olarak elde edilen bulguların sunumu ve analizi, araştırmaya katılan konaklama işletmelerine ilişkin genel bilgilerden oluşan 10 soruluk bölümden elde edilen sonuçlar ve işgücü tedarik süreçlerine yönelik sorulardan elde edilen sonuçları kapsayan iki bölüm başlığı altında yapılmaktadır.

3.6.1. Konaklama İşletmelerinin Değerlendirmesi

Çalışmanın ilk sorusunda Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin mevsimsellik durumu incelenmektedir. Tablo 1.'de görüleceği üzere bu işletmelerin yüzde 97,8 gibi önemli bir kısmı tüm yıl açık işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 1. Konaklama İşletmesinin Mevsimselliği

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Tüm yıl açık	90	97,8	97,8
Sadece sezon içinde açık	2	2,2	100,0
Toplam	92	100,0	

Anket çalışmasına katılan işletmelerin faaliyet süresinin değerlendirildiği soruda, katılımcıların yüzde 38'i 5 yıl ve daha az süredir, yüzde 19,6'sı 6-10 yıldır, yüzde 14,1'i 11-15 yıldır yüzde 28,2'si ise 15 yıldan daha fazla süredir konaklama işletmeciliği alanında faaliyet göstermektedir (Tablo 2).

Tablo 2. İşletmenin Faaliyet Süresi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
0-5 yıl	35	38,0	38,0
6-10 yıl	18	19,6	57,6
11-15 yıl	13	14,1	71,7
16-20 yıl	6	6,5	78,3
21 ve üstü	20	21,7	100,0
Toplam	92	100,0	

Araştırma katılımcılarının yüzde 72,8 gibi önemli bir oranı butik otel ve özel statülü konaklama işletmesi statüsünde faaliyet göstermekteyken, 1-3 yıldızlı otellerin toplam oranı yüzde 6,5; 4 yıldızlı otellerin oranı yüzde 10,9; 5 yıldızlı otellerin oranı ise yüzde 9,8'dir (Tablo 3).

Tablo 3. Konaklama İşletmesi Sınıfı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Butik Oteller ve Özel Statülü Konaklama İşletmeleri	67	72,8	72,8
1 ve 2 yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve Pansiyonlar	2	2,2	75,0
3 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	4	4,3	79,3
4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	10	10,9	90,2
5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri	9	9,8	100,0
Toplam	92	100,0	

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri, yönetim biçimi açısından incelendiğinde, yüzde 85,9 gibi önemli bir kısmının bağımsız işletmelerden oluştuğu, yüzde 9,8 ve yüzde 4,3'ünün ise sırasıyla uluslararası ve ulusal bir zincire bağlı olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Yönetim Biçimi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Bağımsız	79	85,9	85,9
Uluslararası bir zincire bağlı	9	9,8	95,7
Ulusal bir zincire bağlı	4	4,3	100,0
Toplam	92	100,0	

Çoğunluğu tüm yıl boyunca açık olan ve butik ve özel işletme belgeli otellerden oluşan katılımcı işletmelerden, yüzde 46,7'si 2 ila 10 personelin sürekli istihdam edildiği işletmelerden oluşmaktadır. Katılımcı işletmelerin yüzde 12'si 11-

20; yüzde 9,8'i 21-30; yüzde 5,4'ü 31-40 ve yüzde 26,1'i ise 41 ve üzeri sayıda personeli sürekli istihdam etmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. Sürekli Çalışan Personel Sayısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
2-10 kişi	43	46,7	46,7
11-20 kişi	11	12,0	58,7
21-30 kişi	9	9,8	68,5
31-40 kişi	5	5,4	73,9
41 ve üzeri	24	26,1	100,0
Toplam	92	100,0	

Aynı işletmelerin istihdam ettiği mevsimlik personel sayısına bakıldığında ise işletmelerin yüzde 70,7'si 2-10 kişi; yüzde 15,2'si 11-20; geri kalan toplam yüzde 14,1'i ise 21 ve üzeri sayıda mevsimlik işçi istihdam etmektedir (Tablo 6). Bu durum, katılımcı işletmelerin önemli oranda küçük ölçekli butik ve özel işletme belgeli otellerden oluşması ile açıklanabilmektedir.

Tablo 6. Mevsimlik Çalışan Personel Sayısı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
2-10 kişi	65	70,7	70,7
11-20 kişi	14	15,2	85,9
21-30 kişi	5	5,4	91,3
31-40 kişi	1	1,1	92,4
41 ve üzeri	7	7,6	100,0
Toplam	92	100,0	

Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde işgücü devir hızı ve bu durumun işveren mi yoksa çalışan tarafından mı belirlendiğine yönelik olarak hazırlanan iki sorudan ilkinde, işletmelerden kendi kararıyla ayrılan çalışanların sezon ortasında çalışanlara oranı, katılımcıların yüzde 73,9'u tarafından

yüzde 10 ve daha azdır. İşletmelerin yüzde 21,7'sinde bu oran yüzde 11-20 arasında gerçekleşirken, işletmelerin toplam yüzde 4,4'ünde yüzde 21 ve üzerinde bir işgücü kendi kararı ile işten ayrılmaktadır (Tablo 7).

Tablo 7. Kendi Kararı ile Ayrılan Personel Sayısının Sezon Ortasında Çalışan Personel Sayısına Oranı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Yüzde 0 ile yüzde 10 arasında	68	73,9	73,9
Yüzde 11 ile yüzde 20 arasında	20	21,7	95,7
Yüzde 21 ile yüzde 30 arasında	3	3,3	98,9
Yüzde 31 ile yüzde 40 arasında	1	1,1	100,0
Toplam	92	100,0	

Yukarıdaki soruyla ilişkili olarak, işletmeler tarafından işten çıkarılan personel sayısı incelendiğinde ise işletmelerin yüzde 84,8 gibi ağırlıklı bir bölümünün, çalışanlarının yüzde 10 ve daha azı bir oranda işten çıkarma yaptıkları görülmektedir. Çalışanların yüzde 10-20 oranında işten çıkarıldığı işletmeler yüzde 10,9; yüzde 21 ve üzerinde oranla işten çıkarıldığı işletmeler ise toplam 4,4 oranına ulaşmaktadır (Tablo 8).

Tablo 8. İşten Çıkarılan Personel Sayısının Sezon Ortasında Çalışan Personel Sayısına Oranı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Yüzde 0 ile yüzde 10 arasında	78	84,8	84,8
Yüzde 11 ile yüzde 20 arasında	10	10,9	95,7
Yüzde 21 ile yüzde 30 arasında	3	3,3	98,9
Yüzde 31 ile yüzde 40 arasında	1	1,1	100,0
Toplam	92	100,0	

Katılımcı işletmelerin işgücü tedarik süreçlerinde ağırlıklı olarak kullandıkları yöntemlerin incelendiği soruda, kişisel referansların yüzde 52,2 ile en sık kullanılan yöntem olduğu ortaya çıkmaktayken, şahsi başvurular yüzde 28,3 ve İK siteleri yüzde 16,3 ile kişisel referans yöntemini takip etmektedir. Yerel gazeteler ve diğer yöntemler toplamda yüzde 3,3 gibi düşük bir paya sahiptir (Tablo 9).

Tablo 9. İşgücü Bulma Sürecinde Kullanılan En Çok Kullanılan Yöntemler

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kişisel referanslar	48	52,2	52,2
Yerel gazete ve yayınlar	1	1,1	53,3
İnsan kaynakları siteleri	15	16,3	69,6
Şahsi başvurular	26	28,3	97,8
Diğer	2	2,2	100,0
Toplam	92	100,0	

İşgücü bulma ve işe alım sürecinde ölçme ve değerlendirme yöntemi kullanımına ilişkin soruya verilen yanıtlar ise işletmelerin yüzde 42,4'ünün sürekli, yüzde 40,2'sinin ise durumsal şekilde bu yöntemleri uyguladığını ortaya koymaktadır. İşletmelerin yüzde 17,4'ü ise herhangi bir ölçme ve değerlendirme yöntemi kullanmadığını belirtmektedir.

Tablo 10. İşgücü Bulma Sürecinde Ölçme Değerlendirme Yöntemi Kullanımı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Evet	39	42,4	42,4
Bazen	37	40,2	82,6
Hayır	16	17,4	100,0
Toplam	92	100,0	

3.6.2. İşgücü Tedarik Sorunlarının Değerlendirmesi

Çalışmanın bu bölümünde yer alan toplam 36 soru, katılımcıların ilgili ifadeler ile ilgili onay derecelerini belirlemek üzere Likert 5 ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Bu ölçekte katılımcıların verdiği yanıtlar, hemfikir olma düzeylerine göre kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde 5 ayrı onay seviyesine ayrılmıştır.

Kullanılan sorular araştırmacı tarafından, incelenen literatürdeki işgücü bulma sorunlarıyla ilişkili olarak hazırlanmıştır. Anket soru formunda yer alan toplam 36 adet sorunun güvenilirlik analizlerine ilişkin Cronbach's Alpha değeri 0,919 olarak bulunmuştur. Anket formlarının güvenilirlik ve tutarlılık düzeyinin 0,7'den 1 tam değerine yaklaşırken yükseleceği varsayımına dayanan bu istatistiksel veri (Bearden ve Netemeyer, 1999), araştırmada kullanılan anket soru formunun güvenilir sonuçlar doğurma potansiyelinin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,919	36

Bu bölümde incelenecek anket yanıtları, aşağıdaki başlıklar altında incelenmektedir:

- İşgücü bulma sürecini etkileyen unsurlar,
- İşgücünün işe bağlılığını etkileyen unsurlar,
- İşten ayrılma kararını etkileyen unsurlar,
- Kapadokya turizm bölgesindeki turizm işgücünün genel beceri özellikleri,
- Beceri-gereksinim uyumsuzluklarına bağlı beklenti uyumsuzlukları,
- Beceri eksikliği durumunda uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve
- Turizm yüksek eğitimi almış ve almamış adaylarda beklenti uyumsuzluğu.

3.6.2.1. İşgücü bulma sürecini etkileyen unsurlar

Çalışmanın bu bölümünde, Kapadokya konaklama işletmeleri açısından işgücü bulma sürecini etkileyen unsurlar beş ana başlık altında incelenecektir. Aşağıdaki Tablo 11.'de, işletmelerin sunduğu ücret ve ilave imkânlar açısından yapılan değerlendirmede, katılımcıların toplamda yüzde 88'i bu unsurun önemli olduğunu ifade ederken sadece yüzde 8,7'si bu ifade ile hemfikir olmadığını belirtmiştir.

Tablo 11. İşgücü Bulma Sürecinde, Sunulan Ücret ve İlave İmkânların Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	7	7,6	7,6
Katılmıyorum	1	1,1	8,7
Kararsızım	3	3,3	12,0
Katılıyorum	27	29,3	41,3
Kesinlikle katılıyorum	54	58,7	100,0
Toplam	92	100,0	

İşgücü bulma süreçlerinde işin sürekliliği ve kariyer imkânlarının rolünü değerlendirmekte olan bu soruda, yukarıdaki soru ile benzer bir şekilde, katılımcıların toplamda yüzde 90,2'si gibi önemli bir bölümü bu unsurların işgücü bulma süreçleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade etmektedir (Tablo 12).

