



İşgören İlişkilerinde Yaşanan Sorunların İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Bakış Açısından Değerlendirilmesi (An Assessment of the Problems Experienced in Employee Relations from the Human Resources Managers' Point of View)

Ülker ERDOĞAN ARACI^a , *Erkan AKGÖZ^b 

^a Girne American University, Faculty of Business & Economics, Department of Business Management, Girne/KKTC

^b Kırgızistan-Türkiye Manas University, School of Tourism and Hotel Management, Department of Tourism and Hotel Management, Bişkek/Kırgızistan

Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:09.03.2018

Kabul Tarihi:20.05.2018

Anahtar Kelimeler

İşgören memnuniyeti

İnsan kaynakları yöneticileri

Otel işletmeleri

Turizm

Keywords

Employee satisfaction

Human resources managers

Hotel managements

Tourism

Öz

Otel işletmelerinin, müşterilerin talep edeceği kapsamlı bir hizmeti verecek olan yeterli donanımına sahip profesyonel işgörelere ihtiyaçları vardır. Nitelikli hizmet ihtiyacını karşılamak için işgörelerin de ilgili işletmede yüksek motivasyona sahip olmaları önem arz etmektedir. Bu doğrultuda mevcut işgörelerin memnuniyetinin sağlanmasında insan kaynakları biriminin rolü, stratejik değer ifade etmektedir. Nitel araştırmanın olgubilim türüne göre yapılan bu çalışmanın amacı, işgören ilişkilerinde yaşanan sorunları insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla incelemek ve ilgili paydaşlara öneriler sunmaktır. Bu amaçla Girne bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları departmanında yer alan 10 adet yönetici üzerinde yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, paylaşımlı lojman hizmetinden kaynaklı memnuniyetsizlikler, fazla mesai yapmak istememe, üstünlük algısından kaynaklı takım ruhu eksikliği, alınan maaştan tatminsizlik ve resmi tatillerde çalışmak istememe, insan kaynakları yöneticilerinin işgören ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar olarak saptanmıştır. Ayrıca işgörelere ile yaşanan sorunların çözüm yolları ve işgören memnuniyeti sağlama adına yapılanlar genel olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları yöneticilerinin geleneksel uygulamalara daha sıklıkla yer verdiği tespit edilmiştir.

Abstract

Hotel managements need professional employees who have necessary abilities and skills to provide a comprehensive service that customers will demand. It is important for employees to have high motivation in order to occur qualified service in the related business. In this direction, the role of the human resources unit in ensuring the satisfaction of the current employees represents strategic value. The purpose of this study which is based on phenomenological method of qualitative research is to evaluate the problems experienced in employee relations from the point of view of human resources managers' and to make proposals to relevant stakeholders. For this purpose, structured interview technique was used on 10 human resources managers of 5 star hotels where operating in the Girne region. As a result of this research, dissatisfaction from shared housing services, unwillingness to work overtime, lack of team spirit due to sense superiority, dissatisfaction with salary and unwillingness to work in official holidays were identified as problems that human resources managers experienced in occupational relationships. It has also been found that human resources managers are more likely to include traditional practices for the ways of solving the problems and providing employee satisfaction.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: eakgoz@hotmail.com (E. Akgöz)

GİRİŞ

Yapı itibariyle hizmetler sektöründe yer alan turizm, hizmet arzını gerçekleştiren işgörenleri ile birlikte sosyal ve ekonomik sistemin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Turizm endüstrisinin bileşenlerinden otel işletmelerinde, ilgili pazara sunulan hizmetlerin karşılayıcı olarak işgörenler, hassas ve dinamik bir olguyu oluşturmaktadır. Fiziksel ve duygusal emeğin yoğunlukla sarf edildiği otel işletmelerinde işgören memnuniyeti, arz ile talebin buluşma kalitesine yüksek derece etki etmektedir. Bu çerçevede, işgören memnuniyetinin ortaya çıkmasına engel oluşturacak ya da mevcut memnuniyeti ortadan kaldıracak her türlü olayın farkındalığı ve bu noktada yapılması gerekenler stratejik açıdan değer ifade etmektedir.

İşgörenlerin müşteri memnuniyeti sağlamadaki etkin rolünden pek çok çalışmada bahsedilmektedir (Simons ve Enz, 1995; Lam vd., 2001; Saari ve Judge, 2004, Gupta ve Kamboj, 2014; Shmailan, 2016). Otel işletmelerinin, müşterilerin talep edeceği kapsamlı bir hizmeti verecek olan yeterli donanımına sahip profesyonel işgörelere ihtiyaçları vardır (Pan, 2015). Müşteriye sunulan hizmetin, müşteriyi memnun etmesi şüphesiz ki, işletmeye ilişkin ortam koşullarından etkilendiği gibi, işgörenin hizmeti sunuş biçimi, tavrı, davranışı, alan bilgisi, morali vb. gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Diğer taraftan, gerçekleştirdiği işinden doyum sağlayamayan işgörenin, içinde bulunduğu memnuniyetsiz tutumunun, müşteriye yansımaları kaçınılmaz olacaktır (Pelit ve Öztürk, 2010: 64). Bu noktada işgörenlerin de ilgili işletmede yüksek motivasyona sahip olmaları gerektiği gerçeği ile birlikte, mevcut işgörenlerin memnuniyetini sağlama ve sadakatini kazanmak için yapılacaklar, hem işletme hem müşteri hem de işgören değerini ortaya çıkarmada etkili olacaktır.

Bu çalışmanın amacı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin (KKTC) Girne şehrinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde, insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla, işgören ilişkilerinde yaşanan sorunları belirlemek ve işgören memnuniyeti sağlama adına yapılanları irdelemektir.

ALANYAZIN TARAMASI

İşgören memnuniyeti kavramının tüm işgörenler için geçerli olacak kesin sınırlar ile çizilmiş öncül unsurlar sınıflandırmasında değerlendirilebilecek bir çerçevesi yoktur. Çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilere sahip olmak, tatmin edici bir maaş, iyi çalışma koşulları, kariyer fırsatları gibi olgular; işgörenlerin memnuniyetini sağlamada bütünsel olarak önemlidir. Bu perspektifle, işletme yöneticilerinin, özellikle konuyla birebir ilişki içerisinde olan insan kaynakları yöneticilerinin, mevcut işgücünün işletmeye olan sadakatini ortaya çıkaracak olan memnuniyet kavramı üzerinde durmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları biriminin ana görevlerinden biri işgören memnuniyetinin ölçümüdür. Bu ölçümün amacı, müşteri ilişkilerinde kaliteye ve üretkenliğe doğrudan ve dolaylı olarak etki edecek olan işgören memnuniyetini ortaya çıkarmaktır (Sageer, Rafat ve Agarwal, 2012 ve Miller, 2006).

