

## OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA İŞ İLİŞKİSİNİN SONA ERME SÜRECİNİN ANALİZİ: (SAKARYA ÖRNEĞİ)<sup>1</sup>

Hatice SARIALTIN<sup>2</sup>, Zuhul EROL<sup>3</sup>

### ÖZET

Bilgi toplumuna geçişle birlikte dünyada insana dayalı yönetim stratejilerinin ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin önemi artarken, gelişmelerle birlikte İKY'nde yeni stratejiler gündeme gelmektedir. Bunlardan biri de, son yıllarda yükselen trendler arasında giren ve işletmelerin hedefleri ve imajları için stratejik bir konu olan "iş ilişkisinin sona erme süreci" ve İKY'nin bu konuda nasıl bir yol izlediğidir. Çalışma, Sakarya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin iş ilişkisinin sona erme sürecine yönelik strateji ve uygulamalarını, İKY işlevleriyle bağlantılı olarak 4 otel işletmesini yerinde inceleyerek analiz eden nitel bir örnek olay çalışmasıdır. Çalışmanın amacı, otel işletmelerinin iş ilişkisinin sona erme sürecini insan kaynakları işlevleriyle bağlantılı olarak nasıl yönettiklerini yarı yapılandırılmış mülakatlar ve doküman inceleme yöntemleriyle detaylı olarak ortaya çıkarmaktır. Araştırma bulgularına göre İnsan Kaynakları sistemlerini ISO entegre sisteminin bir parçası olarak yöneten A ve B otel işletmeleri için disiplin süreci, çalışma kurallarına uyumun denetlenmesi, prosedürlere dayanan insan kaynağını planlama, seçme-yerleştirme, oryantasyon, eğitim-yetistirme programları ve performans değerlendirme kalıcı istihdam sağlamada anahtar süreçlerdir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), İş İlişkisinin Sona Ermesi.

## EXAMINING THE ENDING OF EMPLOYMENT RELATIONSHIP WITHIN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HOTEL FIRMS (SAKARYA PROVINCE CASE)

### ABSTRACT

With the transition to the information society, while increasing the importance of human-based management strategies and human resource management in the world, together with developments, new human resource management strategies also come to order. One of these is termination of employment process and how HR handles that process which is a strategic issue for the business targets and firm images of enterprises. This study is a qualitative case study aims at examining and analysing the strategies and applications of the ending of employment relationship within HRM in 5 star hotels in Sakarya province. In this study, we aimed to reveal how hotel firms manage the employment termination process in relation to HR functions via semi-structured interviews and document review. According to research findings; disciplinary process, supervision of compliance with the working rules, procedure-based hr planning, hr selection and placement, orientation programs and performance evaluation are key processes in providing permanent employment for A and B hotels which manage their hr systems as a part of ISO integrated system.

**Key Words:** Hotel Firms, Human Resource Management, Ending the Employment Relationship.

---

<sup>1</sup> Bu makale "Konya 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi"nde sunulan bildirden genişletilerek hazırlanmıştır.

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ [hsarialtin@sakarya.edu.tr](mailto:hsarialtin@sakarya.edu.tr)

<sup>3</sup> Öğr. Gör. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ [zerol@sakarya.edu.tr](mailto:zerol@sakarya.edu.tr)

## Giriş

Otel işletmelerinde üretimin yoğun işgücü ile gerçekleşmesi çok sayıda işgören istihdamını gerektirirken, servis ve ön büro hizmetleri gibi bazı işlerin müşterilerle ortak alanlarda gerçekleşmesi ve eş zamanlı üretim-tüketim gibi özellikler kalifiye eleman zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan otel işletmelerinin mevsimlik olmaları, düzensiz çalışma saatleri, maliyet baskısı nedeniyle düşük ücret ödemeleri ve işgören devir oranının yüksek olması, bu işletmelerde insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşması ve daha etkin hale getirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Tanke, 2001; Tütüncü ve Demir, 2003; Kusluvan vd, 2010; Akbaba ve Günlü, 2011).

Bütün işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan kaynağını planlama, seçme-yerleştirme, oryantasyon, eğitim ve performans yönetimi süreçlerinde gösterilen çabaların ve katlanılan maliyetlerin gereksiz veya hatalı bir işten çıkarmayla ya da işgörenin istifasıyla sonuçlanması, hem örgütün imajı ve rekabeti hem de İKY açısından arzu edilmeyen bir durumdur (Tanke, 2001:245). Ancak işletmeler tüm çabalarına rağmen bir işgöreni işten çıkarma durumunda kalabilmekte veya bir işgören kendi isteği ile ayrılmak isteyebilmektedir (Heathfield, 2012a; SHMR, 2014). İş ilişkisine belirli nedenlerden dolayı işveren tarafından son verilmesi (dismissal, layoffs, redundancy) veya işgörenin kendi isteği ile işten ayrılması (voluntary termination, resignation) sonucunda işletmelerde nitelikli işgücü eksikliği ve yönetsel sorunlar yaşanmaktadır (Hayes ve Ninemier, 2009; DelCampo, 2011, Mitchell ve Gamlem, 2012). İşgörenin iş ilişkisine son verme ve/veya işgörenin işi bırakması insan kaynağını planlama, seçme-yerleştirme, işe alıştırma, eğitim ve performans değerlendirme işlevleriyle çift yönlü etkileşim içinde olan ve bu bakımdan objektif kriterlere göre yönetilmesi gereken stratejik bir insan kaynakları sürecidir (Armstrong, 2003; Sabuncuoğlu, 2013, Bingöl, 2014). Sürecin bürokratik işlemleri ve yasal boyutu da İKY'nin sorumluluğundadır (Heathfield, 2012a; Adal, 2009; Bingöl, 2011).

Müşteri ile çalışan etkileşimlerinin süreklilik arz ettiği otel işletmelerinde zamanındalık ve nitelikli işgücü hayati önem taşırken, bir taraftan işten ayrılmak isteyen işgörenleri kaybetme nedenlerinin bilinmesi ve önlem alınması; diğer taraftan da geçerli nedenlerle işine son verilenlerin işletmeden barışçı yollarla ayrılmasının sağlanması, İKY'nin başarısı için gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, Sakarya ilindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinin İKY kapsamında iş ilişkisinin sona erme sürecinde hangi politika ve stratejileri izlediği ve bu stratejilerin nasıl uygulandığının analiz edilmesidir. İlk bölümde İKY kapsamında iş ilişkisinin sona ermesiyle ilgili kuramsal bilgiler literatür araştırmasına dayanarak verilmiştir. İkinci bölümde Sakarya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleştirilen dört örnek olay incelemesinden elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları açıklanmış ve diğer işletmeler için anlamlı ve uygulanabilir sonuç ve öneriler verilemeye çalışılmıştır. Araştırma amacına yönelik olarak, işten ayrılmaları İK işlevleriyle ilişkilendirerek yapılan analizlere ek olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İşletmenin iş ilişkisinin sona ermesiyle bağlantılı İKY altyapısı nedir?
2. İşletmenin işgören şikayetleri ve disiplin prosedürünün kapsamı nedir?
3. İş ilişkisinin işveren tarafından bitirilmesi kararı en çok hangi nedenlerden dolayı verilmektedir?
4. İşgörenin uygunsuz davranışı veya mesleki yetersizliği hangi kriterlere göre tespit edilmekte ve kanıtlanmaktadır?
5. İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan bir işten çıkarma süreci (feshin son çare olması ilkesi çerçevesinde), nasıl yürütülmekte ve sonuçlandırılmaktadır?
6. Kendi isteği ile ayrılmak isteyen işgörene yönelik çıkış mülakatı nasıl uygulanmaktadır?