Tablo 12. İşgücü Bulma Sürecinde, İşin Sürekliliği ve Kariyer İmkânlarının Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	6	6,5	6,5
Katılmıyorum	1	1,1	7,6
Kararsızım	2	2,2	9,8
Katılıyorum	35	38,0	47,8
Kesinlikle katılıyorum	48	52,2	100,0
Toplam	92	100,0	

İşgücü bulma sürecinde çalışma ortamının çalışanlara sağladığı konforun rolünü değerlendirmekte olan bu soruda, katılımcılardan toplam yüzde 85,9'u bu

unsurun önemli bir değişken olduğunu ifade ederken, çalışma ortamının işgücü bulma açısından önemsiz bir etken olduğunu düşünen katılımcı oranı yüzde 10,9 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 13).

Tablo 13. İşgücü Bulma Sürecinde, Çalışma Ortamı Konforunun Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	6	6,5	6,5
Katılmıyorum	4	4,3	10,9
Kararsızım	3	3,3	14,1
Katılıyorum	38	41,3	55,4
Kesinlikle katılıyorum	41	44,6	100,0
Toplam	92	100,0	

Bu bölümün dördüncü sorusu olan, işletmenin saygınlığı ve organizasyon kültürünün işgücü bulma süreçleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı soruya, katılımcıların yüzde 87'si, bu faktörün önemli bir etken olduğunu düşündükleri yönünde yanıt vermiştir (Tablo 14).

Tablo 14. İşgücü Bulma Sürecinde, İşletme Saygınlığı ve Organizasyon Kültürünün Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,3	4,3
Katılmıyorum	5	5,4	9,8
Kararsızım	3	3,3	13,0
Katılıyorum	35	38,0	51,1
Kesinlikle katılıyorum	45	48,9	100,0
Toplam	92	100,0	

Bu bölümdeki son soruya verilen yanıtlar ise, Kapadokya turizm bölgesinde iş imkânlarının sınırlı olmasının işgücü bulma süreçleri üzerindeki etkisinin belirginleşmediğini ortaya koymaktadır. Buna göre, katılımcıların toplamda yüzde 31,5'i bu unsuru önemli bir etken olarak görmemekte, yüzde 47,8'i ise önemli bir etken olarak kabul ettiğini ifade etmektedir. Kararsız katılımcıların da yüzde 20,7 ile kayda değer bir oran teşkil ettiği söylenebilecektir (Tablo 15).

Tablo 15. İşgücü Bulma Sürecinde, Kapadokya Turizm Bölgesinde İş Seçeneklerinin Az Olmasının Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	8	8,7	8,7
Katılmıyorum	21	22,8	31,5
Kararsızım	19	20,7	52,2
Katılıyorum	33	35,9	88,0
Kesinlikle katılıyorum	11	12,0	100,0
Toplam	92	100,0	

Bu bölümde incelenen ve işgücü bulma üzerindeki etkileri açısından değerlendirilen unsurlardan işin sürekliliği ve kariyer imkânları, ücret ve işyeri konforu ve işyerinin saygınlığı ve örgüt kültürü gibi dört unsurun yüksek düzeyde önem arz ettiği ancak önem derecelerinin belirgin ölçüde ayrışmadığı görülmektedir. Kapadokya bölgesinde iş seçeneklerinin az olması ise diğer faktörlere kıyasla daha aza önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.6.2.2. Konaklama İşletmelerinde İşgücünün İşe Bağlılığını Etkileyen Unsurlar

Anket çalışmasının ikinci başlığını oluşturan ve çalışanların işe bağlılığı veya işte kalma isteğini belirleyen unsurlar yukarıdaki bölümde incelenen beş temel değişken açısından incelenmektedir.

Bu doğrultuda, takip eden soruda çalışanların ücret ve ilave imkânlar yoluyla işe bağlılığının olumlu yönde etkileneceğini düşünen katılımcıların toplam oranı yüzde 85,9 iken yalnızca yüzde 9,8 oranında katılımcı bu unsurun önemli bir etken olmayacağı görüşünü benimsemektedir (Tablo 16).

Tablo 16. Çalışanın İşe Bağlılığında Sunulan Ücret ve İlave İmkânların Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,3	4,3
Katılmıyorum	5	5,4	9,8
Kararsızım	4	4,3	14,1
Katılıyorum	37	40,2	54,3
Kesinlikle katılıyorum	42	45,7	100,0
Toplam	92	100,0	

Bölümün ikinci sorusunda, işin sürekliliği ve kariyer imkânlarının toplamda ücret ve ilave imkânlar ile aynı oranda, katılımcıların yüzde 85,9'u tarafından önemli bir unsur olarak görülmektedir (Tablo 17).

Tablo 17. Çalışanın İşe Bağlılığında İşin Sürekliliği ve Kariyer İmkânlarının Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	5	5,4	5,4
Katılmıyorum	3	3,3	8,7
Kararsızım	5	5,4	14,1
Katılıyorum	37	40,2	54,3
Kesinlikle katılıyorum	42	45,7	100,0
Toplam	92	100,0	

Çalışanın işe bağlılığında çalışma ortamının konforu, yine katılımcıların önemli bir bölümünü temsil eden toplamda yüzde 84,8 oranında bir destekle önemli bir işe bağlılık etkeni olarak işaret edilmektedir (Tablo 18).

Tablo 18. Çalışanın İşe Bağlılığında Çalışma Ortamı Konforunun Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	5	5,4	5,4
Katılmıyorum	5	5,4	10,9
Kararsızım	4	4,3	15,2
Katılıyorum	37	40,2	55,4
Kesinlikle katılıyorum	41	44,6	100,0
Toplam	92	100,0	

Çalışanın işe bağlılığında işletme saygınlığı ve organizasyon kültürü, katılımcıların toplamda yüzde 87'si tarafından önemli bir işe bağlılık etkeni olarak işaret edilmiştir (Tablo 19).

Tablo 19. Çalışanın İşe Bağlılığında İşletme Saygınlığı ve Organizasyon Kültürünün Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	5	5,4	5,4
Katılmıyorum	4	4,3	9,8
Kararsızım	3	3,3	13,0
Katılıyorum	38	41,3	54,3
Kesinlikle katılıyorum	42	45,7	100,0
Toplam	92	100,0	

Son olarak Kapadokya turizm bölgesinde iş seçeneklerinin az olması, katılımcıların yüzde 46,7'si tarafında önemli bir işe bağlılık etkeni olarak nitelendirilmiş ve bir önceki bölümde olduğu gibi diğer etkenler önemli ölçüde yakın değerler ile katılım görürken, belirgin bir ayrışma göstermiştir (Tablo 20).

Tablo 20. Çalışanın İşe Bağlılığında Kapadokya Turizm Bölgesinde İş Seçeneklerinin Az Olmasının Rolü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	9	9,8	9,8
Katılmıyorum	25	27,2	37,0
Kararsızım	15	16,3	53,3
Katılıyorum	32	34,8	88,0
Kesinlikle katılıyorum	11	12,0	100,0
Toplam	92	100,0	

3.6.2.3. Konaklama İşletmelerinde İşten Ayrılma Kararını Etkileyen Unsurlar

Yukarıdaki iki bölümün devamı niteliğindeki bu bölümde, ilgili beş etken, çalışanların işten ayrılma kararı üzerindeki etkileri açısından incelenmiştir.

Bu bölümün ilk sorusunda sunulan ücret ve ilave imkânların işten ayrılma kararı üzerinde etkisi olduğu konusunda hemfikir olan katılımcıların toplam oranı yüzde 71,7 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 21).

Tablo 21. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde Sunulan Ücret ve İlave İmkânların Etkisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	5	5,4	5,4
Katılmıyorum	11	12,0	17,4
Kararsızım	10	10,9	28,3
Katılıyorum	40	43,5	71,7
Kesinlikle katılıyorum	26	28,3	100,0
Toplam	92	100,0	

Bölümün ikinci sorusunda işin sürekliliği ve kariyer imkânlarının çalışanların işten ayrılma kararları üzerinde etkisi olduğunu düşünen katılımcıların toplam oranı ise yüzde 76,1 seviyesindedir (Tablo 22).

Tablo 22. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde İşin Sürekliliği ve Kariyer İmkânlarının Etkisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,1	1,1
Katılmıyorum	12	13,0	14,1
Kararsızım	9	9,8	23,9
Katılıyorum	43	46,7	70,7
Kesinlikle katılıyorum	27	29,3	100,0
Toplam	92	100,0	

Bu bölümde çalışma ortamının konforunun, çalışanların işten ayrılma kararını önemli ölçüde etkileyeceğini düşünen katılımcıların oranı, bir önceki sorudaki yanıtlara benzer bir şekilde yüzde 76,1 düzeyinde gerçekleşmiştir (Tablo 23).

Tablo 23. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde Çalışma Ortamı Konforunun Etkisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,3	4,3
Katılmıyorum	10	10,9	15,2
Kararsızım	8	8,7	23,9
Katılıyorum	41	44,6	68,5
Kesinlikle katılıyorum	29	31,5	100,0
Toplam	92	100,0	

İşletme saygınlığı ve organizasyon kültürü de katılımcıların yüzde 76,1'lik kesimi tarafından işten ayrılma kararını önemli ölçüde etkileyen bir unsuru temsil etmektedir (Tablo 24).

Tablo 24. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde İşletme Saygınlığı ve Organizasyon Kültürünün Etkisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,1	1,1
Katılmıyorum	13	14,1	15,2
Kararsızım	8	8,7	23,9
Katılıyorum	48	52,2	76,1
Kesinlikle katılıyorum	22	23,9	100,0
Toplam	92	100,0	

Kapadokya turizm bölgesinde iş imkânlarının az olması, yüzde 41,3 oranında katılımcı tarafından, işten ayrılma kararı üzerinde etkili olmayan bir unsur olarak görülürken, katılımcıların yüzde 19,6'sı kararsız kalmış, toplamda yüzde 39,1'i ise bu durumu önemli bir işten ayrılma etkeni olarak görmüştür (Tablo 25).

Tablo 25. İşten Ayrılma Kararı Üzerinde Kapadokya Turizm Bölgesinde İş Seçeneklerinin Az Olmasının Etkisi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	6	6,5	6,5
Katılmıyorum	32	34,8	41,3
Kararsızım	18	19,6	60,9
Katılıyorum	25	27,2	88,0
Kesinlikle katılıyorum	11	12,0	100,0
Toplam	92	100,0	

3.6.2.4. Kapadokya Turizm Bölgesindeki Turizm İşgücünün Genel Beceri Özellikleri

Anketin bu bölümünde, Kapadokya konaklama sektörünü temsil eden katılımcılara, işgücü tedarik süreçlerinde sıklıkla karşılaştıkları adayların genel beceri niteliklerine ilişkin sorular, eksik ve fazla beceri çerçevesinde yönlendirilmiş ve iki ayrı bölümde incelenmiştir. Öncelikli olarak eksik beceri ile ifade edilen özelliklerin ağırlığı araştırmaktadır.

Aşağıda Tablo 26’da genel özellikler açısından aday başvurularını değerlendiren katılımcıların toplamda yüzde 76,1’i, işin gereksinimlerine göre yetersiz mesleki nitelikteki adayların başvurularının toplam başvurular içinde ağırlıklı bir yer aldığı konusunda hemfikir olmaktadır.

