

İnsan Kaynakları Yönetiminde Bürokratik ve Disiplin İşlemleri Kapsamındaki Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme
(Problems In The Scope of Bureaucratic and Disciplinary Procedures In The Human Resources Management: A Theoretical Investigation on Tourism Enterprises)

*Elbeyi PELİT^a

Faruk GÖKÇE^b

^a Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Afyonkarahisar-Türkiye (elbeyipelit@aku.edu.tr)
<https://orcid.org/0000-0002-6418-801X>

^b Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yeşilova İsmail Akın MYO, Seyahat Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü, Burdur-Türkiye (farukgokce@hotmail.com)
<https://orcid.org/0000-0002-4100-2171>

MAKALE GEÇMİŞİ

ÖZ

Gönderim Tarihi:
27.01.2020

Kabul Tarihi:
19.05.2020

Anahtar Kelimeler:

İnsan kaynakları yönetimi
Bürokratik işlemler
Disiplin işlemleri
Turizm işletmeleri
Bürokratik ve disiplin işlemleri sorunları

Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi biriminin faaliyet alanına giren bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri sürecinde birtakım sorunlar yaşanmaktadır. Sorunlara karşı insan kaynakları yönetimi birimi, bu süreci etkin bir şekilde yönetebilmeli ve sorunlar karşısında başarılı bir şekilde çözümler üretebilmelidir. Bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işlevleri kapsamındaki bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri sürecinde yaşanan sorunların genel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu kapsamda, konuyla ilgili literatürde yer alan daha önceki çalışmalar incelenerek bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerinin kapsamı ve turizm işletmelerinde bu süreç kapsamındaki sorunlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca bu süreçte yaşanan sorunların çözümünde; insan kaynakları yönetimi biriminin rolü ve önemi vurgulanmıştır. Sonuç olarak çalışmada, turizm işletmeleri genelinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri sürecinde yaşanan ve yaşanabilecek olan sorunlar ortaya konmuş ve sorunların giderilmesi hususunda işletme yöneticilerine ve araştırmacılara öneriler getirilmiştir.

ABSTRACT

Keywords:

Human resources management
Bureaucratic procedures
Discipline procedures
Tourism enterprises
Problems of bureaucratic and disciplinary proceedings

There are some problems in the bureaucratic and disciplinary processes that fall into the field of activity of the human resources management unit in tourism enterprises. The human resources management unit should be able to manage this process effectively and produce solutions to the problems successfully. The aim of this study is to evaluate the problems experienced in the bureaucratic and disciplinary processes within the scope of the functions of human resources management in tourism enterprises from a general perspective. In this context, the previous studies in the literature on the subject are examined and the scope of bureaucratic and disciplinary procedures and the problems within the scope of this process in tourism enterprises are explained in detail. In addition, in solving the problems experienced in this process; The role and importance of the human resources management unit is emphasized. As a result, in the study, the problems experienced and may be experienced in bureaucratic and disciplinary processes throughout the tourism enterprises have been presented and suggestions have been made to the business managers and researchers on the elimination of the problems.

Makalenin Türü: Kavramsal İnceleme

***Sorumlu Yazar:** Elbeyi PELİT
E posta: elbeyipelit@aku.edu.tr

Makalenin Künyesi: Pelit, E. & Gökçe, F. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bürokratik ve Disiplin İşlemleri Kapsamındaki Sorunlar: Turizm İşletmeleri Örneğinde Teorik Bir İnceleme. AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi, 23 (1), 52-77

GİRİŞ

Bürokrasi, devlet olgusuyla ortaya çıkan ve sosyal bilimciler tarafından üzerinde araştırma yapılan ve tartışmaya konu olan bir kavramdır. Bürokrasi; kesin bir şekilde akılcı, hiçbir kişisel bağlılık ve duygusallığa yer vermeyen sosyal kurumların en mükemmel yönetim şeklidir (Weber, 1987). Klasik yönetim anlayışının oluşmasına kadar bürokratların siyasal yaşamda etkin olduğu bir sistemi anlatmak için kullanılan bu kavramın, sözcük anlamının ne olduğu yönünde tam bir fikir birliği yoktur. Örneğin bürokrasi; kamu yönetimi, ideal bir yönetim ve kırtasiyecilik gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanıldığı gibi halk arasında “bugün git yarın gel”, “burası devlet dairesi” “kanunlar böyle emrediyor” şeklinde bir anlayışı da ifade edebilmektedir. Bu şekildeki ifadeler, bürokrasinin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Bu anlamlardan birisinin veya birden fazlasının kullanılabilirdiği gibi bu ifadeler farklı ölçülerde birleştirilerek de kullanılabilir. Bu yüzden modern dünyada devlet ve toplum yapısında önem arz eden bürokrasi kavramının anlam ve kapsamı belirlenmelidir (Gökçe ve Şahin, 2002).

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi birimi tarafından insan kaynağı ile ilgili gerçekleştirilen faaliyetlerin arasında sadece uygun insan kaynağını bulma, çalışanların performansını değerlendirme, görev ve sorumlulukları doğrultusunda örgütlenme ve insanları eğitme yoktur. Aynı zamanda özel konular ve problemlerle ilgilenme ve bunlara yönelik uygulamalar geliştirme faaliyetleri de insan kaynakları yönetimi biriminin sorumluluğundadır. Özellikle şikayetler, disiplin, transfer etme ve terfiler gibi konular da insan kaynakları yönetimi birimi sorumluluğunda olan konulardır (Armstrong, 1990).

İnsan kaynakları yönetimi biriminin geniş bir sorumluluk alanının olduğunu söylemek mümkündür. İnsan ilişkilerinin etkin bir şekilde sağlandığı işletmelerin daha ön plana çıktığı gerçeği de dikkate alındığında; insan kaynakları yönetimi biriminin başarısının, işgörenlerle olan ilişkilerine verdiği önem ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Bu çerçevede diğer işletme türlerine göre insan faktörünün daha ön planda olduğu turizm işletmelerinde, insan kaynakları yönetimi biriminin sorumluluğu bir kat daha artmaktadır. Bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri, işletmenin faaliyetini devam ettirdiği süreç içerisinde insan kaynakları yönetimi biriminin yönettiği bir süreçtir.

Turizm işletmelerinde insan kaynakları departmanında güncel ve rutin olarak yürütülen, operasyonel ve bürokratik işlemler arasında genel olarak; işgörenlerin işe giriş işlemleri, işten çıkış işlemleri, çalışma düzeninin sağlanması, idari ve sosyal işler sıralanabilir (Baytok,

2015). Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetimi işlevleri kapsamındaki işlemlerle ilgili birtakım bürokratik işlemlerden bahsetmek olasıdır.

Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi birimi kapsamında gerek bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerinin kapsamı, gerekse bu süreçte yaşanan sorunlar, bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu çerçevede çalışmanın amacı, bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerinin kapsamını ve insan kaynakları yönetimi biriminin yerine getirdiği işlevlerdeki söz konusu bu faaliyetlerdeki durumu ortaya koymaktır. Bunun yanında söz konusu işlemler kapsamında turizm işletmelerinde yaşanan sorunların genel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlamaktır. Konuyla ilgili gerçekleştirilmiş kuramsal ve uygulamalı çalışmalar ile mevcut uygulamalar dahilinde elde edilen bilgiler doğrultusunda ikincil veri analizi ve turizm sektöründe yapılan gözlemlere dayanılarak hazırlanan bu çalışmada özellikle, konuyla ilgili taraflara öneriler getirilmesi ve gerçekleştirilecek uygulamalı çalışmalara bir alt yapı oluşturulması hedeflenmektedir. Çalışmada son olarak, söz konusu bu süreçte yaşanan sorunlara özet bir bakış sunulmuş/değerlendirilmiş ve konuyla ilgili olarak insan kaynakları yöneticilerinin bu süreçteki rolleri ve neler yapılabileceğine ilişkin ilgili taraflara ve araştırmacılara öneriler getirilmiştir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BÜROKRATİK VE DİSİPLİN İŞLEMLERİNİN KAPSAMI VE TURİZM İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Bürokrasi kavramını sistematik bir biçimde ilk inceleyen, Alman sosyolog Max Weber olmuştur. Weber'e göre bürokrasi, "geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi sürecidir". Belli bir büyüklüğü aşan ve yüz yüze temasın ortadan kaybolduğu her örgüt, bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlar. Bürokrasi, sadece devlet ve kamu hizmetlerinde söz konusu olan bir teşkilat değildir (Baransel, 1979). Resmi ve özel tüm büyük çaplı teşkilatları kapsar (Gawthrop, 1969). Bürokrasi, idari etkinliği maksimize etmek amacıyla oluşturulmuş bir örgüttür. Başka bir ifadeyle, bürokrasi, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kolektif faaliyetleri koordine eden ve harekete geçiren formel usullerden oluşan bir sistemdir (Eryılmaz, 2013). Bürokrasi kavramının işletmelerdeki uygulamaları genelde bürokratik işlemler olarak ifade edilebilir. Bunun yanında bürokratik işlemler ile birlikte kullanılan veya benzer uygulamaları içeren bir diğer kavram da disiplin kavramıdır. Bu bağlamda bürokratik işlemler yerine getirilirken disiplinden ödün verilmemelidir.