Saratoga Enstitüsü tarafından işgörenler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, işgören memnuniyetsizliğine sebep olabilecek unsurlar olarak; kötü yönetim, kariyer geliştirme ve ilerleme fırsatlarının eksikliği, zayıf iletişim, adaletsiz ödeme, örgüt kültürünü tanımama, zayıf organizasyonel yapı, eğitim eksikliği, iş yükü fazlalığı, kaynak yetersizliği ve takım ruhunun eksikliği gösterilmektedir (Branham, 2012: 26-27).

Memnuniyet olgusu, işgörenin beklentisi ve deneyimi sonucunda işe dair oluşan öznel değerlendirmelerin sonucu ile ilişkilidir. Beklenti ve deneyimler sonucu elde edilen çıktıların uyumu, işgören memnuniyetini doğurmaktadır (Atmojo, 2012: 115; Pan, 2015: 85-86). Bu kapsamda işlerinden memnun olan çalışanlar, istihdam sağladıkları işletmeye daha fazla dahil olma eğilimi göstermekte ve daha yüksek kalitede hizmet sunmaya çalışmaktadırlar (Aamodt, 2007).

Memnuniyeti yüksek olan işgörenlerin daha üretken davrandıklarından ve işyerine karşı bağlılıklarının yüksek olduğundan pek çok çalışmada bahsedilmektedir (Chi ve Gursoy, 2009; Spinelli ve Cavanos, 2000; Wu, 2007). Sadık işgörelere sahip olmanın işletmelere sağladığı avantajlar işletme ve müşteri açısından değer yaratmaktadır. Turizm endüstrisinin bileşenlerinden otel işletmeleri, müşteri memnuniyeti yaratmada kritik unsurlardan biri olarak mevcut işgörelere ve onların hizmet sağlayıcılar olarak olumlu performanslarına gereksinim duymaktadırlar (Mcneese-Smith, 1997; Bedeian vd., 1992; Singh ve Jain, 2013). Çünkü müşteriler olumlu deneyim elde ettikleri işgörelere ile olan ilişkilerini unutmamakta ve tekrarlı ürün ya da hizmet ziyaretlerinde, aynı işgören ile karşılaşma talebinde bulunabilmektedir.

Kurulan etkili iletişim, işgörelere kendilerini işletmenin bir parçası gibi hissetmelerini sağlamaktadır. İşgörelere dinlemek onların bağlılığını dolayısıyla memnuniyetlerini kazanmada motive edici bir unsurdur (Shmailan, 2016). Turizmde hizmet veren ile hizmet alan ilişkisinin psikolojik, sosyal ve fiziksel değerler üzerinde kurulumu, işgörelere yüksek derecede duygusal emek göstermesini gerektirmektedir. İşgörelere çalışma hayatlarını sekteye uğratabilecek örgütsel problemlerinin, dahil oldukları işletmelerin insan kaynakları yönetiminin takibinde olması önemlidir. Çalışanların işletmeye olan aidiyet duyguları ve dolayısıyla iş performansları mevcut problemlerin ortadan kaldırılması ile ilişkilendirilebilir (Koçak ve Erdoğan Aracı, 2016).

Hizmet endüstrisinin yapısal özelliğinden dolayı, turizmin branşlarından biri olan otel işletmelerinde çalışan memnuniyetinin kilit bir faktör olarak tanımlanması (Lam vd. 2001), işletmelerin uzun süreli rekabet üstünlüğü sağlamasında kendini göstermektedir. Dolayısıyla ilgili süreçte, insan kaynakları yönetiminin bilgisi, yeteneği ve yaratıcılığı önemli bir role sahiptir. Özellikle otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesine yönelik fiziksel olmayan kaynaklarını da değerlendirmesi gerekmektedir (Çetintürk, 2017).

Hwang vd. (2014) tarafından Kore'de 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde, işe dair stres unsurlarının çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, işe dair oluşan mevcut stres faktörleri ortaya konmuştur. Buna göre, 23 mesleki stres unsuru altı faktöre ayrılmıştır. Bunlar, ev ile ilgili sorunlar, görev ve maaşla ilgili sorunlar, iş sorumluluğu, haksız muamele, destek sıkıntısı ve örgüt kültürü ile ilişkili başlıklara ayrılmıştır. Tespit edilen sonuçlar, işe dair oluşan stres faktörleri ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Otel çalışanlarının müşterilere yüksek kalitede hizmet sunumu, işe dair sorun teşkil eden pek çok unsurdan arınmalarını gerektirdiğinden (Ross, 1995), otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeterli destek sağlayarak işe dair oluşan sorunları belirlemesi ve bunları ortadan kaldırma adına çabası önem arz etmektedir (Chiang, Birtch ve Kwan, 2010).

Bir işletmede insan kaynakları uygulamalarının düzenli ve sistemli bir yapıya sahip olması, işletmenin lehine pek çok çıktı sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin amacı insan kaynakları uygulamalarını en dinamik şekilde tasarlamak ve uygulamaktır. Nishii vd. (2008) tarafından hizmet sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının ve çalışanların uygulamalara karşı tutumlarının, sürecin doğru işleminde etkili olduğu ortaya koyulmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin, bilgi paylaşımına açık bir insan kaynakları politikasına sahip olmaları değer ifade etmektedir (Andreeva ve Sergeeva, 2016).

YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, işgören ilişkilerinde yaşanan sorunları insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla incelemek ve işgören memnuniyeti sağlamak adına gerçekleştirilen uygulamaları ortaya koymaktır. Araştırmanın evrenini KKTC'nin Girne bölgesinde yer alan 14 adet beş yıldızlı otel oluşturmaktadır. Belirtilen amaç doğrultusunda, Kaye ve Jordan-Evans (2007)'den esinlenerek hazırlanan dört adet açık uçlu araştırma sorusu aşağıda belirtilmektedir:

- İnsan kaynakları yöneticilerinin işgören ilişkilerinde yaşadığı sorunlar nelerdir?
- İnsan kaynakları yöneticilerinin işgörenleri ile ilişkileri esnasında deneyimledikleri ilginç bir olay var mıdır?
- İnsan kaynakları yöneticileri, işgörenleri ile yaşadıkları sorunları çözerken, nasıl bir yol izlemektedir?
- İnsan kaynakları yöneticilerinin işgören memnuniyeti sağlamak adına gerçekleştirdiği uygulamalar nelerdir?