Tablo 26. Genel Nitelik ve Becerileri İşin Gereksinimlerine Kıyasla Yetersiz Olan Aday Başvurularının Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,1	1,1
Katılmıyorum	12	13,0	14,1
Kararsızım	9	9,8	23,9
Katılıyorum	42	45,7	69,6
Kesinlikle katılıyorum	28	30,4	100,0
Toplam	92	100,0	

Bu niteliklerin farklı beceri grupları içerisindeki dağılımı incelendiğinde ise iş tecrübesi eksikliğinin önemli bir faktör olduğu görüşünde olan adayların toplam oranı yüzde 79,3 seviyesindedir (Tablo 27).

Tablo 27. İş Tecrübesi İşin Gereksinimlerine Kıyasla Yetersiz Olan Aday Başvurularının Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,3	4,3
Katılmıyorum	5	5,4	9,8
Kararsızım	10	10,9	20,7
Katılıyorum	50	54,3	75,0
Kesinlikle katılıyorum	23	25,0	100,0
Toplam	92	100,0	

Yetersiz mesleki nitelik sınıflandırmasında diğer bir unsur olarak belirlenen temel turizm eğitimi ise katılımcıların toplam yüzde 81,6’sının görüşüne göre Kapadokya bölgesindeki işgücünü tanımlayan unsurlar arasında yer almaktadır.

Tablo 28. Temel Turizm Eğitimi Açısından Yetersiz Aday Başvurularının Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,2	2,2
Katılmıyorum	6	6,5	8,7
Kararsızım	9	9,8	18,5
Katılıyorum	56	60,9	79,3
Kesinlikle katılıyorum	19	20,7	100,0
Toplam	92	100,0	

İş başvurusunda bulunan adayların belirleyici özellikleri arasında yer alan temel turizm becerilerinin eksikliği (yabancı dil, bilgisayar ve ilgili araç-gereç kullanımı) söz konusu olduğunda ise sektör katılımcıların yüzde 80,4'ü, bu grupta yer alan özellikler açısından yetersiz başvurularla karşılaştıklarını ifade etmektedir (Tablo 29).

Tablo 29. Temel Turizm Becerileri (Yabancı Dil, Bilgisayar ve Araç-Gereç Kullanımı) Açısından Yetersiz Adayların Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,2	2,2
Katılmıyorum	7	7,6	9,8
Kararsızım	9	9,8	19,6
Katılıyorum	52	56,5	76,1
Kesinlikle katılıyorum	22	23,9	100,0
Toplam	92	100,0	

Konaklama işletmelerinde aday becerileri arasında önemli bir yeri bulunan iletişim, temsil ve sunum becerilerinin eksikliği açısından yapılan değerlendirmede, katılımcıların yüzde 77,2'sinin görüşü, Kapadokya bölgesinde işgücünü temsil eden adayların, nitelik gereksinimlerine kıyasla yetersiz kaldıkları yönündedir (Tablo 30).

Tablo 30. Temel İletişim, Temsil ve Sunum Becerileri Açısından Yetersiz Aday Başvurularının Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,2	2,2
Katılmıyorum	5	5,4	7,6
Kararsızım	14	15,2	22,8
Katılıyorum	52	56,5	79,3
Kesinlikle katılıyorum	19	20,7	100,0
Toplam	92	100,0	

İşgücü bulma süreçlerinde iş gören-işveren uyumsuzlukları bakımından önemli bir diğer unsur da nitelik ve beceri gereksinimleri açısından işin gerektirdiğinden daha fazla özelliklere sahip adayların iş başvurusu yapmasıdır

Aşağıdaki Tablo 31’de genel işgücü nitelikleri açısından incelenen bu duruma ilişkin katılımcılardan yüzde 35,9’unun görüşü, bu durumdaki adayların sıklıkla başvuruda bulunduğu yönünde iken toplam yüzde 45,7’si yüksek nitelikli aday başvurularının sıklıkla karşılaşılan bir durum olmadığını belirtmektedir.

Tablo 31. Genel Nitelik ve Becerileri İşin Gereksinimlerine Kıyasla Fazla Olan Aday Başvurularının Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	12	13,0	13,0
Katılmıyorum	30	32,6	45,7
Kararsızım	17	18,5	64,1
Katılıyorum	24	26,1	90,2
Kesinlikle katılıyorum	9	9,8	100,0
Toplam	92	100,0	

Nitelik fazlalığı bulunan adaylara yönelik olarak iş tecrübesi açısından yapılan değerlendirmede, katılımcıların yüzde toplamda 26,1'i bu durumla sıklıkla karşılaştığını, yüzde 54,3'ü ise iş tecrübesi yüksek adaylarla sıklıkla karşılaşmadığını belirtmiştir (Tablo 32).

Tablo 32. İş Tecrübesi İşin Gereksinimlerinden Fazla Olan Aday Başvurularının Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	13	14,1	14,1
Katılmıyorum	37	40,2	54,3
Kararsızım	18	19,6	73,9
Katılıyorum	19	20,7	94,6
Kesinlikle katılıyorum	5	5,4	100,0
Toplam	92	100,0	

Temel turizm eğitimi açısından nitelik fazlalığına sahip adaylarla sıklıkla karşılaştığını belirten katılımcıların toplam oranı yüzde 26,1 iken, eğitim düzeyi iş gereksinimlerinden fazla olan adaylarla sıklıkla karşılaşmayan toplam kitle ise katılımcıların yüzde 57,6'sını oluşturmaktadır (Tablo 33).

Tablo 33. Turizm Eğitimi, İşin Gereksinimlerinden Daha Yüksek Olan Aday Başvurularının Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	12	13,0	13,0
Katılmıyorum	41	44,6	57,6
Kararsızım	15	16,3	73,9
Katılıyorum	17	18,5	92,4
Kesinlikle katılıyorum	7	7,6	100,0
Toplam	92	100,0	

Yabancı dil, bilgisayar veya ilgili araç kullanımı gibi alanlardaki temel turizm becerileri için gereksinimlerinden fazla olan adaylarla sıklıkla karşılaşan katılımcıların oranı toplamda 31,5 iken, katılımcıların toplamda yüzde 51,1'i bu beceriler açısından işletme gereksinimlerinin üzerinde niteliğe sahip adaylarla sık bir biçimde karşılaşmadığını ifade etmiştir (Tablo 34).

Tablo 34. Temel Turizm Becerileri (Yabancı Dil, Bilgisayar ve Araç-Gereç Kullanımı), İşin Gereksinimlerinden Fazla Olan Adayların Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	10	10,9	10,9
Katılmıyorum	37	40,2	51,1
Kararsızım	16	17,4	68,5
Katılıyorum	23	25,0	93,5
Kesinlikle katılıyorum	6	6,5	100,0
Toplam	92	100,0	

Temel iletişim, temsil ve sunum becerileri için gereksinimlerinden fazla olan adaylarla sıklıkla karşılaşan katılımcıların oranı toplamda 21,7 iken, katılımcıların toplamda yüzde 57,6'sı bu beceriler açısından işletme gereksinimlerinin üzerinde niteliğe sahip adaylarla sık bir biçimde karşılaşmadığını ifade etmiştir (Tablo 35).

Tablo 35. Temel İletişim, Temsil ve Sunum Becerileri, İşin Gereksinimlerinden Fazla Olan Aday Başvurularının Çokluğu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	7	7,6	7,6
Katılmıyorum	46	50,0	57,6
Kararsızım	19	20,7	78,3
Katılıyorum	13	14,1	92,4
Kesinlikle katılıyorum	7	7,6	100,0
Toplam	92	100,0	

Anket katılımcılarının, farklı alanlarda yüksek ve düşük niteliğe sahip adaylarla karşılaşma sıklığının değerlendirildiği bu bölümde, bölgede işgücünü oluşturan aday niteliklerinin, Kapadokya konaklama işletmelerini temsil eden katılımcılar tarafından genel itibariyle düşük nitelik özellikleriyle ifade edildiği görülmektedir. Farklı nitelikler bağlamında en belirgin nitelik eksikliğinin, temel iletişim, temsil ve sunum becerileri alanında ortaya çıktığı görülmektedir.

3.6.2.5. Beceri Eksikliği/Fazlalığı Durumunda Ortaya Çıkan Beklenti Uyumsuzlukları

Yukarıda iş adaylarının eksik ve fazla nitelik açısından değerlendirilmesini takip eden üç soruda, konaklama işletmelerini temsilen araştırmaya katılan yöneticilerden, bu durumun yaratacağı beklenti uyumsuzluklarını değerlendirmeleri istenmektedir.

Tablo 36.'da, beceri eksikliği/fazlalığı durumlarında, iş gören ve işveren arasında ortaya çıkması beklenen uyumsuzluklara (nitelik fazlalığı durumunda iş görenin yüksek ücret alma beklentisi, nitelik azlığı durumunda işverenin düşük ücret verme eğilimi) anket katılımcılarının yaklaşımı değerlendirilmektedir. Anket katılımcılarının yüzde 72,8'i nitelik uyumsuzluğunun ücret ve ilave haklar konusunda beklenti uyumsuzluğu doğurma potansiyeli olduğu görüşündedir.

Tablo 36. Beceri Eksikliği/Fazlalığı Durumunda Ücret ve İlave Haklar İle İlgili Uyuşmazlıklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,1	1,1
Katılmıyorum	11	12,0	13,0
Kararsızım	13	14,1	27,2
Katılıyorum	46	50,0	77,2
Kesinlikle katılıyorum	21	22,8	100,0
Toplam	92	100,0	

Beceri uyumsuzluğu durumunun kariyer ve gelecek beklentileri ile ilgili konularda ortaya çıkarması muhtemel olan uyumsuzlukların değerlendirildiği bu soruda ise, katılımcıların yüzde 72,8'i bu unsurlar ile nitelik uyumsuzluğu arasında önemli bir bağlantı olduğu görüşünü savunmaktadır (Tablo 37).

Tablo 37. Beceri Eksikliği/Fazlalığı Durumunda Kariyer ve Gelecek İle İlgili Uyuşmazlıklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Katılmıyorum	12	13,0	13,0
Kararsızım	13	14,1	27,2
Katılıyorum	50	54,3	81,5
Kesinlikle katılıyorum	17	18,5	100,0
Toplam	92	100,0	

Beceri uyumsuzluğunun, çalışanların iş hedefleri yönünde motive olmaları konusunda yaratabileceği uyumsuzlukların (işin gereksinimlerine göre yüksek beceriye sahip adayların iş hedeflerine motivasyon zorluğu vb.) değerlendirildiği bu anket sorusunda ise katılımcıların yüzde 67,4'ü, bu iki değişken arasında önemli bir ilişki olabileceğini düşünmektedir (Tablo 38).

Tablo 38. Beceri Eksikliği/Fazlalığı Durumunda İş Hedefleri ve Motivasyon ile İlgili Uyuşmazlıklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Katılmıyorum	12	13,0	13,0
Kararsızım	18	19,6	32,6
Katılıyorum	45	48,9	81,5
Kesinlikle katılıyorum	17	18,5	100,0
Toplam	92	100,0	

Araştırmanın beklenti uyumsuzluğu ile ilgili bu bölümünden elde edilen veriler, anket katılımcılarının, iş hedefleri ve motivasyon alanındaki uyumsuzluklar ile nitelik uyumsuzlukları arasında diğer uyumsuzluklara kıyasla daha az bir ilişki kurduklarını göstermektedir.

