

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
AÇISINDAN PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİ
(ÖRNEK BİR UYGULAMA)

121 891

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Barış ERDEM

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

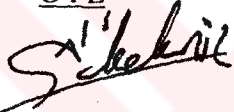
DANIŞMAN

Yrd.Doç.Dr. Ayhan GÖKDENİZ

Balıkesir 2002

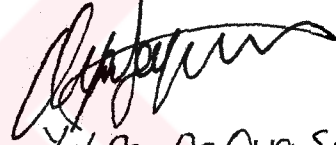
Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otellilik
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans/~~Doktora~~ tezi jürimiz tarafından incelenerek,
aday ...Barış ERDEM....., 03/07/2002 tarihinde tez savunma sınavına
alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan tezin ...Basarılı..... olduğuna oy ...birliği
ile karar verilmiştir.

ÜYE



Yrd.Doç.Dr. Ayhan GÖKDENİZ (Danışman)

ÜYE



Yrd.Doç.Dr. Oya SEYMEN

ÜYE



Yrd.Doç.Dr. Ender YÖNET

ÜYE

ÖZET

Turizm sektörünün kapsamına giren hizmet ve faaliyet alanlarından biri olan otel işletmeleri, turizm sektörünün gelişmesine paralel olarak zaman içerisinde büyük bir ilerleme kaydetmiştir. Teknolojik gelişmelerle birlikte otel işletmeleri, içinde bulunduğumuz 2000’li yıllarda her tür müşteri ihtiyacına cevap verebilecek tesisler haline gelmiştir.

Bir hizmet işletmesi olarak otel işletmelerinin başarısında “insan unsuru”nun büyük önem taşıması, bu işletmelerde istihdam edilen personeli daha da önemli hale getirmektedir. Çünkü, otel personelinin sunmuş olduğu hizmet, turistik tüketicilerin tatminine olumlu ve olumsuz yönde doğrudan etki etmektedir.

Bu noktada otel işletmelerinde personel bulma ve seçme süreci ön plana çıkmaktadır. Doğru insanın bulunması ve bulunan adaylar arasından en yetenekli olanının seçimi, belki de otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme süreci, her aşamaya gereken özen ve dikkatin gösterilmesinin gerektiği bir süreçtir. Bu süreçte herhangi bir aşamada bir takım uygulamaların eksik kalması, personel bulma ve seçme sürecinin tamamını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bilimsel tekniklerle uygulanan bir seçim sistemi, otel işletmelerinde personel verimliliğini sağlamasının yanında, işletmenin genel verimliliğini de olumlu yönde etkileyecektir.

Buradan hareketle çalışma üç bölüme ayrılmıştır.

Birinci bölümde genel olarak konaklama işletmeleri ve konaklama işletmeleri içerisinde otel işletmeleri kavramsal açıdan incelenmiş olup, otel işletmelerinin tanımı, tarihsel gelişimi, sınıflandırılması ve organizasyon yapısı ele alınmıştır.

İkinci bölümde, öncelikle insan kaynakları yönetimi kavramsal olarak tanıtılmış, daha sonra otel işletmelerinde personel bulma ve seçme süreci ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümü otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine yönelik olarak Antalya ilinde 25 otel işletmesinde yapılan bir araştırma çalışmasını içermektedir.



ABSTRACT

Hotel establishments, one of the service and activity fields of tourism sector, have had a great development by the time in accordance with the development of tourism. They have developed into the establishments to meet every kind of tourist needs with technological improvements in the years of 2000.

It makes the employee of these establishments more important that “the factor of person” is of great importance in the success of hotel establishments as they are service-concentrated establishments. This is because of the fact that the service offered by hotel staff directly effects the satisfaction of tourists in a positive or negative way.

At that point, the process of finding and selecting the staff gets more importance. It is possibly one of the most important functions of hotel establishments to find the correct person and to choose the most qualified one. The process of finding and selecting personnel in hotel establishments is a period each step of which needs necessary attention and care. If some applications lack at any step of this process, it may effect the process of finding and selecting staff completely in a negative aspect. A selection method depending on good and scientific bases effects not only the personnel productivity and sufficiency in hotel establishments but also the general productivity of the establishment in a positive way.

Starting from that point; the study accomplishes three chapters.

In the first chapter, accommodation establishments on a general base and hotels within accommodation establishments are studied from conceptual aspect; and organization structure of hotel establishments are taken into consideration.

In the second chapter; human resources management is firstly given conceptually; then the process of finding and selecting employee in hotel establishments is studied in detail.

The third and also the last chapter of the study comprises a research on the process of finding and selecting employee in 25 hotels in Antalya.



ÖNSÖZ

Turizm sektörünün öneminin tüm dünyada giderek artan oranda anlaşılması, bu sektörün çıktılarında daha fazla pay almak isteyen ülkeler arasında da rekabetin aynı düzeyde artmasına neden olmaktadır. Turizm kapsamına giren hizmet birimlerinden biri olan otel işletmeleri de yaşanan bu rekabet ortamında ayakta kalabilmenin yollarını aramaktadırlar.

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması, bu işletmelerde çalışan işgörenleri oldukça önemli hale getirmektedir. Çünkü bir turistik tüketicinin herhangi bir turistik destinasyonu seçmesinde, gidilecek yerin doğal, kültürel ve benzeri güzellikleri kadar otel personelinin kendisine sunmuş olduğu hizmet de önemli yer tutmaktadır.

Otel işletmelerinde insan unsurunun oldukça önemli yer tutması, bu işletmelerde çalışan personelin bulunması ve seçim sürecini de önemli hale getirmektedir. Yerinde ve bilimsel tekniklerle uygulanan bir personel seçim süreci işletmelerin amaçlarına daha kolay ulaşmasının yanında, personelin işinde daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana her konuda yardımcı olan başta değerli hocam ve danışmanım sayın Yrd.Doç.Dr. Ayhan GÖKDENİZ'e; bilgi, tecrübe ve görüşleriyle bana her zaman yön veren değerli hocam sayın Yrd.Doç.Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e ve ismini saymadığım bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Bununla birlikte, çalışmanın hazırlanması sırasında göstermiş olduğu sonsuz sabır ve desteği nedeniyle sevgili eşim İlknur ERDEM'e ayrıca teşekkür etmek isterim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	Sayfa No iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE OTEL İŞLETMELERİNİN ANALİZİ

1.1 Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektörü İçindeki Yeri ve Önemi	4
1.1.1 Konaklama İşletmelerinin Tanımı	8
1.1.2 Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	9
1.1.2.1 Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri	9
1.1.2.2 Geleneksel Konaklama İşletmeleri	11
1.2 Konaklama Sektöründe Otel İşletmelerinin Kavramsal Analizi	12
1.2.1 Otel İşletmelerinin Tanımı	12
1.2.2 Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	13
1.2.2.1 Dünyada Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	13
1.2.2.2 Türkiye’de Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	15
1.2.3 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	18
1.2.3.1 Genel Olarak Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	19
1.2.3.1.1 Karşılıklıları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmeleri	19
1.2.3.1.1.1 Şehir Otelleri	19

1.2.3.1.1.2 Sayfiye (Kıyı) Otelleri	19
1.2.3.1.1.3 Dağ ve Spor Otelleri	20
1.2.3.1.1.4 Kaplıca, Kür Otelleri	20
1.2.3.1.2 Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri	20
1.2.3.1.2.1 Devamlı Oteller	20
1.2.3.1.2.2 Mevsimlik Oteller	21
1.2.3.1.3 Büyüklüklerine (Oda ve Yatak Sayısı) Göre Otel İşletmeleri	21
1.2.3.1.3.1 Çok Küçük Otel İşletmeleri	23
1.2.3.1.3.2 Küçük ve Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri	23
1.2.3.1.3.3 Büyük Otel İşletmeleri	23
1.2.3.2 Türkiye’de Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	24
1.2.3.2.1 Turizm İşletme Belgeli Oteller	24
1.2.3.2.2 İşletme Belgesiz Otel İşletmeleri	24
1.2.4 Otel İşletmelerinin Özellikleri	25
1.3 Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	27
1.3.1 Faaliyet Departmanları (Doğrudan Gelir Getiren Departmanlar)	33
1.3.1.1 Odalar Departmanı	34
1.3.1.2 Yiyecek-İçecek Departmanı	36
1.3.1.3 Diğer Yan Hizmet Departmanları	38
1.3.2 Hizmet Departmanları (Doğrudan Gelir Getirmeyen Departmanlar)	38
1.3.2.1 Satış ve Pazarlama Departmanı	38
1.3.2.2 Muhasebe Departmanı	39
1.3.2.3 Teknik Servis Departmanı	40
1.3.2.4 Güvenlik Departmanı	41
1.3.2.5 İnsan Kaynakları Departmanı	41

II. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİ

2.1 Otel İşletmelerinde İnsan Unsurunun Önemi	43
2.2 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Yeri ve Önemi	46
2.2.1 Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı, Tarihsel Gelişim Süreci ve Amaçları	46
2.2.2 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi	51
2.3 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları	55
2.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması	56
2.3.2 İş Analizi ve İş Tanımları	56
2.3.3 İşgören Bulma ve Seçme	57
2.3.4 Personel (İşgören) Eğitimi	57
2.3.5 İşgören Motivasyonu Sağlama	59
2.3.6 Performans Değerleme	61
2.3.7 Ücret Yönetimi	62
2.3.8 Kariyer Geliştirme	63
2.3.9 Endüstri İlişkileri	64
2.3.10 İşgören Sağlığı ve Güvenliği	65
2.3.11 Sosyal Yardım ve Hizmetler	65
2.4 Otel İşletmelerinde Personel Bulma ve Seçme Sürecinin Ayrıntılı Analizi	66
2.4.1 Personel Bulma Sürecinin Otel İşletmeleri Açısından Önemi	66
2.4.1.1 Otel İşletmelerinde Personel Bulma Sürecine Temel Oluşturan Ön Çalışmalar	70
2.4.1.1.1 İnsan Kaynakları Planlamasının Personel Bulma Süreci Açısından İncelenmesi	70
2.4.1.1.2 İş Analizi Sürecinin Personel Bulma Süreci Açısından İncelenmesi	77
2.4.1.1.2.1 İş Tanımları	79
2.4.1.1.2.2 İş Gereklileri	82

2.4.1.2 Otel İşletmelerinde Personel Bulmada Başvurulan	
Kaynakların İncelenmesi	85
2.4.1.2.1 İç Kaynaklar	86
2.4.1.2.1.1 Yükseltme (Terfi)	88
2.4.1.2.1.2 İç Transfer	89
2.4.1.2.2 Dış Kaynaklar	89
2.4.1.2.2.1 İlan ve Duyurular	91
2.4.1.2.2.2 Kişisel Başvuru veya Özgeçmiş (C.V.)	
Gönderme	94
2.4.1.2.2.3 İş ve İşçi Bulma Kurumları	95
2.4.1.2.2.4 İşletmede Çalışanların ve Tanıdıkların	
Tavsiyeleri	96
2.4.1.2.2.5 Eğitim Kurumları	96
2.4.1.2.2.6 Sendikalar	99
2.4.1.2.2.7 İşgören Kiralama	100
2.4.1.2.2.8 İnsan Kaynakları Danışmanlık	
Firmaları ve Kelle Avcılığı	100
2.4.1.2.2.9 İnternet	102
2.4.2 Personel Seçme Sürecinin Otel İşletmeleri Açısından Önemi	104
2.4.2.1 Otel İşletmelerinde Personel Seçme Süreci Aşamaları	108
2.4.2.1.1 Ön Görüşme Aşaması	108
2.4.2.1.2 Başvuru Formunu Doldurma Aşaması	108
2.4.2.1.3 Görüşme Aşaması	110
2.4.2.1.3.1 Görüşme Türleri	115
2.4.2.1.3.1.1 Plansız Görüşme	115
2.4.2.1.3.1.2 Planlı Görüşme	116
2.4.2.1.3.1.3 Birebir Görüşme	116
2.4.2.1.3.1.4 Grup Görüşmesi	117
2.4.2.1.3.1.5 Baskılı Görüşme	117
2.4.2.1.4 Sınav (Test) Uygulama Aşaması	117
2.4.2.1.4.1 Test Türleri	120
2.4.2.1.4.1.1 Zeka Testleri	120

2.4.2.1.4.1.2 Başarı Testleri	120
2.4.2.1.4.1.3 Kişilik Testleri	121
2.4.2.1.5 Referansların İncelenmesi Aşaması	121
2.4.2.1.6 Sağlık Kontrolü Aşaması	123
2.4.2.1.7 Seçim (İşe Alma) Kararı Aşaması	123
2.4.2.1.8 İşe Yerleştirme Aşaması	125

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	126
3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	128
3.3 ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ	128
3.3.1 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin ve Ankete Katılan Yöneticilerin Tanıtımına İlişkin Bulgular	129
3.3.1.1 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Tanıtımına İlişkin Bulgular	129
3.3.1.2 Ankete Katılan Yöneticilerin Tanıtımına İlişkin Bulgular	130
3.3.2 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Mevcut İşgücü Kapasitesine Yönelik Bulgular	132
3.3.3 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bulgular	135
3.3.4 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme Sürecine İlişkin Bulgular	138
SONUÇ VE ÖNERİLER	158
EKLER	164
KAYNAKÇA	175

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Turizm Sektörünün Kapsamına Giren Hizmet ve Faaliyetler	7
Şekil 2. Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması	30
Şekil 3. Orta Büyüklükte Bir Otelin Organizasyon Şeması	31
Şekil 4. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması	31
Şekil 5. Otel Organizasyonunu Meydana Getiren Bölümler	32
Şekil 6. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi	48
Şekil 7. Büyük Bir Otelin Personel Bölümünün Organizasyon Şeması	52
Şekil 8. İnsan Kaynakları Bölümünün Modern Organizasyon İçerisindeki Yeri	53
Şekil 9. Personel Talep Formu	68
Şekil 10. Personel Bulma Süreci	69
Şekil 11. İş Tanımı Formu	81
Şekil 12. İş Gereklere Formu	84
Şekil 13. Personel İlanı	93
Şekil 14. Personel Talebi Amacıyla Bir Otel İşletmesinin Eğitim Kurumuna Gönderdiği Faks Örneği	99
Şekil 15. Personel Seçme Süreci	107

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Dünya Genelinde Otel ve Benzeri İşletmelerin Oda Kapasitelerinin Kıtalar İtibariyle Dağılımı (1998)	15
Tablo 2. Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Konaklama Tesislerinin Yıllar İtibariyle Tesis ve Yatak Sayısı Bakımından Gelişimi	18
Tablo 3. Dünyada Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı	74
Tablo 4. Türkiye'de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı	75
Tablo 5. Otel İşletmelerinde Personelin Yüzde (%) Olarak Dağılımı	75
Tablo 6. Ankete Katılan Otel İşletmeleri	126
Tablo 7. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Dönemlerine Göre Dağılımı	129
Tablo 8. Ankete Katılan İşletmelerin Statülerine Göre Dağılımı	129
Tablo 9. Ankete Katılan Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı	130
Tablo 10. Ankete Katılan Yöneticilerin Buldukları İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	131
Tablo 11. Ankete Katılan Yöneticilerin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	131
Tablo 12. Ankete Katılan Yöneticilerin Buldukları Ünvanda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	132
Tablo 13. Ankete Katılan İşletmelerin Toplam Personel Sayısı	132
Tablo 14. Ankete Katılan İşletmelerdeki Devamlı Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	133
Tablo 15. Ankete Katılan İşletmelerdeki Geçici Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	134
Tablo 16. Ankete Katılan İşletmelerdeki Personelin Genel Olarak Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	135
Tablo 17. Ankete Katılan İşletmelerde "İnsan Kaynakları (Personel)"den Sorumlu Bir Departmana Sahip Olan İşletmelerin Oranı	136

Tablo 18. Ankete Katılan İşletmelerde “İnsan Kaynakları (Personel)”den Sorumlu Departmanların İsimlerine Göre Dağılımı	136
Tablo 19. Ankete Katılan İşletmelerde “İnsan Kaynakları Politikası”nın Belirlenmesi Oranı	139
Tablo 20. Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Politikasını Belirleyen Birimler	139
Tablo 21. Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlamasını Kullanım Oranları	140
Tablo 22. Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlamasını Belirleyen Birimler	141
Tablo 23. Ankete Katılan İşletmelerde Personel İhtiyacını İnsan Kaynakları Departmanına Bildirmede Kullanılan Yöntemler	142
Tablo 24. Ankete Katılan İşletmelerin Mevcut ve Gelecekteki Personel İhtiyacını Belirlemede Kullandıkları Yöntemler	142
Tablo 25. Ankete Katılan İşletmelerde İş Analizi Çalışmalarının Kullanım Oranları	143
Tablo 26. Ankete Katılan İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme İşlevini Yürüten Yöneticiler	144
Tablo 27. Ankete Katılan İşletmelerin Yönetici Düzeyinde Personel İstihdam Etmede Yararlandıkları Kaynaklar	145
Tablo 28. Ankete Katılan İşletmelerin Orta ve Alt Kademe Personel İstihdam Etmede Yararlandıkları Kaynaklar	147
Tablo 29. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Bulmada İç Kaynaklara Başvurma Nedenleri	149
Tablo 30. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Bulmada Dış Kaynaklara Başvurma Nedenleri	149
Tablo 31. Ankete Katılan İşletmelerde “Ön Görüşme”yi Yürütenlerin Ünvanlarına Göre Dağılımı	151
Tablo 32. Ankete Katılan İşletmelerin “İş Başvuru Formu” Kullanım Oranları	151
Tablo 33. Ankete Katılan İşletmelerin “Görüşme” Yapma Oranları	152
Tablo 34. Ankete Katılan İşletmelerde Görüşme Yöntemini Yürütenlerin Ünvanlarına Göre Dağılımı	152

Tablo 35. Ankete Katılan İşletmelerin Uyguladıkları Görüşme Türlerinin Dağılımı	153
Tablo 36. Ankete Katılan İşletmelerin Sınav (Test) Yöntemini Kullanma Oranları	154
Tablo 37. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Seçme Sürecinde “Referans Araştırması” Yöntemini Kullanma Oranları	154
Tablo 38. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Seçme Sürecinde “Sağlık Kontrolü” Yöntemini Kullanma Oranları	155
Tablo 39. Ankete Katılan İşletmelerde Yönetici Düzeyinde Personelin İşe Alınması İle İlgili Son Kararı Verenlerin Ünvanlarına Göre Dağılımı	156
Tablo 40. Ankete Katılan İşletmelerde Orta ve Alt Düzey Personelin İşe Alınması İle İlgili Son Kararı Verenlerin Ünvanlarına	156



GİRİŞ

Turizm, gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkeler için vazgeçilmez bir unsur görünümündedir. Gerek ekonomik anlamda gelir getirici bir rol üstlenmesi, gerekse farklı ülkelerden insanları bir araya getirerek dünya barışını sağlaması bu endüstrinin tüm dünyada gelişmesine etki eden unsurlardan sadece bir kaçıdır. Turizm endüstrisi tüm dünyada büyük bir hızla gelişmeye devam ederken, bu endüstrinin sağlamış olduğu faydalardan daha fazla pay alma yarışında olan ülkeler arasındaki rekabet de aynı oranda artmaktadır.

Turizm endüstrisi emek-yoğun niteliğe sahip, otomasyona diğer sektörlerden çok daha az imkan sağlayan bir hizmet sektörüdür. Gerçekte sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği bu sektörün insan unsuruna dayalı olmasıdır. Turizm sektöründe seyahat eden de hizmeti sunan da “insan”dır. İnsanın insana hizmet verdiği bir üretim sürecinde, tüketim ve üretim aynı anda yapılmakta ve turistik yapının depolanması mümkün olmamaktadır.

Genel olarak bir örgütün amaçlarını iki grup halinde toplamak mümkündür. Bunlar, parasal amaçlar ve parasal olmayan amaçlardır. Parasal amaçlar, büyümek, gelişmek, kar sağlamak gibi iktisadi amaçları kapsarken, parasal olmayan amaçlar prestij, güç sağlama, ahlaki ve sosyal prensipler şeklinde gruplandırılabilir. Fakat, her iki amacın gerçekleştirilmesi de örgütte yer alan insan gücüne bağlıdır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan örgütler ekonomik olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamazlar.

Bir hizmet sektörü olarak turizm sektörünün kapsamına giren birimlerden biri de otel işletmeleridir. Günümüz rekabet şartlarında otel işletmelerinin başarısı, kuşkusuz sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesine bağlıdır.

Turistik tüketicilerin gittikleri yerlerdeki otel işletmelerinden istek ve beklentileri her geçen gün değişmektedir. Otel işletmeleri de değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamak zorundadırlar. Aksi takdirde turistik tüketiciler daha kaliteli hizmet veren otel işletmelerini tercih edeceklerdir.

Bu yüzden otel işletmelerinin başarısı, diğer işletme türlerinden farklı olarak daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine, bu hizmeti gerçekleştiren kişilerin seçimine ve işe alınmasına bağlı olmaktadır.

Hizmet ise otel işletmelerinde ancak insan eliyle yerine getirilebilecek bir unsurdur ve bu noktada insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler doğru insanın, doğru yerde ve doğru zamanda istihdam edilmesini sağlayan insan kaynakları yönetimi tekniklerini uygulamaktadırlar.

İnsan faktörünün otel işletmelerinde bu denli önemli olması, personelin bilimsel yöntemlere dayalı olarak seçilmesini gerektirmektedir. Otel işletmelerinde personel seçim sürecinin her aşaması çok önemli olup, büyük bir dikkat ve titizlik isteyen bir süreçtir. Bu yüzden, personel seçim sürecinde adaylar arasından seçim kararını vereceklerin bu konuda uzmanlaşmış, nitelikli ve bilimsel teknikleri uygulayabilen kişiler olmasında büyük faydalar vardır. Çünkü, işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsur insandır ve insan unsurunun önemi otel işletmelerinde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

Buradan hareketle çalışmanın amacı, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından personel bulma ve seçme sürecinin önemine değinerek, bu süreç içerisinde yer alan aşamaları ayrıntılı bir biçimde ele almak ve uygulama çalışmasından elde edilen sonuçları değerlendirmek suretiyle bu alandaki sorunları ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

Çalışma 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, otel işletmeleri kavramsal açıdan ele alınmış, otel işletmelerinin tanımı, sınıflandırılması, özellikleri ve organizasyon yapısı incelenmiştir.

İkinci bölümde, öncelikle insan kaynakları yönetimi kavramsal açıdan ele alınmış olup, daha sonra otel işletmelerinde personel bulma ve seçme süreci ve bu alanda yaşanan sorunlar ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son kısmı, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine yönelik bir uygulama çalışmasını içermektedir. Uygulama çalışması, Antalya ilinde bulunan toplam 25 otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan çıkan sonuçlar, çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında değerlendirilmiştir.



I. BÖLÜM

KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE OTEL İŞLETMELERİNİN ANALİZİ

1.1 Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektörü İçindeki Yeri ve Önemi

Turizm, kazanç sağlama amacına yönelik olmamak ve devamlı yerleşmemek koşuluyla, insanların sürekli yaşadıkları yerlerden ayrılıp, tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisinde, gittikleri yerlere seyahatleri ve konaklamaları sonucu ortaya çıkan olayların ve ilişkilerin bütünüdür.¹

Tanımdan da anlaşılacağı üzere, turizm olayı bireylerin seyahatlerinden ve konaklamalarından doğan ilişkiler ve olayların bütünüdür. Turizm olayı içerisinde dinamik bir unsur olarak “seyahat” ve turistik tüketicilerin yer değiştirmelerinin sonucu ikinci bir faktör olarak “konaklama” söz konusu olmaktadır.

İnsanoğlunun tarihin her devrinde değişik sebeplerle seyahat ettikleri bilinmektedir.19. Yüzyılın sonlarında ve 20. Yüzyılın başlarında bireylerin kırsal kesimden, sanayi ve ticaret merkezlerine doğru yer değiştirmeleri görülmüştür. Bu yer değiştirme günümüzde ters yönlü olarak gelişme göstermektedir. Sanayiinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, refah düzeyinin yükselmesi, teknolojideki gelişmeler sonucunda kişilerin kullanabilecekleri boş zamanların çoğalması ve kent yaşamındaki çevre sorunlarının ortaya çıkması turizmin bugüne kadar gösterdiği gelişmede etkili olan en önemli unsurlardır.²

¹İsmet S. Barutçugil, (1989), **Turizm İşletmeciliği** (İstanbul : Beta Basım Yayın) , s. 15.

²Yusuf Aymanıuy, (1995), “2000’li Yılların Uluslararası Turizm Politikaları,” **VI. Ulusal Turizm Kongresi**, 18-20 Kasım, Kuşadası, s.334.

Önceleri bireysel olarak başlayan dünya turizm hareketleri zamanla kitlesel faaliyetlere dönüşmüş, bunun sonucu uluslararası seyahat ve turizm dünyada en büyük endüstrilerden biri haline gelmiştir. Turizm; dünya barışını sağlaması, insanlar ve uluslararası ilişkiler alanında olumlu atmosfer yaratması, dış ödemeler dengesini iyileştirmesi, istihdam ve bölgesel kalkınma gibi katkılarından dolayı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyüme için gerekli olan döviz girdisi sağlanmasında turizm büyük önem taşımaktadır.

Dünya turizm hareketlerinin özellikle 1960'lı yıllardan sonra ivme kazandığı söylenebilir. Dünya turizm istatistikleri ve Dünya Turizm Örgütü (WTO)'nun verilerine göre 1960'larda turizm hareketlerine katılan kişi sayısı 75 milyon kişiden 2000 yılı itibariyle 698.3 milyon kişiye, elde edilen gelir açısından 7 milyar dolardan 476 milyar dolara yükselmiştir. WTO verilerine göre 2000 yılında turist sayısı bir önceki yıla göre % 7.4 dolayında artarken, turizm gelirlerindeki artış % 4.5 olarak gerçekleşmiştir.³ Dünya turizm hareketlerindeki bu gelişmenin her geçen yıl giderek artması beklenmektedir.

WTO'nun yapmış olduğu araştırmalara göre, 2020 yılında dünya turizm hareketlerine katılan kişi sayısının 1.6 milyara ulaşması ve dünya turizm gelirlerinin 2 trilyon doları aşması beklenmektedir. Bu rakamlar; 2020 yılında 2000 yılına göre dünya turizm hareketlerine katılan kişi sayısında yaklaşık 3 kat, elde edilen gelir açısından da yaklaşık 5 katlık bir artışı ifade etmektedir. Aynı araştırmaya göre turist girişlerinin gelecek 20 yıl içerisinde yılda ortalama % 4.3 oranında büyüyeceği ve uluslararası turizm gelirlerinin yılda % 6.7 oranında artacağı tahmin edilmektedir.⁴

Bugün 500 milyar doları aşan pazar hacmi ile sanayi malları üretimi ve telekomünikasyon sektörleri ardından dünyanın üçüncü büyük gücü olan turizm

³www.world-tourism.org/newsroom/Releases/more_releases/R0102001.html

⁴Larry Yu, (1999), **The International Hospitality Business Management and Operations** (New York:Howarth Hospitality Press), s.354.

sektörü⁵, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için vazgeçilmez bir unsur görünümündedir.