Yukarıdaki araştırma sorularına detaylı cevaplar alınması ve araştırmanın 4 örnek işletme açısından standart bir şekilde yürütülebilmesi için bir anket formu hazırlanmıştır. Bu formdaki sorulara verilen cevaplar temalar halinde sınıflandırılmış ve veri analizleri yapılarak araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

### 1. İş İlişkisinin Sona Erme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluğu

İKY kavramı ile işgörenlerin davranışlarını, tutumlarını ve performanslarını etkileyen politikalar, uygulamalar ve sistemler kastedilmektedir. İşletmelerin İnsan Kaynakları (İK) uygulamaları çalışanları çekme, motive etme, ödüllendirme ve elde tutma konularında kilit bir role sahiptir (Noe, 2009: 3). İşgörenlerin severek ve isteyerek işletmenin, işyerinin ve işin kurallarına ve standartlarına göre verimli çalışmalarını sağlamaya çalışan İK bölümünün temel misyonu çalışanın mutluluğu ve sürekli geliştirilmesidir. Bu misyon çerçevesinde şekillenen İKY işlevleri literatürde (Sabuncuoğlu, 2013; Bingöl, 2011; DelCampo, 2011; Mitchell ve Gamlem, 2012; Heathfield, 2012a) insan kaynağını planlama, bulma, seçme ve işe alma, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret ve ödemeler, toplu ve bireysel sözleşmeler, işçi- işveren ilişkileri, işçi sağlığı ve iş güvenliği, sosyal imkanlar, emeklilik, istifa ve işten çıkarmalar, kayıtlar ve

belgelendirme olarak açıklanmaktadır. Bu işlevlerin hiç biri diğerinden daha az önemli olmayıp süreç yaklaşımı içinde birbirini tamamlayan aşamalardır. Örneğin, doğru işe doğru eleman alınmadığı takdirde işletmede iş-kişî veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 78). İlgili literatür incelendiğinde ve iş ilişkisinin sona erme sürecinde işletmelerin yaşadığı problemlere bakıldığında; işten çıkarma veya ayrılma sürecinin ihmal edildiği, sanki İKY'nin stratejik bir işlevi değil de, yerine getirilmesi gereken yasal bir süreç gibi görüldüğü gözlemlenmektedir.

İşe girmek kadar işten ayrılmak da doğal bir olgudur ve çalışma yaşamında işgören ile işveren arasındaki iş ilişkisi belirli nedenlere bağlı olarak bitebilmektedir. Ancak, iş ilişkisinin sona ermesi hukuki boyutunun yanı sıra ( Adal, 2009), yönetsel ve operasyonel boyutlarıyla stratejik ve karmaşık bir süreçtir. Uygulamada çeşitli şekillerde iş ilişkisinin bittiğine tanık olunmaktadır. Bunlardan işgörenin kendi isteğiyle işi bırakması (voluntary termination, resignation), işverenin işgörenin disiplin kurallarına uymayan davranışı veya düşük performansı nedeniyle iş ilişkisine son vermesi (dismissal, discharge, firing) ve işgücüne artık ihtiyaç kalmadığı mevsimsellik veya ekonomik kriz, şirket birleşmeleri, yeni teknoloji vb nedenlerden dolayı işgücü fazlalığı veya küçülme nedeniyle işten çıkarma (redundancy, layoff), işletmelerde yaşanan uygulamalardır (Tanke, 2001; DelCampo, 2011; Heathfield, 2012b). İster işgören işi bıraksın, isterse işveren iş ilişkisini bitirmek istesin, bu sürecin işgören ve işletme açısından ciddiyet ve saygınlık içerisinde yürütülmesi ve sonuçlandırılması gerekmektedir (Mitchell ve Gamlem, 2012:235). Bu durumda yöneticilerin iki ana sorumluluğu vardır. Birincisi; işini kaybedecek olan işgörene kariyer danışmanlığı, beceri ve ilgi belirleme, özgeçmiş yazımı ve mülakat eğitimi, açık işleri ve iş merkezlerini tanıtırma gibi hizmetlerle yardım etmektir. İkincisi, geriye kalanların üretken ve sadık kalmasını sağlamak için şirketin içinde bulunduğu durum ve gelecekleri konusunda bilgilendirerek güvence vermek ve işten çıkarılmalar nedeniyle oluşan iş yükü ve sorumluluklar konusunda eğitilmeleridir (Noe, 2009).

Belirli süreli iş sözleşmesinin bitişi veya emeklilik dışında kendi isteği ile işten ayrılanlar konusunda İK'nın sorumluluğu yazılı istifa mektubu alma ve/veya hangi insan kaynakları sürecinde hata yapıldığının anlaşılması ve politika ve prosedürlerin gözden geçirilmesi fırsatı veren bir çıkış mülakatı yapılmasıdır (Tanke, 2001: 249). 4857 sayılı İş Kanunu m.18'e göre işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan işten çıkarmanın geçerli nedenleri işgörenin herhangi bir yetersizliği, kusuru veya olumsuz davranışı olmaksızın ortaya çıkan durumlardır. Bu tür fesihte işveren feshin son çare olması ilkesine göre hareket ederek mümkün olduğunca iş ilişkisine son vermekten kaçınılmalıdır. Eğer işten çıkarma kaçınılmaz ise, İKY'nin sorumluluğu, iş arama sürecinde işgörene kariyer desteği verme; yani, bir işe yerleşmesine yardımcı olma (outplacement) çözümleri sunmaktır.

Eğer işveren iş güvencesi kapsamındaki bir işgörenin mesleki yetersizliği, performans düşüklüğü veya işyeri kurallarına, talimatlara uymama, devamsızlık veya kusurlu davranışı nedeniyle iş ilişkisini bitirme kararı vermişse, İş Kanunu'na göre öncelikle işgörenin savunması alınmalı, feshin sebebi açık ve kesin şekilde belirtilmeli ve fesih bildirim yazılı olarak yapılmalı ve işveren bu durumları ispat edebilmelidir (Sır, 2013). Bu durumda İK bölümünün sorumluluğu; yazılı fesih bildirimini yanında, işgörenin yöneticisi ve İK müdürü veya temsilcisinin hazır bulunduğu kısa bir bildirim toplantısı yaparak bu kararın neden verildiğini kanıtlarıyla (işe girişteki belgeler, görev tanımı, prosedürler, yazılı uyarılar, oryantasyon ve işbaşı eğitim formları ve performans değerlendirme formlarıyla) birlikte açıklanmasıdır (Hayes ve Ninemier, 2009; Sabuncuoğlu, 2013). Ayrıca, çalışanın mesleki yetersizliği veya verimsizliği objektif kriterlere göre tespit edilmelidir. Başarısız ve verimsiz olan, çeşitli eğitim, geliştirme yöntemleriyle performansı kabul edilebilir düzeye getirilememiş olan kişilerin işten ayrılma kararlarının verilmesinde performans değerlendirme sonuçları en önemli kriterlerdir (Uyargil, 2009: 207). Bu noktada işletmenin performans değerlendirme sistemi yasal anlamda taraflar için önemli bir belge niteliği kazanmaktadır (Uyargil, 2009: 258). Özetle, İş ilişkisinin bitirilmesi sürecinde gösterilen özen ve ciddiyet, insan kaynakları planlamasında, işgörenin alım sürecinde, işe alımda, eğitim ve yetiştirmede ve performans değerlendirmede gösterilen özen ve ciddiyetten daha az olmamalıdır. Hatta, bugün çoğu İK yöneticisi işten ayrılma sürecinin bir işletmenin kurumsallığının önemli bir göstergesi olduğunu açıklamaktadır (HT İnsan Kaynakları, 2014).