3.6.2.6. Beceri eksikliği durumunda uygulanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri

Bu araştırmanın önemli başlıkları arasında yer alan ve konaklama işletmesi temsilcilerinin, beceri eksikliği durumunda işe alınan adayların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yaklaşımını inceleyen bu bölümde üç soru yer almaktadır. Öncelikli olarak sonuçları Tablo 39.'da sunulan ve katılımcıların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine genel bakış açısını inceleyen anket sorusuna verilen yanıtlar, yüzde 85,9 gibi toplam bir oranla katılımcıların eğitim geliştirme faaliyetleri uygulamasının taraftarı olduğunu göstermektedir.

Tablo 39. Beceri Eksikliği Durumunda Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Uygulanması Hakkındaki Görüşler

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Katılmıyorum	3	3,3	3,3
Kararsızım	10	10,9	14,1
Katılıyorum	38	41,3	55,4
Kesinlikle katılıyorum	41	44,6	100,0
Toplam	92	100,0	

Tablo 40.'ta ise konaklama işletmelerinin eğitim geliştirme faaliyetlerini bir akademik çerçevede yürütüp yürütmediklerini araştırmaktadır. Bu soruya verilen yanıtlar, katılımcıların toplamda yalnızca yüzde 29,3'ünün eğitim faaliyetlerini uygulamakta ve bir akademik kuruluş ile iş birliği yapmakta olduğunu göstermektedir.

Tablo 40. Beceri Eksikliği Durumunda Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Uygulanması ve Üniversitelerle İş Birliği Yapılması

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	9	9,8	9,8
Katılmıyorum	34	37,0	46,7
Kararsızım	22	23,9	70,7
Katılıyorum	20	21,7	92,4
Kesinlikle katılıyorum	7	7,6	100,0
Toplam	92	100,0	

Herhangi bir akademik kuruluş ile işbirliği yapmaksızın, beceri eksikliği bulunan çalışanlarına işbaşı eğitimi sağlayan ve oryantasyon programı uygulayan işletmelerin oranı toplamda yüzde 57,6 seviyesindedir (Tablo 41).

Tablo 41. Beceri Eksikliği Durumunda İşbaşı Eğitimi ve Oryantasyon Programları Düzenlenmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,2	2,2
Katılmıyorum	21	22,8	25,0
Kararsızım	16	17,4	42,4
Katılıyorum	43	46,7	89,1
Kesinlikle katılıyorum	10	10,9	100,0
Toplam	92	100,0	

Bu veriler göstermektedir ki, konaklama işletmelerini temsil eden katılımcılar, beceri eksikliği durumunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğini önemli ölçüde benimsemekte ancak fiili durumda işletmeler, gerek akademik işbirliği gerekse işbaşı eğitimleri ve oryantasyon programları kapsamında aynı ölçüde faaliyet göstermemektedirler.

3.6.2.7. Turizm Yüksek Eğitimi Almış ve Almamış Adaylarda Beklenti Uyuşmazlığı

İşveren ve iş gören arasındaki beklenti uyumsuzlukları alanında en sıklıkla karşılaşılan beklenti uyumsuzluğu gerekçeleri arasında yer alan eğitim faktörü, Kapadokya konaklama işletmeleri açısından bu bölümde incelenmektedir.

Öncelikle turizm alanında yüksek eğitim alan iş adaylarının beklenti uyumsuzluklarının incelendiği bu bölümde, kariyer beklentileri, işe başlangıç ücreti ve işle ilgili teknik ve pratik beceriler alanındaki uyumsuzluklar incelenmektedir.

Tablo 42.'de turizm yüksek eğitimi almış adaylar ile kariyer beklentileri alanında yaşanan uyumsuzluklar söz konusu olduğunda, katılımcıların toplamda yüzde 52,2.'si bu durumu bir uyumsuzluk alanı olarak gördüğünü, yüzde 28,3'ü ise görmediğini belirtirken yüzde 19,6 oranında bir katılımcı kitlesi kararsız olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 42. Turizm Yüksek Eğitimi Almış Adaylar ile Kariyer Beklentileri Konusundaki Uyuşmazlıklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,2	2,2
Katılmıyorum	24	26,1	28,3
Kararsızım	18	19,6	47,8
Katılıyorum	40	43,5	91,3
Kesinlikle katılıyorum	8	8,7	100,0
Toplam	92	100,0	

Turizm alanında yüksek eğitim almış adaylar ile işe başlangıç ücreti alanında yaşanan uyuşmazlıklar söz konusu olduğunda ise katılımcıların toplamda yüzde 65,2.'si bu durumu belirgin bir uyuşmazlık alanı olarak gördüğünü ifade etmiştir (Tablo 43).

Tablo 43. Turizm Yüksek Eğitimi Almış Adaylar ile İşe Başlangıç Ücreti Konusundaki Uyuşmazlıklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,1	1,1
Katılmıyorum	17	18,5	19,6
Kararsızım	14	15,2	34,8
Katılıyorum	46	50,0	84,8
Kesinlikle katılıyorum	14	15,2	100,0
Toplam	92	100,0	

Son olarak Tablo 44.'de turizm yüksek eğitimi almış adaylar ile iş pratiği ve konaklama işletmeleri açısından beklenen teknik beceriler alanında yaşanan uyuşmazlıklara ilişkin katılımcı görüşleri aşağıdaki Tablo 44.'te sunulmaktadır. Bu durum, katılımcıların toplamda yüzde 60,9.'u tarafından bir uyuşmazlık alanı olarak görülmektedir. Diğer bir ifade ile katılımcıların toplamda yüzde 60,9.'u, turizm yüksek eğitimi almış adayların işin pratik ve teknik beceri gerektiren kısımlarında uyumsuzluk yaşayacağını düşünmektedir.

Tablo 44. Turizm Yüksek Eğitimi Almış Adaylar ile İş Pratiği ve Teknik Beceriler Konusundaki Uyuşmazlıklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,2	2,2
Katılmıyorum	18	19,6	21,7
Kararsızım	16	17,4	39,1
Katılıyorum	49	53,3	92,4
Kesinlikle katılıyorum	7	7,6	100,0
Toplam	92	100,0	

Turizm alanında yüksek eğitim almamış adaylar ile ilgili beklenti uyumsuzlukları açısından yapılan değerlendirme ise, takip eden iki soru kapsamında yapılmaktadır. Bu adaylar ile işletme arasında kariyer beklentisi konusunda uyumsuzluk yaşanacağını düşünen katılımcıların oranı toplamda yüzde 57,6 olarak gerçekleşirken, bu durumun bir uyumsuzlığa yol açmayacağını düşünen katılımcıların oranı toplamda yüzde 20,7 gibi bir oranda kalmaktadır (Tablo 45).

Tablo 45. Turizm Yüksek Eğitimi Almamış Adaylar ile Kariyer Beklentileri Konusundaki Uyuşmazlıklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,2	2,2
Katılmıyorum	17	18,5	20,7
Kararsızım	20	21,7	42,4
Katılıyorum	44	47,8	90,2
Kesinlikle katılıyorum	9	9,8	100,0
Toplam	92	100,0	

Araştırmanın son anket sorusunda ise turizm alanında yüksek eğitim almamış adaylar ile işletme arasında, işe başlangıç ücreti konusunda uyumsuzluk yaşanacağını düşünen katılımcıların oranı toplamda yüzde 63 olarak gerçekleşirken, bu durumun bir uyumsuzlığa yol açmayacağını düşünen katılımcıların oranı toplamda yüzde 20,7 gibi bir oranda kalmaktadır (Tablo 46).

Tablo 46. Turizm Yüksek Eğitimi Almamış Adaylar ile işe Başlangıç Ücreti Konusundaki Uyuşmazlıklar

	Frekans	Yüzde	Kümülatif
Kesinlikle katılmıyorum	4	4,3	4,3
Katılmıyorum	15	16,3	20,7
Kararsızım	15	16,3	37,0
Katılıyorum	44	47,8	84,8
Kesinlikle katılıyorum	14	15,2	100,0
Toplam	92	100,0	

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kapadokya bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin işgücü bulma sorunlarının incelendiği ve mevcut sorunlara çözüm önerilerinin sunulmasının amaçlandığı bu çalışmada, öncelikli olarak İKY’de işgücü tedarik süreçleri ve bu süreçte belirleyici olan unsurlar değerlendirilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde işgücü tedarik süreçlerinde işletmelerin karşılaştığı sorunlar ve bu sorunlarla ilgili sınıflandırmalar incelenmektedir. Günümüzde, işletmeler açısından nitelikli işgücü erişimi alanında önemli bir rekabet yaşanmakta ve bu durum, işletmeleri etkin İK politikaları izlemeye ve nitelikli işgücüne daha cazip seçenekler sunmaya zorlamaktadır. Bu çalışmanın ilgili bölümünde, işletmelerin nitelikli işgücüne erişim yolunda izlemesi gereken güncel stratejiler değerlendirilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, dünyada ve Türkiye’de konaklama sektörünün gelişimi, temel dinamikleri, konaklama sektöründe işgücü ve Kapadokya bölgesindeki konaklama işletmeleri hakkında güncel veriler ve gelişmeler analiz edilmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde dördüncü kısımda ise konaklama işletmelerinde işgücü başlığı altında, konaklama işletmeleri açısından işgücünün önemi ve özellikleri incelenmekte, konaklama işletmelerinde işgücü planlama süreçleri değerlendirilmektedir. Bu bölümde çalışmanın anket kısmında kullanılan değişkenlerin ortaya çıktığı ve araştırma konu başlığında da yer almakta olan, konaklama işletmelerinde işgücü sorunları detaylı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca yerel ölçekte turizm istihdamının düzenlenmesinde kullanılan stratejiler, makro planlar ve eğitim çalışmaları geniş bir çerçeveden ele alınmaktadır.

Bu çalışmanın alan araştırması bölümünde ise Kapadokya turizm bölgesinde faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin katılımıyla gerçekleştirilen anket çalışmasına ait veriler analiz edilmektedir. Çalışmanın anket bölümünde yer alan toplam 46 sorudan 10 tanesi konaklama işletmelerini ve işgücü yapısını tanımaya yönelik olarak hazırlanmış, ikinci bölümde yer alan toplam 36 soruda ise işgücü tedarik süreçlerine yaklaşımın incelenmesi esas alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket yöntemi ile hazırlanan soru formu, farklı büyüklük ve türlerde toplam 135 konaklama işletmecisi yöneticisi ile paylaşılmış ve neticede, geçerliliği bulunan 92 anket çıktısı, çalışmada sunulan analize konu edilmiştir.

Çalışmanın bulguları olarak 7 başlık altında sunulan anket verileri, sonuç ve öneriler bölümünde araştırmanın sonuçlarını ortaya koymak üzere analiz edilmektedir. Ancak öncelikle konaklama işletmelerini temsilen çalışmaya katılan işletme yöneticilerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda bu bölgede yer alan işletmelere yönelik bazı tespit ve çıkarımların sunulması önem arz etmektedir.