Türkçeye Fransızcadan geçmiş olan disiplin kelimesinin kökeni Latince “disciplina” (Etimoloji Türkçe, 2018) olup sözlükte, “bir topluluğun, yasalarına ve düzenle ilgili yazılı veya yazısız kurallarına titizlik ve özenle uyması durumu, sıkı düzen, düzence, düzen bağı, zapturapt; kişilerin içinde yaşadıkları topluluğun genel düşünce ve davranışlarına uymalarını sağlamak amacıyla alınan önlemlerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Disiplin, hem bürokratik yönetimin niteliklerinden hem de etkin yönetim için gerekli ilkelerden biridir (Öztürk, 2018).

İnsanların bir arada belli bir amaç için çalışabilmeleri için disiplin gerekir. Bundan dolayı insanların içinde yer aldığı sosyal, siyasal, dinsel, kültürel, iktisadi vb. her türlü yapıda daha üst makamda yer alanlara o yapıların içindeki düzenin sağlanması görev ve yetkisi verilmiştir. Disiplinin olmadığı ya da bozulduğu kurumlarda veya yapılarda mevzuata aykırı davranışlar artacağından işlerin aksayacağına kuşku yoktur (Aslan, 2001). Disiplin konusu bir işletmenin genel politika ve kültürüne göre oluşturulmuş özellikle prosedürleri, performans kriteri ölçütlerini ve etik konularını kapsayan geniş bir kurallar listesi bütünüdür. Disiplin kuralları her endüstride kendine özgü koşullar taşır. Bununla birlikte disiplin uygulamalarının temel ortak amaçları şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2012):

- Personelin ve şirketin kaynak, ürün, müşteri ve hissedarlarının korunması,
- İşgörenlere çift taraflı memnuniyet doğrultusunda davranış biçimlerinin oluşturulması ve düzenlenmesi,
- Kayıpların ve verimsizliklerin önlenmesi,
- Organizasyonun toplumda iyi bir konumda bulunduğunu göstermek suretiyle halkla ilişkiler fonksiyonunun gerçekleştirilmesidir.

Disiplin, bir sistem olarak örgütsel düzeyde uygulanmak istendiğinde yönetimin izlemesi gereken bazı basamaklar bulunmaktadır. Bunlar (Mathis ve Jackson, 1994):

- Kural ve standartları belirleme,
- Kural ve standartları iletişim yoluyla çalışanlarına iletme,
- Çalışanların davranışları ve performanslarını değerlendirme,
- İstenmeyen davranışları ve zayıf performansları iyileştirmeye çalışmadır.

Sistemik bir biçimde disiplin sürecinin yönetilmesi, organizasyonlarda başarılı ortamı beraberinde getirecektir. Bunun yanında işletmede insan kaynakları yönetiminin yapması

gereken işlerde disiplin kavramının ön planda tutulması ve bürokratik işlemlerin disiplinli bir şekilde yürütülmesi, işletmeyi daha çalışılabilir ve tercih edilir kılacaktır. Dolayısıyla işletmedeki bürokratik işlemler sürecinde disiplinden ödün verilmemelidir.

Turizm işletmelerinde bürokratik işlemler, insan kaynakları yönetimi biriminin faaliyet alanına giren ve insan kaynakları yönetiminin her bir işlevinde yapılması gereken birtakım işlemleri içermektedir. Çalışmanın izleyen kısmında insan kaynakları yönetimi işlevlerindeki bürokratik işlemlere ayrıntılı olarak yer verilecektir. Bununla birlikte her bir işletme türü için geçerli olan; işe giriş işlemleri, işten çıkış işlemleri, yasal mevzuat kapsamında çalışma düzeninin sağlanması ve idari ve sosyal işler de yine insan kaynakları yönetimi işlevleri kapsamına girmekle birlikte üstünde ayrıca durulması gereken önemli bürokratik işlemlerdir.

İşe giriş işlemleri; işe girişte istenen belgeleri, hizmet sözleşmesinin yapılması, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) bildirim ve özlük dosyasının oluşturulması konularını kapsamaktadır. İşten çıkış işlemleri; iş sözleşmesinin sona ermesi, kıdem ve ihbar tazminatları ve emeklilik işlemlerini içermektedir. Yasal mevzuat kapsamında çalışma düzeninin sağlanması kapsamında; insan kaynakları yönetimi bölümünde işçilerin izinleri, tatilleri, normal ve fazla çalışma süreleri ile ilgili işlemlerin takibi ve kontrolü faaliyetleri yürütülmektedir. İdari ve sosyal işler ise işletmenin faaliyet döneminde işçilerin bürokratik işlemler kapsamında bilgi ve belgelerinin düzenlenmesi ve çalışanların motivasyonlarını artırma amaçlı işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin yürütülmesini içermektedir (Baytok, 2015).

Turizm sektöründeki işletmeler (özellikle büyük ölçekli konaklama işletmeleri), yüksek derecede emek-yoğun üretim yapan ve çok sayıda farklı özellikleri olan işgörenlerin bir arada çalıştığı işletmelerdir. Farklı kişilik özellikleri ve farklı yeteneklere sahip insanların bir arada çalışabilmeleri ve iş birliğinin sürdürülebilir olması gerekmektedir. Bunun için de birtakım düzenleme, kural, ilke ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu uygulamalardan biri olan disiplin; kendisi başlı başına bir amaç değil, örgüt içerisinde faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, adil insan ilişkilerinin tesis edilmesi ve sağlıklı bir iletişimin sağlanabilmesi için gerekli olan bir yönetim biçimidir (Bilgin, 2004). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri gibi disiplin konusu da insan kaynakları yönetimi çerçevesinde incelenmektedir. Disiplin, örgütsel yaşamda örgüt amaçları ile işgörenlerin amaçlarının uyum sağlayamaması, işgörenlerin örgütün belirlediği strateji, politika, ilke, kural, norm, düzenleme ve süreçlerden sapması sonucu oluşan düzensizliğe ve diğer sorunlara karşı öncelikle önleyici, sonrasında ise düzeltici bir görev üstlenmektedir. İşgörenin diğer

işgörenlerle, işverenleriyle, yöneticileriyle ve örgüt ile arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ve sürdürülebilmesi için belirlenmiş eylemleri kapsamaktadır (Güripek ve Sert, 2016).

Turizm işletmelerinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri, genel anlamda her işletme için geçerli olan prosedürleri kapsamakla birlikte sektörün emek-yoğun yapısı gereği hizmet üreten işletmeler olması sebebiyle bir takım farklı uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Çalışmanın izleyen kısmında turizm işletmelerinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri hakkında bilgi verilmiştir.

Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlemleri Kapsamında Bürokratik İşlemler

Turizm işletmelerinde bürokratik işlemler; diğer işletmelerde de olduğu gibi, Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı'nın "Sosyal Sigorta İşlemleri Yönetmeliği" kapsamında çalışanlarla alakalı her türlü evrakların, kayıt, saklama ve kontrolünü sağlama işlemlerini içine alan geniş bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi birimi, söz konusu yönetmeliğe ve yasal mevzuata göre çalışanların bilgilerini tutmakla yükümlü olduğu için bu işlemler de insan kaynakları yönetimi biriminin önemli faaliyetleri arasındadır. Turizm işletmelerinde bürokratik işlemleri en yoğun olan işler sıralamasında genel olarak; işe giriş işlemleri, işten çıkış işlemleri, çalışma düzeninin sağlanması ve idari ve sosyal işler gelmektedir (Baytok, 2015). Bununla birlikte turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerinde birtakım bürokratik işlemlerin olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu kapsamda insan kaynakları yönetiminin işlevleri ve işlevler kapsamındaki bürokratik işlemler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: İnsan kaynakları yönetimi işlevleri ve bürokratik işlemler

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	Bürokratik İşlemler
İnsan Kaynakları Planlaması	Gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesi vb.
İş Analizi	Yapılan işlerin doğru, etkin ve sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi için her birinin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarının belirlenmesi vb.
Personel Bulma, Seçme ve İşe Alma	Adayların iç ve dış kaynaklardan tespit edilmesi, seçimi ve işe alımını kapsayan sürecin yönetilmesi vb.
Personel Eğitimi	İşgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması ve işle ilgili yeniliklere uyum sağlaması için gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme işlemleri vb.
Performans Değerlendirme	İşgörenlerin önceden tanımlanmış hedeflere uyumlu olup olmadığının belirlenmesi için

	yapılan performans ölçümleri vb.
İş Değerleme ve Ücret Yönetimi	Örgüt içindeki her bir işin ayrı ayrı değerlerinin belirlenmesi ve işgörene ödenecek ücretin yöntem ve miktarının belirlenmesi vb.
Kariyer Yönetimi	İşgörenlerin amaçlarına ulaşmasını sağlamak için yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması vb.
Koruma ve Geliştirme	İşgören sağlığı ve güvenliği, işe ilişkin kaza, ölüm ve sağlık sorunlarını en aza indirmeye yönelik yapılan çalışmalar vb.
Çalışma-Endüstri-Sendikal İlişkiler	İşgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve haklarının korunması için işveren ve sendikalarla iletişim kurması vb.
İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Diğer Konular (İş doyumu, örgütsel bağlılık, motivasyon örgütsel stres yönetimi, sinizm vb.)	Özellikle çalışanlarla ilgili yürürlükte olan yasal mevzuatın bilinmesi, güncel gelişmelerin takibi ve bazı örgütsel davranış konularına da hâkim olunması vb.