## 2. Otel İşletmelerinde İKY Kapsamında İş İlişkisinin Sona Erme Süreci

Emek yoğun bir hizmet işletmesi olmanın neden olduğu koşullar ve buna ilaveten turizm endüstrisinin kendine özgü özellikleri dikkate alındığında, otel işletmelerinde İK bölümünün görevinin imalat işletmelerinin İK bölümlerine göre daha karmaşık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinin İK bölümü, işletmenin kurumsal stratejileri ve çıkarları ile çalışanların bireysel çıkarları arasındaki ilişkileri düzenlemeli ve her iki tarafın uyumlu bir şekilde işbirliği yapabilmelerini sağlamalıdır (Akbaba ve Günlü, 2011). Bu işbirliğinin tarafları olan

işçi-işveren ilişkileri, sendikayla ilişkiler ve iş ilişkisinin sona ermesi işlevlerinin başarıyla yönetilmesi de İK'nın faaliyet alanı içindedir.

Otellerde kurumsal kaliteyi belirleyen, fiziki özelliklerden çok mevcut insan kaynağının niteliği, verimliliği, işe-işletmeye uyumu, iş tatmini ve mutluluğudur. Buna göre otel işletmelerinin İK bölümü, çalışanı geliştiren, motive eden, doğru yerde konumlandırın ve örgüt ihtiyaçları ile işgören ihtiyaçlarını bir arada gözetin bir anlayışa sahip olmalıdır (Erdem, 2004; Nickson, 2007). Bundan dolayıdır ki, otel endüstrisinin kullandığı disiplin prosedürleri artık işgörenlerin davranışlarını ve performanslarını düzeltici yönde tasarlanmakta ve nitelikli işgücünü işletmede tutmaya odaklanmaktadır (Hotel Mule, 2010). Sonuçta, otel işletmeleri için de İnsan kaynağını planlamadan sağlamaya; istihdamından geliştirilmesine, tüm İKY işlevlerinin iş ilişkisinin sona erme süreciyle bağlantılı olarak sürdürülmesi gerektiği açıktır. Örneğin, potansiyel işgörene gerçekçi iş bilgileri işe alma ve seçme sürecinde sağlanmalıdır. Noe'nin belirttiği gibi (2009: 425), bu bilgiler adayın çalışma şartlarının, işin, şirketin ve konumunun çekici ve itici yönleri hakkında uygun beklentiler oluşturmasını garantilemek içindir. İşe alma aşamasında karşılanmamış beklentilerin, tatminsizlik ve devir oranı üzerinde etkili olduğu bilinmektedir.

Yine, kanuna göre işverenin haklı (derhal) fesih nedenlerinden olan işgörenin görevini kendisine hatırlatıldığı ve yazılı uyarıya rağmen yapmaması durumunda feshin geçerli olabilmesi için iş sözleşmesinin yanı sıra iş tanımlarının yapılmış olması ve işgörene açıklanması gerekir. Cheng ve Brown'nun (2010), Avustralya ve Singapur'daki otel işletmelerinde İK stratejileriyle işgücü devrini ilişkilendirdikleri çalışmaya göre; Avustralya ve Singapur'un farklı sosyo-ekonomik koşullara ve işgücü profillerine sahip iki ülke olmalarına rağmen, işgücü devrini düşürmede ve iş ilişkisinin sona erme sürecini yönetmede her iki ülke açısından da önerilen ortak çözüm; etkin işgören sağlama ve işe başlatma yöntemlerinin kullanılmasıdır. Konuyla ilgili bir başka çalışmada ise, çalışanın istifa etmesine neden olan haksız muamele, disiplin cezası ve işgücü devriyle ilgili sorunların çözümü olarak ilk amirlerin yetiştirilmesi ve sistematik bir işgören seçme-yerleştirme ve işe alıştırma (oryantasyon) süreci önerilmektedir. Ayrıca, disiplin prosedürü ve işyeri kurallarının da yine, seçme-yerleştirme aşamasında dikkate alınması gerektiği önerilmektedir ( Poulstone, 2006).

Hızlı bir hizmet üretim-tüketim ortamı olan otel işletmelerinde iş görmek çalışanlar arasında anlık sürtüşmeler yaşanmasına neden olur. Fakat bu durumu ihmal etmek ve işgörenlerin, özellikle önbüro, kat ve servis elemanlarının, aralarında yaşanan olumsuz olayları ve davranışları işyeri politika veya disiplin prosedürleri kapsamında değerlendirmemek işletmelere pahalıya mal olabilmekte, kendilerini yasal bir davanın içinde bulabilmektedirler (Enz, 2009; Hotel Mule, 2010). Yeni gelenlere işe başlama aşamasında uygulanan kapsamlı ve bir oryantasyon programı (Noe, 2009; Sabuncuoğlu, 2013), işletmeyi iş-kışı, kışı-örgüt uyumsuzluğu, disiplin kurallarına itaatsizlik, iş güvenliği kurallarının ihlali ve istifa gibi nedenlerle iş ilişkisinin sona ermesi durumlarından koruyacaktır. Bu bakımdan başarılı bir işe yerleştirme için; iş sözleşmesi, görev tanımları, işyeri davranış kuralları ve şirket politikaları işe alıştırma aşamasında işgörene açıklanmalıdır. İlk ve orta kademe yöneticiler disiplin prosedürünü anlama ve uygulama konusunda eğitim almalı ve işe yeni başlayanları bu prosedüre uyacağına dair imza alınmalıdır (Hotel Mule, 2010). Bunlar, yeni gelenin, işin gerekleri konusunda ve olumsuz davranışın sonuçları hakkında bilgilendirildiğinin kanıtları olacaktır.

### 3. Yöntem

Araştırma, 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş ilişkisinin sona ermesine yönelik politika, strateji ve uygulamaları diğer İK işlevleriyle ilişkilendirerek ayrıntılı şekilde inceleyen betimleyici, bağıntısal ve açıklayıcı nitel bir araştırmadır. Belli bir olguyu kendi kültürel ve sosyal bağlamı içerisinde inceleyen nitel araştırmalar, olguyu ilgiyi bireyin bilgisi ve bakış açısı ile görmeye olanak veren, olguyu ya da olayı doğal ortamı içinde inceleyen bir araştırma metodolojisidir (Altunışık, vd, 2004; İslamoğlu ve Alnıçık, 2014). Araştırma, 4 otel işletmesindeki durumları önceden düşünülmüş bir kuram, model ya da boyutlara dayandırmaya çalışmaksızın sürdürülmüştür. Araştırmanın ana kütesini Sakarya İlinde faaliyet gösteren 4 - 5 yıldızlı oteller (N=14) oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini olarak, ön araştırmada İKY uygulamaları olduğu tespit edilip, e-mail ve telefon aracılığıyla araştırmaya katılımlarının teyidi alınan 4 otel işletmesi amaçlı olarak seçilmiştir. Kasti ya da amaçlı örnekleme, nitel araştırmalarda tercih edilen bir örnekleme türüdür. Tercih nedeni, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışmasına olanak vermesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:107).