Dünya genelinde 212 milyon kişiye istihdam imkanı sağlayarak küresel işgücünün % 10.6'sını oluşturan⁶, Türkiye'de ise istihdamın % 17'sine sahip olan⁷ turizm sektörünün kapsamındaki faaliyetleri sınırlandırmak da oldukça güç olmaktadır. Zira, turizm sektörü seyahate çıkan insanların gereksinim duydukları mal ve hizmetleri sağlayan işletmelerin bir bileşimi görünümündedir. Buna göre turizmde sözü edilen bu mal ve hizmetler şu unsurları kapsamaktadır:⁸

- * Ulaştırma Hizmetleri (araba kiralama, seyahat acentaları, tur operatörleri)
- * Yiyecek-İçecek Hizmetleri (restoranlar, barlar, fast- food'lar)
- * Konaklama Hizmetleri (oteller, misafirhaneler, tatil köyleri)
- * Diğer Yan Hizmet İşletmeleri (hediyelik eşya satan mağazalar)
- * Boş Zaman Aktiviteleri (spor müsabakaları, fuarlar)

Turizm sektörünün kapsamına giren hizmet ve faaliyetlerin farklı alt bölümlere ayrıldığı söylenebilir. Gerçekte bu hizmet ve faaliyetler birbirlerinden tam olarak ayrılmazlar. Herhangi bir turizm işletmesi, diğer bölümlerde yer alan hizmetleri de kendi bünyesinde sunabilmektedir. Örneğin konaklama işletmeleri, müşterilerinin geceleme ihtiyacını karşılama yanında, onlara yiyecek-içecek hizmeti de verebilmektedir.

Şekil 1'de turizm sektörünün kapsamına giren hizmet ve faaliyetler daha ayrıntılı bir biçimde gösterilmektedir.

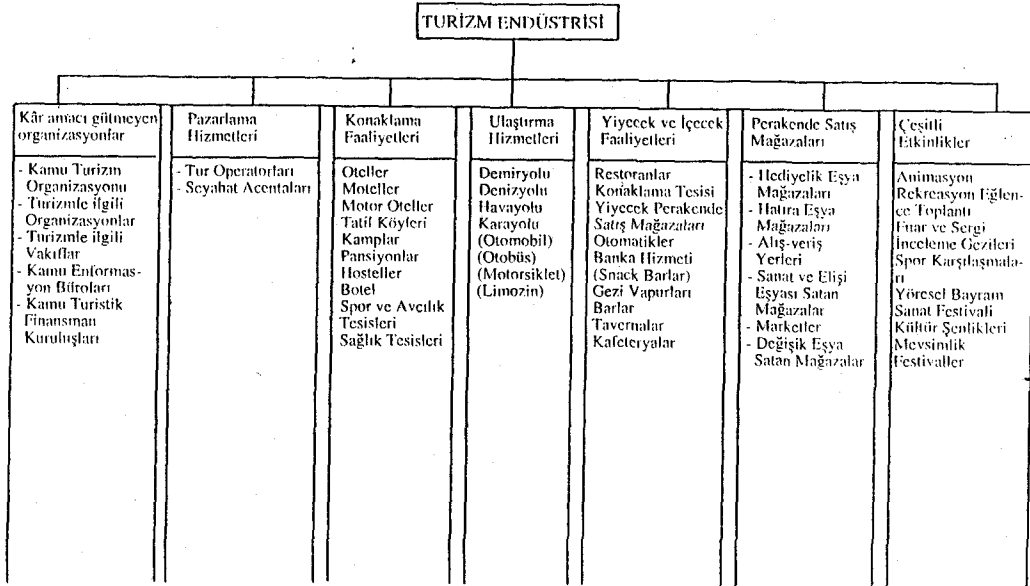
⁵Türsab, (1998), "Turizm, Dünya Ekonomisinin Lokomotifliğini Yapıyor," **Türsab Turizm Dergisi**, Sayı: 175, s.33.

⁶Burcu Tan, (1999), "Türk Turizminin Yapısal Analizi ve 21. Yüzyıl Başlarında Beklenen Gelişmeler," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.24.

⁷Ayhan Gökdeniz, Hüseyin Çeken, (2000), "Turizm Eğitimi ve Sektörel İşbirliği Çerçevesinde Sorunlar ve Çözüm Yolları," **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, s.130.

⁸Sue Baker, Pam Bradley and Jeremy Huyton, (1998), **Principles of Hotel Front Office Operations** (London: Cassell), s.3.

Şekil 1. Turizm Sektörünün Kapsamına Giren Hizmet ve Faaliyetler



Kaynak: Hasan Olalı, Meral Korzay, (1993), **Otel İşletmeciliği** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s. 6.

Turizm sektörü oldukça karmaşık bir sektördür ve farklı alt sektörler ayrılmaktadır. Bu sektörlerden biri de konaklama sektörüdür. Şekil 1’de de görüleceği gibi konaklama sektörü; otelleri, motelleri, tatil köylerini, pansiyonları ve diğer konaklama ünitelerini kapsamaktadır.

Seyahate çıkan kişinin en önemli gereksinmesinin konaklama olması nedeniyle kişinin seyahat kararı, gideceği yerde konaklama olanaklarının bulunup bulunmaması ile de yakından ilişkilidir.⁹ Diğer bir ifade ile, turistik yörenin turizm açısından etkinliği, belli oranda konaklama kapasitesine bağlıdır. Turizmi, seyahati mümkün kılan araçlardan ve seyahat eden kişilere konaklama imkanı sunan işletmelerden ayrı düşünmek mümkün değildir.¹⁰

⁹ Betül Yılmaz, Yaşar Yılmaz, (1989), **Kat Hizmetleri ve Yönetimi** (Balıkesir: İnce Ofset Baskı), s.4.

¹⁰ Engin Taşkın, (1997), “Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması),” (Yayınlanmamış Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.6.

Konaklama tesislerinin temel işlevi, değişik bir mekanda bulunan turiste geceleme imkanı sağlamaktır. Seyahat harcamaları içerisinde en büyük payı konaklama giderlerinin teşkil ettiği dikkate alınır, konaklamanın turizm olayı içerisindeki önemi kendiliğinden ortaya çıkacaktır.¹¹

1.1.1 Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Turizm sektörünün kapsamına giren hizmet ve faaliyetlerden biri olan konaklama işletmeleri ile ilgili bir çok tanım geliştirilmiştir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Konaklama işletmeleri; birinci derecedeki turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmet üretimini sağlayan ve varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen işletmelerdir.¹²

Bir başka yazar konaklama işletmelerini; “insanların kendi konutlarının bulunduğu yerler dışında, değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde, başta geçici olarak konaklama, bunun yanında yeme içme, eğlence gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması için mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletmeler”¹³ şeklinde tanımlamaktadır.

Bu tanımların sayısını daha da arttırmak mümkündür. Fakat, yapılan her tanımda; konaklama işletmelerinin kar amacıyla kurulmuş, müşterilerin öncelikle konaklama, bununla birlikte yeme-içme ve eğlence gibi ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmiş işletmeler oldukları görülecektir.

¹¹Taşkın, **Ön. ver.**, s.6.

¹²Öcal Usta, (2001), **Genel Turizm** (İzmir: Anadolu Matbaacılık), s.180.

¹³Ertuğrul Çetiner, (1995), **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi** (Ankara: Tubitay Limited Şirketi Baskı), s.7.

1.1.2 Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmeleri çeşitli kriterlere göre ele alınıp sınıflandırılabilmele birlikte bu alanda en yaygın sınıflandırma “tamamlayıcı konaklama işletmeleri” ve “geleneksel konaklama işletmeleri” şeklindedir.

1.1.2.1 Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

Tamamlayıcı konaklama işletmeleri; moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, oberjler (dağ evleri), hosteller ve diğer konaklama işletmeleri gibi tesislerden oluşmaktadır.¹⁴ 6 Temmuz 2000 tarihli ve 24101 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”nde bu tesisler şu şekilde tanımlanmaktadır:¹⁵

a) Moteller

Moteller; yerleşim merkezleri dışında, karayolu güzergahı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir.

b) Tatil Köyleri

Tatil köyleri; doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı, yaygın yerleşim düzenindeki en fazla iki katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir.

c) Pansiyonlar

Pansiyonlar; konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilen, yönetimi basit, müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı bulunan, en az 5 odalı tesislerdir.

¹⁴Ayhan Gökdeniz, (1999), *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi* (Ankara: Turhan Kitabevi), ss.5-6.

¹⁵Turizm Tesisleri Yönetmeliği, (2000), *Resmi Gazete*, Sayı:24101, 6 Temmuz, ss.18-23.

d) Kampingler

Kampingler; karayolları güzergahları ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkanlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 30 ünitelik tesislerdir.

e) Apart Oteller

Apart Oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli, bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, müşterilerin kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen konaklama tesisleridir.

f) Oberjler (Dağ Evleri)

Oberjler, spor ve avcılık tesislerini bünyesi kapsamında bulunduran; spor ve avcılık turizmine cevap verebilecek en az 1 yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleridir.

h) Hosteller

Hosteller; gençlik turizmine cevap verebilecek en az 10 odalı, konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı olan konaklama tesisleridir.

l) Diğer Konaklama İşletmeleri

Yukarıda belirtilen konaklama işletmelerinin dışında kalan ve turizm amaçlı seyahatlerde müşterilerin geceleme ve yeme-içme gereksinimlerini karşılayan bazı konaklama birimlerinden de söz edilebilir.

Bunların başlıcaları şunlardır:¹⁶

- Kaplıca, ılıca, içme olarak adlandırılan veya sağlığa uygun iklim koşullarının bulunduğu alanlarda kurulan sağlık turizmine yönelik konaklama işletmeleri,
- Çeşitli meslek, kamu veya özel kuruluşların dinlenme tesisleri veya misafirhaneleri,
- Belirli bir tatil dönemi için kiraya verilen odalar veya daireler,
- Okulların kapalı olduğu dönemlerde özellikle öğrenci ve gençlik turizmine hizmet veren öğrenci yurtları.

1.1.2.2 Geleneksel Konaklama İşletmeleri

Geleneksel konaklama işletmeleri dendiğinde akla gelen ilk işletme türü oteller olmaktadır. Çünkü, konaklama işletmelerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, M.Ö. 500 ile M.S. 500 yılları arasında seyahat eden insanların konaklama ihtiyacını karşılayan hanlar Avrupa'da otelciliğin öncüsü durumuna gelmiş ve 1760 yılında da ilk kez "otel" terimi ile anılmaya başlamışlardır. Buna karşılık tamamlayıcı konaklama işletmeleri grubundaki motel, pansiyon v.b. işletmeler özellikle 1890'lı yıllarda demiryolu taşımacılığının ve buhar gücü ile çalışan gemilerin devreye girmesi ve 1920'li yıllarda otomobil çağının başlaması ile gelişen turizm olayı ve yarattığı ihtiyaçların karşılanması sonucu ortaya çıkan işletmeler olmuştur.¹⁷

Aynı zamanda, konaklama sektörüyle ilgili çalışmaların bir çoğunun otel işletmeleri üzerine olduğu görülmektedir. Fakat bu durum, oteller ile diğer konaklama işletmeleri arasında gerek özellikleri, gerekse sorunları yönünden çok önemli farklar bulunduğu şeklinde yorumlanmamalıdır. Hatta "otel" kavramı günlük yaşamda çoğu zaman bütün konaklama işletmelerini temsil eden bir kavram olarak kullanılmaktadır.¹⁸

¹⁶Taşkın, **Ön.ver.**, ss.27-28.

¹⁷Gökdeniz, (1999), **Ön.ver.**, s.15.

¹⁸Ali Kemal Gürbüz, (1992), "Konaklama Sektörünün İşletme Ölçeği Yönünden Özellikleri ve Turizm Politikası Açısından Değerlendirilmesi," (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.27.

Bu yüzden geleneksel konaklama işletmelerinden otelleri dikkate almak daha uygun bir yaklaşım tarzı olacaktır.

1.2 Konaklama Sektöründe Otel İşletmelerinin Kavramsal Analizi

1.2.1 Otel İşletmelerinin Tanımı

Turizm hareketleriyle doğrudan ilgili ve konaklama endüstrisinin bir alt kolu olan otel işletmelerinin tanımı konusunda araştırma yapanlar bu konuda tam bir uzlaşmaya varamamışlardır. Kuşkusuz bu güçlüğün en önemli nedeni, bu işletmelerin; dinleri, dilleri, gelenekleri, yaşam biçimleri ve seyahat amaçları birbirlerinden çok farklı kimselere hitap etmesinden kaynaklanmaktadır.¹⁹ Bununla birlikte, otel işletmeciliği alanında araştırmalarda bulunan bir çok uzman yazar, bu alandaki hızlı değişimleri göz önünde bulundurarak bir çok tanım geliştirmişlerdir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Otel; yapısı, donanımı, konforu, müşteriye sunduğu hizmet kalitesi gibi elemanlarıyla, uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, yeme-içme ve eğlence gereksinimlerini bir ücret karşılığında karşılayan konaklama tesisleridir.²⁰

Diğer bir tanımlamaya göre ise otel, “sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletmedir”.²¹

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. Maddesinin A Fıkrasının 2. Bendi hükmü uyarınca, 6 Temmuz 2000 Tarih ve 24101 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği” nin 19. Maddesi oteli şöyle tanımlamaktadır:²² “oteller; asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını

¹⁹Adnan Türksoy, (1998), *Otel Yönetim Muhasebesi* (Ankara: Turhan Kitabevi), s.1.

²⁰Nazmi Kozak, Meryem Akoğlan Kozak ve Metin Kozak, (2000), *Genel Turizm İlkeler,Kavramlar* (Ankara:Turhan Kitabevi Yayınları), s.51.

²¹S.Medlik, (1972), *Profile of Hotel and Catering Industry* (London:William Heineman), s.71.

²²Turizm Tesisleri Yönetmeliği, *Ön. ver.*, s.15.

karşılmak olan, bu hizmetlerin yanında, yeme-içme, spor, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir”.

Olalı ve Korzay ise otel işletmelerini şu şekilde tanımlamaktadırlar: “otel; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte, geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir”.²³

1.2.2 Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

1.2.2.1 Dünyada Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Otel işletmelerinin mazisi genel olarak birkaç bin yıl öncesine gitmektedir. Çünkü, insanlar tarihin her devrinde değişik nedenlerle seyahat etmişler ve gittikleri yerlerde konaklama ihtiyacı duymuşlar ve bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla farklı standart ve kalitede konaklama tesisi aramışlardır.

Otel endüstrisinin tarihi gelişimi hakkında tam bir fikir verebilmek için, otelciliğin başlangıcı olan hanlara ve kervansaraylara gitmek gerekmektedir.²⁴

Otel endüstrisinin tarihi gelişimi incelendiğinde, bu endüstrinin doğuda ve batıda farklı biçimlerde olduğu ve farklı amaçlar taşıdığı görülmektedir. Batıda ticari amaçla hanlar işletilmekte ve sürekli gelişmekte idi. Doğuda ise, “yolcuyu misafir etmek para karşılığında yapılmaz” anlayışına dayalı kervansaraylar bulunmakta ve giderleri bazı kişi, kurum veya vakıflarca karşılanmakta idi.²⁵

²³Olalı, Korzay, **Ön. ver.**, s.25.

²⁴Çetiner, **Ön. ver.**, s. 8.

²⁵Kemal Kantarcı, M. Altuğ Yörükoğlu, (1998), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi** (Ankara: Detay Yayıncılık), s.11.

Ortaçağ döneminde İngiltere’de seyahatlerin artması ile hancılık gelişmiştir ve ilk İngiliz hanları geleneksel birahanelerin devamı şeklinde faaliyet göstermiştir.²⁶ Bu dönemde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İlk defa “hotel” sözcüğü, kendi anlamıyla İngiltere’de 1760 yılından sonra kullanılmaya başlanmıştır.²⁷ 1887’de Londra’nın Trafalgar meydanında Hotel Victoria, 1889’da Savoy Oteli ve 1896’da “Hotel Celil” hizmete açılmıştır.²⁸

Amerika’da da otelcilik endüstrisi, hanların inşa edilmesiyle gelişme imkanı bulmuştur, fakat hanlar daha çok liman şehirlerinde faaliyet göstermiştir.

Amerika’da otel fonksiyonunu yerine getiren ilk bina, 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren “City Hotel”dir. Ancak gerçek anlamda birinci sınıf bir otel, 1829 yılında Boston’da hizmete giren “Trimont House” otelidir.²⁹ Boston’da açılan bu ilk şehir oteli örneklerinden sonra, otelcilik bütün ülkeyi sarmıştır. Amerika’nın ekonomik yapısında ortaya çıkan gelişmelerle birlikte yapılanan “Amerikan Otelcilik” anlayışı, kısa bir süre sonra bütün dünyada kendisini ve kurallarını kabul ettirmeyi başarmıştır.

Dünya Turizm Örgütü (WTO)’nun yapmış olduğu araştırmalar, otel ve benzeri işletmelerin dünyadaki kapasitesinin 1998 yılı verilerine göre 15.4 milyon odaya ulaştığını göstermektedir. Ayrıca, bir odada ortalama iki yatak olduğu düşünülürse, dünya genelinde toplam yatak sayısı yukarıda verilen rakamın yaklaşık iki katı olacaktır.

WTO’nun araştırmalarına göre dünya genelinde oda sayısı yaklaşık 15.4 milyon iken, bu odaların kıtalar itibariyle dağılımı da önem kazanmaktadır. Buna göre, Avrupa kıtası verilen bu rakam içerisinde en fazla paya sahiptir. Rakamsal olarak ifade edersek; Avrupa, sahip olduğu 6 milyon oda ve yaklaşık % 40 pazar payıyla dünyada en fazla

²⁶Donald E. Lundberg, (1979), *The Hotel and Restaurant Business* (Boston: CBI Publishing Co.), s.14.

²⁷S.Medlik, (1997), *Otel İşletmeciliği*. Çeviren: Ömer L. Met (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi), s.7.

²⁸Fermani Maviş, (1992), *Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar* (Eskişehir: Birlik Matbaası), s.45.

²⁹Orhan Batman, (1999), *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (Adapazarı: Değişim Yayınları), s.17.

oda kapasitesine sahip kıta görünümündedir. Avrupa kıtasını sırasıyla Amerika, Doğu Asya/Pasifik, Afrika, Orta Doğu ve Güney Asya izlemektedir. Aşağıdaki tablo, dünya genelinde oda kapasitesinin kıtalar itibariyle dağılımını gösterirken, otel endüstrisinin dünya genelinde ne denli bir büyüme kaydettiği konusunda da daha iyi fikir verecektir.

Tablo 1. Dünya Genelinde Otel ve Benzeri İşletmelerin Oda Kapasitelerinin Kıtalar İtibariyle Dağılımı (1998)

KİTALAR	ODA SAYISI	PAZAR PAYI (%)
Avrupa	5.934.611	38
Amerika	5.164.347	34
Doğu Asya/Pasifik	3.486.788	23
Afrika	427.005	3
Orta Doğu	221.023	1
Güney Asya	171.462	1

Kaynak: WTO, (2001), Tourism Market Trends: World Overview & Tourism Topics, s. 29.

Günümüzde otel işletmeleri gerek konfor, gerekse sunulan hizmet kalitesi yönünden büyük bir aşama kaydetmiştir. Teknolojik gelişmelerle birlikte otel işletmelerinde her tür müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme olgusu büyük bir ağırlık ve önem kazanmış bulunmaktadır.

1.2.2.2 Türkiye’de Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de otel işletmeciliğinin gelişmesi, Avrupa’ya göre çok daha önce başlamakla birlikte, otel endüstrisinin kökü yine hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Anadolu’da kurulmuş olan bu hanlar ve kervansaraylar her türlü müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.

Türk otelciliğinin kökü olan bu hanlar ve kervansarayların ilk örnekleri, Selçuklu İmparatorluğu döneminde görülmüştür. İlk kervansaray, 1019-1020 yıllarında Rıbat-ı Mahi adıyla Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmıştır.³⁰

Anadolu'nun ekonomik açıdan sahip olduğu öneminin anlaşılmasından sonra kervansarayların yapımına hız verilmiştir. Bu dönemin en önemli örnekleri Konya-Aksaray yolu üzerindeki Sultan Han, Ürgüp yakınlarındaki Sarı Han ve Antalya yakınlarındaki Evdir Han'dır.³¹

Osmanlılar döneminde kervansaraylarla birlikte şehir içlerinde, gelir sağlama esasına dayalı hanlar yapılmıştır. Özellikle 18. Yüzyılda kervansarayları finanse eden vakıfların ekonomik yönden zayıflamaları nedeniyle kervansaray yapımı azalmıştır. Bunun sonucu olarak, sosyal nitelikte faaliyet gösteren kervansaraylar; yerini 19. Yüzyıldan itibaren, gelir sağlama amacına dayalı şehir hanlarına bırakmaya başlamıştır.

Esas itibariyle hanlarla kervansarayları birbirinden ayıran iki temel özellik bulunmaktadır. Bunlar:³²

- Hanlar, özel teşebbüse ait ticari amaçla faaliyet gösteren konaklama tesisleridir. Kervansaraylar ise, vakıflarca işletilen hayır kuruluşlarıdır.
- Kervansaraylarda yatak odaları kapalı değildir. Buna karşılık, hanlarda aileler için özel odalar bulunmaktadır.

Türkiye'de modern anlamda ilk otel, 1892 yılında "Uluslar arası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası" tarafından inşa edilen "Pera Palas" Oteli'dir. Pera Palas oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem için en lüks otellerinden sayılmakta idi.³³

³⁰Batman, **Ön. ver.**, s. 19.

³¹Ahmet Aktaş, (1991), "Otelciliğin Tarihsel Gelişimi ve Türkiye'de Otelcilik," **Turizm Dünyası Dergisi**, Sayı:18, s.47.

³²Burhan Göksel, (1985), "Turizmin Tarihi ve Türkler," **Turizm Yıllığı** (Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları), s.56.

³³Maviş, (1992), **Ön. ver.**, s.19.

Modern Türk turizminin başlamasına hizmet eden ilk otel ise, İstanbul Hilton Oteli'dir. 1950 yılında Türk Hükümeti ile Hilton şirketi arasında, İstanbul'da bir otel açılması için prensip anlaşmasına varılmış ve 1951 yılında Emekli Sandığı ile Hilton arasında otel yapımı için anlaşma imzalanmıştır. İstanbul Hilton Oteli, 15 Haziran 1955 yılında dünyadaki 29. Hilton oteli olarak hizmete girmiştir.³⁴

İstanbul Hilton Oteli'den başka 1956 yılında yine İstanbul'da açılan Divan Otel ve 1957'de İzmir'de Kilim Otel o dönemin en lüks otellerindendi.

Hilton'un, zincirine Türkiye'de bir oteli katmasının Türk otelciliği açısından önemli sonuçları olmuştur. Öncelikle Hilton oteli, daha sonradan başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir okul olmuştur. Aynı zamanda Türkiye'de modern otelciliğin başlamasına yönelik ilk adım İstanbul Hilton Oteli ile olmuştur.

Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren otel işletmeciliği alanında büyük bir atılım gerçekleşmiştir. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte, Türkiye'nin turizm potansiyeli yüksek alanlarında üst yapı yatırımları büyük bir artış göstermiş, buna paralel olarak Türkiye'nin yatak kapasitesinde büyük bir yükseliş kaydedilmiştir. 1970'li yıllarda 28.354 olan Turizm Bakanlığı'ndan belgeli yatak kapasitemiz, içinde bulunduğumuz 2000'li yıllarda 325.168 yatağa yükselmiştir. Bu rakama belediye belgeli otellerdeki yaklaşık 370.000 yataklık kapasite ile ikincil konutlar ve yatırım aşamasındaki 243.794 yatak eklendiğinde Türkiye'nin toplam yatak kapasitesi 1 milyonun üzerine çıkmaktadır.

Tablo 2, Türkiye'de Turizm Bakanlığı'ndan işletme ve yatırım belgeli konaklama tesislerinin yıllar itibariyle tesis ve yatak sayısı bakımından gelişimini göstermektedir.

³⁴Fermani Maviş, (1985), **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları), s.15.

Tablo 2. Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Konaklama Tesislerinin Yıllar İtibariyle Tesis ve Yatak Sayısı Bakımından Gelişimi

Yıl	İşletme Belgeli		Yatırım Belgeli	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
1987	834	106.214	892	153.786
1988	957	122.306	1268	218.445
1989	1102	146.086	1662	288.896
1990	1260	173.227	1921	325.515
1991	1404	200.678	1987	331.711
1992	1498	219.940	1938	309.139
1993	1581	235.238	1788	276.037
1994	1729	265.136	1578	240.392
1995	1793	286.463	1334	202.483
1996	1866	301.524	1309	202.631
1997	1933	313.298	1402	236.632
1998	1954	314.215	1365	249.125
1999	1907	319.313	1311	245.543
2000	1824	325.168	1300	243.794

Kaynak: www.turizm gazetesi.com, 28.05.2002

1.2.3 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel tanımında olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda da tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Oteller çeşitli yazarlar tarafından farklı kriterlere göre sınıflandırılmakta, ayrıca her ülkenin, kendi otel endüstrisinin özelliklerini göz önünde bulundurarak bir sınıflandırmaya gittiği görülmektedir.

Bu bölümde otel işletmelerinin sınıflandırılması iki başlık halinde ele alınmıştır. Birinci kısımda genel olarak otel işletmelerinin sınıflandırılmasına yer verilmiş, ikinci kısımda ise Türkiye'deki otellerin sınıflandırılması incelenmiştir.

1.2.3.1 Genel Olarak Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

1.2.3.1.1 Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İşletmeleri

Otel işletmelerini karşıladıkları konaklama ihtiyacının türü bakımından; şehir otelleri, sayfiye (kıyı) otelleri, dağ ve spor otelleri, kaplıca-kür otelleri şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

1.2.3.1.1.1 Şehir Otelleri

Şehir otelleri, kent merkezleri içinde, ticari hayatın canlı olduğu, çevresinde alış-veriş olanakları ve büyük işyerleri bulunan otellerdir. Bu tür otel işletmelerinin hizmetlerinden daha çok iş amaçlı seyahat edenler faydalanmaktadır. Şehir otelleri; konferans, kongre v.b. toplantılara katılmak amacıyla seyahat eden müşteri profiline ağırlıklı olarak hizmet veren otel işletmeleridir. Genelde tüm yıl açık olan bu oteller yoğun hizmet vermekte ve önemli ölçüde kazanç elde etmektedirler.

1.2.3.1.1.2 Sayfiye (Kıyı) Otelleri

Sayfiye otelleri; dinlenmek, eğlenmek, deniz-güneş-kum üçlüsünden faydalanmak, doğayla iç içe olmak ve yoğun iş temposunun yaratmış olduğu stres ve sıkıntıdan belli bir süre uzaklaşmak için seyahat eden insanların konakladıkları otellerdir.