Bu çalışma nitel araştırmanın olgubilim türüne göre yapılmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Olgubilimsel analizde, katılımcıların algılarını oluşturan deneyimler ayrıntısıyla incelenmektedir. Amaç, bireylerin bir olguya ilişkin yüklediği anlamları ortaya çıkarmak, deneyimlerini betimlemek ve doğrudan alıntılar yoluyla olgunun kavramlar ve temalar çerçevesinde tanımlanmasını sağlamaktır. Böylece bireylerin deneyimleri incelenerek bireylerin deneyimlerinin olguya olan ilişkisi araştırılmakta ve olgunun altındaki ortak anlamlar ortaya çıkartılmaya çalışılmaktadır (Kocabıyık, 2015; Smith ve Eatough, 2007). Bireysel tecrübelerin oluşturduğu olgubilim yaklaşımında araştırmacı, katılımcının kişisel (öznel) tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir. Olgubilim tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu bağlamda genelleme yapmak değil, olguları tanımlamak önemlidir (Akturan ve Esen, 2008).

Bu çalışmada evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle ayrı bir örneklem yönteminin kullanılmasına gerek kalmadan tam sayım yöntemi kullanılmıştır. KKTC Turizm planlama dairesinden alınan veriler doğrultusunda, Girne bölgesinde toplam 14 adet beş yıldızlı otel işletmesi tespit edilmiştir. İlgili otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerinden randevu talep edilmiş, 4 yönetici görüşmeyi kabul etmemiş diğer 10 yönetici ile kendi ofislerinde yaklaşık 45-60 dakika süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde

yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Verilerin toplanması için 10 kişilik bir araştırma ekibi oluşturulmuştur. Ekip ikişerli gruplara bölünmüş ve her grup rastgele iki otele yönlendirilmiştir. Araştırma sürecinde, izin veren katılımcılarla yapılan görüşmeler sırasında ses kaydı yapılmış ses kaydı istemeyen katılımcılarla yapılan görüşmeler sırasında ise yazılı notlar tutulmuştur. Daha sonra yapılan ses kayıtları da yazıya dökülerek bütün veriler üzerinden analiz yapılmıştır.

Nitelikli nitel araştırmanın ilk ölçütü araştırma konusunun çalışmaya değer olmasıdır (Tracy, 2010'dan akt. Koca, 2017). Araştırmanın evreninde yer alan işgörenlerin farklı ülkelerden bölgeye çalışmaya gelmeleri dolayısıyla işletmeler, çok kültürlü bir yapıya sahiptir. Belirtilen yapı içerisinde işgören memnuniyeti odağında, insan kaynakları yöneticilerinin konuyla ilgili hassasiyetlerinin incelendiği bu çalışma ile, literatüre ilgili bölge ve çalışmanın niteliği bazında katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

01.11.2017-31.12.2017 tarihleri arasında toplanan veriler betimsel analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz dört aşamada gerçekleşmiştir. Birinci aşamada araştırma sorularından hareket edilerek veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Böylece verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiştir. Ardından daha önce oluşturulmuş olan çerçeveye dayalı olarak veriler okunmuş ve düzenlenmiştir. Bu aşamadan sonra düzenlenmiş olan veriler tanımlanmış ve doğrudan alıntılar yapılmıştır. Bu sürecin sonunda bulgular açıklanmış ve anlamlandırılmıştır. Aynı zamanda yorumların daha da güçlendirilmesi adına bulgular arasındaki neden sonuç ilişkileri açıklanmaya çalışılmış ve farklı olgular arasında karşılaştırma yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Verilerin sunumunda, alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır (Ünver, Bümen ve Başbay, 2010). Güvenilirliğin sağlanması amacıyla, birden fazla araştırmacı kullanılarak veriler elde edilmiş, bulguların ve sonuçların gerçeği yansıtması adına veriler yorum katılmadan sunulmuş, yorumlar daha sonra yapılmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin demografik bilgiler Tablo1'de yer almaktadır. Araştırmanın evrenini oluşturan 5 yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları departmanları bünyesinde sadece 1 yöneticinin ilgili alan mezunu olması dikkat çekmektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile ilgili olarak mevcut fonksiyonlarında; işletme, çalışan ve müşteri üçleminde, verimlilik esasında sürdürülebilir sonuçlar ortaya koymaları, stratejik açıdan bakıldığında alanın uzmanlarının istihdam edilmesi gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Mesleki bilginin ilgili sektör deneyimi ile bütünleşmesi, ideal istihdam yapısına erişebilme adına önemlidir.

Tablo 1: Yöneticilere İlişkin Demografik Bilgiler

Yönetici	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Kurumda Çalışma Süresi	İKY Deneyim Süresi
Y1	29	Kadın	Üniversite	4 yıl	10 yıl
Y2	41	Kadın	Üniversite	3 yıl	17 yıl
Y3	26	Erkek	Üniversite	1 yıl	4 yıl
Y4	32	Erkek	Üniversite	7 yıl	4,5 yıl
Y5	30	Kadın	Üniversite	4 yıl	7 yıl
Y6	40	Kadın	Lise	9 yıl	8 ay
Y7	43	Erkek	Üniversite(İKY)	4 yıl	15 yıl
Y8	41	Erkek	Üniversite	17 yıl	10 yıl
Y9	38	Kadın	Lise	2 yıl	10 yıl
Y10	39	Kadın	Yüksek Lisans	4 ay	3,5 yıl

İşgören İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar

Araştırma kapsamında, insan kaynakları yöneticilerine, işgörenler ile yaşadıkları sorunları tespit etmek amacıyla “İşgören ilişkilerinizde yaşadığınız sorunlar nelerdir?” sorusu sorulmuştur. İlgili soru çerçevesinde, görüşme sonrası elde edilen her bir veri ayrı ayrı okunmuş, yaşanan sorunların, yöneticiler tarafından yinelenme sıklığı Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2: İşgören İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar ve Yinelenme Sıklıkları

İşgören İlişkilerinde Yaşanan Sorunlar	n
Paylaşımlı lojman hizmetinden kaynaklı memnuniyetsizlikler	7
Fazla mesai yapmak istememe	5
Üstünlük algısından kaynaklı takım ruhu eksikliği	3
Alınan maaştan tatminsizlik	3
Resmi tatillerde çalışmak istememe	1

Tespit edilen sorunlara göre, insan kaynakları yöneticileri tarafından vurgulanan bazı görüşler aşağıda belirtilmiştir:

“Bugüne kadar yaptığımız gözlemlerde memnuniyetsizlik lojmanlarda oluyor. Kalan personeller kendi içlerinde uyum sağlayamıyorlar. Farklı saatlerde çalıştığında biri erken geliyor biri geç geliyor. Biri salonda yatıyor. Biri misafirini davet ediyor. Diğer arkadaşı o misafiri istemiyor. Onun dışında biz kendi içimizde disiplinli bir çalışmaya sahip olduğumuzdan işe yeni başlayanlar ortama uyum sağlayamıyorlar. Bunun dışında da fazla mesai yaptığını düşünen personeller oluyor” (Y7)

“İşveren ve çalışan arasında birçok sorun yaşanabiliyor. Çalışanlar departman yöneticileriyle anlaşarak, prosedürü kabul ederek işe başlamaktadır. Daha sonrasında fiili olarak çalışmaya başlayınca birçok konuda sorun çıkıyor. Özellikle fazla mesai durumu ve turizm sektörü olduğu için resmi tatillerde çalışma gerekliliği hususunda...” (Y9)

“Fazla mesaiye kalmak istemiyorlar. Yazdıkları ve parası ödendiği halde benim özel hayatım var diyorlar. Mesela arkadaşından yetkin olduğunu düşünüyor; neden onunla aynı maaşı aldığını soruyor. Ondan daha iyi, daha

becerikli, daha yetkinim. Ben daha yüksek pozisyonda olmalıyım gibi sorunlar... Lojman sorunu da yaşıyoruz...” (Y2)

“Çalışanlar, genelde kendi aralarında sorunlar yaşıyorlar, kendilerini birbirlerinden üstün görüyorlar, neden aynı maaşı aldığını sorguluyorlar, işletme ile ilgili pek sıkıntı yaşanmıyor, çünkü maaş ödemeleri, departman müdürlerinin personelle ilişkisi, olması gerektiği gibi, dediğim gibi çalışanlar kendi aralarında sorun yaşıyor, bu da kalabalık işletmelerde olan bir şey...” (Y1).

“En büyük sorun lojman sorunudur. Kıbrıs'ta yaşayan yerli insanların turizm sektöründe çalışma oranı azdır. Yurt dışından birçok işçi temin edilmekte ve bu nedenden dolayı lojman yetersizliği ortaya çıkmaktadır” (Y8)

Alınan cevaplara göre, yaşanan sorunlar içerisinde çalışanların memnuniyetsizliğinde lojman konusu, yöneticilerin neredeyse çoğunun yaşadığı sorunlar içerisinde ilk tema olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği bölge itibariyle, otel çalışanlarının büyük bir kısmının yurtdışından gelmeleri dolayısıyla, kendilerine sağlanan lojman imkânının varlığı dışında bir de o yerlerin durumu ciddiyetle üzerinde durulması gereken unsurlara sahiptir. Yoğunlukla belirtilen diğer bir konu ise çalışanların fazla mesai yapmak istememeleridir. Turizm sektörünün yapısı, kısmi dönemlerde çalışanları bu tarz olgularla karşılaştırabilmektedir. Sektör bazında iş öncesi sözlü ve yazılı daha detaylı bilgilendirmenin yapılması, bu tarz durumların önüne geçebilecektir. Ayrıca turizm eğitimi almış çalışanlarda, sektörel yapıya özgü çıktıkların farkındalığı bir nebze de olsa yüksek olacağından yine istihdam noktasında, bu politikaya sahip olunması gerekliliğine ışık tutmaktadır.

İşgörenlerle Yaşanılan İlginç Deneyimler

İnsan kaynakları yöneticilerine, işgörenlerle ilişkileri esnasında deneyimledikleri ilginç bir olayın olup olmadığını tespit etmek amacıyla “İşgörenleriniz ile ilişkiniz esnasında deneyimlediğiniz ilginç bir olay var mı?” sorusu sorulmuştur. Tablo 3'te belirtildiği gibi yöneticilerden sadece üçü unutamadıkları deneyimleri paylaşmıştır:

Tablo 3: İşgörenlerle Yaşanılan İlginç Deneyimler ve Yinelenme Sıklıkları

İşgörenlerle Yaşanılan Deneyimler	n
Yetersizliği sonradan fark edilen çalışan	<u>1</u>
Çalışan hilesi	<u>1</u>
Çalışanın haksız yere işine son verilmesi	<u>1</u>
İlginç bir deneyimin yaşanılmaması	<u>7</u>

İnsan kaynakları yöneticilerinin verilen cevaplara göre, çalışanlarıyla yaşadıkları ilginç deneyimlere dair ifadeleri şöyledir:

“Yurt dışından işletmeye İngilizce bildikleri sanılan Pakistanlı personel alınıyor. Bu personeller kuruma geldiklerinde İngilizce bilmedikleri ortaya çıkıyor ve bu nedenden dolayı işletme içinde bu insanlarla iletişim sorunu yaşıyor. Fakat bu insanları ülkelerine göndermek yerine işletmede tutmayı tercih ediyorlar” (Y8)

“...Egolu müdürlerimiz olabiliyor; çalışanı ona bir şey söylemiştir, müdürün hoşuna gitmemiştir. Sözleşme bitimi çalışanını çıkarmak istiyor. Ama personel de kendinden emin, ben çalışmak istiyorum diyor. Haksız nedenle işten çıkarılıyor” (Y2)

“...Mesela bir f&b personelimizin kat hizmetlerinde çalışan bir personelle anlaşarak departmanında bulunan bir içki şişesini housekeeping personeline vermesi ile alakalı... Güvenlikte yapılan kontrol esnasında tespit edilen, çalışanın dışarı çıkarttığı çamaşırhaneye götürmek üzere kirli çarşafaların içerisine sakladığı içki şişesi... Böyle bir durum sorulduğunda ben bunu yapmadım f&b de çalışan minibar sorumlusunun kendisine verdiğini söyledi. Bu durumda iki kişinin ortak suç işlediği ortaya çıkmıştır. 2 kişinin maalesef bu suç sicillerine işlenmiştir” (Y7)

Otel işletmelerinde özellikle müşterilerle yüz yüze ilişkilerin yoğunlukla yaşandığı ön hizmetler bölümlerinde, işgörenlerin hizmet sunumları esnasında, gerekli iletişimin sekteye uğramaması adına değer arz eden yabancı dil bilgisi önemlidir. İlgili konu dahilinde sorun yaşanması dikkat çekmektedir. İşe alım öncesi işleyen sürecin her basamağı bu konuya dair yaşanabilecek istenmeyen durumların önüne geçilebilmesi adına insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. Ayrıca işletmelerin personel güçlendirme politikasında, iyi performans gösteren işgörenlerini kaybetmemek için, işletme içi yabancı dil eğitimine odaklanmaları ya da işgörenlerini bu noktada desteklemeleri stratejik bir unsurdur. Otel işletmesinin özellikle yoğun olarak çalıştığı pazarın misafirlerinin ana dilleri kapsamında işgören istihdam etmeleri ya da bu nokta da uyguladıkları yabancı dil eğitimi programları, uzun vadede kazanımları yüksek olacak, karşılıklı fayda elde edilmesine vesile sağlayacak bir durum olarak gözükmektedir.