Çoklu örnek inceleme mantığı ile tasarlanan araştırmanın amacına uygun olarak kullanılan yöntem örnek olay yöntemidir. İşletmelerin yukarıdaki sorulara yönelik uygulamaları detaylı ve karşılaştırmalı olarak incelenmek istendiğinden örnek olay yöntemi tercih edilmiştir. Örnek olay incelemesi, bir olguyu kendi gerçek ve doğal ortamında izleyerek ya da olayı yaşamış olanların anlatımıyla bilgi edinerek bir sonuç çıkarma yöntemidir (İslamoğlu ve Alnıçık, 2014: 216) ve yapılan derinlemesine sorgulama ile bir grup veya kurum hakkında ayrıntılı veriler elde edilebilmektedir (Altunışık vd, 2004: 58). Veriler, yarı yapılandırılmış kişisel

görüşme ve doküman inceleme ile sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde görüşmeci, hem konuya ilişkin derinlemesine doyurucu bilgi alma, hem de mülakatı belli bir seyirde götürme şansına sahip olabilmektedir. Ayrıca, cevaplayana da kendince önemli olan hususları vurgulama imkanı tanınmış olmaktadır (Altunışık vd, 2004: 85). Görüşmeler, araştırmacılar tarafından not tutularak kaydedilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin İK Politikası, iş sözleşmesi, iş tanımı, disiplin prosedürü, eğitim formları ve performans değerlendirme formları da incelenmiş ve doküman bilgileri ilgili oldukları temaların analizine dahil edilmiştir. Görüşmeler, otellerin İK Müdürü, İK sorumlusu veya İK şefleri ile araştırmacılar tarafından ayrı ayrı görüşülerek sürdürülmüştür. Tutulan notlar sonradan birbiriyle karşılaştırılarak aynı bilgilerin alınıp alınmadığı test edilmiştir. Araştırmacıların gözlemi, tüm soruların cevaplayıcılar tarafından aynı şekilde algılandığı ve sorulara verilen cevapların içtenlikle verilmiş doğru cevaplar olduğu yönündedir. Görüşmelerde kullanılan anket formunun (Ek.1) oluşturulmasında İKY'de iş ilişkisinin feshi durumlarını açıklayan kaynaklar ile konuyu otel işletmeleri açısından inceleyen çalışmalardan yararlanılmıştır (Tanke, 2001; Armstrong, 2003; Hayes ve Ninemier, 2009; Uyargil, 2009; Adal, 2009; Kusluvan vd, 2010; Bingöl, 2011; DelCampo, 2011). Oluşturulan anket, işletmelerin iş ilişkisinin sona erme sürecini etkileyen ve sürecin sonuçlarından etkilenen İK işlevlerini anlamaya çalışan ve iş ilişkisinin sona erme sürecinin nasıl gerçekleştirildiğini sorgulayan farklı türde soruları ve görece açık uçlu soruları içermektedir.

Hazırlanan anket formu, nicel araştırmalarda olduğu gibi standardize edilmiş bir ölçek olmayıp, araştırma konusuyla ilgili "nasıl" ve "niçin" leri ve katılımcıların perspektiflerini anlamaya çalışan ve konuyu kendi bağlamı içinde sorgulayan bir veri toplama aracı olarak düzenlenmiştir (Karataş, 2015). Çalışmanın birden fazla araştırmacı ile yapılması, görüşmelerde elde edilen verilerin, araştırma konusuyla ilgili özgün doküman analizleriyle teyit edilmesi, betimsel analiz aşamalarında yapılan değerlendirmeler ve ulaşılan ilk bulgular hakkında katılımcılardan e.mailler yoluyla teyit alınması ve veri analizlerini destekleyecek farklı soru türlerine yer verilmesi gibi yollarla anketin içerik geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Fakat yine de, araştırmacılar tarafından eleştirel literatür incelemesine dayanarak geliştirilen anket formunun akademisyen ve uzman görüşleri alınarak bir ön-teste tabi tutulmaması nitel araştırmalar için de bir eksikliklerdir.

#### **4. Araştırmanın Betimsel Analizi**

Örnekleme oluşturan işletmelerin iş ilişkisinin sona ermesiyle ilgili uygulamaları ve görüşleri, önce işletmeler bazında ön değerlemeye tabi tutulup ayrı ayrı analiz edilerek araştırma sorularına göre ilk değerlendirmeleri yapılmıştır. İkinci aşamada veriler, araştırma sorularıyla örtüşen temalar altında sınıflandırılarak tekrar analiz edilmiş ve işletmelerin ortak ve ayrışan cevaplarına ulaşılmaya çalışılmış ve bu aşamada e.mail yoluyla veri kaynakları olan yöneticilerden bulguların doğruluğuna yönelik değerlendirmeleri alınmıştır. Üçüncü aşamada ise, ortak cevapların araştırma sorularına göre nihai değerlendirmesi yapıp, tema başlıkları altında özetlenerek açıklanmıştır. İncelenen doküman bilgileri de ilgili oldukları temaların analizine dahil edilmiştir.

#### **5. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, Sakarya İlinde faaliyet gösteren ve İK bölümleri olan 4 - 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır. Bu aynı zamanda araştırmanın birinci kısıtıdır. Bunun nedeni, 5 yıldızdan daha az yıldızlı otellerin dışındaki otel işletmelerinin İKY bölümlerinin olmayışı ve/veya İKY konusunda yetersiz uygulamalarıdır. Araştırmada otel işletmeleri örnek olay yaklaşımıyla ayrı ayrı incelendiğinden ve veri toplama (kişisel görüşmeler, doküman inceleme), uzun süre gerektirdiğinden işletme sayısı 4 otel işletmesi ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle bir genelleme kaygısı taşımamakla birlikte, diğer otel işletmelerinin yararlanabileceği uygulanabilir sonuçlara ulaşmak ve iş ilişkisinin sona erme sürecini İK fonksiyonlarıyla bağlantılı şekilde inceleyerek literatüre katkı yapmak amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin İK Politikası, iş sözleşmesi, iş tanımı, disiplin prosedürü, eğitim formları, ve performans değerlendirme formları da incelenmiş ve doküman bilgileri ilgili oldukları temaların analizine dahil edilmiştir.

#### **6. Bulgular**

##### **6.1. Örnek İşletmelerin ve Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Bilgileri**

Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin araştırma konusuyla ilgili demografik özellikleri ve veri kaynağı olan yönetici bilgileri aşağıda, Tablo.1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmanın Örneklemini Oluşturan İşletmelerin Özellikleri ve Veri Toplanan Yönetici Bilgileri

İşletme Adı	Hizmet Yılı	Verdiği Hizmetler	İşgören Sayısı	Veri toplanan Yönetici Unvanı	Çalışma Süresi	İK'da Çalışma Süresi
A OTELİ	6	Konaklama, Yiyecek-İçecek, Spa , Kongre	290	İK Müdürü	5,5 yıl	5,5, yıl
B OTELİ	10	Destinasyon, Spa	148	İK Şefi	2,5 yıl	2,5 yıl
C OTELİ	9	Konaklama, Aktivite Sporları, Kayak Sporları, Futbol Sahaları	105	İK Müdürü	4 yıl	3 yıl
D OTELİ	5	Konaklama, Spa, Toplantı	85	İK Sorumlusu	1 yıl	1 yıl

Araştırmanın örneklemini oluşturan dört otel işletmesi, ortalama 9 yıldır turizm sektöründe faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Verdikleri hizmetlerle, klasik konaklama ve yiyecek-İçekten farklı olarak spa, toplantı ve geniş katımlı kongre, destinasyon spa ve kış sporları ile tanınan otellerin ortalama işgücü sayısı 150'nin üzerindedir. Çalışanlarının % 80 ila 90'ı belirsiz süreli iş sözleşmesi yapılan işgörenlerden oluşmaktadır. Yüksek sezon dönemi (Haziran-Eylül), sektörün mevsimselliğinin sonucu olarak Akdeniz bölgesindeki otellere giden işgörenler yüzünden Sakarya-Sapanca genelinde nitelikli eleman sıkıntıları daha da artmaktadır. Veri toplamak üzere görüşme yapılan ve yaş ortalaması 33 olan İK müdürleri, İK sorumluları ve İK şeflerinin işletmede çalışma süreleri ortalama 5 yıl; aynı pozisyonda çalışma süreleri ortalama 3 yıldır. Tablo.1'e bakıldığında, veri kaynağı olan yöneticilerin işletmeye İK yetkilisi olarak alındığı ve görevlerini halen bu pozisyonda sürdürdükleri görülmektedir. Bu durum, otel işletmelerinin geleneksel personel yönetiminden stratejik İK uygulamalarına doğru bir geçiş sürecinde olduklarının göstergesi olabilir. İlk verilerin analiz sonuçlarının doğrulanması ve teyit edilmesinde e. mail yoluyla yine aynı veri kaynağı olan yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır.