Resort otel olarak da adlandırılan sayfiye otellerinde konaklama süresi daha uzun olup, otel bu amaca uygun olarak inşa edilmiştir. Sayfiye otelleri genellikle müşterilerine dans etme, golf, tenis oynama, ata binme ve doğa yürüyüşleri gibi aktivite

imkanları sunarak, onların uzun süreli konaklamaları esnasında ihtiyaç duyabilecekleri her türlü isteklerini karşılayabilmeyi amaçlamaktadır. Sayfiye otellerinde müşterilerin beklentileri işletmenin tamamında eğlence olduğundan bu otellerde yönetim ile personel arasındaki ilişki diğer otellere göre çok daha yoğun olmaktadır.³⁵

1.2.3.1.1.3 Dağ ve Spor Otelleri

Dağ ve spor otelleri; kayak ve dağcılık sporları yapmak, dinlenmek ve doğayla baş başa olmak amacıyla seyahat edenlerin konakladıkları otel işletmeleridir.

1.2.3.1.1.4 Kaplıca ve Kür Otelleri

Tedavi amacıyla seyahat eden ve kaplıca ve şifalı sularından yararlanmak isteyen insanların konakladıkları otel işletmeleridir.

Kaplıcalar, çağdaş termal tesislerin ilk örneklerini oluşturmaktadırlar. Bu tesislerde kaplıca içme suyu, çamur gibi maddeler veya solunum yolu veya bir takım mekanik ve elektrikli araçlarla masaj yapma gibi metotlar uygulanmakta, insan sağlığını koruma ve tedavi amacı taşıyan uygulamalar yapılmaktadır.

1.2.3.1.2 Faaliyet Sürelerine Göre Otel İşletmeleri

1.2.3.1.2.1 Devamlı Oteller

Genellikle büyük şehirlerde ve ulaştırma güzergahlarına yakın yerlerde kurulan bu oteller, bütün yıl boyunca faaliyet göstermekte ve müşterilerine devamlı hizmet sunmaktadırlar.

³⁵Gerald W. Lattin, (1998), **Introduction to the Hospitality Industry** (Michigan: Educational Institute Of The American Hotel&Motel Association), s.130.

1.2.3.1.2.2 Mevsimlik Oteller

Mevsimlik oteller, kuruluş yeri şartları itibariyle yalnızca birkaç ay hizmet sunmaya imkan veren otel işletmeleridir. Deniz-güneş-kum üçlüsünden yararlanmak isteyenler deniz kıyısındaki mevsimlik otellerde konaklarken, kış sporu yapmak isteyenler kış turizmine hitap eden mevsimlik otel işletmelerinde konaklamayı arzu etmektedirler.

Bu otellerde, talebin yüksek olduğu dönemlerde sağlanacak yüksek kazançlarla, talebin az olduğu dönemin zararlarını karşılama amacı güdülmektedir. Ayrıca küçük bir ölçüğe sahip mevsimlik otellerde de durgun dönemlerde ağır bir mali yük oluşturan sabit tesisler ve devamlı iş görenler azalmakta, böylece ortaya çıkacak zararın düşük düzeyde kalması sağlanmaktadır.³⁶

1.2.3.1.3 Büyüklüklerine (Oda ve Yatak Sayısı) Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin büyüklüğüne göre nasıl tanımlanması gerektiği hususunda evrensel bir uzmanlaşma bulunmamaktadır.³⁷ Bununla birlikte, otel işletmelerinin uluslar arası alanda çok küçük, küçük ve orta büyüklükte ve büyük oteller olarak sınıflandırılabilirler.

Bir otelin büyüklüğü, onun organizasyonuna ve faaliyetine etki edecektir. Örneğin, büyük oteller genellikle, müşterilerine belirli bir hizmeti sunmada uzmanlaşmış departmanlara ayrılırlar. Bu otellerde oda servisi personeli yalnızca müşteri odalarına yiyecek-içecek hizmeti sunarken; otelin lobisinde çalışan bir servis elemanı da yalnız oradaki misafirlere hizmet verme çabası içerisinde. Küçük ve orta büyüklükteki otellerde ise yapılan işler daha az bölümlere ayrılmıştır ve otel personeli otelin değişik departmanlarında görev yapabilmektedir. Örneğin, önbüroda çalışan bir

³⁶İsmet S. Barutçugil, (1984), **Turizm İşletmeciliği** (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi), s.76.

³⁷Medlik, (1997), **Ön. ver.**, ss.13-14.

resepsiyon görevlisi aynı zamanda otele gelen telefonlara da cevap verebilmekte, hatta rezervasyon işlemlerini de yürütebilmektedir.³⁸

Otel işletmelerini büyüklüklerine göre sınıflandırırken çeşitli kriterlerden yararlanılmaktadır. Bu kriterler:³⁹

- Otel sermayesinin miktarı,
- Otelde istihdam edilen personel sayısı veya belli bir dönemde otel personeline ödenen ücret ve maaş toplamı,
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri,
- Yatak sayısı,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının kapladığı alan (metre kare olarak),
- Otelin eklentilerinden olup; seyahat acentalarına, kuaförlere ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerlerin kapladığı alan (metre kare olarak) dır.

Otel işletmelerinin büyüklüğü belirlenirken mevcut tesisin kapasite ölçüsü daha anlamlı bir kriter olarak ön plana çıkmaktadır. Oteller açısından kapasite ölçüsü, sahip olunan yatak sayısı ya da oda sayısıdır. Bunlardan birincisi daha iyi bir ölçüdür. Çünkü her oda farklı yatak sayısına sahip olabilir.⁴⁰

Diğer yandan, otel işletmeleri açısından büyüklük ifade eden ölçüler, ülkeler arasında ve zaman içinde farklılıklar gösterebilir. Örneğin Avrupa ve ABD için orta büyüklükte kabul edilen bir otel, Türkiye için büyük olabilir. Aynı şekilde, 1950'lerde çok büyük olarak tanımlanan bir otel, 2000'li yıllarda orta büyüklükteki oteller grubuna alınmış olabilir.⁴¹

³⁸Baker, Bradley and Huyton, **Ön.ver.**, s.8.

³⁹Olalı, Korzay, **Ön. ver.**, s.47.

⁴⁰A. J. Burkart and Medlik, (1980), **Tourism Past Present and Future** (Oxford: Heinemann Publishing Ltd.), s.151.

⁴¹Barutçugil, (1984),**Ön. ver.**, s.73.

Burada şunu da belirtmek gerekir ki; ister yatırım ölçeği, ister devir hızı, oda ve yatak sayısı, personel sayısı veya diğer herhangi bir ölçüte göre otellerin büyüklüğü ölçülmüş olsun, bir çok ülkedeki otellerin büyük çoğunluğu küçük işletmelerdir.⁴²

Olalı ve Korzay otel işletmelerini büyüklüklerine göre 3 gruba ayırmaktadır.⁴³ Bunlar; çok küçük otel işletmeleri, küçük ve orta büyüklükteki otel işletmeleri ve büyük otel işletmeleridir.

1.2.3.1.3.1 Çok Küçük Otel İşletmeleri

Bu oteller; konaklama hizmetinin süreklilik göstermediği, hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görüldüğü ve kapasiteleri ile ancak 2-20 misafir barındırmaya olanak sağlayan işletmelerdir.

1.2.3.1.3.2 Küçük ve Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri

Otelcilik endüstrisinde küçük ve orta işletmeler arasında kesin bir ayırım yapılmamakla beraber; 30-50 personel çalıştıran ve 10-50 odaya sahip işletmeler küçük, 50-100 personel çalıştıran ve 60-100 odaya sahip işletmeler orta büyüklükteki oteller olarak kabul edilmektedir.

1.2.3.1.3.3 Büyük Otel İşletmeleri

Olalı ve Korzay'ın büyük otelleri tanımlamada kullandığı özellikler şunlardır:

- Ortalama oda sayısının 100 ve 100'den yukarı olması,
- Uluslararası standartlara göre, oda başına 1.1 personel üzerinden istihdam hacminin 110 ve daha yukarı seviyede bulunması,

⁴²Metin Dereli, (1989), *Otel İşletmelerinde Önbüro* (Ankara:Turban Turizm A.Ş. Eğitim Başkanlığı), ss. 5-6.

⁴³Olalı, Korzay, *Ön. ver.*,ss. 47-56-58.

- Yemek ve balo salonları dışında müşterek kısımlara 500 metre kareden daha çok yer ayrılması.

1.2.3.2 Türkiye’de Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

1.2.3.2.1 Turizm İşletme Belgeli Oteller

Türkiye’de turizm işletme belgeli otel işletmeleri, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’nun 37. Maddesinin A Fıkrasının 2. Bendi hükmüne göre Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’nin 19. Maddesine göre yıldız standardı açısından sınıflandırılmıştır.⁴⁴ Otel işletmelerini dünya standartları düzeyine getiren sınıflandırmaya ilişkin son düzenlemeler 6 Temmuz 2000 Tarih ve 24101 Sayılı Resmi Gazete’nin Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’nde Yayınlanmıştır. Yönetmelikte otel işletmeleri:

- Bir yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Beş yıldızlı oteller

şeklinde sınıflandırılmaktadır⁴⁵ ve yıldız standardına göre oteller aynı yönetmeliğin 19. Maddesinde bulunan özellikleri taşımaktadırlar.

1.2.3.2.2 İşletme Belgesiz Otel İşletmeleri

Turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri bu sınıflandırma grubuna girmektedir. Bu grupta yer alan oteller yerel yönetimlerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılırlar. Belediye belgeli otel işletmeleri olarak da bilinen işletme belgesiz

⁴⁴Sabah Kozak, (1998), **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 768), ss. 15-16.

⁴⁵Turizm Tesisleri Yönetmeliği, **Ön. ver.**, s.15.

otellerin denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılmakta, fiyatları da yine Belediyeler tarafından tespit edilmektedir.

1.2.4 Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmeleri, çeşitli nedenlerle seyahat eden kişilerin başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlence v.b. gereksinimlerini karşılayan ekonomik ve sosyal birimlerdir. Turizm sektörünün genel karakteristiğinden kaynaklanan nedenler ve otellerin kendine özgü bir takım özellikleri, bu işletmelerin endüstrideki diğer işletmelerden farklı kılınmasına neden olmaktadır. Bu unsurlar göz önüne alındığında otel işletmelerini diğer işletmelerden ayıran başlıca özelliklerinden şu şekilde bahsetmek mümkündür:⁴⁶

a) Otel İşletmeleri Zaman Faktörüne Duyarlıdır

Otel işletmelerinde bir odanın günlük olarak satışa sunulması söz konusudur. Bu durum, bir otelin odasının 24 saat içerisinde satılmasını gerektirmektedir. Aksi takdirde, satılmayan odalar otel işletmeleri için zarar unsuru oluşturacaktır.

Bunun yanında, otel hizmetlerinin stoklanma özelliği bulunmamaktadır. Bu yüzden, otel hizmetlerinin üretildiği veya hazırlandığı anda ve yerde satılması gerekmektedir.⁴⁷

b) Otel İşletmeleri Emek-Yoğun İşletmelerdir

Otel işletmelerinde ana unsur insan gücüdür. Otel işletmeleri faaliyetlerini yerine getirirken büyük oranda insan gücüne gereksinim duyarlar. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması, hatta konukların karşılanması, odalarına çıkarılması ve uğurlanması bizzat otelde çalışan personel tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu bakımdan otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir.

⁴⁶Burhan Şener, (2001), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon** (Ankara: Detay Yayıncılık), s.14.

⁴⁷Necdet Hacıoğlu, (1989), **Turizm Pazarlaması** (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi), s.13.

c) Otel İşletmeciliği Dinamiktir

Otel işletmelerinin müşterileri olan turistik tüketiciler, otel işletmelerinden sürekli olarak yeni hizmetler beklemektedirler. Oteller de, değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum göstermek durumundadırlar. Tüketici isteklerinin sürekli değişmesi, otel işletmelerinin gelişen teknolojiyi devamlı takip etmelerini ve bu gelişmeleri üretim süreçlerine uyarlamalarını zorunlu kılmaktadır. Çünkü bir otelin en iyi reklamını, yine o otelde kalan müşteriler yapmaktadır. Herhangi bir otel işletmesinin ilerleyen tekniği takip etmemesi, sürekli olarak gerilemesi ve o otele olan ilginin kaybolması demektir.⁴⁸

d) Otel İşletmeleri Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Faaliyet Gösteren İşletmelerdir

Otel işletmelerinde sürekli hizmet verme söz konusudur. Otel işletmelerinin faaliyetlerinde zaman sınırlaması yoktur. Günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü hizmet sunmaya devam etmektedirler.

e) Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler, Bölümler ve Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımlaşmayı Gerektirmektedir

Oteller, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Otel işletmelerinin bu özelliği işletmede çalışan tüm personel arasında sıkı bir işbirliği olmasını gerekli kılmaktadır. Otelin herhangi bir departmanında meydana gelebilecek olumsuz bir davranış, diğer departmanları da olumsuz biçimde etkileyecektir. Örneğin, müşteriler; oda temizliğini yapan kat hizmetleri departmanından memnun değil ise, şikayetini, kendisine odayı satan önbüro departmanına yapacaktır. Bu bakımdan, otelin değişik departmanlarında görev yapan personel arasında sıkı bir işbirliğinin ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunlu olmaktadır.

⁴⁸Gökdeniz, (1999), **Ön. ver.**, s.9.

f)Otel İşletmelerinde Sermayenin Büyük Bir Kısmı Sabit Değerlere Bağlanmıştır

Otel işletmelerinde sabit yatırımlar çok önemli yer tutmaktadır, hatta toplam yatırımın %80-90'ı civarındadır. Bu yatırım son derece hareketsiz bir yatırımdır ve istenildiği zaman başka bir amaca yönelik yatırıma dönüştürülmesi oldukça güç olmaktadır. Bu da otel işletmelerinde risk faktörünü yükseltmektedir.⁴⁹

1.3 Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı

. Organizasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yerine getirmesi gerektiğinin belirlenmesi, bu işlevleri yerine getirecek kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak biçimde oluşturulması, bu kısımlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesi sürecidir.⁵⁰

Bir başka tanıma göre organizasyon; işletmenin amacına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, faaliyetleri yerine getirecek kişileri saptamak ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır.⁵¹

Bu tanımların sayısını daha da arttırmak mümkündür. Ancak, yapılan her tanımda organizasyonun amaçlar doğrultusunda yöneten ve yönetilen birimler olduğu görülecektir.

Organizasyon işletmede görülecek işlerin tanımlanmasıyla başlar, bu işleri yürütecek olan kişilerin gruplandırılması, yani iş bölümü ile son bulur. Bu süreç içerisinde, işlerin görülmesi esnasında hangi araçların kullanılacağı, ne gibi yöntemlerin izleneceğinin belirlenmesi ve bu işleri etkin ve verimli bir biçimde yerine getirebilecek kişilerin hangi niteliklere sahip olmaları gerektiğinin saptanması faaliyetleri yer almaktadır. Bu şekilde bir örgütlenme sonucunda bir emir-komuta zinciri

⁴⁹Kantarıcı, Yörükoğlu, **Ön. ver.**, s.12.

⁵⁰Erol Eren, (1993), **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.110.

⁵¹Olalı, Korzay, **Ön.ver.**, s.295.

oluşur. Bu zincir çeşitli yetki ve sorumlulukları içeren mevkileri meydana getirmektedir.⁵²

Aynı zamanda, bir organizasyonun kurulması için gerekli olan şartlardan olan bu hususlar ana hatlarıyla şu şekilde sıralanabilir:⁵³

- Organizasyonun kurulmasından önce, işletmenin amacının ne olduğu en iyi şekilde tanımlanması söz konusudur.
- İşletme amaçlarına ulaşmak için, yapılacak olan faaliyetler ayrıntılı bir şekilde belirlenir.
- Amaç ve işlevler saptandıktan sonra birbirine benzeyen işlevler (görevler) bir grup altında toplanır.
- Yatırıma konu olan tesisin nitelik ve büyüklüğüne göre düşünülebilecek bütün fonksiyonların neler olabileceği ve bu işlevlerin ne şekilde gruplanabileceği saptanır.
- Her işlev veya işlev grubu için, yapılacak görev veya bu görevi kimin yapacağı belirlenir.
- Her işi yapabilecek personelin sayıları belirlenir.

Belirlenen amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan bir grup insanın faaliyeti olarak tanımlanan organizasyonun işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde özetlemek mümkündür:⁵⁴

- Organizasyon yönetimi kolaylaştırır.
- İyi bir organizasyon büyümeyi ve değişik işler yapmayı sağlar.
- Teknik gelişmenin uygulanması, her gün gelişen tekniğin izlenmesi, ancak iyi bir organizasyon sayesinde olanak kazanır.
- İşletmedeki sosyal ilişkilerin düzenlenmesi, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin temini ve sürtüşmelerin önlenmesi iyi bir organizasyonla mümkün olur.
- Organizasyon özgür ve yaratıcı düşünceyi teşvik eder ve yeni yöntemlerin keşfedilmesinde çalışanlara insiyatif verir.

⁵²Batman, **Ön. ver.**, s.90.

⁵³Ö. Tuğrul Özen, Şafak Kuru, (1998), **Turizm Yatırımları** (İstanbul: Özkan Ofset), ss.105-106.

⁵⁴Ayhan Gökdeniz, (1998), **Otel İşletmeciliği** (Balıkesir:Ders Notları), s.48.

Organizasyon oteller açısından incelendiğinde, bu sürecin otel işletmelerinde zaman içinde büyük bir gelişme kaydettiği görülmektedir. Önceleri basit bir organizasyona sahip olan otel işletmeleri, bugün bir çatı altında birçok servis ve kısımları barındıran bir işletme haline gelmiştir.⁵⁵

19. yüzyılın sonları ve 20. Yüzyılın başlarına kadar otelcilik endüstrisinde büyük bir gelişme yaşanmamıştır. Bu dönemde otel işletmeleri daha çok küçük bir ölçeğe sahip olduklarından az sayıda kişinin konaklamasına imkan verebilmekte ve otelde çalışan personel birçok faaliyeti bir arada yürütmekteydi. Hatta otelin sahibi, aynı zamanda otelin işletme müdürü konumundaydı ve otel işletmesinin farklı departmanları doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı olarak faaliyet göstermekteydi.⁵⁶

Fakat 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren otel işletmelerinin yapısal olarak büyümesi sonucu, otellerin organizasyon yapısı önemli ölçüde değişikliğe uğrayarak çağdaş bir görünüm kazanmıştır. Yaşanan bu gelişme sonucunda, otel sahibinin faaliyetleri tek başına yürütmesi zorlaştığından çeşitli görevler otel sahibinden alınarak kendi konularında uzmanlaşmış personele devredilmiştir. Böylece otel işletmelerinde “bölüm” kavramı kullanılmaya başlanmıştır.⁵⁷ Örneğin, önceleri önbüro, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler departmanları ayrı ayrı birimler halinde doğrudan doğruya işletme müdürüne bağlı iken, günümüzde odalar bölümü adı altında toplanmıştır. Aynı şekilde restoran, mutfak ve bar gibi yiyecek-içecek üniteleri de yiyecek-içecek bölümü bünyesinde yer almaya başlamıştır.

Otel işletmeleri büyüklük, çalışan personel sayısı, mülkiyet yapıları, kuruluş yerleri, müşterileri ve sunulan hizmetleri birbirinden son derece farklılıklar gösteren işletmeler olduklarından, bu işletmeler için tek tip bir organizasyon yapısından bahsetmek imkansızdır. Ancak hangi otel organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın, otel işletmeleri temelde aynı tür faaliyetleri yerine getirmektedirler.⁵⁸

⁵⁵Batman, **Ön. ver.**, s.117.

⁵⁶Maviş, (1992), **Ön. ver.**, ss.112-113.

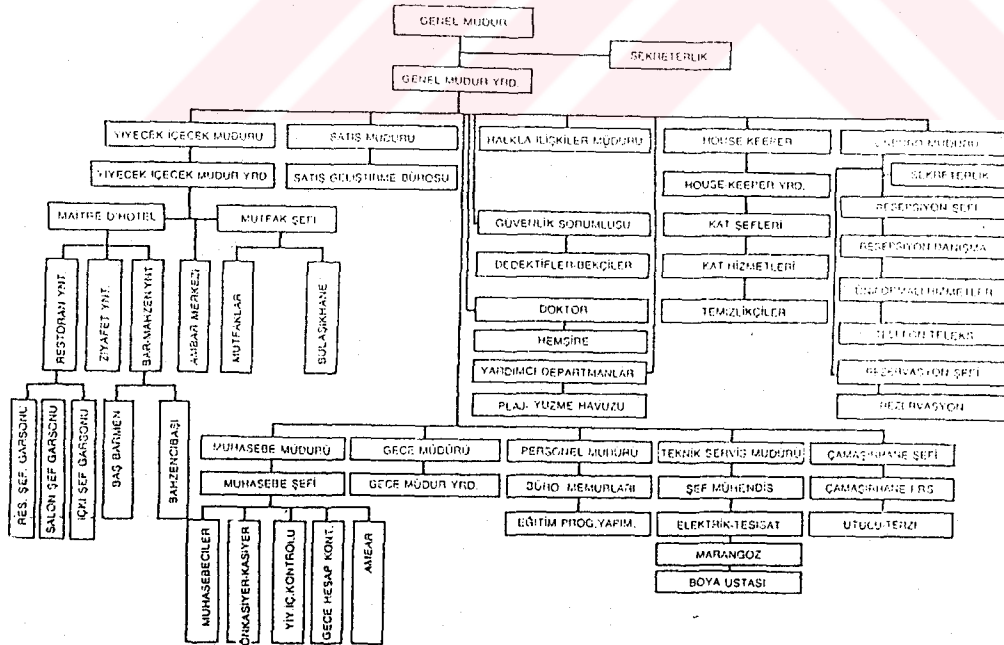
⁵⁷Aynı., s.113.

⁵⁸Batman, **Ön.ver.**, s.117.

Sahip olduğu özelliklerin farklı olması nedeniyle otel işletmelerinin organizasyon şemaları da farklılık göstermektedir. Örneğin, küçük otellerde çalışanlar genellikle çeşitli görevleri bir arada yürütürler. Bu otellerde çalışan bir resepsiyon memuru, misafirlerin kaydedilmesi, hesaplarının düzenlenmesi ve faturalarının çıkarılması gibi görevleri yerine getirmekle beraber, gerektiğinde müşteri valizlerini odalara çıkarabilmekte, hatta otele gelen telefonlara cevap verebilmektedir. Büyük otellerde ise yapılacak işler daha açık bir şekilde tanımlanmıştır ve bu işletmelerde görevlerde uzmanlaşmanın giderek arttığı görülmektedir. Örneğin bu otellerde oda servisi elemanı yalnızca müşteri odalarına hizmet sunarken, otelin lobisinde çalışan bir servis personeli de sadece oradaki müşterilere hizmet sunma çabası içerisindeydi.⁵⁹

Tüm bu belirtilen nedenlerden dolayı otel işletmelerinde standart bir organizasyon yapısından bahsetmek mümkün değildir. Bununla birlikte, fikir vermesi bakımından şekil 2’de büyük, şekil 3’te orta büyüklükte ve şekil 4’te küçük bir otelin organizasyon şeması verilmiştir.

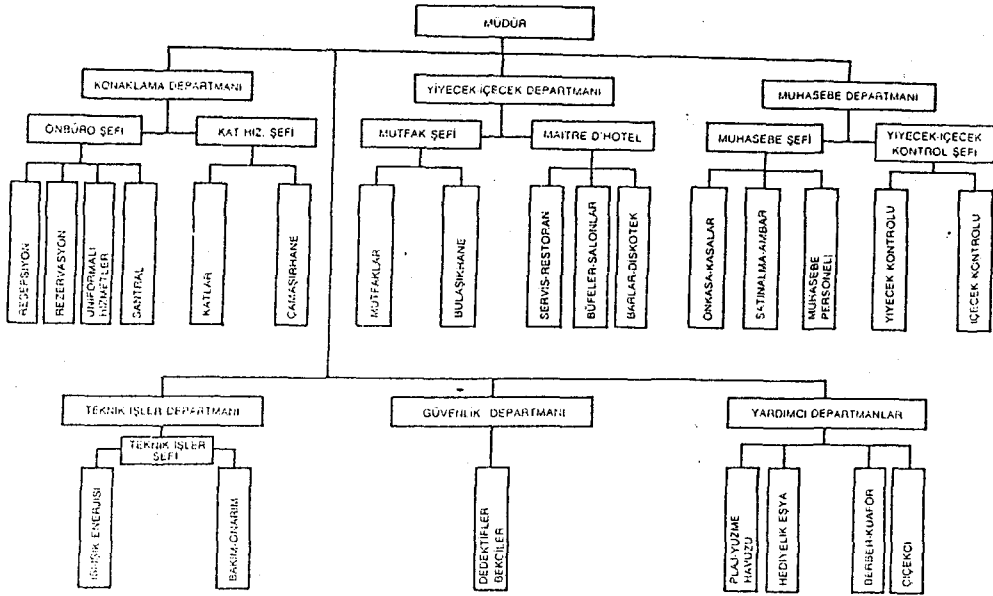
Şekil 2. Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması



Kaynak: Dereli, Ön. ver., s. 9.

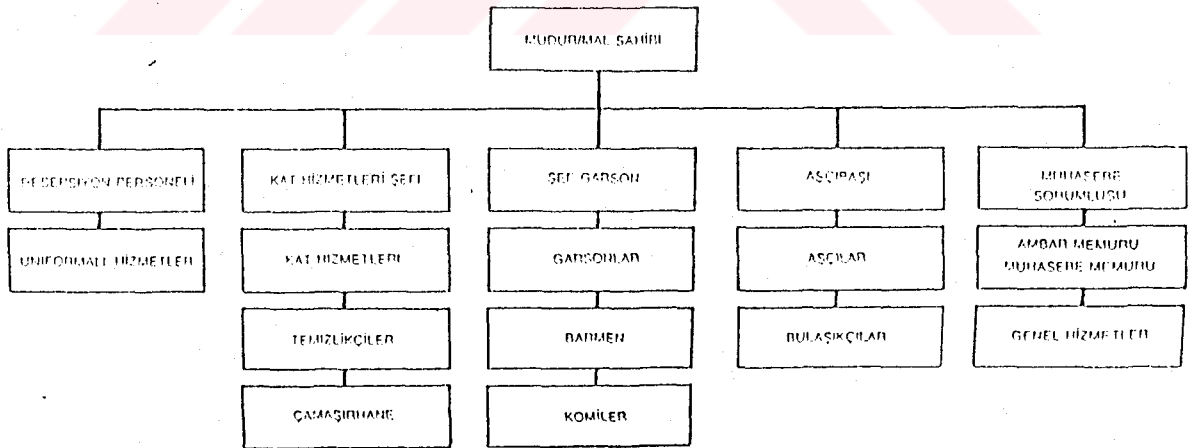
⁵⁹Barutçugil, (1984), Ön.ver., ss.89-91.

Şekil 3. Orta Büyüklükteki Bir Otelin Organizasyon Şeması



Kaynak: Dereli, Ön. ver., s. 10.