Öncelikle, geçerli anket yanıtlarıyla çalışmaya katılım gösteren 92 konaklama işletmesinin yaklaşık yüzde 98'i tüm yıl boyunca faaliyet gösteren işletmelerden oluşmakta olduğu gibi, gerek kendi isteği ile gerekse işletme tarafından verilen kararlar neticesinde oluşan mevsimsellik etkisinin ortalama yüzde 95 katılımcı tarafından ifade edildiği üzere, yüzde 20 seviyesinin altında olduğu görülmektedir. Bu dağılımın, ortalama yüzde 75 ile 80 arasında katılımcı tarafından yüzde 10'luk bir mevsimsellik etkisiyle ifade edilmesi dikkat çekicidir. Bu durum, Kapadokya konaklama işletmelerinde mevsimselliğe bağlı işgücü devir hızının, düşük bir seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Yine katılımcı işletmelerin genel niteliklerinin tespiti açısından, ağırlıklı olarak herhangi bir otel zincirinden bağımsız olarak faaliyet göstermekte olan (yüzde 85,9) butik oteller ve özel statülü konaklama işletmelerinden (Yüzde 72,8) oluştuğu görülmektedir. İşletmelerin faaliyet süresi ve personel sayısı açısından ise dengeli bir dağılıma sahip oldukları, verilerde sunulmaktadır.

Anket verilerinde 1-5. sorularda incelenen çalışan bulma süreçlerini etkileyen unsurlar değerlendirildiğinde, araştırmanın kaynak taraması bölümünde ortaya konulan araştırma sonuçlarıyla benzer sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Sırasıyla işin sürekliliği ve kariyer imkânları (yüzde 90,2), ücret ve ilave imkânlar (yüzde 88,0), çalışma ortamının konforu (yüzde 87,0) ve işletme saygınlığı ve organizasyon kültürü (yüzde 85,9), işgücü başvurularının işyerine çekilmesi hususunda genel olarak önemli bir pay sahibi olduğu ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmeleri, Kapadokya bölgesinde önemli bir istihdam yaratmakta olan ve en yaygın iş kolları

arasındadır. Bu anlamda farklı iş seçenekleri çalışanlar açısından ortaya çıkmakta ve nitelikli işgücü başvuruları açısından işletmeler arasındaki rekabeti artırarak işletme başına düşen başvuru adedini düşürmektedir. Bu sebeple diğer unsurlardan farklı olarak Kapadokya bölgesinde iş seçeneklerinin az olması seçeneği, işgücünün işe çekilmesi açısından daha az önemli (yüzde 47,8) bir etken halini almaktadır. Araştırmanın birinci bölümü ile ilgili olan H1, bu sonuçlar tarafından desteklenmektedir.

Anket çalışmasının ikinci bölümünde 6-10. sorularla oluşturulan ve çalışanların işe bağlılığı veya işte kalma isteğini belirleyen unsurlar, yine aynı değişkenler açısından incelenmiştir. Bu bölümden elde edilen sonuçlar göstermektedir ki sırasıyla işletme saygınlığı ve organizasyon kültürü (yüzde 87,0), ücret ve ilave imkânlar (yüzde 85,9), işin sürekliliği ve kariyer imkânları (yüzde 85,9) ve çalışma ortamının konforu (yüzde 84,8) çalışanın işe bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kapadokya turizm bölgesinde iş seçeneklerinin az olması ise çalışan bulma süreçlerini etkileyen bölümde olduğu gibi, çalışanların işe bağlılığı açısından da daha düşük oranda (yüzde 46,7) belirleyici bir etki oluşturmaktadır.

Anket sonuçlarında, konaklama işletmelerinde çalışanların işe bağlılık konusunda, işletme saygınlığı ve organizasyon kültürü unsuruna, ücret ve ilave imkânlar ile işin sürekliliği ve kariyer imkânları faktörlerinden daha fazla önem verdiğine yönelik görüş doğrultusunda, araştırmanın ikinci bölümü ile ilgili olan H2, kısmen desteklenmektedir.

Anket çalışmasında 11-15. sorularla oluşturulan ve çalışanın işten ayrılma kararını etkileyen unsurlar, incelenen beş değişken açısından incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bu değişkenler arasından sırasıyla işletme saygınlığı ve organizasyon kültürü (yüzde 76,1), işin sürekliliği ve kariyer imkânları (yüzde 76,1), çalışma ortamının konforu (yüzde 76,1) ve ücret ve ilave imkânlar (yüzde 71,7) çalışanın işe bağlılığı üzerinde yüksek etkiye sahiptir. Kapadokya turizm bölgesinde iş seçeneklerinin az olması unsuru ise diğer iki bölümde olduğu gibi, çalışanın işten ayrılma kararı açısından da daha düşük oranda (yüzde 41,3) belirleyici bir etki oluşturmaktadır.

Anket sonuçlarında, konaklama işletmelerinde çalışanların işten ayrılma kararı konusunda, işletme saygınlığı ve organizasyon kültürü unsuruna, ücret ve ilave imkânlar ile işin sürekliliği ve kariyer imkânları faktörleri ile eşit düzeyde önem verdiğine yönelik görüş doğrultusunda, araştırmanın üçüncü bölümü ile ilgili olan H3, kısmen desteklenmektedir.

Anket yapısı içerisindeki bütünsellik açısından, ilk bölümü oluşturan bu üç alt bölümün sonuçları, işveren açısından, çalışanların işe başvurması, işe bağlılığı ve işten ayrılma kararları üzerindeki etkenlerin etki derecesini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Sonuçlar, işin sürekliliği ve kariyer imkânları, ücret ve ilave imkânlar, çalışma ortamının konforu ve işletme saygınlığı ve organizasyon kültürü etkenlerinin çok yakın sapmalarla, en önemli unsurlar olarak algılandığını ve göstermektedir. Kapadokya turizm bölgesinde iş seçeneklerinin az olması unsuru her üç değişken için de sınırlı bir etki alanıyla karakterize edilmektedir.

Kapadokya konaklama işletmeleri işgücü tedarik süreçlerinde, adaylarda eksik ve fazla beceri çerçevesinde sıklıkla karşılaşılan genel beceri niteliklerine ilişkin sorular, araştırmanın ikinci yapısal bölümünü ve 16-25. sorularını oluşturmaktadır. Bu başlık altında incelenen beceri nitelikleri, genel nitelikler, iş tecrübesi, temel turizm eğitimi, temel turizm becerileri (yabancı dil, bilgisayar ve ilgili araç-gereç kullanımı) ve iletişim, temsil ve sunum becerileri özellikleri altında değerlendirilmiştir.

Anketin dördüncü alt başlığı altında, 16-20. sorular arasında, çalışanların beceri yetersizlik alanlarını tespit etmeye yönelik sorulara verilen yanıtlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, temel turizm eğitimi (yüzde 81,6), temel turizm becerileri (yüzde 80,4), iş tecrübesi (yüzde 79,3), iletişim, temsil ve sunum becerileri (yüzde 77,2) ve genel nitelikler (yüzde 76,1) oranında katılımcı tarafından en önemli yetersizlik alanları olarak işaret edilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümü ile ilgili olan H4, bu sonuçlar tarafından desteklenmektedir.

Anketin beşinci alt başlığı altında, 21-25. sorular arasında, çalışanların beceri fazlalık alanlarını tespit etmeye yönelik sorulara verilen yanıtlar değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, temel turizm eğitimi (yüzde 31,5), temel turizm becerileri (yüzde

31,5), iş tecrübesi (yüzde 26,1), genel nitelikler (yüzde 26,1) ve iletişim, temsil ve sunum becerileri (yüzde 21,7) oranında katılımcı tarafından en önemli yetersizlik alanları olarak işaret edilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümü ile ilgili olan H5, bu sonuçlar tarafından desteklenmemektedir.

Bu sonuçlar, beceri yetersizliği ile ilgili niteliksel uyumsuzluk sorunlarının, bölgedeki beceri fazlalığı sorununa kıyasla çok daha önemli bir sorun olarak ortaya çıktığı yönündedir. Temel turizm eğitimi, temel turizm becerileri ve iş tecrübesi unsurları hem yetersiz hem de yüksek beceri özellikleri sıralamasında en çok karşılaşılan özellikler olması dolayısıyla işgücünün bu özellikler bakımından dengesiz dağılımını sergilemektedir. Böylelikle çalışmanın 5. hipotezi destek bulmamaktadır. Örneğin temel turizm eğitimi için gerekliliklerine göre yetersiz adayların ve gereksinimlerinden fazla olan adayların başvuruları, uygun aday seçimini zorlaştırıcı etkide bulunabilmektedir.

Araştırmanın 26-36. soruları arasında yer alan son yapısal bölümünde ise, işveren ve işgücü arasında, yukarıda belirtilen beceri-gereksinim uyumsuzlukları durumunda ortaya çıkan beklenti uyumsuzlukları incelenmiştir. Bu bölüm altında üç alt bölüm oluşturulmuştur.

Bunlardan ilki olan altıncı alt başlık altında, 26-28. sorular arasında, beceri uyumsuzluklarının sırasıyla ücret ve ilave haklar (yüzde 72,8), kariyer ve gelecek beklentileri (yüzde 72,8) ve iş hedefleri ve motivasyon açısından (yüzde 67,4) oranında beklenti uyumsuzluğu yaratabileceği ifade edilmiştir. Araştırmanın altıncı bölümü ile ilgili olan H6, bu sonuçlar tarafından desteklenmektedir.

Beceri eksikliği sorunu, Kapadokya işgücü nitelikleri açısından belirleyici bir konumda yer almakta ve işverenler açısından belirgin bir işgücü tedarik sorunu olarak dikkat çekmekte iken, bu yönde uygulanan yaklaşımların değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın yedinci alt başlığında 29-31. sorular arasında, sistemli eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda, işverenlerin görüşleri ve fiili uygulamaları arasındaki farkın ortaya konulması amaçlanmıştır. Alınan sonuçlar, katılımcıların

önemli bir kısmının (yüzde 85,9) eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğine inandığını ancak uygulamada 57,6'sının bir işbaşı eğitimi ve oryantasyon programı bulunduğunu ve toplamda yalnızca yüzde 29,3'ünün eğitim faaliyetlerini uygularken bir akademik kuruluş ile iş birliği yapmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın yedinci bölümü ile ilgili olan H7, bu sonuçlar tarafından desteklenmektedir.

Çalışmanın ön araştırma sürecinde işletme yöneticileri ile yapılan tanıtım görüşmelerinde, bölgede turizm yüksek eğitimi almış adaylar söz konusu olduğunda, özellikle kariyer beklentileri ve ücret alanında sıklıkla uyuşmazlıklar yaşandığı görüşünün yaygınlığı dikkat çekmiştir. Buna karşılık turizm sektöründe yüksek eğitim almamış, ancak pratik beceri ve tecrübe sahibi çalışan kitlesine kıyasla, daha düşük seviyede turizm mesleki pratik bilgisine sahip olan adaylarda, önemli beklenti uyuşmazlıkları görülme potansiyelinin yönelik olduğuna dair görüşün yaygın olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple anket çalışmasında, Kapadokya turizm işletmeleri açısından önemli bir sorun olan işgücünün, mesleki yüksek eğitim alanındaki dengesiz dağılımı ve bu unsurla ilgili olarak, çalışanlarla işveren arasında ortaya çıkan beklenti uyuşmazlıklarının derecesine, bu bölümde ayrı bir parantez açılmaktadır.