## 6.2. Örnek İşletmelerin İş İlişkinin Sona Ermesiyle İlgili İKY Altyapısı

Araştırmaya konu olan örnek işletmelerin yönetim sistemleri ve iş ilişkisinin sona ermesiyle ilişkili İKY verileri aşağıda, Tablo. 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** İşletmelerin İş İlişkinin Sona Ermesiyle İlgili İKY Verileri

İşletme Adı	İKY Uyg.	Yazılı İK Politikası	Yönetim Sistem Belgeleri	İş Tanımı	İşyeri Personel Yönetmeliği	İşgören Devri	Belirli süreli işgücü oranı
A OTELİ	6	Var	TS EN ISO 9001:2008 KYS, 14001 ÇYS, 18001 ISG, Av.Spa Standardı	Var	Var	% 3, 46	Toplam işgücünün %5'i Yarı zamanlı üniversite öğrencileri
B OTELİ	5	Var	ISO 9001:2008 ISO 14001 ÇYS belgesi hazırlığı	Var	Var	% 12, 6	% 3'ü Mevsimlik Çağrı üzerine
C OTELİ	2	Var	Hazırlık Sürecinde	Var	Var	% 10	Veri yok
D OTELİ	1	-	Hazırlık Sürecinde	Var	Var	% 15	% 7'si

Tablo.2'de görüldüğü üzere, işletmelerin hepsinde iş tanımları mevcut olup, resmi bir işgören seçme süreci uygulamalarına rağmen iki işletmede (A ve B otellerinde) bilimsel İKY uygulandığı saptanmıştır. "Genel işyeri kuralları", "işyeri şartları", "disiplin-ceza tablosu" gibi isimlerle adlandırılan disiplin prosedürleri bulunan, işe alım kararından önce ciddi şekilde sağlık taraması yapan ve iş tanımlarını ve davranış kurallarını iş sözleşmesi

ile yeni işgörenele imza karşılığı paylaşan işletmelerin hepsinde deneme süresinde oryantasyon programı ve sonrasında işbaşı eğitimi yapılmaktadır. A ve B işletmelerinin İK yöneticilerinin bildirdiğine göre; açık pozisyonları ilan edildiğinde Türkiye genelinde çalışmak için tercih edilen kurumsal iki işletme olmalarına rağmen, Sakarya-Sapanca bölgesinde nitelikli adayları çekmede genel bir başarısızlık söz konusudur. Her pozisyon için nitelikli elemana ihtiyaç olduğunu açıklayan yöneticiler, mavi yaka ve beyaz yaka pozisyonlar için; özellikle orta kademe müdür ve uzman pozisyonlara, yetişmiş elemanları Sakarya civarından tedarik etme konusunda problem yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Belirli süreli işgücünün toplam işgücü içindeki oranı mevsimsellik nedeniyle ortalama % 5 olan örnek işletmelerin % 95 oranında belirsiz süreli işgücüyle çalıştıkları; yüksek işgücü devri, devamsızlık ve yetersiz İK uygulamalarına rağmen, kalıcı istihdamı hedefledikleri tespit edilmiştir.

Genellikle bir gün süren oryantasyon programları kapsamında yeni gelene işletmenin tanıtımı (video tanıtım), yönetici tanıtımları, uyması gereken kurallar, kurallara uymadığında sonuçların ne olacağı, hijyen ve misafir kuralları açıklanmakta, İK tarafından otel gezdirildikten sonra kendi bölümünde iç oryantasyon başlamaktadır. Otel otomasyon eğitimi ve servis kuralları gibi konularda işbaşı eğitimi ilk amir tarafından verilmektedir. Örnek işletmelerden sadece A ve B otel işletmeleri İK planlama, bilimsel seçme-yerleştirme, performans değerlendirme ve kariyer planlama yapmaktadır. Yöneticilerin bildirdiğine göre; global yönetim sistem belgelerine sahip olan bu işletmeler için resmi prosedürlere dayanan işgören sağlama, oryantasyon, eğitim-yetiştirme programları ve performans değerlendirme kalıcı istihdam sağlamada anahtar süreçlerdir. Performans değerlendirme sonuçlarını ücret, terfi ve eğitim ihtiyacını belirlemede kullanan işletmeler, performansı yüksek işgörenler arasından potansiyel listesine girenlere yatırım yaparak, onları ileride oluşacak boşluklarda görevlendirmek üzere hazırlamaktadır. Ayrıca, Performans değerlendirme sonrasında gerek işgörenin gerekse yöneticisinin talep ettiği eğitimler de (yabancı dil, butler eğitimi, barista eğitimleri gibi), planlanıp uygulanmaktadır. Bunun dışında standart yıllık eğitim planı ve işbaşı mesleki eğitim programları bütün çalışanlar için geçerli olan uygulamalardır.

### **6.3. Örnek İşletmelerin İş İlişisinin Sona Erme Sürecinin Analiz Bulguları**

**Otellerin “Personel Şikayet Prosedürü”nün Kapsamı:** İşgören öncelikle işle ilgili şikayet ve önerilerini departman yöneticilerine sözlü ya da yazılı olarak yapmaktadır. Eğer çözüm bulunamamış ya da bölüm yöneticileri ile arasında problem var ise yazılı olarak İK bölümüne başvuru yapabilmektedir. İK bölümü şikayet konusu ile ilgili araştırma yaparak çözüm bulunmuşsa dönüş yapmaktadır. Çözüm bulunmamış ise ilgili prosedür çalıştırılmaktadır (Disiplin Kuruluna veya Genel Müdürlüğe aktarmak gibi). İşgören, şikayet ve önerilerini düzenli yapılan bölüm toplantılarında aktarabilmektedir ve bu toplantı tutanak ile kayıt altına alınmaktadır. Ayrıca şikayet ve öneri kutularına iletilen şikayet ve öneriler işletmelerin İK yetkilisi tarafından değerlendirilmekte, Genel Müdürlüğe bilgi verilip ilgili bölümler ile görüşülerek çözümler üretilmekte ve işgörene dönüş yapılmaktadır. İş Sağlığı ve Güvenliği uygulamaları için ayrıca, bildirim kutuları mevcuttur.

### **İşgörenlerin İşyerine, işe, Ortama ve Yönetim Uygulamalarına İlişkin En Çok Yakındığı Şikayet Noktaları:**

İşgören, işini belirtilen görev tanımları ve çalıştığı bölüm prosedürüne göre yerine getirmekle sorumlu olduğundan, gün içinde veya münferit olarak ortaya çıkabilen şikayetlerden yukarıdaki yollar vasıtası ile haberdar olunmakta ve çözüm süreci de aynı şekilde izlenmekte ve süreç yazılı işlediği için belgelenmektedir. Genelde düşük ücret, sosyal yardımların azlığı, işi beğenmeme, günlük iş akışı içinde karşılaştıkları problemler ve iş arkadaşları ile iletişimlerinde yaşadıkları gerginlikler şikayet konusu yapılmaktadır.