Şekil 4. Küçük Bir Otelin Organizasyon Şeması

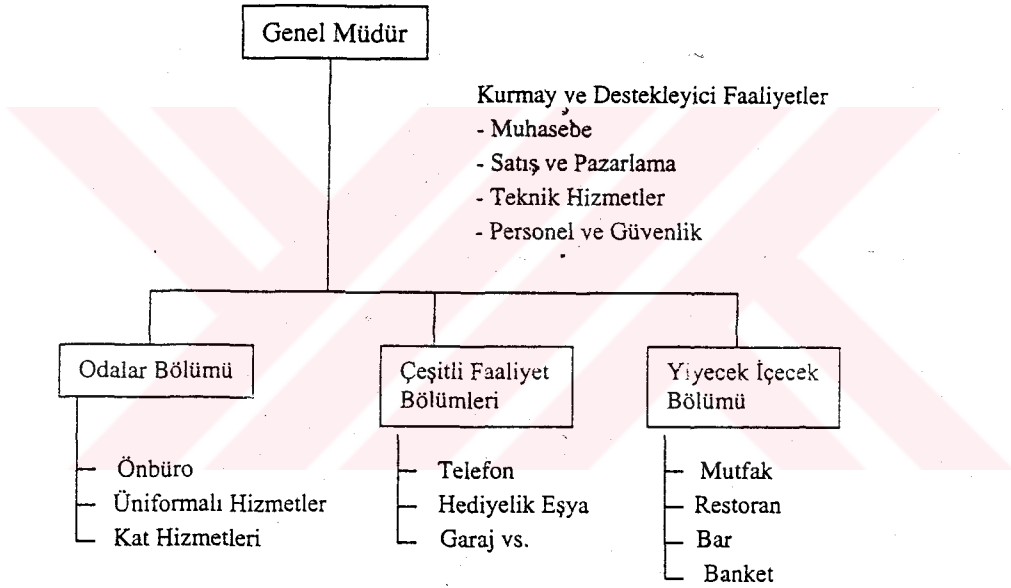


Kaynak: Dereli, Ön. ver., s. 11.

Otel organizasyonu birbirinden farklı değişik bölümlerden oluşmasına rağmen, konuklara bütünleşmiş bir hizmet sunulması nedeniyle karmaşık bir yapı görünümündedir.⁶⁰ Bununla birlikte, bir otel işletmesinde organizasyonu oluşturan bölümlerin iki grup halinde toplandığı söylenebilir. Bunlar:⁶¹

- Ana Bölümler (odalar,yiyecek-içecek ve diğer yardımcı hizmetler bölümü)
- Destekleyici ve Kurmay Bölümler (satış ve pazarlama, muhasebe, teknik servis, güvenlik, insan kaynakları gibi) dir.

Şekil 5. Otel Organizasyonunu Meydana Getiren Bölümler



Kaynak: Batman, **Ön. ver.**, s.118.

Şekil 5'te görüldüğü gibi bir otel işletmesinin organizasyonunda ana bölümleri; odalar, yiyecek-içecek ve diğer yardımcı hizmet departmanları oluşturmaktadır. Aynı zamanda, otelin kazanç sağlayıcı hizmetlerinin sunulduğu bölümler olan bu departmanlar, otel işletmelerinde doğrudan gelir getiren departmanlar ya da faaliyet departmanları adı altında geçmektedir. Kurmay ve destekleyici bölümler ise ki bunlar doğrudan gelir getirmeyen departmanlar ya da hizmet departmanları olarak da

⁶⁰Şener, **Ön.ver.**, s.126.

⁶¹Batman, **Ön.ver.**, s.117.

adlandırılabilirler-otel işletmesine direkt olarak gelir getirici rol oynamazlar. Fakat, yürütmüş olduğu faaliyetlerle otel işletmesinin gelir getiren departmanlarına gerekli desteği sağlarlar.

Otel departmanlarının sınıflandırılmasındaki veya bölümlendirilmesindeki alternatif yöntemlerden biri de, departmanların müşteri ile temasını içeren boyutudur. Bu açıdan bakıldığında; otel departmanları, ön departmanlar ve arka departmanlar şeklinde de sınıflandırılabilir. Buna göre, ön departmanlar genellikle çalışanların müşteriyile yoğun bir ilişki içinde olduğu departmanlardır (önbüro, kat hizmetleri, yiyecek içecek departmanları gibi).Arka departmanlar ise, müşteri ile hemen hemen hiç bir ilişkide bulunmayan bölümleri kapsar (Satış ve pazarlama, muhasebe, teknik servis, güvenlik, insan kaynakları departmanları gibi).⁶²

Otel işletmelerini departmanlara ayırma, ister müşterilerle temas boyutuna göre, isterse gelir getirici yönüyle ele alınsın, bu bölümler temelde aynı tür faaliyetleri yerine getirmektedirler.

1.3.1 Faaliyet Departmanları (Doğrudan Gelir Getiren Departmanlar)

Otel işletmelerinde faaliyet departmanlarının sayısı otelin türüne ve büyüklüğüne göre değişir. Fakat, bu bölüm içerisinde odalar ve yiyecek-içecek departmanları temel bölümleri oluştururlar. Ayrıca; müşterilere para karşılığında telefon, çamaşır, kuaför ve hediyelik eşya gibi hizmetlerin sunulduğu yardımcı hizmet bölümleri de otel işletmelerinde faaliyet departmanları kapsamına girmektedir. Faaliyet departmanları, hem gelirin sağlandığı, hem de maliyetlerin oluştuğu merkezlerdir. Buralardan sağlanan karlar işletmenin toplam karını oluşturmaktadır.⁶³

⁶²Baker, Bradley and Huyton, **Ön. ver.**, s.19.

⁶³Gökdeniz, (1999), **Ön. ver.**, s.11.

1.3.1.1 Odalar Departmanı

Otel işletmelerinin maliyet ve gelir rakamları; işletmenin boyutuna, sınıfına, sunduğu hizmete göre değişecektir. Örneğin, büyük bir otelin hem maliyetleri hem gelirleri yüksek olurken, küçük bir ölçüğe sahip otel işletmesinin maliyetleri ve gelirleri aynı oranda daha düşük düzeyde kalacaktır.⁶⁴

Odalar bölümü otel işletmelerinde en çok personel istihdam edilen, otelin kalite standardını ve prestijini yansıtan bölümüdür.⁶⁵ Odalar bölümü aynı zamanda bir otel işletmesinin en fazla gelir elde ettiği bölümdür.⁶⁶ Birçok otelde, oda satışları otelin en büyük tek gelir kaynağıdır ve tüm diğer otel hizmetlerinin satışları toplamından daha fazla olabilmektedir.⁶⁷ ABD’de uluslararası otel zincirleri bazında yapılan bir araştırma bu tezimizi doğrulamaktadır. ABD’de yapılan bir araştırmaya göre, genel olarak bir otelin gelirlerinin en büyük kısmını %59.9 ile odalar departmanından elde ettiği sonucu elde edilmiştir.⁶⁸

Otel işletmelerinin en büyük gelirlerini odalar departmanından sağladığı düşünülürse, otelin odalarla ilgili departmanlarında çalışan personelin, işletmenin tüm başarısında büyük rol oynadığı söylenebilir.⁶⁹ Şekil 5’te de görüldüğü gibi, odalar departmanına bağlı olarak faaliyet gösteren alt bölümler üç grupta toplanmaktadır. Bunlar:

- Önbüro,
- Kat Hizmetleri,
- Üniformalı Hizmetlerdir.

⁶⁴Türksoy, **Ön. ver.**, s.36.

⁶⁵Olalı, Korzay, **Ön. ver.**, s.356.

⁶⁶Lattin, **Ön. ver.**, s.136.

⁶⁷Medlik, (1997), **Ön. ver.**, s.47.

⁶⁸Türksoy, **Ön. ver.**, s.36.

⁶⁹Ömer L. Met, (1989), **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik** (Balıkesir:İnci Ofset Baskı), s.36.

Önbüro: Otel işletmelerinin beyni olarak tanımlayabileceğimiz önbüro; müşterilerin karşılandığı, ağırlandığı ve uğurlandığı yerdir. Otel içinde her türlü müşteri ihtiyacının karşılanabilmesi için çeşitli hizmetlerin koordinasyonu, müşterilere tanıtım ve takdimi önbüro tarafından gerçekleştirilmektedir. Müşterilerin, otele geldiğinde giriş kapısından itibaren kaydı yapıp odasına çıkıncaya kadar ki ilk teması, otelde kaldığı müddetçe resepsiyon ile günlük yaşantısı ve otelden ayrılırken oda anahtarını tesliminden sonra çıkış kapısına kadar her türlü diyalogu daima önbüro ile olmaktadır.

Bir otel işletmesinde önbüro departmanının fonksiyonları özetle şu şekilde sıralanabilir:⁷⁰

- Otelde kalma talebinde bulunan müşterilerin bu talebini yerine getirmek,
- Otele gelen müşterilerin karşılanmasını sağlamak,
- Müşterilere ait gerekli formların doldurulmasını sağlamak, müşteri hesaplarını düzenli bir biçimde tutmak ve müşterilere ait kredi ve para işlemlerini yürütmek,
- Turistik yerler, tiyatrolar ve özel günler hakkında müşterilere bilgi vermek,
- Müşteriye ait mesaj, mektup, faks ve paketleri alıp müşteriye ulaştırılmasını sağlamak,
- Müşterilerin şikayetleri ile ilgilenmek, sorunlara anında çözüm getirmeye çalışmak, yeterli olmuyorsa konunun üst kademe yöneticilerine ulaşmasını sağlamak,
- Konuğun güler yüzlü otelden ayrılmasını sağlamaktır.

Kat Hizmetleri: Daha önce otel tanımında verildiği gibi, otel işletmeleri çeşitli nedenlerle yer değiştiren insanların öncelikli olarak konaklama ihtiyacını karşılayan yerlerdir. Diğer bir ifade ile otel işletmelerinin asıl amacı, müşterilerine yatacak yer temin etmektir.

Bir otel müşterisi normal olarak, otelde kaldığı sürenin en az üçte birini odasında geçirmektedir. Dolayısıyla; otel odasının tasarımı, planı, dekoru, mobilya ve tefrişatı

⁷⁰Gökdeniz, (1999), **Ön. ver.**, ss. 26-27.

müşteri tatmini yaratmada ve ihtiyaçlara cevap vermede temeldir ve bu da önemli ölçüde kat hizmetleri departmanının sorumluluğu altındadır.⁷¹

Kat hizmetleri bölümünün asıl amacı, otel odalarının ve genel mahallerin temizliği, dekorasyonu ve bakımı ile ilgili işlemlerin yürütülmesidir. Bu nedenle genel kat yöneticisinin ve personelinin temizlik ve sağlık kurallarını bilmesi ve uygulaması gerekmektedir. Çünkü, kat hizmetleri personelinin hizmet sunumunda göstereceği titizlik, konukların otel hakkındaki düşüncesine olumlu veya olumsuz yönde etki edecektir.

Bir otel işletmesinde kat hizmetleri bölümünün temel görevleri şunlardır:⁷²

- Müşteri odalarının, koridorların, salonların temizliği ve bakımı,
- Kat hizmetleri bölümündeki personelin eğitimi,
- Temizlikte kullanılan araç ve gereçlerin denetimi, eksik olanların tamamlanması,
- Yapılacak işlerin planlanması ve bölüm hakkında üst yönetime veya bölümlere rapor verilmesi.

Üniformalı Hizmetler: Odalar departmanı içerisinde yer alan bir diğer bölüm, üniformalı hizmetlerdir. Üniformalı hizmetler bölümü; müşterileri karşılayıp selamlamak, onların önbüroya ve odalarına gitmelerine yardımcı olmak , müşteri bagajlarını odalarına taşımak, müşterilere ait posta ve telgrafları teslim etmek, postaya vermek, otelde kaldıkları süre içerisinde otel ve çevre hakkında müşterilere bilgi vermek gibi görevleri yerine getirirler.⁷³

1.3.1.2 Yiyecek-İçecek Departmanı

Yiyecek-içecek bölümü, otele gelen müşterilerin konaklama süresince beslenme ihtiyaçlarının karşılanması için faaliyet gösteren bir ünedir ve bu bölüm, otel

⁷¹Medlik, (1997), **Ön. ver.**, s.55.

⁷²Maviş, (1992), **Ön. ver.**, s. 124.

⁷³Lattin, **Ön. ver.**, s.137.

işletmelerinde odalar bölümünden sonra en fazla gelir getiren bölümdür.⁷⁴ Yiyecek-içecek gelirleri oransal olarak otel gelirlerinin %34'lük bir kısmını oluşturmaktadır⁷⁵, hatta birçok otelde bu oran %50'lere ulaşmaktadır.⁷⁶

Yiyecek-içecek gelirlerinin toplam gelirler içindeki payının yüksek olmasının önemli bir nedeni, bu ünitenin genelde sadece konaklayanlara değil, dışarıya da açık olmasından kaynaklanmaktadır. Günümüzde otellerdeki yiyecek-içecek hizmetleri önemli bir kar merkezi haline gelmiştir.⁷⁷

Yiyecek-içecek bölümü, otelin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek-içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, muhafazasını, yiyecek-içecek depolarını ve bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri gibi görevleri gerçekleştirir.⁷⁸

Bu bölümde yürütülen işlevler şunlardır:⁷⁹

Satınalma ve Depolama: Daha önce belirlenmiş ve tanzim edilmiş menülerde yer alan yiyeceklerin hazırlanması için gerekli malzemelerin sipariş edilmesi, tesellümü ve depolanmasıyla ilgili çalışmalar yapar. Depolanan malzemenin dağıtımını ise yine aynı ünite tarafından gerçekleştirilir.

Mutfak: Depodan aldığı malzemelerden yararlanarak yiyecekleri hazırlayan ve müşterilere sunulacak hale getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümünün en önemli fonksiyonları bu bölüm tarafından gerçekleştirilir.

⁷⁴Lattin, **Ön. ver.**, s.137.

⁷⁵Batman, **Ön.ver.**, s.123.

⁷⁶Olalı, Korzay, **Ön. ver.**, s. 364.

⁷⁷Taşkın, **Ön. ver.**, s.19.

⁷⁸Şener, **Ön. ver.**, s. 143.

⁷⁹Yaşar Yılmaz, (1997), "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Kontrol Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi," (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.10.

Servis-Restoran: Yiyeceklerin mutfakta hazırlandıktan sonra müşterilere sunulması bu ünite tarafından gerçekleştirilir.

Bar: İşletmenin depolarından alınan içeceklerin müşterilere sunulmasına ilişkin hizmetlerin yürütüldüğü bölümdür.

1.3.1.3 Diğer Yan Hizmet Departmanları

Müşterilerin geceleme ve yeme-içme ihtiyaçları dışında, otelin türüne ve büyüklüğüne göre, müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan hizmet birimleri de otel işletmesine direkt olarak gelir sağlayabilmektedirler. Telefon hizmetleri, müşteri çamaşırhanesi, sigara, gazete vb. ürünlerin satışını gerçekleştiren birimler ile kuaför, çiçekçi gibi birimler bu üniteler arasında sayılabilir.

1.3.2. Hizmet Departmanları (Doğrudan Gelir Getirmeyen Departmanlar)

Otel işletmelerinde hizmet departmanları; satış ve pazarlama, muhasebe, teknik servis, güvenlik ve insan kaynakları bölümlerinden oluşmaktadır.⁸⁰ Hizmet departmanları otel işletmesine doğrudan gelir getirici rol oynamazlar. Fakat, bu departmanlarda yerine getirilen işler, işletmenin faaliyetini devam ettirebilmesi için gerekli olmaktadır.

1.3.2.1 Satış ve Pazarlama Departmanı

Bazı otellerin resmiyette pazarlama bölümü olmamasına rağmen, her ağırlama işletmesi pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir. Otel işletmelerinde pazarlama ve satış bölümünün en önemli faaliyetleri satış, toplantı düzenleme, reklam yapma ve halkla ilişkilerdir.⁸¹

⁸⁰Şener, Ö.n. ver., s.159.

⁸¹Lattin, Ö.n. ver., s.138.

Pazarlama, bir otelin potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarına ve muhtemel beklentilerine uygun bir biçimde düzenlenmesiyle başlar. Ayrıca faaliyet halinde olan bir otelde de, hizmet ve faaliyetlerin müşterilerin durumuna göre şekillenmesi gerekecektir. Pazarlamanın ikinci fonksiyonu, otelin hoşu gidilecek iyi yönlerine dikkati çekerek ve vermiş oldukları hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini vurgulayarak satışları arttırmaya çalışmaktır.⁸²

Otel işletmeleri satışların artırılması için sadece satış işlemlerinin yapıldığı bölümleri değil, bütün bölümleri ve bu bölümlerde çalışan personeli kullanmaktadır. Ancak, bunu gerçekleştirebilmek için öncelikle, otelin satış personeli, halkla ilişkiler uzmanı, uluslararası satış temsilcisi ve diğer satış görevlilerinin birlikte yapacakları çalışmalar ile otel personelinin satış artırma ve geliştirme faaliyetleri belirlenmelidir. Otel yönetimleri bu çalışmayı genellikle, işletme faaliyetlerinin durgun olduğu dönemlerde toplantılar ve seminerler düzenlemek suretiyle gerçekleştirir.⁸³

Satış ve pazarlamada asıl amaç müşterilerin istek ve ihtiyacını karşılamaktır. Otel işletmeleri yeterli miktarda müşteriye sahip olmak için onların değişen arzu ve isteklerini göz önünde bulundurmalı ve onların istekleri doğrultusunda mal ve hizmet üretmelidir. Bu ise otel işletmelerinin ancak satış ve pazarlama faaliyetlerini geliştirmesiyle mümkündür.

1.3.2.2 Muhasebe Departmanı

Otel işletmelerinde muhasebe departmanının temel görevi, otel yönetimine işlerin gidişatı ile ilgili raporlar hazırlayarak, yöneticilerin işletmenin son durumundan haberdar olmalarını sağlamaktır. Muhasebe departmanı genellikle iç kontrole yönelik olarak faaliyet göstermektedir.

Bu kontrolün üç amacı vardır. Bunlar:

⁸²Met, **Ön. ver.**, s.48.

⁸³Şener, **Ön. ver.**, s.187.

- Müşterilere yapılan indirimlerin ve alınan paraların müşteri hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamak,
- Otel personeli tarafından hile ve ihmalciliği önlemek,
- Gereksiz harcamaları en aza indirmektir.⁸⁴

Muhasebe kayıtlarını teşkil eden faaliyetlerin önemli bir kısmı bölüm dışında gerçekleşmektedir. Bu nedenle muhasebe bölümü diğer bölümlerle sıkı bir ilişki içerisinde. Örneğin, önbüroda görevli kasiyer şefi ve kasiyer memurları, gece denetçileri ve gece kasiyerleri önbüro bölümünün personelidir. Aynı şekilde, gece restoran kontrolör yardımcıları, yiyecek-içecek kontrol şefi, yiyecek ve içecek kasiyerleri yiyecek-içecek bölümünün personelidirler. Ancak tüm bu personel, görev ve sorumlulukları itibarıyla muhasebe müdürüne karşı sorumludurlar.⁸⁵

Otel işletmelerinde muhasebe departmanının görevlerini şu şekilde özetlemek mümkündür.⁸⁶

- İşletmenin varlıkları ve kaynakları ile ilgili, para ile ifade edilebilen kıymet hareketlerinin devamlı bir şekilde kaydını ve denetimini sağlamak,
- Çeşitli hesap dönemlerindeki bilgilere dayanarak istatistiki veriler sağlamak,
- Otel bölümlerinin herbirinin ayrı ayrı gelir ve giderlerini tespit etmek, sonuçta otel işletmelerinin bir bütün olarak gelir ve giderlerini belirlemek,
- Muhasebe kayıtlarının sonuçlarına göre, gerekli işlemlerin yapılmasını sağlamak.

1.3.2.3 Teknik Servis Departmanı

Otel işletmelerinde teknik servis departmanı, otelin değişik bölümlerinde kullanılmakta olan araç, gereç ve donanımların her zaman iyi bir biçimde işlevlerini yerine getirecek şekilde hazır bulunmasını sağlamakla görevli bölümdür. Bu departmanda çalışan personel, çalışmalarını konukların görmediği alanda

⁸⁴Maviş, (1992), Ön. ver., s. 141.

⁸⁵Batman, Ön. ver., ss. 127-129.

⁸⁶Şener, Ön. ver., s.163.

yürütmektedir. Müşterilere yüksek kalitede hizmetin verilebilmesinde teknik servis departmanının büyük önemi vardır. Teknik servis departmanının işlevi, otel faaliyete geçmeden önce başlar ve faaliyet süresince de devam eder.⁸⁷

Teknik servis departmanı; otelin ısıtma, soğutma, havalandırma, aydınlatma sistemlerinin işleyişinden ve korunmasından sorumludur. Otellerin bu alanlarında meydana gelebilecek arızaların hemen giderilmemesi veya sık sık arızaların ortaya çıkması, hizmetler üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Bunun yanında enerji maliyetlerinin yüksek olması ve bunun otelin tüm alanlarıyla ilgili olması, bu bölümün önemini daha da arttırmaktadır.⁸⁸

1.3.2.4 Güvenlik Departmanı

Otel işletmelerinde her zaman olağanüstü olaylarla karşılaşılabilir. Bu olayların en önemlileri; yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, otelin tesis ve demirbaşlarına müşteriler tarafından yapılan zarar, hırsızlık, sarhoşluk vs.'dir.

Oteller, yukarıda sıralanmış bulunan olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorundadırlar. Güvenlik departmanı, en başta otel müşterilerinin, ziyaretçilerin ve otel çalışanlarının güvenliğinden ve huzurundan sorumludur. Bu bölüm ayrıca, otel bölümlerinin denetlenmesi, otel eşyalarının korunması gibi görevleri de yerine getirmektedir.⁸⁹

1.3.2.5 İnsan Kaynakları Departmanı

Otel işletmelerinde insan kaynakları departmanı; personelin istihdam edilmesinden eğitimine, performans değerlemesinden kariyer gelişimine, personelin özlük işlerinden motivasyonunun sağlanmasına kadar bir çok alanla doğrudan ilgilidir. Son yıllarda ortaya çıkan yeni yasalar, işletmeler arasındaki rekabetin artması ve turistik

⁸⁷Şener, **Ön. ver.**, s.178.

⁸⁸Batman, **Ön. ver.**, s. 127.

⁸⁹Baker, Bradley and Huyton, **Ön. ver.**, s.21.

tüketicilerin gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet beklmeleri otel işletmelerinde insan kaynakları bölümünü daha önemli hale getirmiştir.⁹⁰ Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen işletmeler bu alanda büyük bir çaba sarfetmektedirler.

Yapılan tez çalışmasında, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından personel bulma ve seçme süreci incelendiği için bu kısımda otellerdeki insan kaynakları departmanına ana hatlarıyla değinilmiştir. Bundan sonraki kısım bu alanla ilgili daha detaylı bilgiyi içermektedir.

⁹⁰Lattin, **Ön. ver.**, ss. 139-140.

II. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİ

2.1 Otel İşletmelerinde İnsan Unsurunun Önemi

Hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak, bir sektörler kesiti görünümündedir. Turizm sektöründe; konaklama, yiyecek-içecek, ulaştırma, haberleşme, eğlence ve benzeri ekonomik faaliyet alanlarında üretim yapıldığından sektörel yapı oldukça yaygın ve karmaşık bir özellik göstermektedir.⁹¹

Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu, dolayısıyla turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır.⁹² Ekonominin hiçbir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir.⁹³

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutuna büyük önem vermektedirler. Hizmet sektöründe, dolayısıyla otel işletmelerinde insan boyutunun ön planda olması nedeniyle, bu durum daha belirgin olarak önem kazanmaktadır. Zira

⁹¹Ahmet Aktaş, A. Akın Aksu, Ali Cengiz ve Rüya Ehtiyar, (1999), "Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği," **Kültür Turizmi Semineri**, 21-22 Nisan, Zonguldak Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksek Okulu, Safranbolu, s.124.

⁹²Saime Oral, Olgun Çiçek ve Gürhan Aktaş, (1994), "Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi," **1.Turizm Sempozyumu**, 17-18 Kasım, Ankara, s.221.

⁹³Orhan İçöz, (1991), "Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi," **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 23-24, s.15.

konaklama sektörü, nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür. Çünkü, otel işletmeciliğinin esası "insan gücüne" dayanır.⁹⁴

Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir. İnsanlar otele geldiklerinde önbüro personeli tarafından karşılanmakta, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, eğlence hizmetleri animatörlerce gerçekleştirilmekte ve otelden ayrılışlarına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır.⁹⁵

Günümüzde hakim olan üretim anlayışının gelişmesinde ve bugünkü şeklini almasında etkili olan faktörlerden biri de teknoloji alanında meydana gelen gelişmelerdir. Fakat, bu gelişmelerin otel işletmelerinde insan emeği yerine tamamı ile geçmesi mümkün değildir. Çünkü, otel işletmelerinde insanın insana hizmeti söz konusu olmaktadır.⁹⁶

Otel işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde iş görenlerin gayretine bağlıdır. Çünkü, bu tür işletmelerde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır.⁹⁷ Teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerin sektör istihdamı üzerine etkileri tam belirgin olmamakla birlikte, emek-yoğun işlerin bu değişimlerden en az etkilenecek olanlar olduğu bilinmektedir.⁹⁸ Bilgisayar, çamaşır makinesi, kahve makinesi gibi teknolojinin yarattığı araçlardan kısıtlı olarak yararlanılsa da otel sektöründe insan gücüne olan ihtiyaç hiçbir zaman azalmayacaktır.

⁹⁴Asım Saldamlı, (2000), "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama," **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6, s.292.

⁹⁵Sibel Sü, (1999), "Konaklama Sektöründe Çalışanların Sorunları ve Çözüm Önerileri," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.4.

⁹⁶Aynı., s.4.

⁹⁷Murat Özcan, (1994), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi," **Turizm Yıllığı** (Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları), s.253.

⁹⁸Cevdet Avcıkurt, (1994), "Teknolojik Gelişmeler ve Turizm Sektörü," **Turizm Yıllığı** (Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları), s.31.

Bununla birlikte, otel işletmelerinde insan gücüne olan ihtiyacın ardında iki temel unsur dikkati çekmektedir.⁹⁹ Bunlardan birincisi, yapılan işlerin büyük bölümünün ne kadar teknoloji kullanılırsa kullanılsın insan gücü olmaksızın gerçekleştirilmesinin olanaksız olmasıdır. Örneğin; yatakların düzenlenesi işi kat hizmetlerinde çalışan personel tarafından yapılırken, önbüro personeli, konukların otele giriş ve çıkışlarında ve diğer zamanlarda tüm müşteri sorunlarını çözmekle sorumludur. İkinci olarak; seyahate katılan insanların, turizmin her aşamasında kendilerine sunulan hizmetin insan eliyle yerine getirilmesini beklemeleridir.

İnsan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeciliği gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü, otel işletmelerinde personelin çoğunluğu müşterilerle direkt ilişki içerisindedir. Müşterilerin memnuniyetini, otelin konaklama ve yiyecek-içecek standartları ya da otelin diğer imkanları kadar personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir.¹⁰⁰

Turizm endüstrisinde gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir.¹⁰¹ Buna göre, bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesi açısından özellikle arz tarafındaki insan unsuru büyük önem taşımaktadır. Örneğin, otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki işçönlere kadar gerekli niteliklere sahip olmayan bireyler söz konusu ise, otel yatırımı istenildiği kadar çağdaş ve kaliteli olsun, işletmenin gelişmesi ve verimli çalışması mümkün değildir. Bu durum yalnız otel işletmeleri için değil, turizm sektörü içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan bütün işletmeler için geçerlidir.¹⁰²

⁹⁹Meryem Akoğlan, Nazmi Kozak, (1995), "Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler," *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı:2, s.36.