Kaynak: Pelit, (2015)'in çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo 1’de belirtildiği gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerindeki faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde birtakım bürokratik işlemlerin olduğu ifade edilebilir. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri kapsamında söz konusu bu faaliyetlere her geçen gün yenileri eklenebilmekle birlikte bu faaliyetler içerisinde her bir işlevde; işin yapısı ve özelliklerine göre birtakım bürokratik işlemlerin olduğu ifade edilebilir. Söz konusu bürokratik işlemlerin bir kısmı (personel eğitimi, performans değerlendirme ve kariyer gibi) işletme içindeki üst yönetim tarafından belirlenmekle birlikte, bazı işlemler (işe alma, ücret, işgören sağlığı gibi) ise hükümet ve devlet tarafından belirlenmektedir. Bu bürokratik işlemleri yerine getirirken insan kaynakları yönetimi, işletme dışından da yardım alabilir. Çalışmanın devamında, genel olarak her işletmede yerine getirilmesi gereken bürokratik işlemler olan; işe giriş işlemleri, işten çıkış işlemleri, çalışma düzeninin sağlanması ve idari ve sosyal işler konularına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

İnsan kaynakları planlaması temel olarak, bir organizasyonun işgören ihtiyacının tahmini ve ihtiyacın giderilmesi için faaliyetlerin basamaklandırma işleminin yapılmasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012). İnsan kaynakları planlaması sürecinde yapılması gereken bürokratik işlemler ise istihdam edilecek olan işgörenin nicelik ve nitelik açısından belirlenmesidir. Turizm işletmeleri açısından planlama işlevi, insan kaynakları yönetimi birimi tarafından işletmenin türüne ve içinde bulunduğu sezona göre iyi yönetilmelidir. Gerekirse bu işlev için bürokratik

işlemler, işletme yönetimi tarafından belirlenmeli ve işletmenin yararına olacak şekilde her işletmenin kendi özelliklerine göre farklı şekilde yönetilmelidir.

İş analizi; bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışma olup yapılan bu çalışma sonucu bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektirdiği saptanmış olur (Sabuncuoğlu, 2012). Dolayısıyla iş analizi sürecindeki bürokratik işlemler de bir işin analizinin yapıldıktan sonra ortaya çıkan ve iş analizinin çıktıları olan iş tanımı ve iş gereklerinin belirlenmesini içeren süreç olarak ifade edilebilir.

Personel bulma, seçme ve işe alma işlevi, insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olmakla birlikte işletme için en uygun işgörenin bulunması, seçilmesi ve işe alınmasını içeren süreç olarak tanımlanabilir. Bu işlevdeki bürokratik işlemler, işgörenin işe alımı sürecinde yapılması gereken birtakım yasal mevzuat gereği diğer işlevlerden fazla işlem içerebilmektedir. Aşağıda turizm işletmelerinde işe giriş işlemleri sürecinde yapılan bürokratik işlemlere daha ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Turizm işletmeleri, diğer tüm işletmeler gibi bir işgöreni işe alma sürecinde bazı bürokratik işlemleri gerçekleştirmek zorundadır. Bu işlemler sırasıyla; seçilen kişinin işe başlamadan önce bazı belgeleri getirmesi, sonrasında hizmet sözleşmesinin yapılması, SGK bildirgesinin hazırlanması ve son olarak özlük dosyasının oluşturulması süreçlerini kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2012).

Seçilen ve işe alınan uygun nitelikteki adayı işe almanın resmî ve hukukî prosedürünün tamamlanması için adayın getireceği ve işletme tarafından istenen belgelerin tam ve eksiksiz olması gerekmektedir. İşe başlayacak adayın getirmesi gereken belgeler, İş Kanunu'nun 75. Maddesine göre işveren tarafından her işgören için düzenlenmesi zorunlu özlük dosyasında yer alması gereken belgelerin bir kısmını oluşturur (Aydın, 2006). İşe başlayacak bir işgörenin getirmesi gereken belgeler işletme faaliyet alanı ve büyüklüğüne göre değişebilmekle birlikte genellikle; nüfus cüzdanı örneği, İkametgâh belgesi, Eğitim durumunu gösterir diploma veya öğrenim belgesi, Sağlık raporu, Askerlik durum belgesi (erkekler için), Adlî sicil kaydı, Çalışma belgesi (en son çalıştığı işyerinden, ve ayrıntılı özgeçmiş vb. gibi belgelerden oluşmaktadır (Fındıkçı, 2006):

Bu belgelere, işyeri ve göreve göre yenileri eklenebilir. Örneğin bir otel işletmesi işe giriş işlemlerinde, yukarıdakilere ilave olarak kan grubu kartı ve varsa alanında eğitim sertifikalarını istemektedir (Sabuncuoğlu, 2012).

İşe giriş belgelerinin tesliminden sonraki adım, hizmet sözleşmesinin imzalanmasıdır. 4857 sayılı İş Kanunu'nda Madde 8 'e göre "İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanunda aksi belirtilmedikçe, özel bir şekle tâbi değildir. Süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılması zorunludur. Bu belgeler damga vergisi ve her çeşit resim ve harçtan muaftır. Yazılı sözleşme yapılmayan hallerde işveren işçiye en geç iki ay içinde genel ve özel çalışma koşullarını, günlük ya da haftalık çalışma süresini, temel ücreti ve varsa ücret eklerini, ücret ödeme dönemini, süresi belirli ise sözleşmenin süresini, fesih halinde tarafların uymak zorunda oldukları hükümleri gösteren yazılı bir belge vermekle yükümlüdür. Süresi bir ayı geçmeyen belirli süreli iş sözleşmelerinde bu fıkra hükmü uygulanmaz. İş sözleşmesi iki aylık süre dolmadan sona ermiş ise, bu bilgilerin en geç sona erme tarihinde işçiye yazılı olarak verilmesi zorunludur." (İş Kanunu, 2003). Kanunda da belirtildiği üzere işgörenin işe giriş işlemlerinden biri de işveren ile hizmet sözleşmesi yapılmasıdır. Bu sözleşme, diğer tüm işletmelerde uygulandığı gibi turizm işletmelerinde de uygulanması zorunlu bir işlemdir.

Hizmet sözleşmesinin imzalanmasıyla birlikte kişinin, turizm işletmesine işgören olarak girişi yapılmıştır. Bununla birlikte sıradaki yapılması gereken işlem ise SGK bildirgesinin verilmesidir. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nda Madde 4, sigortalı sayılanları tanımlamaktadır. Turizm işletmelerinde çalışanlar, kanunun ilgili maddesinin (a) bendinde tanımlanan "hizmet akdi ile bir veya birden fazla işveren tarafından çalıştırılanlar" grubuna girmektedir. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nun 8. Maddesi gereği "işverenler, 4. Maddenin birinci fıkrasının (a) bendi kapsamında sigortalı sayılan kişileri, sigortalılık başlangıç tarihinden önce, sigortalı iş giriş bildirgesi ile SGK'ya bildirmekle yükümlüdür" (Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 2006). Bu doğrultuda işveren adına insan kaynakları yönetimi biriminin öncelikli görevi, SGK bildirgesinin verilmesinden önce belgelerini tamamlayan kişinin belgelerinin kontrolünü yapmaktır. Bu kontrolün amacı, işe alım sürecindeki görüşmelerdeki beyanların doğruluğunun belgelerle tutarlılığının kurum tarafından kontrol edilmesidir (Eken, 2007). Kontrollerden sonra işgörenin sigorta işlemleri, işgören işe başlamadan en az bir gün önce yapılmış olması gerekmektedir. Kanun sadece bazı sektörlerde aynı gün sigorta girişi yapabileme imkânı vermektedir. Sigorta giriş işlemleri zamanında yapılmadığı takdirde SGK tarafından idarî para cezası uygulanmaktadır. İşgörenin işe girişi yapılmadan önce giriş belgelerinin tamamlanmış

olması gerekmektedir. Ayrıca sigorta girişi yapılan işgörenin karakol bildirim formu, en yakın kolluk kuvvetlerine teslim edilmelidir (Baytok, 2015).

İşgörenin SGK bildirgesinin verilmesinin ardından kendine ait bilgilerin bulunduğu özlük dosyası oluşturulmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen önemli düzenlemelerden biri, işçi özlük dosyasının oluşturulmasıdır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 75. Maddesinde “işveren çalıştırdığı her işçi için bir özlük dosyası düzenler” ifadesi yer almaktadır. İlgili maddeye göre; işveren bu dosyada, işçinin kimlik bilgilerinin yanında, bu kanun ve diğer kanunlar uyarınca düzenlemek zorunda olduğu her türlü belge ve kayıtları saklamak ve bunları istendiği zaman yetkili memur ve mercilere göstermek zorundadır. İşveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları ve hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür (İş Kanunu, 2003). İşçi özlük dosyalarını düzenlemeyen, işveren veya işveren vekiline yasa gereği idarî para cezası verilmektedir. İşveren tarafından işçi için düzenlenen özlük dosyasında bulunması gereken başlıca belgeler genel olarak; Nüfus cüzdanı fotokopisi, fotoğraf, ikametgâh belgesi, vukuatlı nüfus kayıt örneği, adli sicil kaydı, diploma fotokopisi, sağlık raporu, kan grubu kartı, bazı iş kolları için periyodik olarak sağlık muayenelerinden geçirildiklerine dair rapor, evli işgörenin evlilik cüzdanı fotokopisi (eşin ve varsa çocukların nüfus cüzdanı fotokopileri), varsa daha önceki işyerinden alınan çalışma belgesi, şoför işgören için ehliyet fotokopisi, maaş hesabı, askerlik yapan işgörenin terhis belgesi fotokopisi veya askerlik durumu ile ilgili belgeler, engelli işçi ise engelli raporu aslı veya fotokopisi, meslekî belgeler (kurs, seminer vb. katılım belgeleri)’den oluşmaktadır (Baytok, 2015):

Bu belgeler, turizm işletmelerinin türüne göre farklılık göstereceği gibi, işletmenin çeşitli departmanlarında da farklılık gösterebilir. Örneğin bir otel işletmesinin mutfak departmanında çalışacak olan işgörenden istenecek belgeler arasında, tam teşekküllü bir hastaneden alınacak detaylı sağlık raporu bulunmaktadır. Özlük dosyasında bulundurulmuş bir başka belge örneği ise seyahat acentalarında rezervasyon görevlisi için istenen çeşitli bilet rezervasyon sertifikalarıdır.