**İşletmede Disiplinsizliği Doğuran Temel Nedenler:** Disiplinsizliği doğuran nedenler; ahlak ve iyi niyet kurallarının ihlal edilmesi şeklindedir. Bu direkt işverene veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar veya kurallara uymama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, mavi yaka elemanlardan bazılarının sergilediği yılda 80 günü geçen devamsızlık, işi beğenmeme, ücreti düşük bularak tartışma çıkarma, iş arkadaşlarını kışkırtma ve sık olmasa da eşya alma davranışları disipline aykırı davranışlardır. Disiplinsiz davranışın ortaya çıkmasından itibaren Disiplin Prosedürü işletilip Disiplin Yönetmeliğine göre sonuçlandırılmaktadır.

**İş İlişisinin İşveren Tarafından Bitirilmesi Kararını Verme Nedenleri?** Devamsızlık ve görevin kötüye kullanılması, sürekli tartışma çıkarma, bilerek veya isteyerek işin aksatılması ve eşya alma şeklindeki ahlak ve iyi niyet kurallarına riayet etmemek konularında iş akdi feshleri gerçekleşmektedir. Böyle bir işten çıkarma uygulamasının yasal dayanağı; 4857 sayılı İş Kanunundaki ilgili maddeler ve disiplin yönetmeliği maddeleridir. Süreç şöyle işlemektedir: Şahitler huzurunda tutanak tutulması, dosyasındaki ön uyarılara bakılması, yazılı savunma alınması ve disiplin kurulunun değerlendirmesi. Bu değerlendirmede işten çıkarma kararı verilirse

Yönetim Kurulu ile paylaşıp fesih kararı verilip fesih bildirim belgeleri tamamlanmakta ve süre bitimine kadar çalıştırma yoluna gitmeyip ihbar tazminatı ve primi ödenip işine son verilmektedir. Böyle bir işten çıkarma uygulamasının yasal dayanağı, İş Kanununun ilgili maddeleri ve Yargıtay içtihatlarıdır.

**İşgörenin Performans Yetersizliği, İşin Gerektirdiği Nitelikleri Taşınamaması veya Kötü Davranış Karşısında İşten Çıkarmaya Gitmeden Önce İK Bölümünün Sorumlulukları:** İK bölümü işe alım sürecinde her yeni geleni yasal olan 2 aylık deneme süresi sonunda iş bilgisi ve iş performansı bakımından değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Değerlendirme bölüm yöneticisi ve İK yetkilisi tarafından yapılabılır Genel Müdürlük tarafından onaylanmaktadır. Deneme süresinden sonra, otel işletmeleri genellikle 6 aylık bir değerlendirme süreci daha koymaktadır. Bu süreç sonunda işgören iş bilgisi ve iş performansı yönünden aynı şekilde değerlendirilmekte ve süreç kayıt altına alınmaktadır. Yetersizlik var ise iş akdi sonlandırılmaktadır. Bu süreci başarıyla geçen işgörenler için düşük performans çıkış nedeni sayılmamaktadır. Performans değerlendirmesi düşük olan işgörelere gerekli motivasyon ve eğitim verilerek veya danışmanlık ile performans açığı tamamlanma yoluna gidilmektedir. Başarılı olunamıyorsa başka bir göreve kaydırılmaktadır.

**İşgörenin Uygunsuz Davranışı veya Mesleki Yetersizliğinin Tespiti ve Kanıtları:** Uygunsuz davranışlar İş Kanunu, işyeri kurallarını gösteren personel el rehberi, disiplin prosedürü veya disiplin yönetmeliği maddelerine göre değerlendirilmektedir. Mesleki yetersizliği belirlemede ise görev tanımları, bölümün iş akış prosedürleri ve performans değerlendirmeleri esas alınmaktadır. İşe alım sürecinde bu bilgiler yazılı olarak işgörelere anlatılmakta ve okuyup anladığı imzası ile kayıt altına alınmaktadır. İşletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebep ortaya çıktığı da, genellikle ilgili kanun ve yönetmeliklere uygun olarak süreç yürütülmektedir.

**“İşten Çıkarmanın Son Çare Olması”na Direnildiği Halde Çıkarılacak Olan İşgörenlerin Seçiminde Dikkat Edilen Noktalar:** Feshin son çare olması durumunda çıkarılacak işgörenlerin seçiminde; bölümdeki görevi, mesleki yeterliliği, disiplin uygulamaları, kuruma bağlılığı, çalışma süresi, sosyal statüsü gibi konular dikkate alınmaktadır. Otel işletmelerinde kendi isteği ile ayrılanların ortalama olarak yıllık oranı %15'tir. Bu ayrılmaların başlıca nedenleri; emeklilik, başka iş bulma veya sektör değişikliği, işe uyumsuzluk ve işin zorluğu, askerlik, evlilik ve ikamet değişikliğidir.

**Kendi İsteği ile Ayrılmak İsteyen İşgörelere Yönelik Çıkış Mülakatı:** Çıkış mülakatı sözlü ve/veya yazılı olarak yapılmaktadır. İşgörenin gerçek ayrılma nedeninin öğrenilmesi ve bunun kayıt altına alınması için çıkış mülakatı yapılmakta ve form doldurularak çıkış nedenleri aylık olarak üst yönetime raporlanmaktadır. Mülakat sonuçları en çok devir oranını en aza indirmek, işe alımlarda izlenen süreci iyileştirmek ve prosedürlerin uygulanmasında aksayan yönler olup olmadığını anlamak için kullanılmaktadır.

## 7. Tartışma ve Sonuç

İş ilişkisinin sona erme sürecinden üç taraf birden etkilenmektedir. Bunlar; işletmeden ayrılan ya da ayrılmak durumunda kalan işgörenler, işletmede çalışmaya devam eden işgörenler ve stratejik hedefleri ve imajı bakımından işletmenin kendisidir. İKY'nin, bu süreci etkileyen ve süreçten etkilenen işlev ve sorumluluklarını (doğru işe alım, yerleştirme, işe alıştırma, çalışan ilişkileri, eğitim, performans ve kariyer yönetimi, adil ücret) yerine getirmesi hem işten ayrılanlara, hem de işletmede kalanlara değer verdiğini gösterir. Örneğin, işletmede kalanların moral, motivasyonu ve verimliliği için işleri ve gelecekleriyle ilgili gerçekçi bilgi ve güvence verilmesi ve boşalan pozisyonlar için eğitilmeleri ciddi bir İK görevidir. Ayrıca süreç, 4857 sayılı İş Kanununun sağladığı iş güvencesi hükümlerine göre uygulanan ve bu bakımdan yasal ve sosyal sorumluluk boyutu da olan bir süreçtir. İK uygulamalarını halihazırda özlük işleri, puantajlar, vardiyalar, maaş ve ücretler ve yasal gereklilikleri yerine getirmek olarak sürdüren C ve D işletmelerinde işe devamsızlık ( 85-90 gün) ve yüksek devir oranı (% 15), yanlış ya da eksik İK uygulamalarının bir göstergesi olmanın yanı sıra başlı başına yönetsel bir sorundur. Diğerlerine göre daha kurumsal ve birden çok yönetim sistem standartlarına göre çalışan A ve B otellerinde ise İK Politikası gereği işgöreni kazanmak esastır. Bu otellerde performans düşüklüğü nedeniyle işten çıkarma uygulaması da yoktur. Örnek işletmelerin hepsinde işe başlayan yeni elemana iş tanımı, iş sözleşmesi, kurumsal çalışma ilkeleri ve işyeri kuralları ve disiplin yönetmeliği imza karşılığı yazılı olarak sunulmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 4 işletmede de yeni elemanların işletmeyi, çalışma ilkelerini, sağlık-güvenlik ve hijyen kurallarını tanıdığı ve işinin temel eğitimini aldığı resmi bir oryantasyon programı uygulanmaktadır ve bunun kanıtı oryantasyon ve işbaşı eğitim formlarıdır. İK uygulamaları kurumsallaşmış olan A ve B işletmelerinde ayrıca, yıllık eğitim planlaması da yapılmaktadır. Bu otellerin eğitim prosedürüne göre iş



eğitimlerde daha çok işbaşı yetiştirme eğitimi verilirken, dış eğitimler terfi alanlar için yeni görevin gerektirdiği yönetsel bilgi-becerileri kazandırmaya yönelik olmaktadır. Yönetim bilgi sisteminde eğitim prosedürü ve eğitim katılım formları kaydedilmektedir.