¹⁰⁰Sü, *Ön. ver.*, s.6.

¹⁰¹Oktay İlkiz, Oya Hitay, (1992), "Türkiye'de Turizm Eğitiminde Sorunlar," *Turizm Eğitimi Konferans-Workshop*, 9-11 Aralık, Ankara, s.159.

¹⁰²İçöz, *Ön. ver.*, s.15.

2.2 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevinin Yeri ve Önemi

Otel işletmelerinde insan unsurunun büyük önem taşıması, bu işletmelerde bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Otel işletmelerinde bu alan insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevinin önemine değinmeden önce, insan kaynakları yönetimini kavramsal açıdan tanıtmak, amaçlarını belirtmek ve insan kaynakları yönetiminin geçmişten günümüze nasıl bir gelişim gösterdiğini ortaya koymak faydalı olacaktır.

2.2.1 Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramının Tanımı, Tarihsel Gelişim Süreci ve Amaçları

En basit tanımıyla yönetim, ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın, işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleridir.¹⁰³ Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi sürecini kapsar.¹⁰⁴ Bu işlevlerin yerine getirilmesi ve sürdürülmesi, işletmede yer alan işgörenlerin varlığıyla mümkündür.

Otel işletmeleri açısından ise yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmada, birey ya da grup aracılığı ile yapılan faaliyetlerin planlanması, organizasyonu ve kontrolü olarak tanımlanır.¹⁰⁵

Herhangi bir örgütte ana öğenin insan olduğu söylenebilir. Bir işletmenin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi onun etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşırken; bunu başaramayan örgütler, fiziksel kaynakları ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremezler.¹⁰⁶

¹⁰³Zeyyat Sabuncuoğlu, (1984), **Personel Yönetimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi), s.3.

¹⁰⁴İsmail Efil, (1998), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (Bursa: Vipaş A.Ş. Yayınları), s.2.

¹⁰⁵Fevzi Okumuş, (1995), "Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Teori ve Tekniklerine Bir Bakış," **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı:1, s.74.

¹⁰⁶Dursun Bingöl, (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler** (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi), s.1.

İnsan unsurunun işletmeler açısından bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Bu birim, işletmelerde "personel yönetimi" adı altında geçmektedir ve son yıllarda personel yönetiminin yerini giderek insan kaynakları yönetimine bıraktığı görülmektedir.

Personel yönetimi, örgüt için gerekli insan kaynağını sağlayabilme ve bu kaynaklardan etkili ve verimli bir biçimde yararlanabilme çabalarını kapsar.¹⁰⁷

Personel yönetimi anlayışı; örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının belirlenmesi, işe alınması, işe alıştırılması, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitime yönelik bütün faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesini öngörmektedir.¹⁰⁸ Personel yönetimi ayrıca, işgörenin tüm çabasını ortaya koyacak biçimde isteklendirilmesi, iş ile işgören arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, işgörenin yaptığı işten en yüksek maddi ve psikolojik doyumunu sağlayabilmesi ve onun başarısının ve örgüte olan katkısının değerlendirilmesi eylemlerini kapsamaktadır.¹⁰⁹

Genel olarak, organizasyonların personel etkinliklerine 1930'lu yıllarda başladığı söylenebilir. O dönemde personel bölümü organizasyonun bir parçası olsa da, yaptıkları iş yalnızca kayıt tutmaktan ibaretti. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığının yaratmış olduğu sıkıntı birkaç şirketi personel yönetimi alanına daha fazla eğilmesine yönlendirdi. Böylece personel yönetiminin görevlerine, işletmeye yeni eleman kazanmak ve mevcut elemanların işletmede kalmalarını sağlamak gibi işlevler de eklenmiş oldu.¹¹⁰

1960-1970 yılları arasında çıkarılan yasalar personel bölümünün önemini daha da arttırmıştır. Personel yöneticileri, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşması arasındaki bağlantıyı daha iyi anlar hale gelmiş ve

¹⁰⁷Ömer Dinçer, Yahya Fidan, (1996), **İşletme Yönetimine Giriş** (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.259.

¹⁰⁸Aynı., s.260.

¹⁰⁹Bingöl, **Ön. ver.**, s.1.

¹¹⁰Margeret Palmer, Kenneth T. Winters, (1993), **İnsan Kaynakları**. Çeviren: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları, ss. 23-24.

çalışanların fonksiyonunun işletme verimini yükseltmesindeki rolü iyice kabul edilmiştir.

İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra bir çok değişiklikler olmuştur. Önemi gittikçe artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler sebebiyle yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelerek yeni bir yaklaşımı oluşturmuştur. Bu yaklaşım ise, "insan kaynakları yönetimi" (İKY)* yaklaşımıdır.¹¹¹ İnsan kaynakları fonksiyonunun gelişimini Şekil 6'da görmek mümkündür.

Şekil 6. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

Organizasyondaki Düzeyi	Üst düzey yönetici				İnsan kaynakları	
	Orta düzey yönetici			Çalışanlarla ilişkiler		
	Alt düzey yönetici			Personel/Çalışanların günlük sorunları		
	Nezaretçi		Personel			
	Büro elemanı	Kayıtlar				
		1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Kaynak: Palmer, Winters, *Ön. ver.*, s. 23.

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.¹¹²

*İKY, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kısaltılmışıdır. Bundan sonraki bölümlerde "İnsan Kaynakları Yönetimi", "İKY" olarak rumuze edilecektir.

¹¹¹Celalettin Serinkan, (1996), "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi," *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı: 4, s.21.

¹¹² www.mcozden.com, 22.05.2002

Her işletmede, kuruluş amacına göre çeşitli düzeylerde, farklı görevlerde ve farklı eğitim seviyelerinde çok sayıda kişi görev yapmaktadır. İKY, çalışanların düzeyi ve görevi ne olursa olsun, işletme içinde istihdam edildikleri süre içerisinde, onların işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak üzere görev alır.

İKY bunları yaparken iki temel amacı karşılamayı ilke edinmektedir. Bu amaçlar:¹¹³

- İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktır.

İKY, yalnız birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse, işletmede görev yapan insanların bir üretim aracından farkı olmayacaktır. Oysa ikinci amaç, personeli üretim aracı olmaktan uzak tutar ve işletmelerin insanla, insanlar için var olduğu gerçeğini ortaya çıkarır.

Bununla birlikte, İKY'nin çevresel faktörleri göz önünde bulunduran bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Her işletme içinde bulunduğu çevre ile sürekli etkileşimde bulunur. Teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler ve yenilikler işletmeler arasındaki rekabeti arttırmakta, işletmeleri kendilerini yenilemeye ve insan kaynaklarına daha fazla önem vermeye itmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler insan kaynaklarına daha fazla önem vererek İKY yaklaşımını uygulamaya koymaya çalışmakta, böylece işletmenin verimliliğini ve çalışanların tatminini en üst düzeye çıkarmaya çaba sarfetmektedirler.¹¹⁴

Tüm bu açıklamaların ışığında İKY, bir işletmenin işgücünü oluşturması için adaylara müracaat etmesi, onlar arasında seçim yapması, seçilenleri organizasyonun yapısı ve kültürü ile tanıştırmayı, belirlenen görevleri yerine getirebilmeleri ve

¹¹³Meryem Akoğlan Kozak, (1999), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (Ankara: Detay Yayıncılık), s. 9.

¹¹⁴Serinkan, *Ön. ver.*, s.21.

işletmenin hedeflerine ulaşabilmede katkı sağlayabilmeleri için onları yönlendirmesi, motive etmesi, bunları sağlayabilmek için adil ve sağlıklı bir ücret politikası oluşturması ve sahip olduğu işgücünün geleceğe yönelik potansiyelini belirleyerek eğitim, geliştirme ve kariyer programlarını ve düzenli bilgi alış verişini gerçekleştirmesini içeren bir süreçtir.¹¹⁵

Genel olarak İKY ile personel yönetimi arasındaki farkları şu şekilde açıklamamız mümkündür:¹¹⁶

* Personel yönetimi insan unsurunu işletme giderlerine etki eden bir maliyet unsuru olarak görürken, İKY örgütte çalışan tüm personeli bir yatırım unsuru olarak kabul eder.

* Personel yönetimi daha çok klasik yönetim anlayışını benimserken, İKY geleceğe yönelik stratejik yönetimle ilgilenir.

* Personel yönetiminde örgütün çıkarları daha önde gelirken, İKY örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bir arada ele alır.

* Personel yönetimi daha ziyade üst yönetimle çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, İKY, üst yönetimle birlikte çalışanların ilişkilerini düzenleme rolünü üstlenmiştir.

* Personel yönetimi, problemleri işletme bünyesi içerisinde dar kapsamlı çözmeye çalışırken, İKY dış çevreyi de göz önünde bulundurur, açık sistem görüşünü temel alır.

¹¹⁵Oya Aytemiz Seymen, (1995), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.7.

¹¹⁶Serinkan, **Ön. ver.**, ss. 29-30.

2.2.2 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve sektörün yapısal bütünleşmesinde hakim olan emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığından "insan" faktörü ön plana çıkmaktadır.¹¹⁷ Bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; işgörenlerin, rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Bu açıdan, hizmet sektöründe yer alan ve işletme başarısının temelde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu kaynak (işgörenler) daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde işgörenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır.¹¹⁸

İKY'nin temel konusu insandır. Çalışanların yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmeyi sağlamak amacıyla yapılan tüm çabalar insan kaynakları yönetiminin uğraş alanını oluşturur. İşletmede çalışan kişi teknik servis personeli, satış veya önbüro elemanı olabilir. Ancak, bu durum İKY'nin amacını ve görevlerini etkilemez. Böylece, personelle ilişkili olarak alınan ve alınması gereken kararlar ve önlemler ile bu konuda izlenecek politikaların tümüne "insan kaynakları yönetimi" denir.¹¹⁹

İKY'nin gelişimi otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımının otel sektöründe, diğer sektörlerle oranla daha yavaş bir gelişim trendi izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade, yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmesi bunu doğrulamaktadır.¹²⁰

¹¹⁷Alp Timur, (1992), "Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları", **Turizm Eğitimi Konferans- Workshop**, 9-11 Aralık, Ankara, s.47.

¹¹⁸Oya İnci Bolat, (2000), "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatmini: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Bir Değerlendirme," **Turizm İşletmelerine İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, s.104.

¹¹⁹Oktay Alpugan, (1998), **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi** (Ankara:Özgün Matbaacılık), s.312.

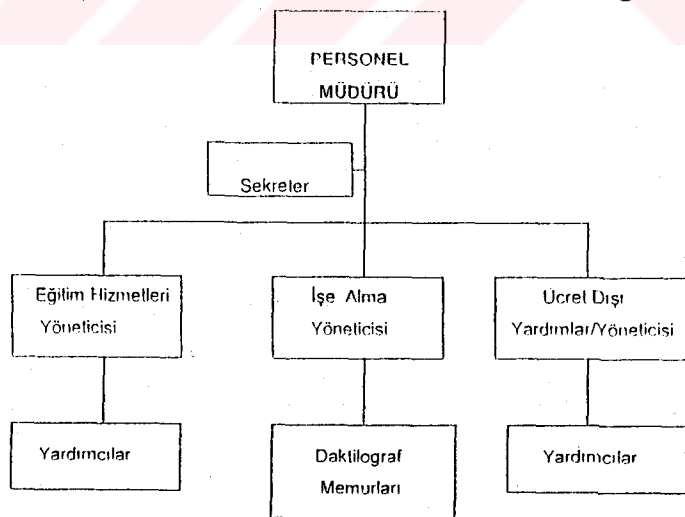
¹²⁰Seymen, (1995), **Ön. ver.**, s.6.

Turizm endüstrisi emek-yoğun bir sektör olmasına rağmen otel işletmelerinde insan kaynaklarının önemi dünyada 1980'li yıllarda güncelleşmiştir. Otel işletmelerinin fiziki yapıları, yıldızlama standartlarının yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamasından sonra belli çerçevelere çekilmiştir. Müşteri tatmini, kalite, verimlilik gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır. İnsanın insana hizmet ettiği otel işletmelerinde yüksek rekabetten dolayı, hizmet kalitesi için gereken detayları fiziki yapılardan çok, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımıyla sağlanacağı anlaşılmıştır.¹²¹

Otel işletmelerinin başarısı daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine, bu hizmetleri gerçekleştiren kişilerin seçimine, işe alınmasına, eğitimine ve benzeri işlevlerine bağlıdır. Bu bakımdan otellerde personel bölümünün görevi, diğer işletmelerdeki personel bölümlerine oranla çok daha karmaşık ve önemlidir.

II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan işgücü teminindeki güçlükler ve işçi-işveren arasındaki ilişkileri daha iyiye götürmek amacıyla, personel bölümünün ayrı bir bölüm olarak organizasyon şemasında yer alması gerekli olmuştur.¹²² Şekil 7'de büyük bir otelin personel bölümünün organizasyon şeması görülmektedir.

Şekil 7. Büyük Bir Otelin Personel Bölümünün Organizasyon Şeması



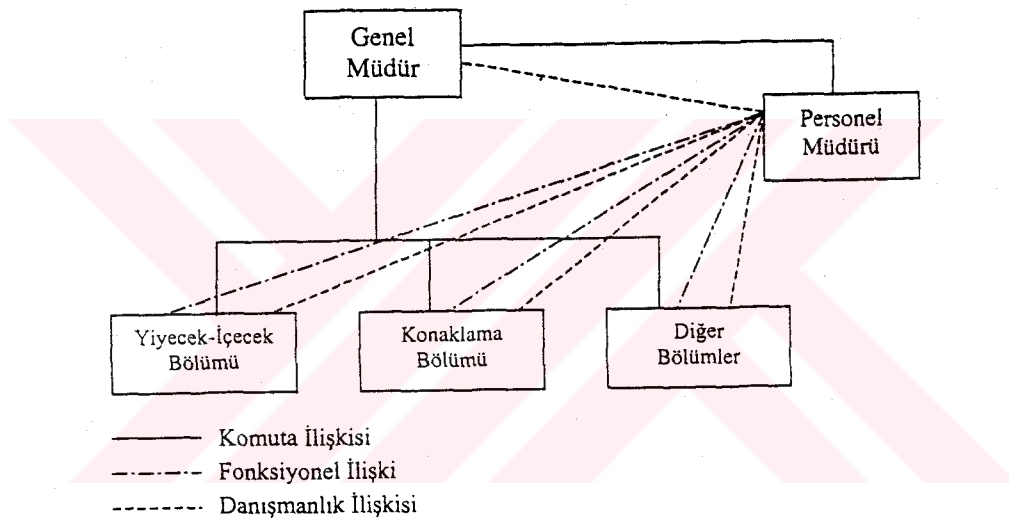
Kaynak: William S. Grey, Salvatore C. Liguori, (1994), **Hotel and Motel Management and Operations** (Englewood Cliffs. N.J: Prentice-Hall, Inc.), s.59.

¹²¹Şahap Aşıkoğlu, (1997), "Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği)," **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:8, s. 38.

¹²²Batman, **Ön. ver.**, s. 131.

Modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan otel işletmelerinde personel bölümü yeri giderek İKY'ne bırakmaya başlamıştır. Bu gelişme içinde insan kaynakları bölümü işletme üst yöneticisine çok yakın bir yerde ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak yer almaktadır. Şekil 8'de, modern örgüt yapısını benimseyen işletmelerde insan kaynakları bölümünün bulunduğu konum yer almaktadır. Şekil 8'de görüldüğü gibi, insan kaynakları bölümünün genel müdüre çok yakın görünmesinin en önemli nedeni, genel müdüre sık sık danışmanlık yapmasıdır.¹²³

Şekil 8. İnsan Kaynakları Bölümünün Modern Organizasyon İçerisindeki Yeri



Kaynak: Batman, **Ön. ver.**, s.133.

İKY, işgücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum özellikle otel işletmeleri gibi, ağırlıklı olarak insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan "insan" unsurudur.¹²⁴ İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve "insanın insana hizmeti" olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde ise insan

¹²³Batman, **Ön. ver.**, s. 132.

¹²⁴Orhan Kemal Ağaoğlu, (1992), **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması** (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 457), Ankara, s.64.

unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren İKY ile mümkündür.

Ancak burada şunu da belirtmek gerekir ki, bir otel işletmesinde insan kaynakları bölümünün faaliyetleri genellikle otel işletmesinin büyüklüğüne bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin, büyük oteller işe alma, yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme ve daha bir çok faaliyeti koordine eden ve buna göre de çalışanı fazla olan bir insan kaynakları bölümüne sahipken, küçük otellerde bu bölümde çalışan personel sayısı çok az olmakta- bazen yalnızca bir insan kaynakları müdürü olabilir ve büyük oteller için belirtilen tüm faaliyetleri bu kişi yürütebilir- ve yerine getirilmesi gereken görevler de oldukça sınırlı olmaktadır. Hatta çok küçük otellerde ayrı bir insan kaynakları bölümü de yoktur ve genel müdür tüm insan kaynakları faaliyetlerini kendisi yürütmektedir.¹²⁵

Otel işletmelerinde İKY'nin başlıca görevleri şu şekilde sıralanabilir:¹²⁶

- İş analizi,
- İnsan gücü politikalarının planlanması,
- Personelin işe alınması,
- Personelin seçimi,
- Personelin eğitimi,
- İş Değerlemesi,
- Başarı değerlemesi,
- Personelin ödüllendirilmesi,
- Personelin özel sorunlarının çözümü,
- Ücret yönetimi,
- Endüstri İlişkileri,
- Mesleki sağlık ve güvenliğin sağlanması,
- Sosyal yardım ve hizmetler.

¹²⁵Lattin, Ön. ver., s. 327.

¹²⁶Şener, Ön. ver., s.160.

Emek-yoğun özelliğinden dolayı otel işletmelerinde neredeyse yatak sayısı kadar işgörenin istihdamı söz konusu olmaktadır. Böylesi çok sayıda işgörenin yönetimi gerçekten zordur ve bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren uzman kadrolarca yürütülmesi gerekir. Bu durum, işletmelerde iyi bir insan kaynakları biriminin olmasını gerektirmiştir.

Bugün kendini kanıtlamış bir çok otel işletmesine bakıldığında (Hilton, Sheraton gibi), bunların başarılarının ardında "insana yapılan yatırım" yattığını görmek mümkündür. Hızlı değişime en hızlı şekilde ayak uydurma otel sektöründe ancak insanlar tarafından mümkün olmaktadır.

Dünyadaki gelişime paralel olarak Türkiye'de de İKY önem kazanmış bulunmaktadır. Artık işletmelerin büyük bölümü, çalışanlarının sicillerini elle tutan, otoriter eğilimli personel müdürlüklerinden sıyrılmış ve işletmenin çıkarları ile çalışanlarının çıkarlarını bir arada gözeten insan kaynakları yaklaşımına yönelmiştir. Otellerin personel müdürleri; yerlerini, çalışana destek olan, çalışanı geliştiren, doğru elemanı doğru yerde konumlandıran, işletme içerisinde stratejik öneme sahip insan kaynakları yöneticilerine bırakmaya başlamışlardır. Dünya genelinde artan rekabet, otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi alanına daha fazla eğilmelerini gerektirmiştir. Bir çok alanda olduğu gibi otelcilik alanında da İKY her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır.

2.3 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İşletmelerde iyi bir insan kaynakları politikasının oluşturulması ve personel ilişkilerinin geliştirilmesi, her şeyden önce çalışanların yaptıkları işler karşılığında neler beklediklerinin bilinmesiyle mümkündür. Bireylerin çalışmaları karşılığında işletmeden beklentilerini şu şekilde özetlemek mümkündür:¹²⁷

- Yapılan işin karşılığı olan ücreti almak,

¹²⁷Alpugan, Ön. ver., s.314.

- İş güvenliği (işin süreklilik göstermesi),
- Normal çalışma saatleri,
- Uygun ve güvenli çalışma ortamı,
- Yapılan işin bir parçası olduğu duygusunu hissetmek,
- Çalışmasına ve yeteneğine bağlı olarak kişinin işinde yükselebileceğine olan inanç.

Sözü edilen beklentilerin yerine getirilerek, çalışanlarla iyi ilişkilerin geliştirilmesi ve iyi bir insan kaynakları politikasının oluşturulması işletmelerde İKY'nin temel fonksiyonlarının ya da işlevlerinin en iyi şekilde yerine getirilmesine bağlıdır.

İKY; eleman ihtiyacının belirlenmesi, personel ilanlarının yapılması ve uygun işgörenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır.¹²⁸ Aynı zamanda İKY'nin işlevleri olan bu unsurların etkili bir şekilde uygulanması işletmelerde verimliliği ve karlılığı olumlu yönde etkileyecektir.

2.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminin bu işlevinde mevcut iş gücünün envanteri çıkarılmakta, işletmenin bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları gereksinimi nicelik ve nitelik olarak saptanmaya çalışılmaktadır.

2.3.2 İş Analizi ve İş Tanımları

Bu aşamada, işletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve iş analizleri sonucu hazırlanan bir takım formlar üzerinde tanımlar yapılmaktadır.

¹²⁸Zeyyat Sabuncuoğlu, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları), s.5.

2.3.3 İşgören Bulma ve Seçme

Bu bölümde öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi sayı ve nitelik olarak saptanmaktadır. Görüşme, test, psikoteknik gibi uygulamalarla mevcut aday personelin işletme amaçları doğrultusunda seçilmesi sağlanmakta ve işe yeni alınan işgörenin işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi için gerekli ortam hazırlanmaktadır.

2.3.4 Personel (İşgören) Eğitimi

Turizm sektörünün öneminin giderek artan oranda anlaşılması, bu sektörün avantajlarından en üst düzeyde yararlanmak isteyen ülkeler arasında kıyasıya bir rekabetin oluşmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, turizm alanında sürekli ve hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu durum, otel işletmelerinin değişen koşullara en hızlı şekilde adapte olmalarını gerektirmektedir.

Turizm sektörünün öznesinin insan olması, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü; teknolojik gelişmeler, gelir düzeyinin ve yaşam standartlarının artması gibi nedenler, insanların gittikleri yerlerde daha fazla beklenti içerisinde girmelerine neden olmaktadır. Bu beklentilerden biri de, turistik tüketicilerin gittikleri yerlerdeki otel işletmelerinde daha kaliteli hizmet alma arzularıdır. Hizmet ise otel işletmelerinde ancak insan eliyle yerine getirilebilecek bir unsurdur ve otel işletmelerinde kaliteli hizmetin sunulabilmesinin yollarından biri “İşgören Eğitimi” dir.

En basit tanımıyla eğitim; toplum yaşamında, iş yerinde işgücünün kişilik ve yeteneğini ortaya koyup geliştirmeleri için onların beceri ve anlayış kazanmasına ve gerekli temel ve mesleki bilgileri edinebilmesine yönelik yapılan etkinlikler bütünlüğüdür.¹²⁹

¹²⁹S.Özen, (1998), “İşgücü Veriminin Arttırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi,” *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı:1, s.126.

Personel eğitimi; personele işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik biçimde kazandırarak personelin teorik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerini arttırmayı amaçlayan bir süreçtir.¹³⁰

İnsan kaynakları alanında eğitim amacı, bir elemanın bir iş ya da belirli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğitim, yeni bir işgöreni işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona kazandırmak için gerçekleştirilir.¹³¹ Örneğin, bir otel işletmesinin önbüro departmanında çalışan bir işgörene yeni bir bilgisayar programını öğretmek için eğitim programı düzenlenebilir. Böylece onun bu alanda gerekli bilgi ve beceri kazanması sağlanır.

Otel işletmelerinde eğitim programlarının oluşturulması ve uygulanması gerek işletmeye gerekse personele büyük faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:¹³²

Personel Eğitiminin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar

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

Personel Eğitiminin İşgörenin Kendisine Sağlayacağı Faydalar

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

¹³⁰Şadi Can Saruhan, (1986), "Turizm Sektöründe Personel Eğitimi Araştırması," **Turizm Yıllığı** (Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları), s.171.

¹³¹Palmer, Winters, **Ön. ver.**, s. 119.

¹³²Olalı, Korzay, **Ön. ver.**, ss. 417-418.

İşgören eğitimi otel işletmeleri açısından son derece önemli bir unsurdur. Aşağıdaki örnek, bu durumu tam olarak yansıtmaktadır.

*“ABD’de Las Vegas’ta kumarhanesi ve 3000 misafir ağırlama kapasitesine sahip bir otel olan “Mirage Dinlenme Tesisleri”nin iş anlayışında eğitim öncelikli bir yere sahiptir. Bunun temel nedeni, tesislerin “müşteri odaklı” olmaları; dolayısıyla müşteri hizmetlerine ağırlık vermeleridir. İşletmede buna ulaşmanın yolu olarak da işgörenlerin eğitimi görülmüştür. Eğitim programlarında, personele işlerinde başarılı olmaları ve müşteriyi memnun etmeleri için gerekli olan beceri eğitimleri verilmektedir. Böylece, iş görenlerin her durum için kendilerini geliştirmelerinin yolu açılmakta ve değişime uyum sağlamaları gerçekleştirilebilmektedir. Bu şekilde, Mirage Dinlenme Tesisleri rekabet gücünü kazanma konusunda üstünlüğü yakalama fırsatını da bulabilmektedir”.*¹³³

Verilen örnekte de görüldüğü gibi otel işletmelerinin değişen şartlara uyum sağlayabilmesi ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü kazanabilmeleri için “işgörenlerin eğitilmesi” gerekmektedir.

2.3.5 İşgören Motivasyonu Sağlama

İKY’nin temel fonksiyonlarından bir diğeri, çalışanların motivasyonunu sağlamaktır. Motivasyon en basit şekliyle, bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanabilir.¹³⁴

Motivasyon işletmelerde verimlilik ve kalite açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin, çalıştırdıkları işgörenlerden bir takım beklentileri olduğu gibi, işgörenlerin de gerek maddi gerekse manevi açıdan işletme yönetiminden bazı beklentilerinin olması

¹³³Tamer Bolat, (2000), “Konaklama İşletmelerinde Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama,” **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, s. 149.