Personel eğitimi genellikle yeni göreve başlayanların ve işletmedeki yeni işlerle ilgili olarak mevcut personelin yetiştirilmesi şeklinde ortaya çıkan eğitim faaliyetleri sürecini ve işletmenin büyümesi ve teknolojik gelişmelere uyum sağlama gibi nedenlerle ortaya çıkan eğitim ihtiyacını karşılamaya yönelik faaliyetleri içermektedir (Barutçugil, 2002). Turizm işletmelerinde personel eğitimi işlevi kapsamında yapılan bürokratik işlemler, işletme türüne göre farklılık göstermekle birlikte genel olarak her bir personelin işe başlarken alması gereken

eğitim ve personelin kendi işiyle ilgili öğrenmesi gereken yenilikler olarak ifade edilebilir. Bunun yanında otel işletmelerinde ön büro departmanında kullanılan birtakım otomasyon programları ve seyahat acentalarında kullanılan biletleme programlarının eğitimi bu işlemlere örnek gösterilebilir. İşletmeler, bu tür eğitim ve sertifikasyonların personel tarafından alınmasını teşvik etmekle birlikte bürokratik işlemler kapsamında personele bu yönde eğitim almasını zorunlu kılabilir.

Performans değerlendirme, işgörene işteki başarısı ve eksiklikleri hakkında geribildirim sağlamakta; terfi, ödüllendirme ve işe son verme gibi çeşitli insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine temel oluşturmaktadır (Akgeyik, 2012). Performans değerlendirme sürecindeki bürokratik işlemler, işletme türüne ve içinde bulunulan zamana göre uygun yöntemler kullanılarak işgörenin performansının belirli aralıklarla değerlendirilmesini içermektedir. Bu değerlendirme sonucunda işgörene terfi, ödül ve ceza verileceği gibi herhangi bir yaptırım olmadan çalışmasına devam etmesi de istenebilir.

İş değerlendirme ve ücret yönetimi sürecinde değerlendirilen işgören değil iş olup işletmede gerçekleştirilen işin zorluk, basitlik, kolaylık ve ağırlık derecesi belirlenir. Söz konusu bu değerlendirmede çeşitli yöntemler (sayısal, sayısal olmayan vb.) kullanılmakla birlikte işletmeler, gerçekleştirilen işe göre uygun birini veya birkaçını seçebilmektedir. İş değerlemesi, işletmedeki ücret yapısının oluşturulmasında, işin değerinin belirlenmesi için yapılacak çalışmaların ilk aşamasıdır (Serinkan, 2012). İş değerlendirme ve ücret yönetimi kapsamındaki bürokratik işlemler ise işgörenlerin yaptığı iş doğrultusunda eşit şartlar altında çalışması sağlanmalıdır. Dolayısıyla işletme türü ve özellikleri göz önünde bulundurularak her bir işin değerinin belirlenmesi ve eşit işe eşit ücret ilkesi benimsenerek ücretlendirme yöntemi ve miktarının belirlenmesi gerekir.

Kariyer yönetimi, işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve işgörenin kariyer gelişimini sağlarken aynı zamanda etkili olma olasılığı yüksek nitelikteki danışmanlık ve eğitimlik rolünün insan kaynakları yönetimi birimi tarafından üstlenilmesidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001). Kariyer yönetimindeki bürokratik işlemler kapsamına, işgörenlerin beklenti, istek ve gereksinimlerinin iyi bilinmesi, bilgi ve yetenekleri doğrultusunda uygun işlere atanması süreci girmektedir. Yöneticilerin kariyer programlarını güçlü bir motivasyon aracı olarak görmeleri işletme ve işgörenler için oldukça önemlidir.

Koruma ve geliştirme, özellikle iş ve işgören güvenliği, sağlığı, iş yaşamı kalitesi ile sosyal yardım ve destekler gibi konulardaki faaliyetleri kapsamaktadır (Sadullah, 2008). Koruma ve

geliştirme kapsamında bürokratik işlemler; işgörenlerin sağlığına zarar verebilecek hususların önceden belirlenerek gereken önlemlerin alınması, iş kazası, meslek hastalıkları vb. olumsuzluklar ile karşılaşmadan rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarının sağlanması, işgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlıklarının korunmasına yönelik tüm uygulamalar girmektedir.

Çalışma-endüstri-sendikal ilişkiler kapsamında insan kaynakları yönetimi birimi tarafından gerek işletme gerekse ülke düzeyindeki işgücü verimliliğinin artması ve işçi-işveren ilişkilerinin sosyal barış ortamında gerçekleşmesine dönük faaliyetler gerçekleşmektedir (Akoğlan Kozak, 2012). Bu işlev kapsamındaki bürokratik işlemler arasında toplu iş sözleşmeleri ve toplu iş uyuşmazlıkları önemli bir yer tutmaktadır. Bu konuyla ilgili insan kaynakları yönetimi birimi, sendikalarla ve devletin ilgili organlarıyla gereken iletişimi sağlamalıdır.

Yukarıda sunulan işlemlere ek olarak insan kaynakları yönetimi biriminin, insan kaynakları yönetimi işlevleri kapsamında özellikle çalışanlarla ilgili yürürlükte olan yasal mevzuatın bilinmesi ve güncel gelişmelerin takibi, işgörenlerin işletmeyle bütünleşmesine dönük olarak güncel örgütsel davranış konularına da hâkim olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi biriminin işlevleri kapsamında yukarıda sunulan bürokratik işlemlerin yanında, işletme için olmazsa olmaz konular olan işten çıkış işlemleri, çalışma düzeninin sağlanması ve idari ve sosyal işler de yer almaktadır. Bu bürokratik işlemler, insan kaynakları yönetimi birimi tarafından yerine getirilmekle birlikte daha genel konular olduğu için daha ayrıntılı şekilde çalışmanın izleyen kısmında açıklanmıştır.

İşten Çıkış İşlemleri

İşgörenlerin işten çıkması veya çıkarılması (sözleşmenin sona ermesi), emeklilik süresinin dolmasına bağlı emeklilik işlemleri ve varsa kıdem ve ihbar tazminatlarının ödenmesi, işten çıkış işlemleri kapsamında gerçekleştirilen işlemlerdir. İşten çıkış işlemleri, işgören tarafından veya işveren tarafından olabilir. Mevzuata göre birden fazla çıkış sebepleri bulunmaktadır. Çıkış sebeplerine göre ihbar süresi kullanılır veya kullanılmaz, kıdem tazminatı ödenir veya ödenmez; bu tamamen çıkış sebebine bağlıdır. İşten ayrılan bir işgörenin sigortadan çıkış işlemleri, çıktığı gün dâhil olmak üzere 10 gün içinde SGK'dan tüm hak edişleri hesaplanarak çıkış işlemi yapılmalıdır. Aksi takdirde idari para cezası ile cezalandırılır. Çıkışı yapılan işgörenin çıkış tarihi karakol formuna yazılarak en yakın kolluk kuvvetine teslim edilip onaylatıldıktan sonra bir örneği özlük dosyasına konulur (Baytok, 2015). İşten çıkış işlemleri,

turizm işletmeleri açısından birtakım farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin bir otel işletmesinde çalışan işgörenin, işten çıkarken otelin gizli bilgilerini kimseyle paylaşmayacağını beyan etmesi istenebilir. Bu da belgelendirilerek otel işletmesinde saklanır.

Çalışma Düzeninin Sağlanması

İşletmelerde çalışma düzeninin sağlanması, üst yönetimin denetiminde insan kaynakları yönetimi birimi tarafından yürütülen birtakım işlemleri kapsamaktadır. Bu doğrultuda çalışma düzeni, belli başlı yasal mevzuata göre yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç ve işlemler şu kanunlar çerçevesinde yürütülür; “4857 sayılı İş Kanunu” kapsamında belirlenen çalışma süreleri ve “2429 Sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkında Kanun” kapsamında izinler ve tatiller, çalışma düzenini sağlanması kapsamına giren konulardır. Turizm işletmelerinde çalışma düzeninin sağlanması, işletmenin türüne göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bir yiyecek-içecek işletmesinin çalışma düzeni ile seyahat acentasının çalışma düzeni farklıdır. Bazı yiyecek-içecek işletmeleri 7 gün 24 saat hizmet verebilirken seyahat acentaları, özel günler ve haftanın belirli günleri tüm işgörenlerine tatil hakkı tanımaktadır. Aynı şekilde otel işletmeleri de yılın her günü hizmet vermekte ve ona göre işgörenlerinin çalışma düzenini belirlemektedir.