Görülen işin performans ve davranış standartlarını karşılamak ve hedeflere ulaşmak üzere, işgörenin hedeflerini, iş bilgisini, yetkinliğini ve diğerleriyle ilişkisini kapsayan bir performans değerlendirme formu A ve B işletmelerinde mevcuttur. Performans değerlendirme sonuçları genel olarak terfi, rotasyon, ücret, eğitim, yetiştirme ve potansiyel belirleme faaliyetleri için kullanılmaktadır. Resmi bir performans değerlendirme süreci ve prosedürü bulunmayan C ve D işletmelerinde performans değerlendirme bölüm yöneticisinin gözlem ve takibine dayanmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda işgörene uygulanan eğitimin ispatı; eğitim istek formu, katılım formu ve eğitim ve eğitmen değerlendirme formlarıdır.

Otel işletmelerinin İKY açısından yaşadığı temel sorunlar, kalifiye işgücü eksikliği, düşük ücret, yüksek devir oranı ve 85-90 gün raporlu işe gelmemeden kaynaklanan devamsızlık sorunlarıdır. Bu sorunların üzerine birde yanlış işten çıkarmaları ile ünlü otellerin nitelikli insan kaynağını kendilerine çekmede zorlandıkları vakadır. Üstelik bu tür olumsuz olaylarla marka değerinin de etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, bugün pek çok kurumsal işletme, işin, işyerinin veya işletmenin gereklerinden kaynaklanan bir işten çıkarmada barışçı bir yol izleyerek danışmanlık hizmeti (outplacement) vermekte, veya kendi isteği ile çıkan işgörene çıkış mülakatı yapmaktadır. İK uzmanları çıkış mülakatının hem şirkete önemli geribildirimler sağladığını, hem de işgörenin kendini daha iyi hissettiğini ifade etmektedir. Ayrıca, çıkış mülakatının ayrılan ve kalan çalışanlarla işletmenin itibar performansına etkisinin oldukça fazla olduğu bilinmektedir.

### 8. Öneriler

Çalışmaya konu olan örnek otel işletmelerinde, işgören bir kuralı ihlal ettiği zaman, hemen cezalandırma yoluna gitmeden karşılıklı olarak bunun nedenlerinin araştırılıp, tekrarlanmaması konusunda gereken önlemlerin alındığı ve müşterek bir anlaşma yoluna gidildiği tespit edilmiştir. Ancak düşük ücret, yüksek devir oranı ve mevsimsellik sorunları olan bu işletmelerin iş kayıplarını azaltan, önleyici disiplini destekleyen ve işgörenin mesleki ve kişisel gelişimine katkı veren bir çalışma ortamı sağlamaları gerekmektedir. Bu ortamın sağlanması için İK bölümüne düşen olmazsa olmaz görevler aşağıdakileri kapsamalıdır;

- Etkin seçim ve yerleştirme faaliyetleriyle uygun iş-işgören buluşturması,
- Çalışanın işe oryantasyonunu ve performans açıkları için gerekli eğitimleri sağlaması,
- İşgöreni davranışlarının sonuçları konusunda açıklıkla bilgilendirmesi,
- Performans değerlendirme sürecine işgöreni katması ve performansı hakkında yapıcı geribildirimde bulunması,
- İşgörene sorunlarını yönetime aktarabilme imkanları tanınması.

Feshin son çare olması koşuluyla bir çalışanı işten çıkarmak için hazırlamak ve bunun olumsuz etkilerini en aza indirmek için hem otel işletmelerinin hem de diğer sektör işletmelerinin İKY kapsamında stratejik bir işten çıkarma sistemine ihtiyaçları vardır. Böyle bir sistemin tasarlanmasında aşağıdaki önerilerin bir içerik bilgisi verebileceği düşünülmektedir:

- İş ilişkisinin sona erme süreci bir metodoloji veya prosedür çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.
- İşletme iş tanımlarını çıkarmalı, işe başlattığı yeni işgörene işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları tam olarak açıklamalı ve yazılı iş sözleşmesini okutup, açıklayıp imzalatmalıdır.
- İşletmenin resmi işyeri çalışma kuralları veya disiplin prosedürü olmalı ve nasıl işletildiği işgörene açıklanmalıdır.
- Çalışanlar disiplin kurallarını ihlal ve performans düşüklüğünün sonuçları konusunda bilgilendirilmelidir.
- İşgörene uygunsuz ya da kusurlu davranışını ya da performansını, bir plan dahilinde düzeltme fırsatı verilmelidir.
- Davranışı ya da performansı düzeltmediği takdirde bunun sonuçlarının ne olacağı kendisine yazılı olarak uyarılmalıdır.
- Davranışı düzeltme veya performans konusunda İK bölümü tarafından tutarlı bir çaba gösterilmelidir. Performans geribildirimi ve iyileştirme süreci (eğitim, yetiştirme, danışmanlık veya kişisel sorunlarına yardımcı olma, vd), aksamamalıdır.
- Feshin son çare olması ilkesine uygun olarak işgöreni kazanmaya çalışıldığı halde istenmeyen davranış veya düşük performansla bağlı işine son verme kararı vermeden önce tam bir izleme ve inceleme yapıldığından emin olunmalıdır.

- Bu incelemenin yapıldığının kanıtları olmalıdır (disiplin prosedürü, tutanak, uyarılar, iş sözleşmesi, iş tanımları, eğitim ve performans değerlendirme formları gibi).
- İşten ayrılma bildirim toplantısının ana hatları önceden belirlenerek olabildiğince bilinçli ve profesyonelce yapılmalıdır. Gerekliyse, ilgili kişilere bu konuda eğitim verilmelidir.
- İşletmenin veya işin gerekleri nedeniyle işten ayrılması kararlaştırılan işgören, işe girmesine yardımcı olma, danışmanlık verme, işe yerleştirme gibi faaliyetlerle desteklenmelidir.
- Kendi isteği ile ayrılan işgörenden istifa mektubu alınmalı ve çıkış mülakatı yapılmalıdır.
- Çıkış mülakatı belli bir plan-prosedür kapsamında yürütülmeli ve kayıt altına alınmalıdır.
- Sürecin 4857 sayılı İş Kanunu hükümleri uyarınca işlemesi; fesih bildirim, işsizlik ödemesi, ihbar ve kıdem tazminatları vb. konularda uzmandan yararlanılmalı ya da danışmanlık alınmalıdır.

İK bölümü işgörenin işten çıkması veya çıkarılması halinde; iş sözleşmesinin feshedilmesi, emeklilik işlemlerinin yapılması, fesih bildirimleri, yazılı uyarı ve ihtar verme, varsa kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenmesi gibi bir dizi yasal işlemi yerine getirmek zorundadır. Elbette İK bölümünün bu süreçteki sorumluluğu sadece bu gibi yasal ve bürokratik işlemleri yerine getirmek değildir. Sorumluluk, daha en baştan; iş tanımlarından ve İK'nın planlanmasından başlamaktadır. Diğer taraftan, bir sistem dahilinde sağlıklı bir işten çıkarma sürecinin yürütülmediği işletmelerde işe alma, işe alıştırma, ücret, yetenek yönetimi, eğitim, kariyer ve işgörenin kişisel gelişimi süreçlerinin yeterince etkili olduğu söylenemez.