¹³⁴Saime Oral, Osman Aşar Kurgun, (1997), **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri** (İzmir: Kanyılmaz Matbaası), s. 143.

son derece normaldir. İşletmelerin beklentilerinin gerçekleşmesi ekonomik bir karşılık elde etmesi ile, işgörenlerin beklentisi ise öncelikle maddi anlamda yeterince tatmin edilmeleri, daha sonra psikolojik ve sosyal adaletin sağlanması ve iş güvencesi ile gerçekleşir.¹³⁵

Otel endüstrisinin doğası gereği emek-yoğun bir yapıya sahip olması ve bu işletmelerde müşterilerle çalışanlar arasında sürekli ve yoğun bir ilişki yaşanıyor olması, motivasyonu yüksek bir iş gücünü daha da önemli hale getirmektedir. Örneğin, bir kalem fabrikasında herhangi bir çalışanın moralinin ve motivasyonunun düşük olmasının yaratacağı kalite sorununun, daha sonraki kontrollerle, kalitesiz kalem müşteriye ulaşmadan önce ortadan kaldırılması şansı mevcut iken, aynı durumda bulunan bir otel çalışanının yaratacağı bir sorun veya kalitesiz hizmetin müşteriye ulaşmasını engelleyecek etkin bir kontrol mekanizması bulunmamaktadır. Çünkü, otel işletmelerinde üretim ile tüketim aynı anda gerçekleşmektedir.¹³⁶

Motivasyonu yüksek işgörenlerin işletmeye dolaylı ve dolaysız birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu olumlu etkileri şu şekilde sıralamak mümkündür:¹³⁷

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

Otel işletmelerinde maksimum verimlilik beklentisi, sonuçta işletme amaçları ile işgören amaçlarının birbiriyle uyum içinde olmasını gerektirmektedir. İşletme, beklentilerine ulaştığı zaman, işgören de kendi beklentilerine ulaştığına inandığı takdirde işgören motivasyonu gerçekleşebilir. Bu da otel işletmelerinde hizmet kalitesini

¹³⁵Şükran Öktem, Bahriye Yalçınkaya ve Nesrin Kacar, (2000), “ Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna İlişkin Örnek Bir Çalışma,” **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, s. 79.

¹³⁶Kemal Birdir, (2000), “Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları,” **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir s.70.

¹³⁷Aynı., s.68.

yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştırır.¹³⁸ Bu yüzden emek -yoğun ve çalışanların müşteriyile sürekli ilişki içerisinde olduğu otel işletmelerinde işgörenlerin motivasyonunun yüksek olması işletmelerin başarısına direkt etki edecektir.

2.3.6 Performans Değerleme

Genel anlamda performans değerlemesi; işgörenin yeteneklerini, gelişme potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer işgörenlerle karşılaştırılarak yapılan sistematik bir ölçmedir.¹³⁹ Başka bir ifade ile performans değerlemesi; bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.¹⁴⁰

Performans değerlemesinde, işgörenin geçmişe dönük çalışması değerlendirilmekte ve işgörenin performansının belli bir standardın üzerine çıkıp çıkmadığı incelenmektedir. Eğer, işgörenin çalışması işletmenin belirlemiş olduğu standardın üzerine çıkmış ise işgören başarılı kabul edilecektir. Performans değerlendirme sürecinde ayrıca, işgörenin gelecekte başarı gösterip gösteremeyeceği veya hangi konularda başarılı olacağı tahmin edilmeye çalışılmaktadır. Fakat burada önemli olan, başarının ne olduğunun bilinmesi ve işgören değerlemede kullanılacak ölçütün tam olarak belirlenmesidir.¹⁴¹

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler, yaptıkları işteki başarı düzeyleri konusunda bilgi sahibi olmak isterler. Düzenli olarak uygulanan performans değerlendirme çalışmaları bu temel ihtiyacın karşılanmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirme gerek yöneticiler, gerekse işgörenler için önemli bilgiler sunmakta, yönlendirme, eğitim ve işgörenlerin gelişimine yönelik çalışmalar içerisinde büyük bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirme ayrıca; ücret artışı, yer değiştirme, işten

¹³⁸Öktem, Yalçınkaya ve Kacar, **Ön. ver.**, s. 80.

¹³⁹Bingöl, **Ön. ver.**, s.170.

¹⁴⁰www.mcozden.com, 12.03.2002

¹⁴¹Bingöl, **Ön. ver.**, s. 171.

çıkarma ve cezalandırma gibi personel kararlarının alınmasında da önemli bir destekleyici veri kaynağı oluşturmaktadır.¹⁴²

2.3.7 Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından bir diğeri “ücret yönetimi”dir. Ücret yönetimi, çalışanlara verilecek ücretlerin belirlenmesi için; ücret politikasının oluşturulması, piyasa ücret araştırmalarının yapılması, ücret sisteminin kurulması ve işletilmesi için yapılan tüm çalışmalardır.¹⁴³

Ücret, işletme açısından maliyetleri etkileyen temel unsurlardan biridir. Otel işletmelerinin emek-yoğun yapıda olması ve personel giderlerinin, otelin genel giderlerinin en önemli bölümünü oluşturması bu işletmelerde etkin bir ücret yönetimi politikası uygulanmasını gerektirmektedir.

İşgörenler normal olarak ücretinin mümkün olan en yüksek düzeyde olmasını arzu ederken, işverenler de kendi çıkarlarını ön planda tutarak çalışanlarının ücretlerinin mümkün olan en düşük düzeyde olmasını istemektedirler. Gerçekte her iki tarafın beklentilerine cevap verebilecek iki temel ücret ilkesi vardır. Bunlar, “adil ücret” ve “ücret dengesi”dir.¹⁴⁴

Adil ücret, işgörenin yaptığı iş karşılığında kendi değerine uygun olarak kabul edilen bir ücrettir. Ücretin adil olup olmadığını belirleyen en önemli kriterler;

- İşin fiziksel ve zihinsel güçlüğü,
- İşgörene yüklenen sorumluluk düzeyi,
- İşgörenin eğitim ve mesleki deneyim seviyesi,

¹⁴²Atilla Akbaba, Pınar Özdemir Meriç ve İge Pınar Tavmergen, (2001), “Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme ve İzmir İlinde Bir Uygulama,” **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir s. 51.

¹⁴³ www.mcozden.com, 20.05.2002

¹⁴⁴Oral, Kurgun, **Ön. ver.**, ss. 161-162.

- Çalışma ortamının koşulları,
- İşin zorunlu kıldığı psikolojik uğraşı derecesi,
- İşgörenin iş yerindeki hiyerarşik kademedeki bulunduğu yerdir.

Ücret dengesi ise, sektörler arası ve bir sektördeki işletmeler arası ücret farklılıklarının minimum düzeyde olmasını ifade eder. Fakat, bu durumun otel işletmeleri açısından geçerli olduğunu söylemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Çünkü, otel işletmelerinde uygulanan ücret politikaları işletmenin sınıfına ve bulunduğu bölgeye göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, şehir otelleri daha düşük ücret politikası uygularken, sayfiye otelleri daha cazip ücret olanakları sunmaktadırlar.¹⁴⁵

Otel işletmelerinde etkin bir ücret yönetiminin uygulanamaması beraberinde bir takım sorunlarında gündeme getirecektir. Bu sorunları şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁴⁶

- Personelin işini zevkle ve istekle yapmasına engel olur,
- Çalışanlar arasında hoş olmayan çekişmeler ve yergiler meydana gelir,
- Haksız ücret dağılımı yönetim ile personelin arasını açabilir,
- Otelin vermiş olduğu hizmetin kalitesi düşebilir,
- Düşük ücretle çalışan personelin işini bırakması sonucunda işletme faaliyetlerinde aksamalara yol açabilir.
- Faaliyetlerde meydana gelecek aksamalar, işletmenin ilişkili olduğu firma ve acentaları da zor durumda bırakabilir.

Tüm bu olumsuzlukların giderilmesi ve işletmenin verimliliğinin artırılabilmesi, otel işletmelerinde uygulanacak etkin bir ücret yönetiminin varlığına bağlıdır.

2.3.8 Kariyer Geliştirme

İşletmeler, yüksek kalitedeki bireyleri kendilerine çekebilmek ve işletmede tutabilmek için, onlara daha fazla ücret ödemeleri ve daha fazla avantaj sağlamaları

¹⁴⁵Sü, Ön. ver., s. 67.

¹⁴⁶Aynı., ss. 67-68.

gerektiğinin farkına varmaya başlamışlardır. Fakat, çalışanların sadece ücret düzeylerinin geliştirilmesi de yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlara işletme içerisinde yükselme imkanı verecek terfi ve/veya beceri geliştirme programlarının da uygulamaya konması gerekli olmaktadır. Konuya bu açıdan bakıldığında, kariyer geliştirme programları işletmeler için gittikçe popüler yöntemlerden biri haline gelmeye başlamıştır ve insan kaynakları bölümü işletmelerde bu programların geliştirilmesinde en önemli rolü üstlenmektedir.

Otel işletmelerinde başarı için birçok fırsat vardır. Bu fırsatlardan biri, çalışanların gelecekle ilgili yönlendirilebilmesidir. Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü, çalışanlara önerilerde bulunarak ve geleceğe yönelik karar verebilmelerinde onlara gerekli bilgileri sağlayarak yardımcı olmaktadır.¹⁴⁷

2.3.9 Endüstri İlişkileri

İKY'nin temel fonksiyonlarından biri de endüstri ilişkileridir. Endüstri ilişkileri kavramı geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda, yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesi biçiminde kullanılmakta iken, geniş anlamda tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını kapsamına almaktadır. Endüstri ilişkileri, bireysel ilişkiler (işçi-işveren arasındaki), toplu ilişkiler (işçi ve işveren sendikaları arasındaki) ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olmak üzere üç eylem alanını içermektedir. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler olduğu kadar, işyerindeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır. Bu tür geniş anlamdaki endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerinin tümünü ve her konusunu kapsadığından "çalışan ilişkileri" anlamında kullanılmaktadır.¹⁴⁸

¹⁴⁷Lattin, *Ön. ver.*, s.344.

¹⁴⁸Sabuncuoğlu, (2000), *Ön. ver.*, s. 242.

2.3.10 İşgören Sağlığı ve Güvenliği

İşgören sağlığı, çalışan bir kişinin çalışma koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirildiği bir iş çevresinde huzurlu biçimde yaşayabilmesini ifade eder.¹⁴⁹

İşgörenler, doğal olarak çalıştıkları işletmelerde kendi sağlık ve güvenliklerini tehdit eden bir ortamdan uzak olmak isterler. Son yıllarda insan kaynakları departmanı bu alanda büyük bir sorumluluk almıştır ve çalışanlarının sağlık ve güvenlik koşulları altında faaliyetlerini gereği gibi yerine getirebilmeleri için gerekli önlemleri alma konusunda önemli görevler üstlenmişlerdir. Böylece İKY işletmelerde, işgörenlerin verimli çalışmaları ile ilgili gerekli ortamın sağlanması alanında da en etkin rolü üstlenen bir birim görünümü kazanmıştır.

2.3.11 Sosyal Yardım ve Hizmetler

İKY'nin işlevlerinden bir diğeri sosyal yardım ve hizmetlerdir. İşletmelerin işgörenlerine uygulamış olduğu sosyal yardım ve hizmetler kendilerine önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajları şu şekilde özetlememiz mümkündür:¹⁵⁰

- Sosyal yardım ve hizmetler, üstün nitelikli işgörenleri işletmeye çekmede ve mevcut yetenekli işgörenleri işletmede tutmada önemli oranda yardımcı olmaktadır,
- Sosyal yardım ve hizmetler, işgörenlerin düzenli olarak aldıkları ücretlerine destek olma niteliğindedir. Böylece, işgörenlerin normal ücretlerine ek olarak aldıkları bu yardım ve hizmetler onları çalışma konusunda olumlu yönde güdülemektedir.

¹⁴⁹Sabuncuoğlu, (2000), **Ön. ver.**, s. 262.

¹⁵⁰Bingöl, **Ön. ver.**, s. 300.

Sosyal yardım ve hizmetler tek yanlı olarak işletme tarafından sağlanabildiği gibi, bir sendikayla yapılan toplu pazarlık sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Sosyal yardım ve hizmetlerin amacı, iş koşullarını iyileştirme, çalışanlara daha fazla boş zaman yaratma ve işgörenlerin zor durumda olduğu zamanlarda onlara kişisel güvence ortamını yaratabilmektir.

Yapılan tez çalışmasında otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından personel bulma ve seçme süreci incelendiğinden İKY'nin işlevleri bu bölümde ana hatlarıyla belirtilmiştir. Bundan sonraki bölümlerde daha çok İKY işlevlerinden personel bulma ve seçme süreci ve buna bağlı olarak insan kaynakları planlaması ve iş analizi faaliyetleri ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.4 Otel İşletmelerinde Personel Bulma ve Seçme Sürecinin Ayrıntılı Analizi

2.4.1 Personel Bulma Sürecinin Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Otel işletmeleri hizmet ağırlıklı üretim yapan işletmelerdir. Bu nedenle otel işletmelerinin başarısı genelde personelin işinde göstermiş olduğu başarıyla doğru orantılı olarak gerçekleşmektedir. İşletmelerin amaçlarından olan, “işletmenin varlığını uzun süre sürdürebilme ve devam ettirebilme başarısı”¹⁵¹ işgörenlerin işletme amaçlarına uygun olarak bulunması ve seçilmesi sürecine bağlıdır. Bu durum, oteller gibi hizmet sunan işletmelerde çok daha belirgindir. Çünkü, otel personelinin sunmuş olduğu hizmet turistik tüketicilerin tatmininde olumlu veya olumsuz yönde direkt rol oynamaktadır.

İKY işlevlerinden biri olan ve insan kaynaklarının diğer işlevlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesine ve bunların örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmesine katkıda bulunan “insan kaynaklarının temini ve seçimi (işe alma süreci)” organizasyon açısından apayrı bir önem taşır. Örgütteki işlere uygun nitelik ve sayıda personelin

¹⁵¹Öktem, Yalçinkaya ve Kacar, **Ön. ver.**, s.79.

bulunması ve örgüt amaçlarına uygun biçimde seçilmesi süreci, işletmenin başarısını belirleyen çok önemli bir faktördür.¹⁵²

Personel sağlama ya da personel temini, yeterli sayıda ve uygun nitelikteki iş başvurularını, gerekli zamanda, örgütün ihtiyaçları için kendine çekebilme sürecidir.¹⁵³

Personel bulma süreci esas itibariyle 4 ana unsuru kapsar. Bunlar; personel standartları, hedef pazar, personel bulmada yararlanılan kaynaklar ve maliyettir. Bu unsurların her biri birbirine son derece bağlıdır. Örneğin; işletmenin ne istediği, hangi işe, ne tür nitelikte personel aradığı belirsiz ise işletmenin aday personeli bulmak için yöneldiği iş gücü pazarı da muhtemelen yanlış anlaşılacaktır.¹⁵⁴

Bu yüzden işletmelerin personel bulma işlemine geçmeden önce ihtiyaç duyduğu personelinin niteliklerini önceden iyi bir şekilde saptaması, bu niteliklere sahip personeli bulabileceği işgücü pazarını iyi bir şekilde analiz etmesi, personel bulmada yararlanacağı kaynakları ve tüm bunların sonucu oluşan maliyetleri göz önünde bulundurması personel bulma sürecinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli olan şartlardandır.

Personel bulma sürecindeki aşamalardan birisi de, otel işletmelerin personel ihtiyacı olan ilgili bölümlerinin bu ihtiyacını insan kaynakları departmanına iletmesi ile ilgilidir. Otel işletmeleri bu iş için genellikle bir "personel talep formu" kullanırlar. Bu formda, personel ihtiyacını talep eden bölümün adı, ihtiyaç duyulan personel sayısı ve nitelikleri, işe başlama tarihi, ücret haddi, işin sürekli veya geçici mi, tam gün veya yarım gün mü olduğu ve hangi vardiyada çalışılacağı gibi bilgiler yer alır. Şekil 9'da da görüldüğü gibi otel işletmelerinde personel gereksinmesinin bu tip bir personel talep formu ile yazıya dökülmesi, sadece belirtilen özelliklere sahip iş başvurularıyla ilgilenilmesini, diğer adaylarla boşuna zaman kaybedilmemesini sağlayacaktır.

¹⁵²A.Oya Özçelik, (2000), "İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, s.801.

¹⁵³Aynı, s.801.

¹⁵⁴Michael Riley, (1992), *Human Resource Management, A Guide to Personnel Practice in the Hotel and Catering Industry* (Oxford: Butterworth Heinemann Ltd.), s.91.

Şekil 9. Personel Talep Formu

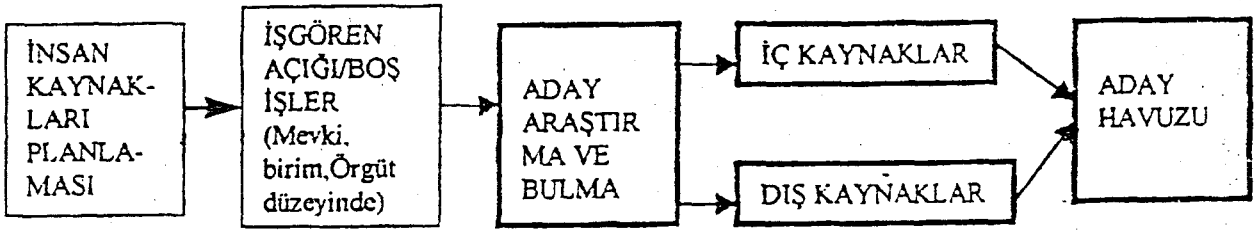
..... MÜDÜRLÜĞÜNDEN	PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜNE	TARİH :
İSTEMİN NİTELİKLERİ		
Görev Unvanı:	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Sürekli <input type="checkbox"/> Geçici
Yapılacak görevin baş- lıca ne gibi işleri kapsadığını özet ola- rak yazınız:	Hangi tarihten iti- baren istendiği: .././19..	İş Geçici ise Süresi : <input type="checkbox"/> Ay <input type="checkbox"/> Yıl
	İŞ İÇİN GEREKLİ EĞİTİM TÜRÜ VE SÜRESİ?	
	İŞ İÇİN GEREKLİ TECRÜBENİN TÜRÜ VE SÜ- RESİ?	
	İŞ İÇİN GEREKLİ ÖZEL BECERİLER?	
	İŞ İÇİN GEREKLİ KİŞİSEL, BEDENİ, DÜŞÜN SEL NİTELİKLER?	
	BU PERSONELE KİM NEZARET EDECEKTİR?	
	BU PERSONEL KİME NEZARET EDECEKTİR?	
YENİ İŞE ALINAN PERSONEL MEVCUT İŞGÜCÜ SAYINIZI ARTIRIYORSA;		
YENİ İŞGÜCÜ İHTİYACINI DOĞURAN SEBEP NEDİR?		
BAZİ ORGANİZASYONEL DEĞİŞİKLİKLERLE BU PERSONEL İHTİYACININ KURULUŞ İÇİNDEN SAĞLANMA OLANAĞI VARSA AÇIKLAYINIZ:		
GEREKLIYSE MASA, SANDALYE, TELEFON, İŞ ELBİSESİ VE BENZERİ İŞ ARAÇLARINI SAĞLADINIZ MI?		
İşgücü ihtiyacınızla ilgili bil- giyi tam ve özet olarak Personel Müdürlüğüne gönderiniz.	İŞGÜCÜ İSTEYEN ŞUBENİN ADI	
	İmza	Tarih

Kaynak: Ferhat Şenatalar, (1978), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler** (İstanbul: İstanbul Üniversite Kitabevi), s.105.

Personel bulma süreci, insan kaynakları planlamasına dayalı ve bölüm yöneticileriyle işbirliği yapılarak ihtiyaç duyulan aday personel gereksinmesinin belirlenmesi, işgücü piyasası ile ilgili bilgilerin toplanması, etkili personel sağlama araçlarının geliştirilmesi, nitelikli personel adaylarının bulunması, kaydedilmesi, personel seçimi aşamasında elenseler bile bu adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi ve

personel sağlama sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içermektedir.¹⁵⁵

Şekil 10. Personel Bulma Süreci



Kaynak: Ahmet Cevat Acar, (2000), “İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi,” **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını) , s. 122.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere, işletmelerde personel bulma işleminin ilk aşamasını “gereksinim duyulan personelin niteliklerinin ve sayısının belirlenmesi” oluşturmaktadır. Bu ise, ancak iyi bir insan kaynakları planlaması (İKP)* ile mümkündür ve bu süreç otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. İKP’ni, otele alınacak olan personelin sahip olduğu özelliklerinin ve otel işletmelerinde yürütülmekte olan işlerin tanımlanmasına imkan veren iş analizi faaliyetleri takip etmektedir. Aynı zamanda İKY’nin işlevlerinden olan bu faaliyetlerin etkin bir şekilde uygulanması otel işletmelerinin verimliliğini yükseltecektir.

¹⁵⁵Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Siyasal Kitabevi), s.112.

*İKP, “İnsan Kaynakları Planlaması”nın kısaltılmışıdır. Bundan sonraki bölümlerde “İnsan Kaynakları Planlaması”, “İKP” olarak rumuze edilecektir.

2.4.1.1 Otel İşletmelerinde Personel Bulma Sürecine Temel Oluşturan Ön Çalışmalar

Otel işletmelerinin personel bulma ve seçme sürecine geçmeden önce mutlaka yapılması gereken çalışmalardan olan İKP ve iş analizi faaliyetleri, aynı zamanda otel işletmelerinde “iş alma süreci”nin bir parçasıdır. İşletmelerde bu çalışmaların etkin bir şekilde yürütülmesi, işletmenin doğru sayıda ve doğru nitelikte işgören bulmasına ve bulunan işgörenlerin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesine imkan vereceğinden otel işletmelerinde verimliliği arttırıcı bir rol oynayacaktır.

Bu yüzden, otel işletmelerinde personel bulma sürecine geçmeden önce, bu sürece temel oluşturan insan kaynakları planlaması ve iş analizi çalışmalarına değinmek yararlı olacaktır.

2.4.1.1.1 İnsan Kaynakları Planlamasının Personel Bulma Süreci Açısından İncelenmesi

En basit tanımıyla planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir.¹⁵⁶

İKY’nde başarının ilk ve en önemli koşulunu, işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanması oluşturur. Bu noktada işletmelerde İKP ön plana çıkar. İKP esas olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir.¹⁵⁷

¹⁵⁶Palmer, Winters, **Ön. ver.**, s.32.

¹⁵⁷William Y. Jiang and Alex M. Susskind, (1997), “Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries,” Richard Teare, Bonnie Farber Canziani and Graham Brown (ed), **Global Direction** (London: Cassell), s.174.

İnsan kaynaklarını planlama, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasına imkan sağlar.¹⁵⁸ Konaklama endüstrisinde ve dolayısıyla otel işletmelerinde, sektörün yapısı gereği yüksek düzeyde işgören devir hızının varlığı, kalitenin ön plana çıkmasıyla artan kalifiye işgücü gereksinimi ve istihdamın sosyo-ekonomik gelişmelerden çok çabuk etkilenmesi, etkin bir İKP'nın önemini arttırmaktadır.¹⁵⁹

Otel işletmeleri açısından İKP, verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden biridir. Çünkü İKP, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirebilecek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine uygun personel seçimini ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunmada etkili olur. Bu olgu ise otel işletmeleri açısından verimli bir işgücü ve karlı bir işletme demektir.¹⁶⁰

Otel işletmeleri, personel bulma ve seçme aşamasına geçmeden önce mutlaka iyi bir İKP yapmak zorundadırlar. Çünkü, hangi sayıda ve nitelikte personel alınacağı bilinmeden işgören arama ve seçme faaliyetleri yapmak mümkün değildir. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda İKP'nın işletmeler açısından önemi şu şekilde özetlenebilir.¹⁶¹

- İKP, bir örgütte etkin bir iş gücü oluşturulması ve sürdürülmesi için bir temel sağlar.
- İKY'nin bu işlevi, işgücü maliyetlerini kontrol etmede ve çalışanların verimliliğini, dolayısıyla işletmenin genel verimliliğini arttırmada katkıda bulunur.
- İKP ayrıca, organizasyonun kısa dönem ve uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

¹⁵⁸Mustafa Paksoy,(1998), **Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları** (İstanbul:Yaylın Yayıncılık), s. 64.

¹⁵⁹Oya Aytemiz Seymen, (2000), "2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi," **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, s.1.

¹⁶⁰Tuğray Kaynak, (1990), **Personel Planlaması** (İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını), s.7.

¹⁶¹Jiang and Susskind., **Ön. ver.**, s.174.

Bununla birlikte, İKP'nın oteller açısından şu konuları içerdiği söylenebilir:¹⁶²

- Otel personelinin mevcut problem ve gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Otelin bütün departmanlarının ihtiyaç duyduğu personel sayısı ve her işi için gereken niteliklerin belirlenmesi suretiyle gelecekte ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının projelendirilmesi,
- İnsan kaynaklarında istenen kalifikasyonun sağlanması için gereken eğitim ve öğretim programlarının hazırlanması.

Otel işletmelerinde, mümkün olan en kaliteli hizmetin emek gücünden ekonomik ve sosyal bakımdan optimal bir biçimde yararlanılarak verilmesi esas olduğundan, kullanılan iş gücünün istenilen düzeyde yeterli bir eğitim almış olması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan miktarda personelin eğitilmesi ise İKP ile olmaktadır. İKP; beşeri kaynakların araştırılması, temini, iyileştirilmesi ve mevcutlarının muhafaza edilmesidir. İstenilen amaçlara ulaşmak için insanın istenilen zamanda, istenilen sayıda ve kalitede bulundurulması gerekmektedir.¹⁶³

Otel işletmelerinde İKP yapılmasının iki temel faydası olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi, ihtiyaçtan az veya fazla personel istihdam edilmesiyle ilgilidir. Eğer işletmede gereğinden az personel istihdam edilirse yapılacak işler aksayabilir ve bu durum, personel-müşteri ilişkisinin oldukça yoğun yaşandığı otel işletmelerinde müşteriye kötü hizmet sunulmasına neden olur. Örneğin, otelin çok yoğun bir giriş-çıkış gününde kat hizmetlerinde çalışan temizlikçi bayanların yetersizliğinden dolayı odaların zamanında hazırlanamaması durumunda, zaten yorgun olarak gelen bir müşterinin uzun süre resepsiyonda bekletilmesi müşteriye olumsuz bir hizmet olarak yansiyacaktır ve müşterinin daha ilk günde yaşadığı bu olumsuz olay onun ileriki günlerdeki tatilini etkileyecektir. İşletmenin gereğinden fazla personel istihdamı ise, otel işletmelerinde en

¹⁶²Özen Dalli, (1998), "Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirilmesi," **I. Turizm Şurası**, 20-22 Ekim, Ankara, s.1.

¹⁶³Nilüfer Koçak, (1998), "Türkiye'de Turizm Sektöründe Çalışan Personelin Eğitim Düzeyi ve Turizm Eğitimi Veren Meslek Yüksek Okulları," **I. Ulusal Turizm Sempozyumu**, 17-19 Eylül, Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksek Okulu, Eğirdir, ss.82-83.

büyük gider unsurunu oluşturan personel giderlerini¹⁶⁴ yükseltecektir. İKP'nın ikinci faydası ise, işletmedeki hazır işgücünün bilgi ve yeteneklerinden en etkili biçimde yararlanmak, böylece işletmenin verimliliğini ve karlılığını yükseltmeyi sağlamasıdır.¹⁶⁵

Otel işletmelerinde İKP'nın önemini arttıran en önemli konulardan biri de, işletmenin mevcut işgücü ihtiyacının belirlenmesidir. Otel işletmeleri gibi “insanın insana hizmeti” unsurunun ön planda olduğu hizmet alanlarında tesise uygun sayıda ve nitelikte personel gereksinmesinin belirlenmesi, ancak iyi bir İKP ile mümkün olacaktır.