İşgörenlerin işe devam etmelerinde, departman yöneticilerinin duygusal değerlendirmelerine maruz kalmaları ve bunun önüne geçilememesi, yine insan kaynakları departmanının nasıl bir politika ile işe alım ve işten çıkarmayı yaptıklarını sorgulama gereği hissettirmektedir.

İşgörenin siciline işleyen suçun, profesyonel iş hayatını ciddi bir şekilde etkileyeceğinden, konunun hassasiyeti ortadadır. İş etiği ile bağdaşmayan bu tarz istenmeyen durumlar ile karşılaşılması adına, işletmenin işgörenlerine aralıklı zaman dilimlerinde etik bilgilendirmeler yapmaları ve etik dışı davranışların sonuçlarının ağır olacağı üzerine farkındalık uyandırmaları üzerinde durulması gereken farklı bir temayı göz önüne getirmektedir. Etik değerleri ve otokontrolü gelişmiş işgörenlerden oluşan örgütsel yapı, ideal istihdamın bir başka boyutudur.

Sorunları Çözüm Yolu

İnsan kaynakları yöneticilerine, işgörenler ile yaşadıkları sorunları çözerken, nasıl bir yol izlediklerini belirlemek amacıyla “İşgörenleriniz ile yaşadığımız sorunları çözerken nasıl bir yol izliyorsunuz?” sorusu sorulmuştur. Tablo 4’te belirtildiği gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu, ortaya çıkan sorunlara dair çözüme kavuşturulamayan durumlarda, iş kanununda belirtilen hükümlere başvurmuştur.

Tablo 4: Sorunları Çözüm Yolu ve Yinelenme Sıklıkları

Sorunları Çözüm Yolu	n
Direk yasal mevzuatı uygulama	2
Konuşarak çözülemeyen durumlarda yasal mevzuata başvurma	8
Soruna dair durumu izleme	1
Departman içi çözüm önerileri sunma	3
Disiplin kurulu kararı	1
Karşılıklı yapıcı konuşma	3

Yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

“Personel insan kaynaklarına gelip sorunu paylaşıyor. Çözümenebilecek noktaya kadar şunu öneriyoruz; öncelikle kendi departmanın içinde çözümle veya şu yolu takip edersen üst yöneticininle iletişim kurabilirsin gibi destekler veriyoruz. Kendisinin eğer o yolla çözemediği bir durumsa iki departman yöneticisi veya sorun yaşadığı kişiyi karşılıklı oturup konuşmaya davet ediyoruz ve sorunu çözmeye çalışıyoruz. Genelde sorunlar çözüme ulaşıyor eğer çözemeyeceğimiz bir durum oluyorsa veya tekrarlanan durum yaşanıyorsa ve işletmeye zarar verecek noktada ise işveren olarak yasal süreci başlatıyoruz. Çalışan kendisi memnuniyetsizliğini dile getiriyorsa istifasını verip iş aktini fesh ediyoruz” (Y9)

“Öncelikle ben kesinlikle dinlerim ve empati kurarım. Rahatça dertlerini anlatırlar ve problemlerine içtenlikle çözüm getirmeye çalışırım ama bu çözümü şirketimin çıkarlarını da kesinlikle göz önünde bulundurarak yaparım. Ayrıca işletmede disiplin yönetmeliği ve disiplin kurulu oluşturduk. Personel, herhangi bir durum karşısında, tek bir kişinin değil de sekiz kişinin ortak kararıyla yargılanacağını biliyor” (Y3)

“Sorunları yasal çerçevede iş yasasında verilen maddeler ne ise ona göre çözüyoruz. Mesela iş yasasının 15/1’ de devamsızlık mı var, 15/3’te yüz kızartıcı suç mu var... Kendisine gerekli tebligat yapılır. Bu sebepten dolayı iş akdiniz sonlandırılmıştır... Eğer tazminat hakkı varsa verilir. Tazminat hakkı yoksa verilmez. O şekilde yollarımız ayrılır. Genel olarak bu şekilde çözülür” (Y7)

“Ben kişiliğim gereği işçilerden yanayım. Onlara istediklerinde dertlerini anlatabilecekleri bir departman olmaya çalışıyorum. Biz bu departmanda 2 kişi çalışıyoruz. Sürekli birileri gelip sorunlardan bahsettiklerinde yardımcı olmaya çalışıyorum. Sonuç olarak gün sonunda her şey bizde bitiyor. Mutlaka sorun yaşanıyor. Ama bizde sorun çözüldüğünde artık o sorun diye nitelendirilmiyor. Daha çok sıcakkanlı olmaya çalışıyorum. Rahat rahat gelip gidebildikleri sürece de sorun kalmıyor zaten diye düşünüyorum” (Y6)

“İnsan kaynaklarından çoğu şeylerin saklandığını düşünüyorum. Personel gelip, şikâyet edince haberimiz oluyor. Biz o zaman doğru mu, değil mi diye uzaktan takip ediyoruz. Ona göre tepkimizi koyuyoruz” (Y2)