İş ilişkisinin sona erme sürecini İK fonksiyonlarıyla ilişkilendirerek 4 ayrı otel işletmesi açısından kendi bağlamında anlamaya çalışan bu çalışmanın, benzer çalışmaların olmayışı nedeniyle literatüre katkı yapması beklenmektedir. Bu beklentinin birinci gerekçesi; işten çıkma, çıkarılma süreci İKY kitaplarının bürokratik işlemler veya örgüt içi ilişkiler bölümlerinde (Sabuncuoğlu, 2013: 325-328; Bingöl, 2014: 549-575), sadece alt başlık (lar) olarak açıklanmasıdır. Ayrıca, literatürde işten ayrılma sürecini İK fonksiyonlarıyla ilişkilendirerek araştıran veya süreci spesifik olarak, örneğin "insan kaynakları yönetiminde işten ayrılma süreci" şeklinde ele alan bir makale çalışması veya doktora çalışması tespit edilmemiştir. Geçen yıl beşincisi düzenlenen (Bosphorus, Conferences, 2014), "insan kaynakları yönetiminde iş ilişkisinin sonlanması ve fesih süreçlerinin etkin yönetimi" konulu zirvenin içeriği ise sürecin yasal, psikolojik ve mali yönüyle ilgili konulardır. Bu çalışmanın konusuyla ilgili ağırlama ve otel endüstrisi için yazılan kaynakları araştırdığımızda, az sayıda da olsa birkaç İKY kaynağından (Tanke, 2001; Boella ve Turner, 2005; Hayes ve Ninemier, 2009; Boella ve Turner, 2013) yararlanma şansı olmuştur.

Tüm İK fonksiyonlarını etkileyen ve tüm İK fonksiyonlarından etkilenen işten çıkma veya çıkarılma sürecinin daha iyi anlaşılması için daha fazla uygulama örneğinin yerinde incelenmesine ve sektörel düzeyde, (örneğin, turizm, konaklama ve yiyecek içecek sektöründe), geçerli olabilecek *İş İlişkisinin Sona Ermesi Prosedürlerinin* İK fonksiyonlarıyla ilişkilendirilerek yazılmasına ihtiyaç vardır.

#### Kaynakça

- Adal, Z. (2009), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Boyutları", C. UYARGİL v.d., İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme Ekonomi Dizisi, Yayın No: 2211, İstanbul, 491-606.
- Akbaba A, Günlü, E. (2011), "Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi. İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9 (18), 200-227.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S ve Yıldırım, E. (2004), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Armstrong, M. (2003), A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London.
- Bingöl, D. (2011), İnsan Kaynakları Yönetimi, (7. Basım), Beta Basın Yayım, İstanbul.
- Bingöl, D. (2014), İnsan Kaynakları Yönetimi, (9. Basım), Beta Basın Yayım, İstanbul.
- Boella, M.J, Turner, S.G. (2005), Human Resource Management in the Hospitality Industry: An Introductory Guide, Routledge (Taylor and Francis Group), London and New York.
- Boella, M.J, Turner, S.G. (2013), Human Resource Management in the Hospitality Industry, (9. Edition), Routledge, London, NY.
- Cheng, A. Brown, A. (2010), HRM Strategies and Labour Turnover in the Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore", The International Journal of Human Resource Management, V 9, Issue: 1.
- DelCampo, R, G. (2011), Human Resource Management, McGraw Hill, New York.
- Erdem, B. (2004), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", Balıkesir Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (11), 35-54.
- Hayes, D. K, Ninemier J, D. (2009), Human Resource Management In the Hospitality Industry, JohnWiley & Sons Inc, New Jersey.

- İslamoğlu, A, H. Alnıaçık, Ü. (2014), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), 4. Baskı, Beta, İstanbul.
- Karakaş, Z. (2015), "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", Sosyal Hizmet E-Dergi, Cilt:1, Sayı:1, Ocak, 2015, 62-80.
- Kusluyan, S. Kusluyan, Z. İlhan, İ ve Buyruk, L. (2010), "The Human Dimension: A Review of Human Resource Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry", Cornell Hospitality Quarterly, 51 (2), 171-214.
- Mitchell, B, Gamlem, C. (2012), The Big Book of HR, Career Press, New Jersey.
- Nickson, D. (2007), Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries, Elseiver, London.
- Noe, R, A. (2009), İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi, Çeviren: C. Çetin, (4. Baskı), Beta, İstanbul.
- Poulstone, J. (2006), "Constructive Dismissals in Hospitality: Perceived Incidence and Acceptance", New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference, University of Otago, Department of Tourism, Dunedin, New Zealand, 112-118.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013), İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle), 7. Baskı, Beta, İstanbul.
- SHRM (Society for Human Resource Management (2014), Separation of Employment Policy: Procedures for Voluntary and Involuntary Termination", [http://www.shrm.org/templatetools/samples/policies/pages/cms\\_011005.aspx/](http://www.shrm.org/templatetools/samples/policies/pages/cms_011005.aspx/) e.t: 15.12.2013
- Sır, İ. (2013), "4857 Sayılı İş Kanunu" Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çalışma Genel Müdürlüğü, ÇSGB, 2013, <http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowDoc/WLP+Repository/per/dosyalar/duyurular/iskanunu/> e.t:10.12.2013
- Tanke, M, L. (2001), Human Resource Management for the Hospitality Industry (2nd edition), Delmar, Thomson Learning, USA.
- Tütüncü, Ö. Demir, M. (2003), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", Dokuz Eylül Üniv, Sosyal Bil. Enst. Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 146-169.
- Uyargil, C. (2009), "Performans Değerlendirme", C.UYARGİL, v.d, İnsan Kaynakları Yönetimi içinde, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme-Ekonomi Dizisi, Yayın No: 2211, İstanbul, 209-260.
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 5. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.

#### İnternet Kaynakları

- Bosphorus Conferences, (2014), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş İlişkisinin Sonlanması ve Fesih Süreçlerinin Etkin Yönetimi", <http://www.bosphorusconferences.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-is-ilisikisinin-sonlanmasi-ve-fesih-sureclerinin-etkin-yonetimi-zirvesi/> e.t: 08.10.2015.
- Enz, C, A. (2009), "HR Management Troubles the Global Hotel Industry", <http://www.hotelnewsnow.com/article/972/HR-Management-troubles-the-global-hotel-industry/> e.t:21.01.2013.
- Heathfield, S, M. (2012a), "Definition of HRM", <http://www.humanresources.about.com/Od/glossaryh/f/hr-management.htm>, e.t:21.12.2013.
- Heathfield, S, M. (2012b), "When Employment Ends: Layoffs, Job termination, Firing, Resignation", <http://www.humanresources.about.com/od/when-employment-ends/>, 21.12.2013.
- Hotel Mule, (2010), "Labour Turnover and Termination of Employment", <https://www.hotelmule.com/html/39/n-2339-15.html/>, e.t:21.01.2013.
- HT İnsan Kaynakları, (2014), "Kurumsallığın Göstergesi İşten Ayrılma Süreci", <http://ik.haberturk.com/insankaynaklari/haber/902827-kurumsalligin-gostergesi-isten-ayrilma-sureci/> e.t:09.10.2015.
- <http://www.finansaldenetci.com/iscinin-is-gorme-edimini-yerine-getirmesinin-is-mevzuatindaki-sonuclari/> e.t:15.12.2013.
- [www.iskanunu.com/images/documan/4857-sayili-is-kanunu-guncel-tam-metin-2014.pdf/](http://www.iskanunu.com/images/documan/4857-sayili-is-kanunu-guncel-tam-metin-2014.pdf) e.t:15.12.2013.
- [http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf/](http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf) e.t: 15.12.2013.
- <http://www.tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucuYeni.jsp/> e.t. 09.10.2015.