Burada belirtilmesi gereken bir diğer unsur; bir organizasyonun mevcut personel ihtiyacı yanında gelecekteki personel ihtiyacını da tespit edebilmesi ile ilgilidir. İşletmenin zaman içinde faaliyet alanı genişleyebilir veya işletmenin mevcut çalışanları ölüm, emeklilik, istifa, iş değiştirme v.b. nedenlerle işlerinden ayrılmış olabilirler. Planlama çalışmaları hazırlanırken geçmişteki verilerden yararlanılarak gelecek yıllardaki muhtemel gelişmelere uygunluğun sağlanması gerekir ki, bu da organizasyonda İKP'nın sorumluluğundadır.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları gereksinmesinin planlanması; gelecekteki bir zaman sürecinde, yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen değerlerden giderek, söz konusu işi yerine getirecek belirli özelliklere sahip işgücünü sayısal olarak saptamaktır.

Otel işletmelerinde insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesinde, beklenen turist sayısı ve bu talebi karşılamak için mevcut tesisin kapasitesi önemli bir rol oynamaktadır. Otel işletmelerinde toplam insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi amacıyla en yaygın kullanılan tekniklerden birisi, oda veya yatak başına düşen mevcut personel sayısı oranıdır.¹⁶⁶

¹⁶⁴Ağaoğlu, *Ön. ver.*, s.19.

¹⁶⁵Bingöl, *Ön. ver.*, s.56.

¹⁶⁶Dallı, *Ön. ver.*, s.1.

Buna göre, bir otel işletmesinde yatak ve oda başına düşen personel sayısı hesaplanırken şu formüller kullanılmaktadır:¹⁶⁷

$$\text{Yatak Başına Düşen Personel Sayısı} = \frac{\text{Personel Sayısı}}{\text{Yatak Sayısı}}$$

$$\text{Oda Başına Düşen Personel Sayısı} = \frac{\text{Personel Sayısı}}{\text{Oda Sayısı}}$$

Tablo 3'te dünya genelinde seçilmiş bazı bölgelerdeki otel işletmelerinde oda ve yatak başına düşen personel sayısı yer almaktadır.

Tablo 3. Dünyada Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı

Ülkeler	Oda Başına Düşen Personel	Yatak Başına Düşen Personel
ABD	0.48	0.24
Hawai ve Pasifik Adaları	0.73	0.37
Kanada	0.77	0.39
Avrupa	0.85	0.43
Avustralya	0.90	0.45
Meksika	1.53	0.52
Karaipler	1.12	0.56
Güney Amerika	1.14	0.57
Orta Amerika	1.26	0.63
Orta Doğu	1.32	0.66
Asya	1.50	0.75
Afrika	1.91	0.96
Uzak Doğu	1.93	0.97

Kaynak: Oral, Kurgun, **Ön. ver.**, s.185.

Türkiye'de oda ve yatak başına düşen personel sayısını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır. Tablo 4 incelendiğinde Türkiye'deki oda ve yatak başına düşen personel oranlarının dünyanın diğer ülkelerindeki oranlardan pek farklı olmadığı görülmektedir.

¹⁶⁷Ağaoğlu, **Ön. ver.**, s.113.

Tablo 4. Türkiye’de Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Personel Sayısı	Yatak Başına Personel Sayısı
Otel 5 Yıldız	1.18	0.59
Otel 4 Yıldız	0.76	0.38
Otel 3 Yıldız	0.72	0.36
Otel 2 Yıldız	0.56	0.28
Otel 1 Yıldız	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
Motel 1. Sınıf	0.74	0.37
Motel 2. Sınıf	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.25
Toplam Ortalama	0.70	0.35

Kaynak: O.Kemal Ağaoğlu, **Ön. ver.**, s.114.

Tüm bu verilere göre uluslararası alanda otel işletmelerinde yatak başına ortalama 0.50 personel, diğer bir ifade ile iki yatağa 1 personel düşmesi gerekmektedir.

Şüphesiz otel işletmelerinde toplam istihdam hacmi kadar, istihdamın işletmenin değişik departmanlarına dağılımı oranı da başlangıçta iyi hesaplanması gereken bir husustur. Böylece dengesiz istihdam dağılımının ortaya çıkarabileceği bazı departmanlarda aşırı istihdam, bazı departmanlarda eksik istihdam gibi riskler önlenmiş olur.¹⁶⁸ Aşağıdaki tablo, otel işletmelerinde çalışan personelin departmanlara göre yüzdesel dağılımını göstermektedir.

Tablo 5. Otel İşletmelerinde Personelin Yüzde (%) Olarak Dağılımı

Bölümler	Dağılım (%)
İdari Personel	3.7
Önbüro Personeli	10.3
Servis Personeli	19.3
Kat Hizmetleri Personeli	26.8
Servis Restaurant Personeli	34.1
Mutfak Bakım ve Onarım Personeli	5.8

Kaynak: Olalı, Korzay, **Ön. ver.**, s.615.

¹⁶⁸Oral, Kurgun, **Ön. ver.**, s.185.

Kuşkusuz bu oranlar otel işletmelerinde sunulan hizmetin niteliğine ve hizmet çeşidi gibi unsurlara göre değişebilmektedir. Otel işletmelerinde gereksinim duyulan personelin sayısı ve niteliğinin belirlenmesinde şu kriterler dikkate alınmaktadır.¹⁶⁹

- İşletmenin büyüklüğü,
- İşletmenin iş kapasitesi,
- İşletmenin sunduğu iş çeşidi ve kalitesi,
- İşletmenin sahip olduğu teknolojidir.

Buna göre tablo 4'te görüldüğü gibi 5 yıldızlı otellerde yatak başına düşen personel sayısı 0.59 iken, bu sayı 1 yıldızlı otellerde 0.25'tir. Yani, işletmenin büyüklüğü, hizmet çeşidi ve kalitesi ihtiyaç duyulan personel sayısını etkilemektedir.

Otel işletmelerinde İKP yapılırken, iş yükü de dikkate alınmaktadır. Örneğin, mevsimlik olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde işgören talebi yıl içerisinde çok farklı olarak değişebilmektedir. Sayfiye yerlerinde faaliyet gösteren otellerde yaz aylarında ihtiyaç duyulan personel sayısı çok fazla iken, kış turizmine hitap eden otellerde durum tam tersinedir ve personel ihtiyacı doğal olarak kış mevsiminde aşırı bir şekilde artmaktadır. Planlama yapılırken bu gibi unsurların da dikkate alınması gerekmektedir.¹⁷⁰

Otel işletmelerinde İKP çalışmalarına gereken önemin verilmemesi; işletme açısından yüksek maliyet ve düşük hizmet kalitesi, personel açısından da düşük verimlilik sorunlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca; işin ve işi yapacak personelin özelliklerinin ve sayısının bilinmemesi aynı departmanda çok sayıda personelin istihdam edilmesine ya da personelin özelliğine uygun olmayan işlerde görevlendirilmesine yol açmaktadır. Bu durum ise, işletmenin verimliliğini ve karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

¹⁶⁹ Ağaoğlu, **Ön. ver.**, s.111.

¹⁷⁰ Hayrettin Ertan, (1997), "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi (Bir Uygulama)," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.45.

2.4.1.1.2 İş Analizi Sürecinin Personel Bulma Süreci Açısından İncelenmesi

Bir örgüte personel sağlamada temel adımlardan biri olan “personel bulma süreci” nin ana konusu; boş pozisyonları doldurmaya yönelik en iyi niteliğe sahip kişileri işletmeye çekebilmektir. Bununla birlikte, aday personeli işe almadan önce doldurulacak pozisyonla ilgili işin açık bir şekilde anlaşılması zorunlu olmaktadır. Bu durum, işletmelerde “iş analizi” olarak adlandırılır.¹⁷¹

İş analizi, işletmenin herhangi bir birimindeki bir işin en kısa zamanda ve en iyi şekilde yapılabilmesi için gerekli bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.¹⁷²

İş analizi, bir işletme içinde yer alan pozisyonlara ait görevleri ve bu görevlere uygun olarak işe alınacak kişilerin yetkinliklerinin belirlenmesi sürecidir. Kısaca iş analizi belli bir iş için gerekli olan kriterlerin ve performans boyutlarının belirlenmesini ifade eder.¹⁷³

Bir işi yerine getirmede birden fazla yol vardır. İş analizi süreci; işin kalite standartlarına göre en ekonomik, en uygun ve en elverişli şekilde nasıl yapılması gerektiği konusunda avantaj sağlamaktadır.¹⁷⁴

İş analizi, personel bulma ve seçme sürecindeki temel aşamalardan birisidir. Gerek iş doyumu ve verimi sağlama açısından, gerekse maliyetlerin düşürülmesi açısından bireylerin yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi için, işlerin özelliklerinin saptanması ve işi yapacak personelde bulunması gereken yetenek ve niteliklerin belirlenmesi gerekir. İş analizi, bu süreci gerçekleştirirken bir taraftan işletmenin

¹⁷¹James H. Donnelly, James L. Gibson and John M. Ivancevich, (1998), **Fundamentals Of Management** (Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.), s.411.

¹⁷²A. Esra Arslan, (1999), “Personel Seçimi,” **Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Eylül-Ekim, s.38.

¹⁷³www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/jobeval.asp

¹⁷⁴Lewis C. Forest, (1990), **Training for the Hospitality Industry** (Michigan: Educational Institute of American Hotel&Motel Assocition), s.28.

hedeflerine ulaşmasını, diğer taraftan, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasını ilke dinmektedir.

İşlerin özellikleri; yapılacak iş analizleri ile, personelin özellikleri ise personel seçim yöntemleriyle saptanabilir. İş analizleri ve personel seçim yöntemleri iş-birey, birey-iş uyumunun sağlanmasına yardımcı olur.¹⁷⁵

İş analizi bilgileri işletmelerde dört farklı alanda kullanılabilir. Bunlar; eleman seçme ve değerlendirme, performans değerlendirme, iş değerlemesi ve ücretlendirme ve son olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir.¹⁷⁶

İş analizi ile elde edilen verilerin en yaygın kullanım alanlarından biri, personel seçimidir. Bir işletmenin izlediği personel politikasının en zor yönü, işe alma ve yerleştirmedir. Yeni elemanlar alınırken, başvuran adayların yetenekleri ile boş bulunan veya boşalacak olan işin gerekleri arasında bir uygunluk olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bu işe, ancak; işin yapısı, özellikleri, sorumluluk ve çalışma koşullarının bilinmesine olanak sağlayan iş analizlerinin yapılmasına bağlıdır.¹⁷⁷

Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımı, işi yapacak olan kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmaktır. Analiz çalışmasının sonucunda elde edilen bilgiler derlenmekte, işin ünvanı belirlenmekte, kısaca iş özetlenmekte, işgörenin görevleri açık olarak belirlenmekte, son olarak işgörende aranacak bilgi, kişilik, zihinsel ve bedensel özellikler saptanmaktadır. Şüphesiz tüm bu çalışmalar iş tanımını oluşturup kişinin yapacağı işe göre seçilmesine olanak hazırlamak için yapılmaktadır.¹⁷⁸

İş analizi otel işletmeleri açısından oldukça önemli bir kavramdır ve otellerin temel işlevlerinden birisi konumundadır. Otel işletmelerinde karşılanması düşünülen

¹⁷⁵Zekai Öztürk, (1995), "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri," **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı: 2, s.44.

¹⁷⁶www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/jobeval.asp

¹⁷⁷Bingöl, **Ön. ver.**, s.34.

¹⁷⁸İlhan Erdoğan, (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri** (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını), ss.14-15.

ihtiyaçlar geceleme, beslenme, eğlence, dinlenceye yöneliktir. Bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamayı hedefleyen otel işletmesinin hangi hizmetleri vereceği açık olarak belirlendikten sonra bu hizmetlerin hangi yan hizmetleri kapsadığı (sağlık koşullarına uygunluğu, estetik, fiziki görünüm, güvenlik, müşteri haklarına saygı vb.) ve bu hizmetlerin nasıl yerine getirileceği konusunda amaçlarını açıkça belirlenmesi gerekir. Bu belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılır. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen hizmetler, oluşturulan işler ve birbirleriyle ilişkileri saptanmalıdır. Bu nedenle; otel işletmelerinde etkin bir hizmet kalitesini sağlayabilmek için; çeşitli işlere ilişkin ayrıntıları ve özellikleri saptayabilmek amacıyla etkin bir iş analizine gerek duyulmaktadır.¹⁷⁹

İş analizi sonucu elde edilen bilgilerden iki grup belge hazırlanır. Bunlar iş tanımı ve iş gerekleridir.

2.4.1.1.2.1 İş Tanımları

İş tanımı, işin gerçekleştirilmesi sırasında işgörene sağladığı yetkiyi, işin işletme içindeki ve dışındaki yerini, işini yapabilmek için gereken faaliyetleri ve sorumlulukları tanımlama ve açıklığa kavuşturma sürecidir.¹⁸⁰

Bir işletmede iş analizi yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama mutlaka iş tanımıdır. İş analizinden elde edilen bilgiler iş tanımları sayesinde daha açık ve anlaşılır biçimde kağıt üzerine dökülür. Bu formlara işin özellikleri, yararları, gerektirdiği yetenek ve sorumluluklar ve işin içeriği düzenli biçimde işlenir.

¹⁷⁹Selda Çatak, (1996), "Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkileri," **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Seminerleri III**, 13-15 Aralık, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, s.216.

¹⁸⁰Arslan, **Ön. ver.**, s.38.

Otellerde bu etkinliğin uygulanması öncelikle işgücünü tedirgin eder. Personel işinde daha çok çalışacağını veya işten çıkarılacağını düşünür ve rahatsızlık duyar. Bundan dolayı, iş tanımlaması yapmadan önce işletmede çalışanların bu konuda aydınlatılması yararlı olacaktır.¹⁸¹

Bir işte yapılması gereken görevlerin, sorumlulukların ve davranışların yazılı bir ifadesi olan iş tanımlarında genellikle şu bilgiler yer alır:¹⁸²

- İşin ünvanı,
- İşin bağlı olduğu iş kategorisi,
- İşin hangi bölümde olduğu,
- İşin özeti,
- Ana görevlerin ve sorumlulukların tanımı.

Şekil 11'de fikir vermesi açısından bir otel işletmesinde hazırlanan iş tanımı örneği yer almaktadır.

¹⁸¹Güher Yakar,(1994), "Otel İşletmelerinde İşgücünü Verimli Kullanma Teknikleri," **I. Turizm Sempozyumu**, 17-18 Kasım, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., İzmir, s.67.

¹⁸²Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak Solakoğlu, (1993), **Personel Yönetimi** (İzmir: Barış Yayınları), s.70.

Şekil 11. İş Tanımı Formu

Departman: ÖNBÜRO	İŞ KODU: FO-310
İŞİN ADI : GECE MÜDÜRÜ	
<p>İŞİN ÖZETİ: Gece Shift'inde Önbüro işlemlerinin hatasız ve otel kurallarına uygun şekilde yürütülmesini sağlamak, gece çalışan personeli koordine etmek, denetlemek, oteldeki tüm işlerle ilgilenmek, Gece Shift'inde otelin sevk idaresinden sorumludur.</p>	
<p>İŞİN AKIŞI: İşe geldiğinde günlük raporları alır, inceler. Gece çalışan personeli iş başında denetler. Rezervasyonları ve Önkasa raporlarını inceler. Otel içinde olan ve olabilecek olaylar ve sorunlar için çözümler geliştirir. Gelişmeler ve sorunlar hakkında Önbüro Müdürü ile Genel Müdüre bilgi verir. Gece raporu ve Defteri hazırlar, imzalar. Sabah Shift'ine devreder.</p>	
<p>KULLANILACAK ARAÇ VE GEREÇLER: Görev yapılırken Bilgisayar Monitörü, Hesap Makinesi, Telefon, Büro Makine ve Araçları kullanılır.</p>	
<p>FAKTÖRLERİN TANIMI: (Terfi ve Değerlendirme Planı-Staff Personel kısmındaki derecelendirme ve puanlama kullanılmıştır.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çaba: Görev yapılırken düşünsel ve fiziksel çaba gerektirir. Düşünsel çaba derecesi 3, Fiziksel çaba derecesi 4. • İş Bilgisi: Görev yapılırken gece çalışan tüm birimlerin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Tahsil derecesi 4, Yabancı Dil Derecesi 4. • Sorumluluk: Görev gereği personel, Kayıt-Dosya-Proje, Gizlilikli Bilgi ve Arsç-Gereç sorumluluğu vardır. Personel sorumluluk derecesi 5-b, Araç-Gereç sorumluluk derecesi 4, Kayıt ve Dosyalardan sorumluluk derecesi 4, Gizlilikli Bilgi sorumluluk derecesi 3'tür. • Ustalık: Görev yapılırken ustalık gerektirir inisiyatif ve karar verme derecesi 5, ilişki ve temas kurma derecesi 5-b dir. • İş Deneyimi: Otelciliği tanıyan, doğabilecek sorunları ve çözüm yöntemlerini bilen, en az 30 yaşında personel olmalıdır. Tecrübe derecesi 7 dir. • Çalışma Koşulları: Çalışma saatleri iş akışına bağlı olarak değişebilir. Çalışma koşulları derecesi 4 tür. 	

Kaynak: İ. Serdar Tetik, (1992), "Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması," **Turizm Eğitimi Konferans-Workshop**, 9-11 Aralık, Ankara, s.150.

2.4.1.1.2.2 İş Gereklere

İş gereklere ise, bir kişinin işi en iyi şekilde yerine getirmesi için sahip olması gereken asgari nitelikleri gösterir.

İş gereklere; iş analizi sonuçlarından elde edilen verilere göre, işin gereği gibi yapılabilmesi için personelde bulunması gereken özelliklerin ne olduğunu, personelden ne beklenildiğini belirtir. İş gereklere; personelin eğitim-öğretim durumu, iş tecrübesi, personelin sahip olduğu özel beceri ve yetenekler gibi bilgileri kapsayan bir çalışmadır.¹⁸³

İş tanımında işin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınmakta ve gerektirdiği nitelikler belirlenmektedir. İş gereklerede ise, önce işin ne olduğu belirlenmekte, daha sonra işi yapacak kişide olması gereken temel nitelikler ayrıntılı olarak saptanmaktadır.

Bir bakıma iş tanımı işin profili, iş gereklere ise işi yerine getirebilecek personelin taşıması gereken niteliklerin bir profilidir.¹⁸⁴

İş analizi sonucu elde edilen verilere göre işi yapacak olan personelde bulunması gereken asgari nitelikleri üç ana grup halinde toplamak mümkündür. Bunlar;¹⁸⁵

Fiziksel Gereklere: Fiziksel gereklere, işe alınacak olan kişinin söz konusu işi yerine getirmeye yönelik olarak sahip olması gereken gücü ifade etmektedir. İnsanlarla teması gerektiren birçok iş fiziksel görünümle ilgili bazı özellikleri gerektirmektedir. Örneğin; otel işletmelerinde barmenlerin seçiminde onların servisteki yetenekleri kadar fiziksel özellikleri de büyük rol oynamaktadır.

Zihinsel Veya Entelektüel Yetenek: Otel işletmelerinde bazı işler özel zihinsel veya entelektüel yetenekler gerektirir. Örneğin; önbüroda çalışan resepsiyonistler

¹⁸³ Öztürk, Ön. ver., s.45.

¹⁸⁴ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, Ön. ver., s.60.

¹⁸⁵ Met, Ön. ver., ss.189-191.

Türkçe'yi ve birden fazla yabancı dili açık bir şekilde konuşabilmelidirler. Aynı şekilde otel muhasebesinde çalışan bir personelin de otel-müşteri hesaplarını takip edebilecek bir aritmetik bilgisine sahip olması gerekmektedir.

Heyecan ve Tutumlarla İlgili Özellikler: Otel işletmeleri gibi personel-müşteri ilişkisinin oldukça yoğun yaşandığı bir sektörde, müşterilerle çok sık temas eden personel hal ve hareket tarzıyla iyi bir görünüm sergilemelidir. Örneğin; otelin barında çalışan bir barmenin, hoş bir vakit geçirmeye çalışan müşteriye memnun etmesi ve sinirli bir yapıya sahip olmaması gerekmektedir.

Şekil 12'de bir otel işletmesinde hazırlanan iş gerekleri örneği yer almaktadır.



Şekil 12. İş Gereklere Formu

Departman : ÖNBÜRO	IŞ KODU : FO-310
IŞIN ADI : GECE MÜDÜRÜ	
YETENEK GEREKLERİ :	
<ul style="list-style-type: none"> - Fiziksel Yetenekler : Düzgün Fiziki yapı (görünür sakatlığı olmamalı) Güzel Dış Görünüm (Saç, Sakal, El ayak bakımı ve alışkanlığı), iyi ve yakışanı giyebilme özelliği (Otel temsil edebilmek için), süratli iş yapabilecek el ve davranış becerisi olmalıdır. - Düşünsel yetenekler : Süratli karar verilecek, inisiyatif kullanabilecek, uzlaştırmacı ve ikna edici nitelikte, olmalıdır. - Eğitim : Yükseköğrenim görmüş olmalıdır. turizm ve Otel İşletmeciliği veya muadili Yükseköğrenim ile Yüksek Lisans veya Doktora tercih nedenidir. - Deneyim : otel işletmeciliği alanında en az 3-4 yıl çalışmış (en az 1 yılı ön büro olmalıdır) ve en az 30 yaşında olmalıdır. - Yabancı Dil : En az biri (Okuma-yazma konuşma olarak) Çok iyi olmak üzere birden fazla dil bilmelidir. İkinci dilin Almanca olması tercih nedenidir. 	
ÇABA GEREKLERİ :	
<ul style="list-style-type: none"> - Fiziksel Çaba : Uygun çevre koşulları içinde üst-orta düzeyde fiziksel çabayı harcayabilecek personel olmalıdır. - Düşünsel Çaba : İnisiyatif kullanabilecek, karar verilecek zeka düzeyi ile sorunlar için çözüm yöntemlerini geliştirip kullanabilecek personel olmalıdır. 	
SORUMLULUK GEREKLERİ :	
<ul style="list-style-type: none"> - Makine-Malzeme Sorumluluğu: Oldukça kıymetli ve az çeşitli büro makine ve malzemesinden sorumlu olacağından bu sorumluluğun gereğini yerine getirebilecek nitelikte olmalıdır. - Gözetim Sorumluluğu : Otelin gece çalışan tüm birim ve personelin koordinasyonu, yönetilmesi ve denetiminden sorumludur. - Başkalarının Güvenliği Sorumluluğu: Oteldeki bütün personel ve konukların gece güvenliğinden sorumludur. 	
ÇALIŞMA KOŞULLARI :	
<ul style="list-style-type: none"> - Aydınlatma : İyi aydınlatılmış mekanlarda çalışmalıdır. - Havalandırma : Çalıştığı mekanlar havalandırılmış olmalıdır. - Temizlik : Çalıştığı mekanlar iyi temizlenmiş olmalıdır. - Gürültü: En az düzeyde olmalıdır. - Görev Saatleri : 00-08 arasındadır. Ancak işin akışı ve yoğunluğuna göre değişir. - Yardımlaşma : Diğer departmanların şefleri ile diyalog ve iletişim içinde çalışmalıdır. - İş Kazaları : Çok seyrek de olsa iş kazası olabilir. - Diğer (belirtiniz) : Gece çalışmanın getireceği fizyolojik ve psikolojik sorunların altından kalkabilecek kişilik yapısında olması aranır. Maaşa ek olarak gece tazminatı verilebilir. 	

Kaynak: Tetik, Ö.n. ver., s.151.

Otel işletmelerinin başarısını ölçmenin bir yolu da tüketicinin tatminidir. Otelden olumlu bir izlenimle ayrılan müşteri üzerinde, otel işletmesinin sunmuş olduğu hizmet büyük yer tutmaktadır. Bu yüzden otelin herhangi bir departmanına personel alınırken, kişide bulunan özelliklerin titizlikle incelenmesi ve işin gerektirdiği niteliklere sahip personelin seçimi önem kazanmaktadır. Otel işletmelerinde birebir ilişkilerin oldukça yoğun olması ve müşteri tatmininde sunulan hizmetin önemli bir yer tutması otel sektöründe iyi bir iş analizi ve buna bağlı olarak iş tanımı ve iş gereklerinin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

2.4.1.2 Otel İşletmelerinde Personel Bulmada Başvurulan Kaynakların İncelenmesi

Genel olarak otel işletmelerinin personel bulmada iki tür kaynağa başvurduğu görülür. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklardır. Bununla birlikte, işletmelerin personel bulma işlemi aşamasında hangi kaynakları kullanacağını ve ne tür işe göre bir personel alma politikası izleyeceğini kesin olarak belirlemesi gerekmektedir.

Bu noktada işletmeler için şu konuların açığa kavuşturulması yararlı olacaktır:¹⁸⁶

- İşletmenin aramış olduğu sayı ve nitelikteki personelin iş gücü piyasasında var olup olmadığı,
- Dışarıdan toplanacak adaylar için katlanılacak seçme ve işe alıştırma süresi ve maliyeti,
- İşletme içinde görevi başarıyla yürütebilecek elemanların olup olmadığı,
- Dış kaynaklardan aday bulma ile işletme içinden aday bulmanın sağlayacağı yarar ve sakıncalar.

Otel işletmelerinde personel bulma işleminden önce bu konuların açığa kavuşturulması, işletmenin istediği sayı ve nitelikte personel bulmasına yardımcı olacaktır.

¹⁸⁶Dinçer, Fidan, **Ön. ver.**, s.269.

2.4.1.2.1 İç Kaynaklar

Herhangi bir otel işletmesinin yeni açılması söz konusu ise, ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki tüm personel gereksinimini dışarıdaki çeşitli kaynaklardan sağlaması söz konusu iken, faaliyetini devam ettiren bir işletmede mevcut boş kadroların doldurulması sırasında işletme içindeki mevcut personelin de göz önünde tutulması zorunlu olmaktadır.¹⁸⁷

İşletme içi imkanlardan yararlanmada özellikle daha üst pozisyonlara atanacak personelin işletme içinden seçilmesine özen göstermek, iyi bir personel politikasının gereğidir. Çünkü bu durum, çalışan personelin işletme ile daha iyi bir dayanışmaya girip bütünleşmesine neden olacağı gibi, uygun bir güdüleme aracı yerini de tutarak verimliliğin artırılmasında önemli bir rol oynayacaktır.¹⁸⁸

Otel işletmelerinin mevcut boş işler için personel sağlamada iç kaynaklara başvurma gereği; iş değişimi, yeni görevlerin doğması, personelin işten ayrılması veya ölüm gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir.¹⁸⁹ Böyle bir durumda, boşalan işler için uygun niteliklere sahip personel bilgilendirilir. Bu bilgilendirme işletmelerde duyuru şeklinde olur. Söz konusu duyuruda; başvuruların kime veya nereye, nasıl, ne zaman yapılacağına ilişkin bilgiler yer alır. Böylece uygun niteliklere sahip olduğunu düşünen istekli personelin ilgili işe bizzat başvurması veya üstlerince aday olarak önerilmesi sağlanmış olur.¹⁹⁰ Burada şunu da belirtmek gerekir ki, eski personel işletme ve uygulamaları konusunda daha fazla bilgi sahibi olduğundan yeni adaylara göre daha avantajlı durumdadır.¹⁹¹

İç kaynaklardan personel sağlamada bazı yöneticilerin boşalan işleri, sadece istedikleri kişi veya kişilere duyurarak onların başvurmasını ve atanmasını sağlamaya yönelik informal bir yaklaşımı tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu, hem seçim kararının

¹⁸⁷İnal Cem Aşkun, (1978), *İşgören* (Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207), s.28.