Genel olarak alınan cevaplar irdelendiğinde, işgören ilişkilerinde yaşanan sorunların çözümünde, öncelikli olarak iyi niyetli bir yaklaşım gözetilmekte ve tekrarlı ya da geri dönülmez olaylar ile karşılaşıldığında ise yasal prosedür ne ise o izlenmektedir. İlgili soru kapsamında kırık camlar teorisinin, farklı bir bakış açısı sunarak, konuya fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Wilson ve Kelling (1982)’in Kırık Camlar Teorisine göre, suçun meydana gelmesindeki en önemli faktör düzensizliktir. Bir yer veya bir malın kontrolsüz, sahipsiz veya denetimsiz olduğu hissi uyandırdığı durumlarda, bireyin suçu işlemeye daha rahat yönelebileceğinden bahsedilmektedir (Wilson ve Kelling’ten akt. Yamak vd. 2016). Buna göre, işletme içindeki tüm uygulamalar büyük bir ciddiyetle yerine getirilmelidir. Ceza durumlarında cezanın istisnai halleri, uygulanamayacağı durumlar oluşabilir. Süreç içerisinde meydana gelen istenmeyen küçük olaylar, istenmeyen büyük olaylara zemin oluşturabilir. İstenmeyen durumlar belirdiğinde, konuya dair anında müdahale önemlidir. Doğru iletişimle hem söz konusu çalışana hem de bu çalışanla aynı pozisyondaki kişilere konu izah edilmelidir. Aksi takdirde işletme içerisindeki her bir çalışan "Ceza var ama uygulanmıyor nasılsa..." diye bir umursamazlık haline bürünebilir. İletişimi doğru yapılmamış her

istisnanın, sonraki seferler için emsal teşkil edebileceği unutulmamalıdır (<http://www.kigem.com/kirik-camlar-teorisi-ve-basari.html>).

İşgören Memnuniyeti Sağlamak Adına Yapılanlar

İnsan kaynakları yöneticilerinin işgören memnuniyeti sağlamak adına gerçekleştirdiği uygulamaları ortaya çıkarmak adına “İşgören memnuniyetini sağlamak için yaptığınız uygulamalar nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevapların yinelenme sıklığı tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5: İşgören Memnuniyeti Sağlamak Adına Yapılanlar ve Yinelenme Sıklıkları

İşgören Memnuniyeti Sağlamak Adına Yapılanlar	n
Lojmanlarda konforlu yatak sağlanması	1
Özlük işleri ile ilgili taleplere hızlı dönüş	3
Anket uygulaması	3
Yıl sonu yemek organizasyonu	6
3 ayda bir departman toplantıları	3
Düzenli maaş ödemesi	8
Ayın/Yılın çalışanı seçimi	7
Zaman zaman departman müdürlerinin astlarına yemekhanede servis yapması	1
Özel gün kutlamaları	9
Zaman zaman çalışanların masalarına bırakılan sürpriz hediyeler	1
Piknik, futbol vb. organizasyonlar	9

Araştırmaya katılan yöneticilerin bu konu ile ilgili bazı uygulamalarına aşağıda yer verilmiştir:

“Şöyle bir örnek vereyim. Benim için bir çalışanın 8 saat gelip burada çalışıp daha sonra evinde olduğunda rahat etmesi gerekiyor. Ben bu departmana geldiğimde ilk yaptığım şey lojmanlardaki bütün yatakları değiştirmek oldu. Sırf rahat olsunlar diye. Bizde genelde sorunlar oluyor. Aslında bizle alakalı değil de devlet daireleriyle alakalı. Mesela mühür vurulacak 1 ay gecikiyor onlar. Yani geç gidiyorlar. Biz veriyoruz 1 ay sonra alabiliyoruz. Bu esnada Türkiye’ye gidecek olanlar oluyor. Acil işi çıkıp pasaportuna ihtiyacı olanlar oluyor. O konuda bilet alıp yardımcı oluyoruz kendilerine. 1 gün içerisinde çözmeye çalışıyoruz” (Y6)

“Her ay doldurmak için anketler var, isimli veya isimsiz olarak kendi sorunlarını veya departmanlarında gördükleri sorunları yazabiliyorlar, aynı zamanda otelle ilgili gözlemledikleri eksikleri veya otele katkı koymak istediklerini o ankete yazabiliyorlar. İkinci olarak her yıl personel yemekleri yapıyor bunun haricinde departmanlar her iki üç ayda bir toplantı yapıyor. Tabiki çalışanları en çok mutlu eden şey maaşlarının zamanında ödenmesidir, bizde bu konuda hassas davranıyoruz ki memnuniyetlerini koruyabilelim. Aynı zamanda izinler konusunda da çok fazla memnuniyetsizlik oluyor, bizde bu memnuniyetsizliği çözmek için otelin kalabalık olduğu zamanlar haricinde, bu istekleri otelin çıkarları doğrultusunda kırmamaya çalışıyoruz” (Y4)

“Tabii ki var. Çalışan memnuniyeti bizler için çok önemli. Periyodik olarak uyguladığımız moral motivasyon aktivitelerimiz var. Örneğin ayın/yılın çalışanlarını seçiyor ve onları ödüllendiriyoruz. Bu törenlerimizde o ay içerisinde evlenen çocuğu olan ekip arkadaşlarımıza da hediyeler vererek onları kutlamayı ihmal etmiyoruz. Ayrıca kendilerini değerli hissetmeleri, takım ruhumuzu da pekiştirmek, kaynaşmak adına belirli aralıklarla ikramlarla sürpriz karşılamalar yaparak işe daha motive başlamalarını sağlıyoruz. Bunların dışında zaman zaman departman

müdürleri olarak yemekhanemizde yemek servisi yapıyor, hava şartlarına göre piknik ya da barbekü organizasyonları, futbol karşılaşmaları düzenliyoruz. Özel günlerde sürpriz hediyeler alıyor, çalışanlarımız henüz mesaisine başlamadan masalarına bırakıyoruz bunlar gerçekten bazen küçük ama ince düşünülmüş mutlu eden uygulamalar. Bunların dışında zamana ve şartlara bağımlı olarak değişkenlik gösteren etkinliklerimiz olabiliyor tabi hepsi bunlarla sınırlı değil” (Y5)

Araştırma kapsamında yer alan insan kaynakları yöneticilerinin ilgili soruya verdikleri cevaplar, işgören memnuniyeti sağlama adına yapılması gerekenler olarak gözükmektedir. Her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de, işgören memnuniyeti yaratmanın ilk koşulu, memnuniyetsizlikleri gidermektir. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerinin, mevcut memnuniyetsizlikler ile ilgili farkındalıkları önemlidir. Ayrıca potansiyel memnuniyetsizlik unsurlarının ortadan kaldırılmasında proaktif bakış açısına sahip olunması ise, tehdit unsurlarının analizi ile mümkün olacaktır. Tüm bunların dışında, işletmelerde işgörenlere mutlu çalışma ortamının sağlanmasında etkin rolü olan insan kaynakları yöneticilerinin de bir işgören olarak kendi memnuniyetleri, kilit bir konu doğurmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