İdari ve Sosyal İşler

İnsan kaynakları yönetimi biriminin görevlerinden biri de işletme içinde idari ve sosyal bazı işleri yürütmektir. Bu işlerden bazıları aşağıdaki sıralanabilir (Demirkaya, 2006):

- Departmanlar arasında sinerji sağlar,
- İç iletişimin sağlıklı şekilde yapılması için çalışır (Ersen, 1997),
- Davranış geliştirme konusunda uyarılarda bulunur,
- Eğitim sistemini kurar ve eğitim kaynaklarını sağlar,
- Çalışanların önerilerini sisteme uygun şekilde ödüllendirir,
- Örgüt içi adaleti sağlamak için çalışır,
- Örgütsel yapının geliştirilmesine katkıda bulunur,
- Tüm çalışanların birbirinin müşterisi olduğu bilincini yerleştirir,
- Tüm çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmaya çalışır,
- Çalışanlarla ilgili tüm bilgileri derler, birleştirir,
- Bütün çalışanları örgütün ortak hedeflerini gerçekleştirmeye yöneltir,
- Kurumsallaşma için gerekli insan kaynakları sistemlerini kurar.

İnsan kaynakları yönetimi bütün bu sorumluluklarını diğer departmanlarla iş birliği halinde gerçekleştirir. Zira diğer departmanların katılımı olmadan insan kaynakları yönetiminin başarıyı yakalaması mümkün değildir.

İnsan kaynakları yönetimi birimi tarafından yürütülen idari işler arasında mutfak, güvenlik, temizlik, bakım onarım, servis, iletişim ve sekreterlik hizmetleri de sayılabilir (Sabuncuoğlu, 2012). Turizm işletmeleri, örgütsel özellikleri nedeniyle belirtilen bu işlerin büyük bölümünü temel faaliyet bölümleri ile gerçekleştirmektedir. Örneğin mutfak, temizlik, bakım onarım, iletişim gibi idari işler konaklama işletmelerinin temel hizmet birimleridir. Turizm işletmelerinde insan kaynakları birimi, idari işler olarak daha çok işveren ve işgörenler arasındaki bürokratik işlemlerin takibi ve kontrolü, işgörenlerin eğitimi ve bu yolla performans ve kişisel gelişimlerinin artırılmasına yönelik faaliyetleri yürütür. Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi biriminin sosyal işler kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetler daha çeşitli ve bunlar çoğunlukla işgörenlerin motivasyonlarını artırmaya yönelik faaliyetlerdir. Aşağıdaki sıralanan sosyal işler bir otel işletmesinin çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği sosyal aktivitelerdir (Baytok, 2015):

- Personel doğum günü kutlamalarının mail yoluyla duyuru yapılması ve personel panolarında doğum günü yazılarının yayımlanması,
- Personel doğum günlerinin ayda bir defa toplu olarak pasta kesilip kutlanması,
- Personel doğum günlerinde personellere hediyeler verilmesi,
- Personelin bebeği olması durumunda; bebek kutlamalarının yapılması, çiçek gönderilmesi ve takı hediye edilmesi,
- Personelin evlenmesi durumunda çiçek gönderimi ile takı hediye edilmesi,
- Bayramlarda çikolata vb. verilmesi,
- Personel pikniği düzenlenmesi,
- Personel balosu düzenlenmesi,
- Personele yakacak yardımı yapılması,
- İşletmenin yıl dönümünde personellere ikramiye ödenmesi,
- Hasta olan personellere geçmiş olsun ziyaretinde bulunulması,
- Ayın personeli olarak personellerin kutlanması,
- Ayın personellerine ikramiye verilmesi,
- Ayın personellerinden yılın personeli seçilmesi ve ikramiye verilmesi,
- Üstün performans ve başarısından dolayı personele terfi verilmesi,

- Personeller için kariyer planlamasının yapılması,
- Departmanlar içi motivasyon yemekleri düzenlenmesi,
- Sportif turnuvalar düzenlenmesi,
- Personellerin gelişimleri adına özel olarak yabancı dil eğitimi ve kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesi,
- Yoğun operasyonlar öncesinde ve sonrasında motivasyon kutlamaları yapılması,
- Lojman tahsisi,
- Sertifika, plaket ve şilt gibi armağanların hazırlanması

Gerçekleştirilen bu aktiviteler, turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin sosyalleşmesi ve insan kaynakları yönetimi birimi ile işgören arasındaki koordinasyonun sağlanması adına önem arz etmektedir.

Turizm işletmelerinde bürokratik işlemler genel olarak değerlendirildiğinde, diğer endüstriyel işletmelerde olması gereken bürokratik uygulamalarını kapsayabildiği gibi turizm işletmesinin türüne ve hatta işletme içi departmana göre bile farklı uygulamaları da kapsayabilmektedir. Bunun yanında bürokratik işlemler, insan kaynakları yönetimi biriminin sorumluluğunda olan ve işletme için stratejik anlamda önem arz eden işleri içine alan işlemleri kapsamaktadır. Turizm işletmelerinde bürokratik işlemler yerine getirilirken benimsenmesi ve özümsemişi gereken bir konu disiplindir. Her işte olması gerektiği gibi bürokratik işlemlerde de disiplinli davranmak ve disiplinden ödün vermemek, insan kaynakları yönetimi birimi ve işletme için faydalı bir durum olacaktır. Bu bağlamda çalışmanın devamında turizm işletmelerinde disiplin işlemleri hakkında bilgi verilmiştir.

Turizm İşletmelerinde Disiplin İşlemleri

Disiplin, işgörenlerin kendi içinde geliştirdiği ve çoğunluğun koyduğu kurallar bütünüdür. İşletmede bu kurallara uymayan ve azınlıkta kalan kişilere ceza vermek gerekebilmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002). Ancak disiplin, tamamıyla cezalandırma sistemi değildir, asıl anlamıyla bireyin kendi içinde oluşan ve kendi isteğiyle getirilen bir düzendir (Eren, 1989). Disiplin kavramı ve disiplin kurallarına uymak, toplum sözleşmesi kuramına dayanmaktadır. İnsanlar; karşılıklı olarak uzlaşmak, bir arada yaşamak ve şiddete karşı korunmalarını sağlamak için birtakım kurallara uyarlar ve bağımsızlıklarının bir kısmından hukukun üstünlüğü için feragat ederler. Vazgeçilen bu hak ve özgürlükler; tüzel bir kişiliğe, devlete, otoriteye, erke, iktidara vb. devredilebilir (Ekici, 2006). Disiplin türleri/yaklaşımları üç alt başlıkta incelenebilir (Güripek ve Sert, 2016).

Önleyici Disiplin

Önleyici disiplin, kural ve düzenlemelerin dışına çıkılmadan önce alınan tedbirlerdir. Diğer bir ifadeyle, kural ihlallerini önleyebilmek, işgörenleri yönlendirmek ve işgörenlerin öz denetimlerini geliştirmek amacıyla kullanılan disiplin türüdür (Cingil, 1996). Örneğin, bir otel işletmesinde ön büro/resepsiyon personelinin müşterilerin kişisel bilgilerini farklı amaçlarla, izinleri olmadan kullanması disiplin dışı bir davranıştır. İşletme yönetiminin bilgisi ve izni dışında müşteri bilgilerinin iyi niyetle ya da her ne sebeple olursa olsun kullanılması ve üçüncü kişilerle paylaşılması durumunda, müşterilerin maddî ve manevî zarar görebilme ihtimallerinin olacağı konusunda tüm işgörenler bilgilendirilmelidir. Böyle durumlarda disiplinsiz davranan veya ilgisi olan tüm işgörenler bilinçlendirilmeli ve işletmenin olumsuz durumlarla (adlî vakalar ve hukukî yaptırımlarla) karşı karşıya kalabileceği konusunda uyarılması gerekir. Böylece tüm işgörenlerin bu şekilde belirlenen bir disiplin kuralı hususunda gerçekleri ile bilinçlenmeleri sağlanacaktır (Güripek ve Sert, 2016). Önleyici disiplin uygulamalarına bir başka örnek ise yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan mutfak personeline, müşterilerin sağlığının ne kadar önemli olduğu hakkında bilinçlendirmek ve yapılan en ufak hatanın müşteri sağlığını olumsuz etkileyeceği hakkında uyarıların yapılması şeklinde ifade edilebilir.

Önleyici disiplin, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden insan kaynakları planlaması, personel bulma, seçme ve işe alma, koruma ve geliştirme süreçleriyle ilişkilendirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi birimi, söz konusu işlevleri yerine getirirken hem kendi birimi içinde hem de diğer işgörenlerin çalışma esnasında önleyici disiplin kapsamında tedbirler almalıdır.

Düzeltilici Disiplin

Bu disiplin türünde, kurallara uymayan personel cezalandırılır. Bu uygulama, personelin tekrar veya daha büyük bir davranış bozukluğunu önlemek amacıyla yapılan bir uygulamadır. Personelin hata yapması önlenmediği için sonuçta personelin ve işletmenin zarar gördüğü durumlar ortaya çıkabilir. Bu disiplin türünün uygulanmasında suça karşılık gelen cezanın direkt uygulanması ve kademeli olarak uygulanması şeklinde farklı iki yaklaşım vardır. Düzeltilici disiplinin kademeli olarak uygulanması daha fazla tercih edilmektedir (Kavanaugh ve Ninemeirer, 2001). Örneğin bir seyahat acentası işgöreninin karşılaşacağı olumsuzlukları bilmesine rağmen, tur esnasında turist rehberine, bölge halkı, esnafı ve turistik işletme yöneticilerine karşı gereken saygı ve nezaket kuralları çerçevesinde davranmaması durumunda yazılı uyarı/ihtarda bulunma ve kınama gibi cezalar verilebilir.