Araştırmanın sekizinci ve son alt başlığında, 32-36. sorularına verilen cevaplar ile ilgili yapılan analiz sonuçları, turizm alanında yüksek eğitim almış olan adaylarda kariyer beklentileri açısından karşılaşılan uyumsuzluğun, katılımcıların toplamda yüzde 52,2.'si tarafından önemli bir uyumsuzluk alanı olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. İşe başlangıç ücreti konusu ise katılımcıların toplamda yüzde 65,2.'si tarafından, turizm alanında yüksek eğitim almış olan adaylarda beklenen belirgin bir uyuşmazlık alanı olarak görülmektedir. Araştırmanın ön hazırlık aşamasında yapılan gözlemlerle uyumlu bir şekilde, katılımcıların toplamda yüzde 60,9.'u, turizm yüksek eğitimi almış adayların, işin pratik ve teknik beceri gerektiren kısımlarında uyumsuzluk yaşayacağını düşünmektedir. Bu sonuçlar, turizm alanında yüksek eğitim almış olan adaylara, işletmelerin bakış açısını yansıtması bakımından önemlidir. Diğer bir deyişle, katılımcıların önemli bir bölümü, turizm alanında yüksek eğitim almış olan adayların, işe başlangıç aşamasında yüksek ücret ve kariyer

beklentilerine sahip olduğunu, ancak işin yapılması için gereken pratik tecrübelere yeteri kadar sahip olmadığı görüşünü taşımaktadır.

Öte yandan, turizm alanında yüksek eğitim almamış olan adaylar açısından kariyer beklentisi uyuşmazlıkları, katılımcıların yüzde 57,6'sı; işe başlangıç ücreti alanında beklenen uyuşmazlıklar ise, katılımcıların toplamda yüzde 63'ü tarafından önemli birer potansiyel uyuşmazlık alanı olarak tanımlanmıştır. Bu durumda, turizm yüksek eğitimi alan adaylar ile almayan adayların, yaklaşık eşit düzeylerde beklenti uyuşmazlığı yaşayacağı görüşünün yaygın olması, turizm işletmelerinin ön görüşmelerde ifade ettiği beklentinin genel itibariyle kabul görmediğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın sekizinci bölümü ile ilgili olan H8, bu sonuçlar tarafından desteklenmemektedir.

İşgücü bulma süreçlerinde İK siteleri, yerel gazete ilanları, kariyer etkinlikleri ve bölgesel işgücü kaynaklarının daha aktif olarak kullanılması, Kapadokya bölgesi konaklama işletmelerinin işgücü bulma süreçlerine olumlu bir katkı sunabilecektir. İKY tarafından kullanılan modern ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin yaygınlığının artırılması, nitelikli işgücünün konaklama işletmelerinde daha etkin bir rol dağılımı ve beklenti uyumu ile, çalışmaları üzerinde pozitif bir etki yaratma potansiyeli barındırmaktadır. Nitelikli adayların, tercihlerinde, sadece ücret ve işin sürekliliği değil, aynı zamanda çalışma ortamının konforu, işletmenin saygınlığı ve örgüt kültürü gibi soyut etkenlerin de önemli rol oynadığının dikkate alınmalıdır. İşletmeler, bütünsel bir yaklaşımla, hem temel mesleki beceriler, hem de iş tecrübesi eksikliği/fazlalığı sorununun iş performansına yansıyabileceğini dikkate alarak, etkin bir eğitim geliştirme stratejisi oluşturulmalıdır. Eğitim ve geliştirme stratejilerinde sadece işbaşı ve oryantasyon eğitimlerine değil, ilgili üst kurumlar ve üniversiteler gibi yöntemsel üstünlük sağlayabilecek işbirliklerine de yakın ilgi göstermelidirler.

KAYNAKÇA

- Ahika (2014) *Kapadokya'da turizm yatırımı olanakları*, Ahiler Kalkınma Ajansı, Erişim: <http://ahika.gov.tr/assets/ilgilidosyalar/Kapadokya-Turizm-Yatirim-Olanaklari.pdf> (24.12.2018).
- Ahika (2017) *Turizm*, Ahiler Kalkınma Ajansı, Erişim: <http://investinnevsehir.com/sektorler/turizm/> (22.12.2018).
- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2013) Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 3, 199-227.
- Akın, A. (2018) Türk Turizminin Makroekonomik Göstergeler Üzerindeki Etkileri, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(3), 3-23.
- Akıncı, M. ve Yılmaz, Ö. (2013) Türkiye’de Sektörel İstihdam ve Bölgesel Kalkınma İlişkisi, *İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt: 63, 2013/2, 25-51.
- Akova, O., Sarıışık, M. ve Akbaba, A. (2007) Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma, *KMÜ İİBF Dergisi*, 9 (13), 275-296.
- Alkan, C. (2015) Doğal ve Kültürel Varlıklara Dayalı Turistik Ürün Çeşitlendirmesi ve Sürdürülebilirliği Literatür Çalışması, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 19, 214-226.
- Armstrong, M. (2012) *A Handbook of Personnel Management Practice* (12. Ed.), Kogan Page Limited, London.
- Artun, C. ve Çelik, İ. N. (2017) Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi Öğrencilerinin Sürdürülebilir Turizm Boyutlarına Yönelik Farkındalıklarının Tespiti:

Yüksekkum Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Örneği, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 59, 506-519.

Australian Government (2017) *Tackling labour and skills issues in the tourism and hospitality industry: A guide to developing tourism employment plans Tourism 2020*, Erişim: <https://www.austrade.gov.au> (02.10.2018).

Aymankuy, Y. ve Aymankuy, Ş. (2013) Turizm işletmeciliği eğitimi alan öğrencilerin turizm sektöründeki istihdamla ilgili görüşleri ve sektördeki kariyer beklentileri, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 35, 1-21.

Aynalem, S., Birhanu, K. ve Tesefay, S. (2016) Employment Opportunities and Challenges in Tourism and Hospitality Sectors, *Journal of Tourism & Hospitality*, 5 (6), 1-5.

Bahar, O. ve Özdemir, Ö. (2018) Turizm Sektöründe İstihdam Edilen Gençlerin Meslek Algıları ve İş Doyum Performanslarının Değerlendirilmesi, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 8 (Gençlik Araştırmaları Özel Sayısı), 263-298.

Bakan, H. (2014) Konaklama İşletmelerinde Personel Planlamasına Yönelik Bir Model Önerisi, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 51, Sayı: 595, 73-94.

Bakka (2017) *Turizm Sektör Analizi*, Erişim: http://bakkakutuphane.org/upload/flip-page/turizm_sektor_analizi/HTML/files/assets/common/downloads/publication.pdf (26.12.2018).

Bearden, W.O. ve Netemeyer, R.G. (1999) *Handbook of Marketing Scales*, 2nd Ed., Sage Publications, London.

Beardwell, J.ve Claydon, T. (2010) *Human Resource Management* (6. Ed.), Pearson Education, Essex.

Benli, A. ve Şahin, L. (2004) İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması, *Bilgi Dergisi*, Sayı: 8, 113-124.

- Breaugh, J. ve Starke, M. (2000) Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 405–434.
- Buneta, A., Cosic, D. and Tomasevic, D. (2016) Human Resources: One Of The Key Challenges Of Tourism Development In The Republic Of Croatia, *Acta Economica Et Turistica*, Vol 2, No. 2, 177-193.
- Burkholder, N. C., Golas, S. ve Shapiro, J. P. (2007) *Ultimate performance: measuring human resources at work*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- CIPD (2017) *Resourcing and Talent Planning Survey*, CIPD, London, Erişim: https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf (17.11.2018).
- CIPD (2018) Recruitment: an introduction, CIPD *Factsheet*, London, Erişim: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/factsheet>
- Collings, D.G., Wood, G. ve Caligiuri, P.M. (2015) *The Routledge Companion to International Human Resource Management*, Routledge, Oxon.
- Cozby, P.C. ve Bates, S.C. (2012) *Methods in Behavioral Research*, 11th Ed., McGraw-Hill, New York.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010) İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları, *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No.1, 79-93.
- ÇSGB (2016) *Turizm Sektörü Ulusal İstihdam Stratejisi 5. İzleme Ve Değerlendirme Kurulu Toplantısı*, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara.
- ÇSGB (2017) *Turizm Sektörü*, Erişim: http://www.uis.gov.tr/media/1445/turizm_sektoru_2017.pdf (27.12.2018).
- Daymon, C. ve Holloway, I. (2011) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*, 2.Ed., Routledge, Oxon.

- Demirtaş, N. (2010) *Otel İşletmeciliği*, Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları, Yayın No: 67, Ankara.
- Dessler, G. (2014) *Fundamentals of Human Resource Management* (3. Ed.), Pearson Education Limited, Essex.
- Edwards, T. ve Rees, C. (2017) *International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies* (3. Ed.), Pearson Education Limited, Essex.
- Eker, M. (2015) *Turizmde Nitelikli İşgücü Sorunu, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Eraslan, H., Kasımoğlu, M. ve Kılınç, İ. (2010) *Muğla İli Turizm Sektörünün Kümelenme Analizi ve Makro Düzey Stratejik Planı*, Muğla Valiliği Yayını, Muğla.
- Erbaş, A., Cankül, D. ve Temizkan, R. (2016) Turizm Diplomalıların İstihdam Sorunu, *Journal of Recreation and Tourism Research*, 3 (4), 1-12.
- Erdem, B. (2009) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1), 35-54.
- Ernst & Young (2017) *Tourism Market Overview: Turkey*, Erişim: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tourism/%24FILE/EY_Tourism_Industry_Overview_2017.pdf
- Ertugrul, H.M. & Mangir, F. (2015) The tourism-led growth hypothesis: empirical evidence from Turkey, *Current Issues in Tourism*, 18:7, 633-646.
- Esen, Ş. ve Adatepe, E. (2012) İnsan Kaynakları Planlama Araç Ve Yöntemleri: Sakarya Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Çalışma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 10 Sayı: 53, 730-738.

- Genç, K. ve Şengül, S. (2016) *Güzel Atlar Diyarına Yolculuk: Kapadokya Bölgesine Yüksek Gelirli Turist Çekimine Yönelik Bir Değerlendirme*, 2. Uluslararası Nevşehir Tarih ve Kültür Sempozyumu Bildiri Kitapçığı, 878-891.
- Giritlioğlu, İ. ve Özlü, B. (2016) Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Ünitelerinde İş görenlerin İş Tatmin Düzeyi Ve İş gören Devir Hızı Algısı: Gaziantep İlinde Şehir Turizmine Hizmet Sunan Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 9 Sayı: 43, 847-862.
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. ve Cardy, R.L. (2012) *Managing human resources* (7. ed.), Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Günel, Ö.D. (2009) Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu Ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Gürsel, Ü. (2014) *Türkiye’de Turizm Eğitimi Veren Kurum ve Kuruluşlar Üzerine Bir Araştırma*, Erişim: https://www.academia.edu/11639114/T%C3%9CRK%C4%B0YE_DE_TUR%C4%B0ZM_E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0M%C4%B0_VEREN_KURUM_VE_KURULU%C5%9ELAR_%C3%9CZER%C4%B0NE_B%C4%B0R_ARA%C5%9ETIRMA (26.12.2018).
- Herman, S. (2015) Management of Human Resources In Tourism, *Interdisciplinary Management Research*, Vol. 11, 180-188.
- Huda, K., Haque, A. ve Khan, R. (2014) Effective Recruitment Challenges Faced by the Hospitality Industry in Bangladesh: A Study on Selected Star Rated Residential Hotels, *Economia. Seria Management*, Volume 17, Issue 2, 210-222.
- Işık, C., Keskin, G. ve Serçeoğlu, N. (2015) Turizm Sektöründe Nitelikli İşgücü Açığına Yenilikçi Yaklaşım: Kapadokya Örneği, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4 (2), 27-48.