KKTC'nin Girne bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmeleri kapsamında gerçekleştirilen bu çalışma, insan kaynakları yöneticilerinin işgörenleri ile olan ilişkilerini konu almaktadır. İşgören memnuniyeti odağında, mevcut durumun değerlendirildiği bu çalışmada, insan kaynakları yöneticilerinin işgörenleri ile yoğunlukla yaşadığı sorunların başında, kalacak yer ve fazla mesai gelmektedir. Takım ruhu eksikliği ve maaş tatminsizliği olguları ise, birden fazla yöneticinin dile getirdiği sorunlar olarak saptanmıştır. Bir yönetici ise, işgörenlerin resmi tatillerde çalışmak istememelerine değinmiştir. Araştırmaya katılan insan kaynakları yöneticilerinin işgörenleriyle deneyimledikleri ilginç olaylara ilişkin yanıtlar incelendiğinde; egolu müdürler yüzünden haksız yere işten çıkarılmalar, işe dair yetersizliğin işgören işe alındıktan sonra fark edilmesi ve her ne kadar yüz kızartıcı bir durum olsa da yapılan ilk hatanın işgörenin siciline işletilmesi ortaya konan deneyimler olarak dikkat çekmektedir. İşgörenler ile yaşanan sorunların çözüm yolları ve işgören memnuniyeti sağlama adına yapılanlar genel olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları yöneticilerinin geleneksel uygulamalara daha sıklıkla yer verdiği tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin, amaçlarına ulaşabilmesi için mutlu ve sadık çalışanlarına ihtiyacı vardır. Müşteri memnuniyeti yaratmanın ilk koşullarından biri çalışan memnuniyeti sağlamaktır. Bu noktada işletme içerisinde iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların sorunlarının farkındalığı önemlidir. Özellikle çok kültürlü bir örgütsel yapının söz konusu olduğu organizasyonlarda, insan kaynakları yöneticilerinin sorunları değerlendiriş şekli stratejik insan kaynakları uygulamalarına dikkat çekmektedir. Bir işletmede işgören memnuniyetsizliğine sebep olabilecek olguların tespiti hem maddi hem de manevi açıdan işletmenin maruz kalacağı maliyetleri önleyebilmek adına çok yönlü düşünmeyi gerektirmektedir. Bu noktada insan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarını tanıması ve onları mutsuz eden faktörleri belirleyerek düzeltici önlemler almaları günümüz koşullarında kaçınılmaz bir gereklilik olarak gözükmektedir. Ayrıca işletme içerisinde çalışan memnuniyetinin kazanımının ve devamlılığının

sağlanmasında, somut uygulamalar yanında, çalışana uzun vadede değer katacak, çalışanın yaratıcılığını ve yeteneğini ortaya çıkaracak bir sistemin oluşturulmasının, işletme ve çalışan ilişkisine değer katacağı düşünülmektedir.

Otel işletmelerinin çalışanları arasında denge kurması, etkin bir izleme programı oluşturması, mevcut uygulamaları değerlendirmesi ve geliştirmesi sürekli çalışma gerektiren dinamik bir süreçtir. Bunun yanında çalışanların beklentilerinin zaman içinde değişmesi, sürekli izleme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu nedenle sistematik, bilinçli ve sürekli bir çabaya gereksinim duymaktadır (Saylı ve Kızıldağ, 2007). Bu kapsamda etkili yönetim biçimlerinin oluşturulmasının, uzun vadede tüm paydaşlara katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının, Girne bölgesinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan insan kaynakları yöneticilerinin izlenim ve deneyimleriyle sınırlı olması, araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu durum, elde edilen sonuçların KKTC genelindeki tüm beş yıldızlı otel işletmelerine uyarlanmasında engel oluşturmaktadır. Bundan sonraki çalışmalar için, işgören ilişkilerinde yaşanan sorunlar odağında, evrenin genişletilerek, diğer bölgeleri de kapsayacak şekilde hem nicel hem nitel yöntemin kullanıldığı bir araştırma önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Andreeva, T. and Sergeeva, A. (2016). The More The Better ... Or is It? The Contradictory Effects of HR Practices on Knowledge-Sharing Motivation and Behaviour, *Human Resource Management Journal*, 26(2): 151-171.
- Akturan, U. ve Esen, A. (2008). Fenomenoloji (ss. 83-98), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, (Editörler: Baş, T. ve Akturan, U.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Atmojo, M. (2012). The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance, *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113-128.
- Bedeian, A., Ferris, G. and Kacmar, K. (1992). Age, Tenure and Job Satisfaction: A Tale of Two Perspectives, *Journal of Vocational Behavior*, 40, 33-48.
- Branham, L. (2012). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. 2nd ed, United States of America: AMACOM
- Chi, C. and Gursoy, D. (2009). Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance: An Empirical Examination, *International Journal Of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A. and Kwan, H. K. (2010). The Moderating Roles Of Job Control And Work-Life Balance Practices on Employee Stress in the Hotel and Catering Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32.

- Çetintürk, İ. (2017). Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Journal of Yasar University*, 12(45), 48-59.
- Ekinci, Ö. (2016). Kırık Camlar Teorisi ya da Bir Kereden Bir Şey Olmazcılığın Sonu. <http://www.kigem.com/kirik-camlar-teorisi-ve-basari.html>. Erişim Tarihi: 10.01.2018.
- Gupta, P. and Kamboj, N. K. (2014). Employee Satisfaction: an Organizational Development Approach (A Case Study Of BHEL Ranipur Hardwar), *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 3(10), 12-15.
- Hwang, J., Lee, J., Park, S., Chang, H. and Kim, S. (2014). The Impact of Occupational Stress on Employee's Turnover Intention in the Luxury Hotel Segment, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(1), 60-77,
- Kaye, B. and Jordan Evans, S. (2007). *Love'Em or Lose'Em Getting Good People to Stay*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Koca, C. (2017). Spor Bilimlerinde Nitel Araştırma, *Spor Bilimleri Dergisi*, 28(1), 30-48.
- Koçak, N. ve Erdoğan Aracı, Ü. (2016). *İş Gören İlişkilerinde Sorunlar*, Nilüfer Ş. Perçin vd. (Ed.). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları* içinde (s. 427-444) İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Lam, T., Zhang, H. and Baum, T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22, 157-165
- McNeese-Smith, D. (1997). The Influence of Manager Behavior on Nurses' Job Satisfaction, Productivity and Commitment, *Journal of Nursing Administration*, 27(9), 47-55.
- Miller, J. L. (2006). *Coach Yourself to Succeed @ Work: How to Achieve Optimal Performance and Job Satisfaction*, CA: Dorrance Publishing Co.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. and Schneider, B. (2008). Employee Attributions of The “Why” of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction, *Personnel Psychology*, 61, 503-545.
- Onat Kocabıyık, O. (2015). Olgubilim ve Gömülü Kuram: Bazı Özellikler Açısından Karşılaştırma, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Pan, F. C. (2015). Practical Application of Importance-Performance Analysis in Determining Critical Job Satisfaction Factors of a Tourist Hotel, *Tourism Management*, 46, 84-91.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- Ross, G. F. (1995). Work Stress and Personality Measures Among Hospitality Industry Employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6, 9-13