Düzeltilici disiplin, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden personel eğitimi, performans değerlendirme ve çalışma-endüstri-senkikal ilişkiler süreçleriyle ilişkilendirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi birimi, söz konusu işlevlerde işgörenlerin işletmenin belirlediği kuralların dışına çıkması durumunda düzeltilici disiplin ile duruma müdahale ederek işgörene yaptırım tavsiyesinde bulunabilir.

Yapıcı Disiplin

Yapıcı disiplin anlayışında kural dışı davranışlara karşı ceza/yaptırım yerine danışmanlık öngörülür. İnsanların hata yapması, kurallara uy(a)maması, öncelikle doğal karşılanmalıdır. Önemli olan bireyin yapmış olduğu kural ihlalinin nedenlerini öğrenmektir. Ceza vererek ve yaptırım uygulayarak kural ihlallerinin engellenemeyeceği anlayışı hâkimdir. İşgörenleri disiplin dışı davranışa yönelten durumların neler olduğu, bu sorunların nelerden kaynaklandığı, hangi çözümlerin geliştirilebileceği hususunda bir rehber, danışman ya da yönetici, işgörenlerle toplantılar ve özel görüşmeler düzenlerler. Ancak bu uygulamaların da tamamıyla çözüm getirmesi çok zordur. Disiplin ihlallerinin devam etmesi durumunda işgörenin işten uzaklaştırılması gerektiği sonucuna varılır (Geylan, 2013). Örneğin bir yiyecek-içecek işletmesinde çalışan işgörenin, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere saygısız/seviyesiz davranışlar sergilemesinin neden bu şekilde davrandığına ilişkin kendisiyle bir danışman rehberliğinde görüşme yapılmalıdır. Kişinin sorunlarının olup olmadığı, profesyonel destek alıp almadığı öğrenilmeye çalışılmalı, yardım almak isterse yardımcı olunarak yönlendirilebileceği belirtilmeli, işletme ve diğer işgörenlerle ilgili sorunları varsa gerektiğinde bu sorunların taraflarıyla da görüşmeler gerçekleştirilmelidir.

Yapıcı disiplin, insan kaynakları yönetimi işlevlerinden iş analizi ve kariyer yönetimi süreçleriyle ilişkilendirilebilir. İnsan kaynakları yönetimi birimi, söz konusu işlevleri yerine getirirken yapıcı disiplin kapsamında danışmanlık rolü üstlenerek işgörelere yardım edebilir.

İnsan kaynakları yönetimi birimi tarafından yönetilen disiplin işlemleri süreci, üretim faktörünün genellikle hizmet olduğu turizm işletmelerinde titizlikle uygulanması gereken birtakım işlemleri kapsamaktadır. Disiplin işlemleri kapsamında yapılacak hata veya aksatılacak bir işlemin sonuçları turizm işletmesi için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir. Bu bağlamda turizm işletmelerinde işgörelere önleyici disiplin kapsamında belirli aralıklarla bilgilendirmeler yapılması faydalı olacaktır. Emek-yoğun yapıda olan turizm işletmelerinde insan ilişkilerinin çok önemli olduğu aşikârdır. Dolayısıyla disiplin işlemleri de titizlikle yönetilmesi gereken bir süreçtir.

İnsan kaynakları yönetiminde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri süreci, turizm işletmeleri açısından profesyonelce yönetilmesi gereken süreçlerdir. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri sürecinde, işgörenlerin çalışma düzenlerinde, idari ve sosyal işlerde ve disiplin işlemlerinde yaşanacak en ufak sorun veya aksaklık, turizm işletmesi için telafisi olmayan olumsuzluklar doğurabilecektir. Bu nedenle turizm işletmelerinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri yönetilirken sorunların en aza indirilmesi hatta sorunlar yaşanmadan önlemlerin alınması önem arz eden bir konudur. Bu bağlamda çalışmanın devamında turizm işletmelerinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri süreci kapsamındaki yaşanan/yaşanabilecek sorunlar ve bu sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi biriminin rolü açıklanmıştır.

TURİZM İŞLETMELERİNDE BÜROKRATİK VE DİSİPLİN İŞLEMLERİ KAPSAMINDAKİ SORUNLAR VE BU SÜREÇTE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİRİMİNİN ROLÜ

Turizm işletmelerinde müşteriye sunulan hizmetin kalitesi, büyük ölçüde bu hizmeti sunan işgörenin ruh haline bağlıdır. Turizm işletmelerinde işgörenin, dış görünüşüne yansıyan ruh hali ve moralinin müşteriye yansıdığı bilinmektedir. Örneğin; morali bozuk olan işgören işini o anda iyi bir şekilde yerine getiremeyeceği için hem işgörenin psikolojik durumu hem de sunulan hizmetin yetersizliği hızla müşteriye de yansımaktadır (Yenipınar, 2005). Dolayısıyla turizm işletmelerindeki çalışan işgörenlerin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanmasındaki bürokratik işlemler ve disiplin işlemleriyle ilgili yaşayacağı sorunlar, motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyeceğinden doğrudan bu durumu müşteriye yansıtabileceklerdir. Bu bağlamda, işgörenlerin bu tür sorunları yaşamaları ve yaşanan sorun ile ilgili insan kaynakları yönetimi biriminin etkin bir şekilde müdahale edememesi durumunda işgörenler, bu durumu müşterilere yansıtacak ve işletme için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi konusunda özellikle insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanmasındaki bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri ile ilgili birçok sorun olduğu ifade edilebilir. Sektörün bürokratik anlamda yaşadığı en temel sorun, hukuki düzenlemelerin yetersizliğidir. Turizm çalışanlarıyla ilgili mevzuat incelendiğinde sektöre yönelik çalışma şartları ile ilgili özel bir düzenlemenin yapılmadığı görülmektedir. Özel kanunlarda hüküm bulunmayan hâllerde genel kanun hükümlerine başvurulduğu için turizm çalışanlarına İş Kanunu hükümleri uygulanmakta ve bu durum bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Çitil, 2004). Yasal düzenlemelere bakıldığında doğrudan turizm

sektörüne yönelik “Yüzdelerden Toplanan Paraların İşçilere Dağıtılması Hakkında Yönetmelik” dışında bir düzenlemenin olmadığı ve çoğunlukla ilgili genel kanunlarda bir madde veya fıkra olarak turizm işletmeleri ile ilgili düzenlemelerin yer aldığı görülmektedir. Bu durum, üzerinde durulması ve düzeltilmesi gereken bir durumdur (Baytok, 2015). İnsan kaynakları yönetimi birimi bu konuda öncülük yaparak işletme sahipleriyle ve diğer işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi birimleri ile iletişim hâlinde olmalı ve aralarında kurulabilecek bir platform sayesinde birlikle hareket edebilir. Bu girişim sayesinde talepler üst kuruluş olan bakanlık düzeyine ulaştırılarak turizm işletmelerinin yasal düzenleme ve mevzuatta yer alması sağlanabilir.

Turizm işletmelerinde işgören ve işveren arasındaki ilişkide disiplin uygulamaları, sorun yaşanan bir başka konudur. Örneğin, disiplin sürecini gerektiren disiplin ceza tablosu ve hangi eylemin hangi şekilde cezalandırılacağı koşulları işveren tarafından belirlenmektedir. Bu tek taraflı yaptırım, hakkaniyet ilkesine aykırıdır. Disiplin konusunda bir diğer husus, disiplin soruşturmasını yürütecek disiplin kurulunun oluşturulmasıdır. Esas olarak genelde dört kişiden oluşan kurulda iki işveren ve iki işçi temsilci görev yapmaktadır. Ancak başkan işveren temsilcisinin olduğu kurulda eşitlik halinde başkanın oyunun iki oy sayılması da adalet ilkesine aykırıdır. Bu konuda yaşanan bir diğer sorun, disiplin kurulunun oluşturulmasıdır. Bazı turizm işletmelerinde disiplin kurulu, işveren temsilcisi ve vekillerinin çoğunluğa hâkim olduğu bir şekilde yani taraflı olabilmektedir (Baytok, 2015). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi birimi, bu tür sorunların yaşanmamasında ya da bu sorunların çözümünde öncü bir rol üstlenerek her iki taraf arasında köprü görevi görmeli ve eşitlik ilkesine uygun bir davranış sergilemelidir.

Turizm işletmelerinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleriyle ilgili yaşanan sorunlar, turizm sektörünün hassas yapısı sebebiyle önem arz eden ve üstünde durulması gereken konulardır. İşgörenlerin işletmeye karşı olumlu tavır sergilemeleri sağlanarak söz konusu sorunların yaşanma ihtimali düşürülebilir. İnsan kaynakları yönetimi birimi, işletme içinde yaşanan veya yaşanacak sorunlarda kilit rol oynadığı için bu tür durumlarda titizlikle davranarak sorunların ortaya çıkmasını önlemek için proaktif davranış sergileyerek sorunların kaynağındaki problemlere yoğunlaşmalıdır.