- Jameson, S. (2000) Recruitment and training in small firms, *Journal of European Industrial Training*, 24(1), 43-49.
- Karataş, M. ve Babür, S. (2013) Gelişen Dünya’da Turizm Sektörünün Yeri, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (25), 15-24.
- Kaya, İ. (2012) Türk Turizm Sektöründe İstihdamın Temel Özelliklerinin ve Sorunlarının Ücretli Çalışanlar Açısından Coğrafi Bölgelere Göre Analizi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 28, 241-257.
- Kaya, İ. ve Atçı, D. (2015) Türk Turizm Sektöründe Çalışma Saatlerinin Analizi ve Değerlendirilmesi, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 23-47.
- Kılıç, Y. (2014) Turizm Sektörü İstihdamının Eğitim Durumu ve İnsan gücü Planlaması, *EBAD-JESR*, Cilt: 4, Sayı: 1, 419-436.
- Korkmaz ve Keçecioğlu, (2014) Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 10, Sayı 22, 155-172.
- Kuşlivan, S., Kuşlivan, Z., İlhan, İ. ve Buyruk, L. (2010) The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (171), 171-214.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2015) *T.C. Kültür Ve Turizm Bakanlığı 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı*, Erişim: http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/Xg5PU+KTB-STRATEJIK_PLAN_2015-2019.pdf (29.12.2018).
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2016) *Türkiye’de Turizm Sektörüne Sağlanan Teşvik ve Destekler*, Erişim: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/50732,kulturveturizmbakanligincasaglanandesteklerpdf.pdf?0> (29.12.2018).

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2017) *Turizm Sektörü Acil Eylem Planı Destekleri ve Turizm Sektörüne Yönelik İstihdam Destekleri*, Erişim: <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/50733,turizmsektoruacileylemplanides tekleriveturizmsektoruney-.pdf?0> (29.12.2018).

Lanquar, R. (2011) *Tourism in the Mediterranean: Scenarios up to 2030*, MEDPRO Report No. 1/July 2011, 1-35. Erişim: http://aei.pitt.edu/58341/1/MEDPRO_Report_No_1.pdf

Lockyer, C. and Scholarios, D. (2005) Selecting hotel staff: why best practice does not always work, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 121–135

Madera, J.M., Dawson, M., Guchait, P. ve Belarmino, M.A. (2017) Strategic human resources management research in hospitality and tourism A review of current literature and suggestions for the future, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, Iss 1, 48-67.

ManpowerGroup (2018) *Yetenek Açığı Raporu*, Erişim: http://www.manpower.com.tr/mp-include/uploads/2018/07/1530688045_manpower-yetenek-acigi-2018-bulteni.docx (20.12.2018).

Marchington, M. ve Wilkinson, A. (2005) *Human Resource Management at Work: People Management and Development* (3. Ed.), CIPD, London Erişim: https://books.google.com.tr/books?id=WYkfKxouK58C&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (20.12.2018).

Martocchio, J. J. (2007) *Research In Personnel and Human Resources Management*, JAI Press-Elsevier, Oxford.

Met, Ö. ve Erdem, B. (2006) Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 53-73.

- Nickson, D. (2007) *Human Resource Management For The Hospitality And Tourism Industries*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA.
- OSMED (2018) *Konaklama İşletmeleri, Otel Satınalma Müdürleri Eğitim Derneği*,
Erişim: <https://www.osmed.com.tr/temel-konaklama-isletmeleri/>
(25.12.2018).
- Örnek, Z., Toker, K. ve Güney, A. (2018) İşe Alım Sürecinde Yetenek Yönetimi Uygulamasının Etkisi: Bankacılık Sektöründe Nitel Bir Araştırma, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Cilt.2, Sayı.5, 23-38.
- Örücü, E. (2002) Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Personel Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri: Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 119-132.
- Özdemir, S., Polat, E. ve Met, Ö. (2015) Bodrum'da Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerince Verilen İş İlanlarındaki Personel Niteliklerinin Analizi, *Muğla S.K.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 34, 121-138.
- Padem, H., Göksu, A. ve Konaklı, Z. (2012) Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, *International Burch University Publication* No: 13, Sarajevo.
- Pankl, E., Theiss-White, D. ve Bushing, M.C. (2010) *Recruitment, Development, and Retention of Information Professionals*, Business Science Reference, Hershey, PA.
- Pearlman, D.M. ve Schaffer, D.M. (2013) Labor Issues within the Hospitality and Tourism Industry: A Study of Louisiana's Attempted Solutions, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 217-242.
- Pelit, E. ve Ak, S. (2018) İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak Personel Bulma, Seçme Ve Personeli İşe Yerleştirme İle İlgili Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi - İAÜD*, Cilt 10 Sayı 2, 39-74.

- Pelit, E., Soybalı, H. ve Ak, S. (2017) Termal Otel İşletmelerinde Personel Bulma, Seçme ve Personeli İşe Yerleştirme Sürecindeki Uygulamalar ve Sorunlar Üzerine Bir Araştırma: Afyonkarahisar Örneği, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (3), 53-73.
- Perçin, N. Ş., Güzel, B. ve Tükeltürk, Ş. (2016) *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Pilbeam, S. ve Corbridge, M. (2010) *People Resourcing and Talent Planning: HRM in Practice* (4. Ed.), Pearson Education Limited, Essex.
- Poulson, P. (2008) Hospitality workplace problems and poor training: A close relationship, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 412-427.
- Price, L. (1994) Poor personnel practice in the hotel and catering industry – does it matter?, *Human Resource Management Journal*, 4(4), 44–62.
- Ringbeck, J. & Pietsch, T. (2013) How to Succeed as a Tourism Destination in a Volatile World, *World Economic Forum The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, 43-47.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall, Essex.
- Seymen, O., Bolat, T., Bolat, İ. ve Kinter, O. (2017) Turizm Sektöründe Çalışma Koşulları Algısı, Hizmet Verme Yatkınlığı Ve Mesleki Yabancılaşma İlişkisi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Açısından Bir Değerlendirme, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 3, 401-430.
- SHRM (2016) *The New Talent Landscape: Recruiting Difficulty and Skills Shortages*, Society for Human Resource Management Research Report, Alexandria, VA, Erişim: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/> (14.11.2018).

- SİDEP (2016) *Turizm Sektöründe İstihdamın Desteklenmesi Eğitim Programı*, Erişim: <http://www.bariserdem.com/pdf/sidep.pdf> (29.12.2018).
- Şit, M. (2016) Türkiye’de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7 (1), 101-117.
- Snell, S.A. ve Bohlander, G. (2013) *Managing Human Resources*, South-Western, Cengage Learning, Mason.
- Solomon, M., Marshall, G. ve Stuart, E. (2012) *Marketing: Real People, Real Choices* (7th Ed.), Pearson Education, New Jersey.
- Somuncu, M. ve Yiğit, T. (2015) Göreme Milli Parkı ve Kapadokya Kayalık Sitleri Dünya Mirası Alanı’ndaki Turizmin Sürdürülebilirlik Perspektifinden Değerlendirilmesi, *V. Ulusal Coğrafya Sempozyumu, Bildiriler Kitabı*, Ankara Üniversitesi, Türkiye Coğrafyası Araştırma ve Uygulama Merkezi, 387-402.
- Sushil, S.D. (2018) *Flexible Strategies in VUCA Markets*, Springer Nature, Singapore.
- Şimşek, A., Catır, O. ve Ömürbek, N. (2014) Turizm Sektöründe Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ile Personel Seçimi, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 33, (2), 147-169.
- Timur, A. (2014) *Turistik Ürün Politikası*, Detay Yayınları, Ankara.
- Torrington, D., Hall, L. ve Atkinson, C. (2017) *Human Resource Management* (10. Ed.), Pearson Education Limited, Harlow.
- Turizmi Teşvik Kanunu (1982) 2634 Sayılı *Turizmi Teşvik Kanunu*, Erişim: www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2634.doc (30.12.2018).
- Turner, R. ve Sears, Z. (2017) *Travel & Tourism as a Driver of Employment Growth*, *World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, Erişim:

http://www3.weforum.org/docs/TTCR/2013/TTCR_Chapter1.5_2013.pdf
(19.10.2018).

TÜRSAB (2017) *Turistik Tesis ve İşletmeler*, Erişim:
https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turistik-tesis-ve-isletmeler/turkiyenin-yatak-kapasitesi-1966-_77.html (22.12.2018)

TÜSİAD (2017) *Turizm Sektörünün Mevcut Durumu Ve Sürdürülebilirliğine Yönelik Öneriler*, TÜSİAD Görüş Belgesi, Erişim: https://tusiad.org/tr/turizm-cg/item/download/8789_d22ce5a9afe6bedd94552ca2dc17d272,
(02.10.2018).

Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003) Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı:2, 146-169.

Tüzün, İ.K. (2013) Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının farklılıkları ve işgücü devir hızıyla ilişkileri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:42, Sayı:1, 61-76.

Uçkun, G. ve Pelit, E. (2002) Turistik Ürün Planlamasında CRM'in Yeri ve Önemi, *III. Ulusal Türkiye Turizm Sempozyumu Bildiri Kitapçığı*, 7-9 Kasım 2002, Dokuz Eylül Üniversitesi Türkiye Turizmini Araştırma Enstitüsü, İzmir, 79-98.

Uğuz, S. Ç. ve Topbaş, F. (2016) Turizmde Kadın İstihdamı ve Ücret Ayrımcılığı: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 27, Sayı 1, Bahar: 62-78.

Ulrich, D. ve Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston.

UNWTO (2018) *World Tourism Barometer*, Vol: 16, Issue: 4, Erişim:
<http://media.unwto.org/press-release/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-seven-years> (20.11.2018).

- Ünlüöner, K. ve Şahin, Z.S. (2010) Turizmde İstihdam, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10 Sayı:37, 1-25.
- Vance, C. M. ve Paik, Y. (2006) *Managing a Global Workforce*, M.E. Sharpe, New York.
- Vartanian, T.P.(2011) *Secondary Data Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- Vos, A. (2008) *Human Resource Development Country Analysis: Turkey, European Training Foundation Working Paper*, May 2008, Brussels. Erişim: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/C12578310056925BC12574B90057A75E_NOTE7J5LQL.pdf (01.12.2018).
- Walliman, N. (2011) *Research Methods: The Basics*, Routledge, New York.
- WEF (2017) *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017*, Erişim: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
- WTTC (2018) *The Economic Impact Of Travel & Tourism: 2018*, Erişim: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/turkey2018.pdf> (01.12.2018).
- WTO (2015) *International Trade Statistics 2015*, Erişim: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2015_e/its2015_e.pdf (01.12.2018).
- Yanardağ, M.Ö. ve Avcı, M. (2012) Turizm Sektöründe İstihdam Sorunları: Marmaris, Fethiye, Bodrum İlçeleri Üzerine Ampirik Bir İnceleme, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 39-62.
- Yayla, Ö., Silik, C.E. ve Dülger, A.S. (2018) Turizm Lisans ve Önlisans Eğitiminde 2017 Yılı Sayısal Değerlendirmeler, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5/4, 47-58.
- Yılmaz, Z. (2011) Turizmin Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, *Vizyoner Dergisi*, C.3, S.5, 54-71.