- Sageer, A., Rafat, S. and Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization, *Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.
- Saari, L. M. and Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes And Job Satisfaction, *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Smith, J. A. and Eatough, V. (2007). Interpretative Phenomenological Analysis. In E. Lyons & A. Coyle, (Ed.). *Analyzing Qualitative Data in Psychology* (1st ed.) (p. 35-50). London: Sage.
- Simons, T. and Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and the Stick, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1), 20-27.
- Shmailan, A.S.B. (2016). The Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study, *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Singh, J. K. and Jain, M. (2013). A Study of Employees' Job Satisfaction and Its Impact on Their Performance, *Journal of Indian Research*, 1(4), 105-111.
- Spinelli, M.A. and Canavos, G.C. (2000). Investigating The Relationship Between Employee Satisfaction And Guest Satisfaction, *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 29-33.
- Ünver, G., Bümen, N. T. ve Başbay, M. (2010). Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Derslerine Öğretim Elemanı Bakışı: Ege Üniversitesi Örneği, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155(35), 63-77.
- Wu, C.H. (2007). The Impact Of Customer-To-Customer Interaction And Customer Homogeneity On Customer Satisfaction İn Tourism Service-The Service Encounter Prospective, *Tourism Management*, 28(6): 1518-1528.
- Yamak, N., Gürel, F. ve Koçak, S. (2016). Hırsızlık Suçunun Sosyo-Ekonomik ve Demografik Belirleyicileri: Panel Veri Analizi, *TISK Akademi*, 1, 56-69.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

An Assessment of the Problems Experienced in Employee Relations from the Human Resources Managers' Point of View

Ülker ERDOĞAN ARACI

Girne American University, Faculty of Business & Economics, Department of Business Management, Girne/KKTC

Erkan AKGÖZ

Kırgızistan-Türkiye Manas University, School of Tourism and Hotel Management, Department of Tourism and Hotel Management, Bişkek/Kırgızistan

Extensive Summary

Hotel managements need professional employees who have necessary abilities and skills to provide a comprehensive service that customers will demand. Employees are those who have the most active role at the intersection of supply and demand for businesses. Establishing an effective communication system with those who work in hotel companies, where need compulsory cooperation between businesses, departments and people that is important in terms of increasing job satisfaction.

When the relevant literature is examined, it is understood that employee satisfaction provides the workplace loyalty and to work in a high quality. In this perspective, it is necessary for human resources managers to provide effective communication with employees, to fix problems in place and to take necessary measures immediately. In order to be effective in today's highly competitive environment, businesses have more roles more than ever before in human resources. Human resources are strategically the most important department which ensure practices and policies for employees in the companies. One of the main goals of human resource management is to accumulate satisfied employees. Human resource management improves enterprise performance through employee management

This study was prepared to evaluate the problems experienced in employee relations from the point of view of human resources managers' and to propose necessary solutions. Data for the study were obtained by interviewing the human resources managers of the 5 star hotel companies which operate in the Girne region of Turkish Republic of Northern Cyprus. For this study, four open ended research questions were adopted from Kaye and Jordan-Evans (2007), research questions related to relationships among occupational are given below:

- What are the problems that human resource managers have experienced in occupational relationships?
- Is there an interesting event that human resource managers have experienced in relation to their employees?
- What kind of paths do the human resources managers follow when solving the problems they have experienced with their employees?
- What are the practices that human resources managers have implemented to provide employee satisfaction?

The study was based on phenomenological method of qualitative research. In the analysis of data which collected by interviews was used descriptive analysis technique. In the direction of the data taken from Tourism

Planning Department, 14 five-star hotel companies were found in Girne region. Human resources managers of 4 hotel didn't want to attend research so interviews were made with 10 hotel's human resource managers. Having worthy subject is the first criterion for qualitative research (Tracy, 2010'dan akt. Koca, 2017). Research hotels have employees who come different countries, so sample of the research population have a multicultural structure. In this multicultural structure, this study which focused on the sensivity of human resources managers' about creating employee satisfaction can contribute to the literature depending on the nature of the region and the research type. Data were collected between 01.11.2017 and 31.12.2017 and were interpreted by using descriptive analysis method. In the presentation of the data, the criteria for the selection of the citation stunning (different opinion), explanatory (suitability to the theme), diversity and extreme examples were taken into consideration (Ünver, Bümen, Başbay, 2010). In order to ensure reliability, data were collected using multiple investigators. Findings were presented without comments, comments were made later. Findings were supported by direct quotation.

As a result of this research, dissatisfaction from shared housing services, unwillingness to work overtime, lack of team spirit due to sense superiority, dissatisfaction with salary and unwillingness to work in official holidays were identified as problems that human resources managers experienced in occupational relationships. It has also been found that human resources managers are more likely to include traditional practices for the ways of solving the problems and providing employee satisfaction.

Hotel establishments need happy and loyal employees to reach their goals. One of the first conditions to create customer satisfaction is to provide employee satisfaction. At this point, it is important to be aware of the problems of employees who are evaluated as internal customers. The form of the assessing problems is important in multicultural organizational structure. So organizational structures and processes attract attention to the implementation of strategic human resources. Identification of events that may cause employee dissatisfaction in an enterprise, requires a multi-faceted approach. It is an inevitable necessity in today's conditions that human resources managers should take corrective measures by identifying the employees and determining the factors that make them unhappy. In addition, ensuring the acquisition and continuity of employee satisfaction, adds value to the enterprise. It is considered that the establishment of this system will bring value to the employee in the long term and reveal the creativity and ability of the employee will add value to the business and employee relationship.

Establishing an effective monitoring program and evaluating and developing existing practices is a dynamic process that requires constant work. In addition, the change of employees' expectations over time reveals the need for continuous monitoring. Therefore human resource management requires a systematic, conscious and continuous effort. In this context, it is considered that the formation of effective management forms will provide contributions to all stakeholders in the long term.

Human resources department responsibilities can be subdivided many kind of areas. This research has mentioned about occupational relationships depend on employee satisfaction. It contributes just to improve understanding of employee' problems in Girne region. This research can be improved with other factors using mixed methods.