Turizm işletmelerine bakıldığında içlerinde en büyük ve en çok personele sahip olan işletme türü şüphesiz otel işletmeleridir. Bu yüzden de bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri sürecinin diğer işletme türlerine göre otel işletmelerinde daha çok sorun yaşanan bir süreç olması beklenen bir olaydır ki sorunların her biri otel işletmeleri için önem arz eden ve

karşılaşıldığında bir an önce çözüme kavuşturulması gereken olaylardır. Tablo 2’de yer alan sorunlar ve geliştirilen çözüm önerileri, daha çok insan kaynakları yöneticisi veya bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerinde rol alan insan kaynakları yönetimi birimlerine ve işletme yöneticilerine yönelik geliştirilerek ortaya konulmuştur.

Tablo 2: Turizm işletmelerinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri kapsamında karşılaşılan sorunlar ve sorunların çözümünde insan kaynakları yönetimi biriminin rolü

Turizm İşletmelerinde Bürokratik İşlemler ve Disiplin İşlemleri Kapsamında Karşılaşılan Sorunlar	Sorunların Çözümünde İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Rolü	İnsan Kaynakları Yönetimi Birimlerine Yönelik Çözüm Önerileri
Bürokratik işlemlerin işletmeden işletmeye farklılık göstermesi	Bürokratik işlemler çatısı altında işe giriş, işten çıkış, çalışma düzeni ve idari ve sosyal işler; bir arada düşünülüp belirli standarda ulaşmak için insan kaynakları yönetimi birimi öncülük etmelidir.	Bürokratik işlemler konusunda standardı yakalamak için diğer işletmelerin uygulamaları da detaylı incelenerek mükemmelle yakın uygulamaları standart haline getirmek için insan kaynakları yönetimi birimi çaba göstermelidir.
İşgörenin isteği dışında fazladan çalıştırılması	Çalışma düzeninin sağlanması, insan kaynakları yönetimi birimindeki bürokratik işlemlerin bir parçasıdır. Bu bağlamda çalışma düzeninin taraflar açısından en uygun yöntemle sağlanması insan kaynakları yönetimi birimi sorumluluğundadır.	İnsan kaynakları yönetimi birimi bu tür durumlarda işgören ile işveren/üst yönetim arasında köprü görevini üstlenmelidir. Gerekirse yeni personel alımı için talepte bulunmalıdır.
Özlük dosyasının oluşturulmaması	Turizm işletmelerinde personel devir hızının yüksek olması gerekçe gösterilerek bazı işgörenler için özlük dosyasının hazırlanması adımı atlanmaktadır. Bu konuda insan kaynakları yönetimi birimi, her bir işgören için özlük dosyasını oluşturmalıdır.	Turizm işletmelerinde personel devir hızının yüksek olduğu departmanlar için, o departmanın yöneticisiyle iş birliği yapılarak özlük dosyasının oluşturulması konusunda gereken hassasiyet gösterilmelidir.
SGK bildiriminin zamanında yapılmaması	Turizm işletmelerinde çalışacak işgörenlerin SGK bildirimlerinin geciktirilmesi, işgörenin önem verdiği ve takip ettiği bir durumdur. İnsan kaynakları yönetimi birimi, bu konuda yasal mevzuatta belirlenen sürelerle riayet ederek gerekeni zamanında yapmalıdır.	Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi biriminin SGK bildiriminin yapılmasında hassas davranması, bu tür sorunların oluşmasını önleyecektir.
Tazminatların göz ardı edilmesi	İşgörenlerin işten çıkış işlemleri arasında bulunan, hizmet sözleşmesinin sona ermesi ve emeklilik işlemlerindeki hak edilen kıdem ve ihbar tazminatları konusunda insan kaynakları yönetimi birimi, üst yönetime gereken bilgiyi vermekle sorumludur.	Turizm işletmelerinde işten çıkış işlemleri yapılırken muhasebe departmanı ve üst yönetim, insan kaynakları yönetimi birimi tarafından bilgilendirilmeli ve bu konuda bilinçlendirilmelidir.
Yeterince sosyal faaliyet yapılmaması	İdari ve sosyal işler, insan kaynakları yönetimi birimindeki bürokratik işlemlerin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda sosyal faaliyetleri düzenlemek de insan kaynakları yönetimi biriminin önemli görevlerinden biridir.	İnsan ilişkilerine dayanan turizm sektöründe çalışan işgörenler için sosyal faaliyetlere gereken önem verilmeli ve işgörenlerin sosyalleşmesi için etkinlikler düzenlenmelidir.
İnsan Kaynakları Yönetimi işlevleri kapsamındaki faaliyetlerdeki süreçlerin işgörenden ziyade işletme çıkarımı korumaya odaklanması	İnsan kaynakları yönetimi birimi, işgörenin işe alımı, iş analizi, eğitimi, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, kariyer yönetimi, koruma ve geliştirme işlevlerindeki bürokratik işlemleri yerine getirirken işgörene ekstra maliyet ve iş yükü yüklememelidir.	Turizm işletmelerinde sektörün emek-yoğun yapısından dolayı işgörene verilmeli gereken değerin önem derecesi yüksek olmalıdır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi birimi, işlevlerini yerine getirirken yaşanan sorunlarda olaylara işgören açısından bakmalı ve bürokratik işlemlerin işgörene gereksiz maliyet ve işgücü meydana getirmesinden kaçınılmalıdır.
Önleyici disiplin yaklaşımının	Turizm işletmelerinde genellikle kural ihlali yapıldıktan sonra disiplin türlerini	Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi birimi, işgörene belirli zaman

benimsenmemesi	başvurulmakta ve ceza verilmektedir. Bunun yerine insan kaynakları yönetimi birimi işlevlerini yerine getirirken, önleyici disiplin yaklaşımını benimseyerek işgörenleri bilgilendirmelidir.	aralıklarında önleyici disiplin yaklaşımına göre kural ihlallerinde ne gibi yaptırımların olacağını hatırlatmalıdır.
Disiplin kavramı ile ceza kavramının bütünleşik şekilde algılanması	Disiplin algısının sadece cezaya dayalı bir şekilde anlamlandırılması yanlış bir anlayıştır. İnsan kaynakları yönetimi birimi, işgörenleri disiplin konusunda bilinçlendirmelidir.	Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi birimi, işgörelere belirli periyodlarla disiplin ve çalışma şekli hakkında bilgilendirme toplantıları düzenleyebilir.
Departman yöneticilerinin kendi disiplinlerini uygulama çabaları	Turizm işletmelerinde birden fazla departman bulunduğu için işgörelere departmanlar arası farklı disiplin uygulamalarıyla karşılaşabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi birimi, bu konuda öncülük etmeli ve kural ihlallerinde devreye girmelidir.	Turizm işletmelerinde departman yöneticilerine kural ihlallerinde kendilerine başvurmaları gerektiği konusunda bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.
İşgörelere kurallar konusunda yetersiz bilgilendirilmesi	İnsan kaynakları yönetimi, işgörelere işletme kuralları hakkında sürekli bilgilendirilmeli ve ihlallerde ne gibi yaptırımların olacağı konusunda bilgi vermelidir.	Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi birimi, işgörelere ilgili diğer işlevlerini gerçekleştirirken (iş analizi, performans değerlendirme vb.) işletme kurallarını işgörelere özetlemelidir.
Disiplin sürecinin yanlış yönetilmesi	İnsan kaynakları yönetimi birimi, bazen disiplin işlemlerinde davranış yerine kişiliğe odaklanabilmektedir ve bu oldukça yanlış bir yaklaşımdır. Disiplin süreci insan kaynakları yönetimi birimi tarafından tarafsız bir şekilde yönetilmelidir.	İnsan kaynakları yönetimi birimi, disiplin işlemlerinde iyi bir kayıt ve raporlama yaparak olabilecek en adil şekilde davranmaya özen gösterilmelidir.
Disiplin işlemleri hakkında dışardan yardım almama sorunu	Turizm işletmeleri, sektörün yapısı gereği sürekli insan ilişkilerinin yoğun olduğu işletme türleridir. Bu bağlamda yaşanan bazı kural ihlalleri, insan kaynakları yönetimi biriminin yetki ve sorumluluğunu aşabilir.	Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi birimi, bu tür olaylarla karşılaştığında kendi içinde halletmeye çalışmamalı ve en yakın kolluk kuvvetlerinden gerektiğinde yardım almayı bilmelidir.

Tablo 2’de ortaya konulan bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri kapsamında karşılaşılan sorunlar genel hatlar itibariyle; işe giriş-çıkış işlemleri sürecinde, çalışma düzeninin sağlanmasında, sosyal faaliyetler konusunda ve disiplin sürecinde yaşanan birtakım sorunlardan oluşmaktadır. Bu sorunlara karşı insan kaynakları yönetimi birimi, bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri sürecini yönetmek adına insan kaynakları yönetimi birimine alınan personeli titizlikle seçmelidir. Bunun dışında, yaşanan sorunların çözümünde işletmenin yapısı ve faaliyet alanı üst yönetim tarafından dikkate alınarak çözüm yollarına başvurulmalıdır. Yaşanan veya yaşanabilecek sorunlara karşı insan kaynakları yönetimi birimi, çözüm odaklı olmalı ve çözüm için gereken çabayı göstermelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri, insan kaynakları yönetiminin en temel görevlerinden birini oluşturmaktadır. Bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri, işletme verimliliği ile doğrudan ilişkili bir konudur. Zira gelişmiş insan kaynakları yönetimi metotları, bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerini işletmenin her alanı ile ilişkilendirmekte ve sahip olduğu niteliklerden dolayı bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerine anahtar rol görevini yüklemektedir.