Yorgun, S. (2013) Türkiye’de Turizm Sektöründe Esnek İstihdam Uygulamaları ve Toplu İş Sözleşmelerinde Yer Alan Düzenlemeler, *Turizm ve Araştırma Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, 41-56.



EKLER

EK-1: Anket Soru Formu

Kapadokya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde İş Gücü Tedarik Sorunları

Değerli katılımcı,

Bu anket formu, akademik bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, yalnızca araştırma amacıyla kullanılacak ve başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Adınız ve kişisel bilgilerinizin sorulmadığı bu formdaki sorulara vereceğiniz içten yanıtlar, bu çalışmanın sağlıklı sonuçlandırılması açısından önem taşımaktadır.

Katılımınız ve değerli katkınız için teşekkürler.

<https://goo.gl/forms/SkTvXWxywDIHHg3j1>

ANKET SORULARI

I. BÖLÜM: KONA KLAMA İŞLETMESİ DEĞERLENDİRME SORULARI

Bu bölümde işletmenizle ilgili toplam 10 soru yer almaktadır ve tahmini olarak 3 dakikanızı alacaktır.

1. İşletmenizın dönemsellik açısından faaliyet durumu

- a) Tüm yıl açık b) Sadece sezon içinde açık

2. İşletmenizin yaşı

- a) 0-5 yıl
- b) 6-10 yıl
- c) 11-15 yıl
- d) 16-20 yıl
- e) 21 ve üstü

3. İşletmenizin sınıfı

- a) Butik Oteller ve Özel Statülü Konaklama İşletmeleri
- b) 1 ve 2 yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve Pansiyonlar
- c) 3 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri
- d) 4 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri
- e) 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri

4. İşletmenizin yönetim biçimi

- a) Bağımsız
- b) Uluslararası bir zincire bağlı
- c) Ulusal bir zincire bağlı

5. İşletmenizdeki çalışan sürekli personel sayısı

- a) 2-10
- b) 11-20
- c) 21-30
- d) 31-40
- e) 41 ve üzeri

6. İşletmenizde çalışan mevsimlik personel sayısı

- a) 2-10
- b) 11-20
- c) 21-30
- d) 31-40
- e) 41 ve üzeri

7. İşletmenizde, bir yıl içinde, kendi kararı ile işten ayrılan çalışan sayısının, sezon ortasında çalışan sayısına oranı

- a) Yüzde 0 ile yüzde 10 arasında
- b) Yüzde 11 ile yüzde 20 arasında
- c) Yüzde 21 ile yüzde 30 arasında
- d) Yüzde 31 ile yüzde 40 arasında

8. İşletmenizde, bir yıl içinde, işten çıkarılan çalışan sayısının, sezon ortasında çalışan sayısına oranı

- a) Yüzde 0 ile yüzde 10 arasında
- b) Yüzde 11 ile yüzde 20 arasında
- c) Yüzde 21 ile yüzde 30 arasında
- d) Yüzde 31 ile yüzde 40 arasında

9. Çalışan tedarik süreçlerinde en sık başvurduğunuz kanal hangisidir?

- a) Kişisel referanslar
- b) Yerel gazete ve yayınlar
- c) Ulusal gazete ve yayınlar
- d) İnsan kaynakları siteleri
- e) Şahsi başvurular
- f) Diğer (Belirtiniz)

10. Çalışan tedarik süreçlerinde işletme etkinliğini ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin kullanıyor musunuz?

- a) Evet
- b) Bazen
- c) Hayır

II. BÖLÜM: İŞGÜCÜ TEDARİK SÜREÇLERİYLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde toplam 36 soru yer almaktadır ve tahmini olarak 7 dakikanızı alacaktır. Lütfen sorularda belirtilen ifadelere kendi iş yerinizi dikkate alarak cevap veriniz.

	1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
1	İş gücü bulunması sürecinde, ücret ve ilave imkânları (prim, sosyal haklar, izinler, taşıma vb.) cazip hale getirmek önemlidir.					
2	İş gücü bulunması sürecinde, işin sürekliliği ve geleceğe yönelik kariyer planlaması gibi imkânlar önemlidir.					
3	İş gücü bulunmasında, işyeri ve çalışma ortamının konforu ile ilgili faktörler önemlidir.					
4	İş gücü bulunmasında, işyerinin yerleşik organizasyon kültürü, itibarı, saygınlığı gibi faktörler önemlidir.					
5	İş gücü bulunmasında, Kapadokya turizm bölgesinde iş seçeneklerinin az olması, alternatif bulunmaması önemli bir etkidir.					
6	Çalışanın işe bağlılığında, ücret ve ilave imkânları (prim, sosyal haklar, izinler, taşıma vb.) cazip hale getirmek önemlidir.					
7	Çalışanın işe bağlılığında, işin sürekliliği ve geleceğe yönelik kariyer planlaması gibi imkânlar önemlidir.					
8	Çalışanın işe bağlılığında, işyeri ve çalışma ortamının konforu ile ilgili faktörler önemlidir.					
9	Çalışanın işe bağlılığında, işyerinin yerleşik organizasyon kültürü, itibarı, saygınlığı gibi faktörler önemlidir.					
10	Çalışanın işe bağlılığında, Kapadokya turizm bölgesinde iş seçeneklerinin az olması, alternatif bulunmaması önemli bir etkidir.					
11	Çalışanın işten ayrılma kararında, ücret ve ilave imkânlar (prim, sosyal haklar, izinler, taşıma vb.) ile ilgili uyumsuzluklar önemli etkiye sahiptir.					
12	Çalışanın işten ayrılma kararında, işin mevsimselliği ve geleceğe yönelik kariyer planlaması gibi uyumsuzluklar önemlidir.					
13	Çalışanın işten ayrılma kararında, işyeri ve çalışma ortamının konforu ile ilgili konulardaki uyumsuzluklar önemlidir.					
14	Çalışanın işten ayrılma kararında, işyerinin yerleşik organizasyon kültürü, itibarı, saygınlığı gibi konulardaki uyumsuzluklar önemlidir.					
15	Çalışanın işten ayrılma kararında, Kapadokya turizm bölgesinde iş seçeneklerinin az olması, alternatif bulunmaması önemli bir etkidir.					
16	Kapadokya turizm bölgesinde, iş gücü tedarik süreçlerinde, iş gereksinimlerine kıyasla yetersiz nitelik, beceriye sahip adayların iş başvurusu yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur.					

	1) Kesinlikle Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
17	Kapadokya turizm bölgesinde, iş tecrübesi yetersizliği bulunan adayların, iş başvurusu yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur.					
18	Kapadokya turizm bölgesinde, temel turizm mesleki eğitimi bakımından yetersizliği bulunan adayların, iş başvurusu yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur.					
19	Kapadokya turizm bölgesinde, yabancı dil, bilgisayar veya teknik cihaz kullanımı gibi alanlarda yetersizliği bulunan adayların, iş başvurusu yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur.					
20	Kapadokya turizm bölgesinde, iletişim, temsil ve sunum becerileri bakımından yetersizliği bulunan adayların, iş başvurusu yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur.					
21	Kapadokya turizm bölgesinde, iş gücü tedarik süreçlerinde, iş gereksinimlerine kıyasla, yüksek nitelik ve beceriye sahip adayların iş başvurusu yapmaları, sık karşılaşılan bir durumdur.					
22	Kapadokya turizm bölgesinde, sektördeki iş tecrübesi işin gerektirdiğinden daha fazla olan adayların, iş başvurusu yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur.					
23	Kapadokya turizm bölgesinde, temel turizm mesleki eğitimi, işin gerektirdiğinden daha üst düzeyde olan adayların, iş başvurusu yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur.					
24	Kapadokya turizm bölgesinde, sektörel iş tecrübesi olmaksızın, yabancı dil, bilgisayar veya teknik cihaz kullanımı gibi alanlardaki becerileri, işin gerektirdiğinden daha üst düzeyde olan adayların, iş başvurusu yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur.					
25	Kapadokya turizm bölgesinde, iletişim, temsil ve sunum becerileri, işin gerektirdiğinden daha üst düzeyde olan adayların, iş başvurusu yapmaları sık karşılaşılan bir durumdur.					
26	Adayların beceri eksikliği veya fazlalığı durumunda, ücret ve ilave haklar konusunda, sıklıkla beklenti uyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır.					
27	Adayların beceri eksikliği veya fazlalığı durumunda, kariyer ve gelecek ile ilgili beklentileri konusunda, sıklıkla uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır.					
28	Adayların beceri eksikliği veya fazlalığı durumunda, iş hedefleri ve motivasyon konusunda, sıklıkla uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır.					
29	Çalışanın teknik beceri yetersizliği durumunda, eğitim ve geliştirme programları uygulanması gerekmektedir.					
30	Çalışanın teknik beceri yetersizliği durumunda, sıklıkla mesleki eğitim programları uygulamakta ve üniversitelerle işbirliği yapmaktayız.					
31	Çalışanın teknik beceri yetersizliği durumunda, sıklıkla işbaşı eğitimleri ve işletme içi oryantasyon programları uygulamaktayız.					
32	Konaklama alanında (mesleki) yüksek eğitim almış adayların işe alım süreçlerinde, kariyer ve gelecek planlaması alanında sıklıkla uyumsuzluklar yaşanmaktadır.					
33	Konaklama alanında (mesleki) yüksek eğitim almış adayların işe alım süreçlerinde, işe başlangıç ücret beklentileri bakımından, sıklıkla uyumsuzluklar yaşanmaktadır.					
34	Konaklama alanında (mesleki) yüksek eğitim almış adayların işe alım süreçlerinde, işverenin teknik beceri, tecrübe ve iş pratiği beklentileri açısından, sıklıkla uyumsuzluklar yaşanmaktadır.					
35	Konaklama alanında (mesleki) yüksek eğitim almamış adayların işe alım süreçlerinde, kariyer ve gelecek planlaması alanında sıklıkla uyumsuzluklar yaşanmaktadır.					
36	Konaklama alanında (mesleki) yüksek eğitim almamış adayların işe alım süreçlerinde, işe başlangıç ücret beklentileri bakımından, sıklıkla uyumsuzluklar yaşanmaktadır.					

ÖZGEÇMİŞ

09 Aralık 1972 Tarihinde Kadıköy, İstanbul'da doğdum. Liseyi Kartal Lisesi'nde okuduktan sonra, sırasıyla Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat, Anadolu Üniversitesi Adalet Yüksekokulu, Adalet Bölümleri'nden mezun oldum. Halen Beykent Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı yapmaktayım.

01 Temmuz 1997'den beri Türk Hava Yolları A.O.'nun İstanbul, New York, Los Angeles ve Kopenhag ofislerinde Satış ve Pazarlama Bölümlerinde çalıştım. Son olarak halen Nevşehir Kapadokya Havalimanı ofisinde görevime devam etmekteyim.

İlgi alanlarım arasında seyahat etmek, fotoğraf çekmek, açık hava aktiviteleri ve seramik yapımı bulunmaktadır.

Ebru TORAMANLI GÖR