Bürokratik işlemlerin kapsamında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin her biri girmekle beraber genel olarak; işgörenin işe giriş işlemleri, işten çıkış işlemleri, işgörenlerin çalışma düzeninin sağlanması ve işgörenlerle ilgili idari ve sosyal işler yer almaktadır. Bu işlemler; turizm işletmeleri özelinde otelde çalışma düzeni, seyahat acentasında işe girişte istenen belgeler ve yiyecek-içecek işletmesindeki idari yapı gibi bir takım farklı uygulamaları içermektedir.

Disiplin işlemleri, turizm işletmelerinin genellikle hizmet üreten işletmeler olmasından ve insan faktörünün sürekli ön planda olduğu işletmeler olması sebebiyle stratejik anlamda önemli bir yere sahip işlemlerden oluşmaktadır. Turizm işletmelerinde uygulanacak disiplin türleri genel olarak; önleyici disiplin, düzeltici disiplin ve yapıcı disiplin olarak sıralanabilir. Bununla birlikte turizm işletmeleri açısından en çok önem verilmesi gereken disiplin türü, birtakım olumsuzluklar yaşanmadan önlem almayı gerektiren önleyici disiplindir.

Turizm işletmelerinin insan kaynağından etkili faydalanabilmeleri kapsamında gerçekleştirilen işlemler arasında bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri önemli bir yer tutar. Her ne kadar bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri destek işlevler kapsamına alınsa da ortaya çıkardıkları sonuçlar, işgören ve işveren için hukuki bağlayıcılık doğurduğu için önemlidir (Baytok, 2015). Bu bağlamda bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri sürecinde yaşanan sorunlar, stratejik anlamda önemli bir yer tutmaktadır. Turizm işletmelerinde bu sorunların daha az yaşanması ya da zamanla hiç yaşanmaması; sorunların ortaya konulması ve çözüm önerileri geliştirilmesiyle mümkün olacaktır.

Turizm işletmelerinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri ile ilgili karşılaşılan sorunları, literatürdeki bilgilerden ve yapılan gözlemlerden yararlanılarak ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, sektördeki insan kaynakları yöneticileri için ışık olabilecek ve bununla birlikte araştırmacılar için de daha sonra yapılacak uygulamalı ve teorik çalışmalara kaynak niteliği taşıyabilecektir. Çalışmanın literatüre ve uygulamaya yapacağı katkı ile birlikte yaşanan sorunların karşısında hızlı çözümler geliştirilebilir. Bu bağlamda turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetiminde bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri ile ilgili en genel sorun, bu konudaki araştırma boşluğu olmasıdır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalar, turizm işletmelerinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerinde rol alan personel ve işletmedeki diğer personellerin katılımlarıyla gerçekleştirilecek ve sorunları açık/kapalı uçlu sorularla ölçmeyi amaçlayan uygulamaları kapsayabilir. Bu sayede sorunlara yeni bakış açıları getirilerek çözüm önerileri genişletilebilir.

Bir diğer çalışma konusu da turizm işletmeleri ile hizmet sektöründeki diğer kamu ve özel kuruluşlarında yapılan bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri süreci hakkında karşılaştırma yapılarak aradaki fark (varsa) ortaya konabilir. Daha sonra çıkan sonuca göre, süreci eksik veya hatalı yöneten tarafa öneriler getirilebilir. Turizm işletmelerinde gerçekleştirilen bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri sürecini insan kaynakları yönetimi biriminin katılımıyla görüşme veya anket yöntemi kullanarak ortaya koymak, bir diğer araştırma konusu olabilir. Bu sayede bizzat süreci gerçekleştiren kişilerin görüşleri alınmış olacak ve eksikliklerin giderilmesi adına adım atılmış olacaktır. Bir diğer araştırma konusu olarak; turizm işletmelerindeki insan kaynakları yönetimi dışındaki diğer departman yöneticilerinin bürokrasiye ve disipline bakış açıları ve bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri hakkındaki bilgi düzeyleri, uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulabilir.

Çalışmanın sonucu dâhilinde varılabilecek genel bir yargıya göre, bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri, işletme için stratejik öneme sahip bir süreç olup insan kaynakları yönetiminin her işlevindeki faaliyetlerindeki süreçlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda turizm sektörünün yapısı gereği bu sürecin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, işletmede karşılaşılabilecek sorunların en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılması için önemli rol oynamaktadır. Sonuç olarak, turizm işletmeleri yöneticilerine ve turizm işletmeleri örneğinde hizmet sektörünün diğer kuruluşlarındaki yöneticilere getirilebilecek en önemli öneri, bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerine gereken önemin verilmesi ve bu konuda bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri sürecini iyi yönetebilecek insan kaynakları yönetimi departmanlarını destekleyici kararlar alınmasıdır.

Gelecekte yapılacak olan araştırmalar için bu çalışmanın teorik olarak yol gösterici olması ve konuyla ilgili uygun yöntemlerle uygulamalı çalışmaların yapılması önerilebilir. Bu bağlamda yapılabilecek olan uygulamalı bir araştırma önerisi ise turizm işletmelerindeki bürokratik işlemlerin işgörenler tarafından nasıl algılandığı ve işgörenlerin turizm işletmelerindeki bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerine karşı tutumları örnek olarak verilebilir. Bir başka araştırma önerisi ise turizm işletmelerinde bürokratik işlemler ve disiplin işlemlerinin mevcut uygulamalarının yönetsel düzeyde ortaya konulması olabilir. Bu öneriler ışığında bürokratik işlemler ve disiplin işlemleri süreci, işletmelerde çalışan işgörenler ve yöneticiler bakış açısı ile ortaya konularak mevcut durum tespit edilerek gereken iyileştirme tedbirlerinin alınmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgeyik, T. (2012). Performans Değerlendirme. U. Dolgun (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akoğlan Kozak, M. (2012). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Armstrong, M. (1990). A Handbook of Personnel Management Practice (3rd Edition). London: Kogan Page Ltd.
- Aslan, Z. (2001). Disiplin Suç ve Cezaları. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aydın, U. (2006). İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi 30. Yıl Armağanı. Ankara: Tisk Yayınları.
- Baransel, A. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Birinci Cilt: Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 101.
- Barutçugil, İ. (2002). Eğiticinin Eğitim. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baytok, A. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Destek İşlevler. E. Pelit (Ed.), Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Grafiker Yayınları.
- Bilgin, L. (2004). Disiplin. R. Geylan (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: T. C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cingil, A. (1996). İnsan Kaynakları Yönetiminde Disiplin Sistemleri ve Üç Askeri Hastanenin Disiplin Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay Çalışması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.
- Çitil, N. (2004). Turizm Çalışanlarının Hukuki Statüsü. http://www.turkhukuk sitesi.com/makale_137.htm (Erişim Tarihi: 10.01.2019). "Turizm Çalışanlarının Hukuki Statüsü" başlıklı makalenin tüm hakları yazarı Nursel Citil'e aittir ve makale, yazarı tarafından Türk Hukuk Sitesi (<http://www.turkhukuk sitesi.com>) kütüphanesinde yayınlanmıştır.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (27), 1-23.
- Eken, Y. (2007). İnsan Kaynakları Birimlerinin İşe Alım Sürecindeki Hukuki İşlevleri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.
- Ekici, E. (2006). Hobbes ve Rousseau: Toplumsal Sözleşme Kuramı. Kaygı: Uludağ Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi, (6), 78-89.
- Eren, E. (1989). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi (2. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2013). Bürokrasi ve Siyaset (5.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Etimoloji Türkçe (2018). Disiplin Kelime Kökeni. [URL: <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/disiplin>] (Erişim 30 Aralık 2018).
- Fındıkçı, İ. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gawthrop, L. C. (1969). Bureaucratic Behaviour in the Executive Branch: Analysis of Organizational Change. London: The Free Press.
- Geylan, R. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2002). 21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2(3), 1-27.
- Güripek, E. ve Sert, S. (2016). Disiplin ve Şikayet Yönetimi. N. Şahin Perçin, B. Güzel ve Ş. Aydın Tükeltürk (Ed.), Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İş Kanunu (2003). Madde 8 – Madde 75 (Tanım ve Şekil). [URL: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf>] (Erişim 07 Ocak 2019).
- Kavanaugh, R. R. ve Ninemeirer, J. D. (2001). Supervision In the Hospitality Industry (3rd Edition). Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (1994). Human Resource Management (7th Edition). USA: West Publishing Corporation.
- Özdemir, E. ve Akpınar, A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 85-105.
- Öztürk, C. (2018). Polis Disiplin İşlemleri: Tüzükten Genel Kolluk Disiplin Hükümleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(ICEESS' 18), 29-36.
- Pelit, E. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. E. Pelit (Ed.), Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Grafiker Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sadullah, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. C. Uyargil (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Serinkan, C. (2012). İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi. U. Dolgun (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (2006). Madde 4 – Madde 8. [URL: <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5510.pdf>] (Erişim 07 Ocak 2019).
- TDK (2018). Güncel Türkçe Sözlük. [URL: http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c29136d766ea2.01486526] (Erişim 30 Aralık 2018).
- Weber, M. (1987). Sosyoloji Yazıları (Çev: Taha Parlar). İstanbul: Hürriyet Vakfı Yayınları.
- Yenipınar, U. (2005). Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(3), 148-176.