¹⁸⁸Batman, *Ön. ver.*, s.73.

¹⁸⁹Sabuncuoğlu, (1984), *Ön. ver.*, s.84.

¹⁹⁰Acar, *Ön.ver.*, s.129.

¹⁹¹Met, *Ön. ver.*, s. 191.

doğruluğu hem de işgören ilişkileri açısından sakıncalı bir yoldur. Bu yüzden, aday bulmada iç kaynaklardan etkin olarak yararlanabilmek için, boşalan işlerle aranan niteliklerin ilgili tüm personele duyurulması ve mevcut personelin bu işlere nasıl başvurabileceğinin nesnel bir düzene bağlanmış olması son derece önemlidir.¹⁹²

Organizasyonların çoğu aşağıda belirtilen dört nedenden ötürü iç kaynaklardan yararlanırlar:¹⁹³

- Kolay olması,
- İşgörenlerin başarıları hakkında kayıtlara sahip olunması,
- Bu tür işgörenlerin organizasyonu tanınması,
- İyi bir moral kaynağı olarak değerlendirilmesi.

Otel işletmelerinde iç kaynaklara başvurarak personel sağlamanın çeşitli yarar ve sakıncaları bulunmaktadır. Bunları şu şekilde özetlememiz mümkündür:¹⁹⁴

İç Kaynaklardan Personel Sağlamanın Yararları

- İç kaynaklardan personel sağlama işletmede çalışanları pozitif yönde etkiler, onlara moral ve motivasyon kazandırır.
- Sadece işletmeler çalışanlar hakkında bilgi sahibi değildirler. Aynı zamanda çalışanlar da işletme ve onun faaliyetleri hakkında bilgi sahibidirler. Bu durum, işgörenin yeni işine daha kolay uyum sağlamasına imkan verebilecektir.
- Dış kaynaklardan personel bulmaya göre daha ekonomiktir.¹⁹⁵
- İç kaynaklardan personel sağlamanın bir diğer avantajı, çoğu işletmelerin iş gücü açısından büyük ölçekli yatırımlara sahip olduğu gerçeği ile ilgilidir. İşletme çalışanlarının yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanma, yatırımın aynı düzeyde işletmeye geri dönmesini sağlayacaktır.

¹⁹² Acar., **Ön. ver.**, ss.129-130

¹⁹³ www.mcozden.com, 17.06.2002

¹⁹⁴ Lloyd L. Byars, Leslie Rue, (2000), **Human Resource Management** (Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.), s.152.

¹⁹⁵ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, **Ön. ver.**, s.114.

İç Kaynaklardan Personel Sağlamanın Sakıncaları

- Terfiler konusunda personel arasında yaşanan rekabet oldukça yoğun olabilir ve bu durum terfi olmayan personelin moral ve motivasyonunun olumsuz yönde etkilenmesine neden olur.
- İç kaynaklardan personel sağlama, işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesini engeller.
- Eski işinde başarılı olan personelin aynı başarıyı yeni işinde de göstermesi her zaman kesin olmayabilir.

İşletmelerin personel bulmada iç kaynaklara başvurması, yatay ve dikey düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulamada “yükseltme” söz konusu iken, yatay düzeyde “iç transfer” gerçekleşir.¹⁹⁶

2.4.1.2.1.1 Yükseltme (Terfi)

Yükseltme; bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye getirilmesi sürecidir.¹⁹⁷ Bir başka tanıma göre yükseltme, işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir.¹⁹⁸ Örneğin bir otel işletmesinde görevli önbüro müdürünün herhangi bir nedenden dolayı işinden ayrılması sonucu, yerine resepsiyon şefinin getirilmesi işletmelerde dikey düzeyde bir yükseltmeyi ifade eder. Aynı şekilde, otel işletmesinin restoranında görevli bir kominin garsonluğa atanması da otellerde yükseltmeye örnek olarak gösterilebilir.

Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır. Ayrıca, dışarıdan bulunan bir işgörenin yaratacağı maliyet, işe ve işletmeye uyum sağlama sorunları kendiliğinden çözülmüş olur.

¹⁹⁶Sabuncuoğlu, (2000), *Ön.ver.*, s.76.

¹⁹⁷Acar, *Ön. ver.*, s.130.

¹⁹⁸Saime Oral, Nilüfer Koçak, (1992), “Konaklama Endüstrisinde Motivasyonun Önemi ve Bir Araştırma,” *III. Ulusal Turizm Kongresi*, 25-27 Kasım, Kuşadası, s.130.

Genel olarak işletmelerde personelin yükseltilmesi sırasında iki kriter göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlar:¹⁹⁹ “kıdeme göre terfi” ve “başarıya dayalı yükseltme” yöntemidir. Kıdeme göre terfide üst kademedeki bir iş boşaldığında adaylar arasında kıdemi en yüksek olanın ilgili pozisyona yükseltilmesi söz konusu iken, başarıya dayalı yükseltme yönteminde, adaylar arasında işlerinde en başarılı olanlar veya en başarılı görülenler yükseltilmektedir. Özellikle başarıya dayalı yükseltme yöntemi, kişinin mevcut işteki başarısının, üstleneceği daha üst düzeydeki yeni işte aynen tekrarlanamaması olasılığından dolayı sakıncalı olabilmektedir.

2.4.1.2.1.2 İç Transfer

İç transfer, işgörenlerin ücret, yetki, sorumluluk ve benzeri bakımından aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder.

Bu genelde birbirine yakın bölüm, birim ve işlevler arasında yer değiştirme şeklinde ortaya çıkar. Örneğin, otelin barında çalışan bir servis personelinin oda servisi bölümüne getirilmesi, otel işletmelerinde personel bulmada iç transfer yöntemini ifade eder.

2.4.1.2.2 Dış Kaynaklar

Otel işletmelerinin, ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikte personeli iç kaynaklardan sağlama olanağı yoksa, zorunlu olarak dış kaynaklara başvurma gerekecektir. İşletmelerin dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir:²⁰⁰

* İşletmenin yeni kurulması veya genişlemesi sonucu, yeni işlerin ortaya çıkması durumunda dış kaynaklardan personel sağlanması zorunlu olur,

¹⁹⁹ Acar, Ö. ver., ss.130-131.

²⁰⁰ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, Ö. ver., s. 115.

* Özellikle üst pozisyonlara yeni birinin atanması durumunda, mevcut işletme içi elemanların söz konusu görev için uygun nitelikleri taşınamaması işletmeleri dış kaynaklara yöneltir,

* İşin niteliklerine uygun personelin sağlanması, aday personel sayısının arttırılabilmesiyle mümkündür. Aday personel sayısı ise dış kaynaklara başvurularak arttırılabilir,

* Dış kaynaklara başvurmanın başka bir nedeni tamamen psikolojik olabilir. İşletmeye yeni giren personel kendini kabul ettirmek için olağanüstü çaba göstererek verimliliği kişisel olarak arttırdığı gibi, diğer işgörenleri de aynı düzeyde çalışmaya özendirir.

İç kaynaklardan personel sağlamanın işletmelere getirmiş olduğu bir takım avantaj ve dezavantajların dış kaynaklardan personel sağlamada da geçerli olduğu söylenebilir. Buna göre, dış kaynaklardan personel bulmanın avantajları ve dezavantajlı yönlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:²⁰¹

Dış Kaynaklardan Personel Sağlamanın Avantajları

- Personel bulmada dış kaynaklardan yararlanılması ilgili pozisyon için yetenekli adayların bulunmasında daha geniş bir aday personel grubundan yararlanmayı sağlayacaktır.
- Dış kaynaklardan personel sağlama işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesine imkan verecektir.
- Dış kaynaklardan personel sağlama, iş gücü piyasasındaki yetişmiş nitelikli iş gücünü işletmeye kazandırır, ayrıca işletmenin mevcut çalışanları arasında olumlu yönde rekabet ortamı doğmasına olanak verir.²⁰²

²⁰¹Byors, Rue, **Ön. ver.**, s. 154.

²⁰²Arslan, **Ön. ver.**, s.41.

Dış Kaynaklardan Personel Sağlamanın Dezavantajları

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

Otel işletmelerinin dış kaynaklardan personel sağlamada yararlanacağı araçlar genel olarak; ilan ve duyurular, kişisel başvuru veya özgeçmiş (c.v.) gönderme, işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri, İş ve İşçi Bulma Kurumu, eğitim kurumları, sendikalar, İşgören kiralama, insan kaynakları danışmanlık firmaları, kelle avcılığı ve internet şeklindedir.

2.4.1.2.2.1 İlan ve Duyurular

Bu yöntemde, oteller ülke veya bölge düzeyinde yayınlanan gazete veya dergilere iş ilanı vermektedirler. Söz konusu ilanda çalışma yeri, işin ünvanı, sorumluluk, çalışma koşulları gibi bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte verilen ilanda; yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler gibi aranan personelin taşınması gerektiği asgari niteliklerin belirtilmesi gerekmektedir.²⁰³

Bu yöntemle personel bulmada en yaygın olarak kullanılan yöntem, gazete ilanı vermektir. Gazete ilanı verilirken dikkat edilmesi gerekli en önemli unsur; ilanın hedef kitlesi için en uygun yer ve zamanda verilmesi, ilan içeriğinin potansiyel adayları başvurmak konusunda motive edecek, uygun olmayan adayların da başvurmasını engelleyecek biçimde hazırlanmış olmasıdır.²⁰⁴

²⁰³Sabuncuoğlu, (2000), *Ön. ver.*, s.79

²⁰⁴Human Resources, (2000), "Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri," *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl:4, Sayı:5, s.30.

Gazete ve dergilere verilen duyuruların açık ve anlaşılır olması gerekir. Aranılan niteliklerin açık bir şekilde belirtilmesi, sadece o niteliklere sahip aday personelin işe başvurmasını sağlar. Böylece personel bulmada zaman kaybı önlenirken, istenen niteliklere sahip olmayanların başvuruları engellenmiş olur.²⁰⁵

İş ilanlarının amaçları; iş arayanları görevlere güdülemek, uygun nitelikte kişilerin başvurmasını sağlamak ve işletmenin çevrede iyi tanınmışlığını pekiştirmektir.²⁰⁶

Ayrıca ilan basın yoluyla verilecekse, ilanın verileceği sayfa ve yer seçimi de önemlidir. En çok ilgi çeken yer ilan duyuru sayfasının en üstüdür. Alt kısımlar ilginin az, sayfanın sol alt köşesi ise ilan bakımından en kötü yerdir.²⁰⁷ Bununla birlikte personel bulma amacıyla verilen duyuruları görsel açıdan şu şekilde gruplandırmak mümkündür.²⁰⁸

1- Küçük İlanlar: Gazete ve bazı dergilerin küçük ilan sayfalarında yer alan, daha çok alt kademe personeli için hazırlanan ilan şeklidir.

2- Gösterişsiz İlanlar: Günlük gazetelerde veya süreli olarak yayınlanan mesleki dergilerde rastlanılan, düzenli, özgün başlıklı, görevi tanımlayan, işe ilişkin özellikleri bildiren içerikli ilanlardır. Genellikle, yönetimle ilgili üst kademe kişilerin bulunmasına yönelik verilen ilanlardır. Bu duyuruların sayfadaki yerleri de belirgindir.

3- Resimli, Açıklamalı İlanlar: Çalışma yaşamına ilk kez başlayacak kişiler için çekici bulunabilen ilanlardır. İşletme ile ilgili açıklamalardan sonra, görevle ilgili tanımlamaların ve personelin özellikleriyle birlikte, işletmeyi tanıtıcı, görevi çekici kılan sözcüklerin ve işletme ilgili resimlerin yer aldığı bir ilan şeklidir. Özellikle genç yönetici adaylarının bu tür ilanlardan etkilendikleri saptanmıştır.

²⁰⁵Bingöl, *Ön. ver.*, ss.82-83.

²⁰⁶Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, *Ön. ver.*, s.87.

²⁰⁷Sabuncuoğlu, (2000), *Ön. ver.*, s.80.

²⁰⁸Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, *Ön. ver.*, ss. 88-89.

Personel arayan bazı işletmeler ilanlarında otelin ismini, telefon numaralarını, adresini açıklarken; bazı otel işletmeleri kimliğini saklı tutarak, ilanlarında yalnızca posta kutusu ve telefon numaralarını verirler. Şekil 13'te görüldüğü gibi, işletmelerin bu tür bir uygulamaya gitmesi; başvuranlardan durumu uygun olmayanların hepsine red yanıtını yazma zahmetinden kurtulmak istemesinden kaynaklanmaktadır. Yalnız bu durum; bazı yetenekli kişilerin, kimliklerini saklayan işletmelere başvurmaya çekinmelerine neden olabilmektedir.²⁰⁹

Şekil 13. Personel İlanı

POLAT
RENAISSANCE ERZURUM HOTEL
ERZURUM, TURKEY

GENEL MÜDÜR (Ref: GM)

- Genç ve dinamik bir ekibi yöneterek, otelin yöresel ve uluslararası ilişkilerini planlayıp, pazar payını ve kârlılığını artırmayı hedef edinen,
- Tercihen kış turizmi konusunda deneyimli.
- 5 yıl süreyle üst düzey yöneticilik yapmış.

YIYECEK İÇECEK MÜDÜRÜ (Ref: YİM)

- 5 yıldızlı uluslararası otellerde benzer bir pozisyonda en az 3 yıl deneyimli,
- Prezantabl, planlama, problem çözme ve iletişim konularında yetenekli,
- Çözüm odaklı, takım kurma ve eğitime yeteneğine sahip,
- Menü planlama, fiyatlandırma, yiyecek sağlığı ve hijyen konularında geniş bilgiye sahip.

ÖN BÜRO ŞEFİ (Ref: ÖBŞ)

- Benzer pozisyonda en az 3 yıl deneyimli,
- Dinamik, takım çalışmasına önem veren, eğitim yönü kuvvetli,
- İnsan ilişkilerinde başarılı.

SATIŞ SORUMLUSU (Ref: SS)

- Turizm sektöründe benzer bir pozisyonda en az 5 yıl deneyimli.
- Acente ve firmalarla olan ilişkileri koordine edecek, müşteri portföyü olan,
- İnsan ilişkilerinde başarılı, temsil yeteneği ve ikna kabiliyeti yüksek,
- Genç, dinamik, seyahate engeli olmayan.

Konu ile ilgili üniversite mezunu, iyi derecede İngilizce bilen, Erzurum'da ikamet edecek adayların özgeçmişlerini, en geç 01/03/2002 tarihine kadar 0212 573 20 32 no'lu faksa göndermelerini rica olunur (erkek adayların askerlikle ilişkisi bulunmamalıdır).

Bir İbrahim Polat Holding kuruluşudur.

Kaynak: Hürriyet Gazetesi, (17 Şubat 2002), s. 23.

İlan verme yoluyla personel sağlama yöntemi daha geniş bir aday grubunu haberdar etmesine karşılık, diğer yöntemlere göre daha masraflı olmaktadır.

²⁰⁹Bingöl, Ön. ver., s. 83.

2.4.1.2.2.2 Kişisel Başvuru veya Özgeçmiş (C.V.) Gönderme

Her işletmeye, personel ihtiyacı olsun veya olmasın zaman zaman iş arayan kişiler bizzat gelerek iş talebinde bulunabilmektedirler. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde ve buna bağlı olarak işsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda kişisel başvurular artarken; tersi durumlarda azalma eğilimi göstermektedir.

Bu yoldan yapılan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bununla birlikte sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeyle sonuçlandığı görülmektedir.²¹⁰

Otel işletmesine bizzat iş başvurusu yapıldığında, işletmenin ihtiyacı olmasa bile başvuran adayın reddedilmemesi gerekmektedir. İyi tanınmış bazı firmalar bünyelerinde önceki başvuranların bir dosyasını tutarlar. Bu durum özellikle yetenekli işgörenlerin kaybedilmemesi için önemli olabilmektedir. İşletmede o an için başvuran adayın niteliklerine uygun bir boş iş olmayabilir. İş talebinde bulunan kişiye otelin başvuru formunun doldurtulması ve eğer varsa özgeçmişinin alınması ve bunların dosyalanması, otelin ileriki bir tarihte personel ihtiyacı durumunda ilgili kişinin aday personel olarak değerlendirilmesine imkan verebilecektir.²¹¹ Aynı zamanda bu tür nazik bir yaklaşım, iş talebinde bulunan kişi üzerinde olumlu bir izlenim yaratırken, bu durum otel işletmesinin imajını da güçlendirebilecektir.

Yukarıda da belirtildiği gibi kişisel başvuruda görülen yaygın yöntemlerden biri de, C.V. (Curriculum Vitae) olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından işletmelere posta veya faks yoluyla gönderilmesidir. Bu C.V.'ler de işletmeler için personel bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır.

Fakat, C.V. hazırlama da ayrı bir uzmanlık isteyen bir iştir. C.V. hazırlama, birtakım kurallara uymayı gerektirmektedir. Bu kurallardan en önemlisi kişiye ait

²¹⁰Sabuncuoğlu, (2000), **Ön. ver.**, s.80.

²¹¹Donnelly, Gibson and Ivancevich, **Ön. ver.**, s.412.

bilgilerin düzenli bir sıra içerisinde C.V.'ye yerleştirilmesidir. C.V. hazırlama işine gereken özenin gösterilmemesi, adayın daha başlangıçta elenmesine neden olabilecektir.

C.V.'ler aday personelin eğitim durumu, kişisel bilgileri, yabancı dil düzeyi, katıldığı özel kurslar, iş tecrübesi ve boş zaman aktiviteleri gibi bilgileri içerdiğinden işletmenin aday personel hakkında bilgi sahibi olmasında ve diğer adaylarla karşılaştırma yapabilmesinde önemli bir araç rolü üstlenmektedir. Böylece, işletmedeki boş işe yönelik uygun niteliklere sahip olduğu kanısına varılan kişilerin işletmeye davet edilmesi söz konusu iken, uygun niteliklere sahip olmayan adayların da daha başlangıçta ayıklanması ve bu adaylarla boşuna emek ve zaman harcanması da engellenmiş olacaktır.

Yalnız, burada unutulmaması gereken hususlardan biri de, işletmenin gelecekte ihtiyaç duyabileceği personel gereksinmesinin göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. İşletmede o an için işe başvuran aday personelin niteliklerine uygun boş bir iş olmayabilir. Fakat; bu durum gelecekte de işe başvuran aday için uygun bir iş olmayacağı anlamına gelmemektedir. Bu yüzden, adaylar tarafından işletmeye bırakılan veya gönderilen C.V.'lerin dosyalanması ve gerektiğinde incelemeye alınması yetenekli adayların kaybedilmemesi ve daha geniş bir aday grubu oluşturulması açısından iyi bir yaklaşım olacaktır.

2.4.1.2.2.3 İş ve İşçi Bulma Kurumları

Birçok ülkede devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte personel arayan işletmelerle, iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. İş ve işçi bulma kurumları otel işletmelerinde daha çok alt kademe personelin (garson, komi, kat hizmetçileri v.b.) bulunmasını ve işe yerleştirilmesini amaçlar.²¹² Bununla birlikte iş ve işçi bulma kurumları otel işletmelerinde çok fazla kullanılan bir yöntem değildir.

²¹²Maviş, (1992), *Ön. ver.*, s.313.

2.4.1.2.2.4 İşletmede Çalışanların ve Tanıdıkların Tavsiyeleri

Otel işletmelerinin personel sağlamada kullandığı bir başka kaynak da işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiye ettiği kişilerdir.

Tavsiye ile personel sağlama bazı bakımlardan yararlı ve sakıncalı olabilmektedir. Her şeyden önce bu yöntem, eleman bulmanın zor olduğu işlere personel bulmada etkili olur. Çünkü bu işlerde çalışanların, benzer işlerde çalışanları tanıma ve önerme olasılığı daha fazladır. İkinci olarak, tavsiye eden personel hem işi hem de önerdiği kişiyi daha iyi tanıdığından genellikle uygun olmayan kişiyi tavsiye etmeyecektir. Son olarak, önerilen kişinin, kendisini tavsiye eden kişinin yüzünü kara çıkarmamak istemesi onun daha iyi performans göstermesine yol açabilecektir.

Bununla birlikte, personelin ve tanıdıkların tavsiyesi yoluyla personel sağlamanın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Öncelikle, tavsiye edenin mevcut boş iş hakkında yeterli bilgi sahibi olmaması, uygun olmayan kişileri önermesine yol açabilir. Ayrıca, tavsiye eden kişilerin, tanıdıkları hakkında objektif değerlendirme yapma olasılığının düşük olmasından dolayı bu yöntem olumsuz sonuçlar verebilmektedir.²¹³

2.4.1.2.2.5 Eğitim Kurumları

Uluslararası turizm dünya genelinde hızla önem kazanmaya devam ederken, turizm hareketlerine katılan yerli ve yabancı turistlerin kalitesi ve arzuladıkları hizmet anlayışı giderek karmaşıklaşmakta, bununla birlikte, kaliteli hizmet alma arzuları her geçen gün daha da artmaktadır.

Kaliteli hizmet sunumu dikkate alındığında, kaliteli insan gücüne gereksinim duyulması söz konusu olmaktadır. Artan rekabet koşullarında bir otel işletmesinin rekabet gücünü arttırması, büyük ölçüde bu alanda mesleki eğitim almış elemanları

²¹³Acar, Ön. ver., s.137.

istihdam etmesiyle mümkündür. Aksi durumda turistik tüketiciler alternatif imkanlar sunan, başka bir ifadeyle daha kaliteli hizmet sunan işletmelere yönelebileceklerdir.²¹⁴

Bu durum, otel işletmelerinin personel sağlamada eğitim kurumlarına daha farklı gözle bakmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, otel işletmelerinin bu yöntemle personel sağlarken farklı düzeydeki eğitim kurumları ile bağlantıya geçtiği görülmektedir. Bu kurumlar; Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri, Meslek Yüksekokullarının Turizm Otelcilik Bölümleri, Lisans eğitimi veren Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları gibi örgün eğitim kurumları olabildiği gibi, Turizm Eğitim Merkezleri (TUREM), Otelcilik Kursları (TUGEV), Turizm ve Otelcilik Kursları-Çıraklık Kursları gibi yaygın eğitim veren kurumlar da olabilmektedir.

Elbette bu kurumlar, otel işletmesinin ihtiyaç duyduğu mevkiye göre değişecektir. Örneğin, alt kademe personel ihtiyacı giderilirken otelcilik ve turizm meslek liseleri bu ihtiyacı karşılarken, yönetici düzeyinde personel temin etmede lisans düzeyinde turizm eğitimi veren turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulları devreye girmektedir.

Fakat, turizm sektörünün özellikle üniversite düzeyinde turizm eğitimi almış öğrencilere istihdam açısından pek sıcak bakmadığı ve mevcut işgücü kaynakları arasında üniversite mezunlarından eleman temin etme oranının yaklaşık % 4 seviyesinde kaldığı görülmektedir.²¹⁵

Sektördeki tüm bu gelişmelere rağmen, otel işletmeleri personel sağlama konusunda eğitim kurumları ile sürekli iletişim içerisinde. Otel işletmeleri eğitim kurumlarından eleman temin ederken, ya kendilerinin görevlendirdiği bir kişiyi ilgili kuruma göndermekte ya da eğitim kurumunda ilgili kişi ile – bu işlem genelde staj komisyonu başkanı tarafından yerine getirilir - irtibata geçerek nitelikli işgücü istihdam etmeye çalışmaktadırlar.

²¹⁴Orhan Batman, Burhanettin Zengin, Recep Yıldırğan ve Lütfi Bayraktar, (2000), "Ön Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Mesleğe İlişkin Tutumları ve Sakarya Üniversitesi Örneği," **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, s.220.

²¹⁵Batman, Zengin, Yıldırğan ve Bayraktar, **Ön. ver. s.218.**

Birinci yöntemde, işletmenin görevlendirdiği kişi- ki bu ya bizzat insan kaynakları yöneticisi ya da işe alma sorumlusudur – eğitim kurumlarında öğrencilerle birebir ya da toplu olarak görüşmekte; işletme, çalışma şartları, ücret, diğer yan imkanlar ve benzeri konularda bilgi vermekte ve uygun adayları tespit etmeye çalışmaktadır.

İkinci yöntemde ise personel talebinde bulunan otel işletmesi ilgili eğitim kurumuyla faks veya telefon yoluyla irtibata geçmekte, ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki personeli eğitim kurumuna bildirmektedirler. Otel işletmesinin belirtmiş olduğu bu personel gereksinimi, eğitim kurumundaki ilgili kişiler tarafından öğrencilere duyurulmakta ve öğrenciler işletmeye görüşmeye davet edilmektedirler. Bu duyuru genelde öğrencilerin takip edebilecekleri ilan panolarında yer almakta ve onların ilgili işe başvurmaları sağlanmaktadır. Şekil 14'te bir otel işletmesinin stajyer personel talebi amacıyla eğitim kurumuna göndermiş olduğu faks örneği yer almaktadır.

Şekil 14. Stajyer Personel Talebi Amacıyla Bir Otel İşletmesinin Eğitim Kurumuna Gönderdiği Faks Örneği

13.02.2002

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE

Halikarnas Turizm Ticaret (Hotel-Disco) olarak; işletmemizde yetiştirilmek üzere, Bar ve servis departmanlarımıza stajyer alınması söz konusudur. Hem Türk Turizmine katkı sağlaması ve kalifiye eleman istihdamına destek olunması bakımından hem de öğrencilerin kariyer planlamasına yardımcı olunması bakımından almış olduğumuz bu karara desteklerinizi bekler işbirliğimizin gelişmesini temenni ederiz.

Saygılarımızla.

M Aycan ONUR
Gn Müd. Yrd.



NOT :
Stajyer öğrencilerde aranan nitelikler :

- Çalıştığı iş ile ilgili En az bir yabancı dili iyi bilme.
- İşyeri prensiplerine ve kılık kıyafet kurallarına uyma
- Görünüm ve Konuşma itibarıyla bir kusuru olmama.
- Kendine güvenme; İnsan ilişkilerinde başarılı olma.
- Yeteneklerini sürekli geliştirme ve yeniliğe ayak uydurabilme

İrtibat :
M. Aycan ONUR
Gn. Md. Yrd.

Halikarnas Hotel-Disco
Kumbahçe mah. Cumhuriyet Cad.
No:178 Bodrum/MUĞLA
e-mail : aycanonur@hotmail.com

2.4.1.2.2.6 Sendikalar

Sendika; üyelerinin ekonomik, sosyal hak ve menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi için işçiler ve işverenlerce meydana getiren kuruluşlardır.²¹⁶ İhtiyaç duyduğu personeli karşılamada bu yöntemi benimseyen işletmeler hangi nitelikte ve ne kadar sayıda personel aradığını ilgili sendikaya bildirerek onun, işletmenin bu ihtiyacını karşılamasını istemektedirler. Fakat, özellikle otel yönetimi ile sendika

²¹⁶Şener, Ö. n. ver., s.114.

arasındaki ilişkilerin iyi düzeyde olmaması, işletmenin bu kaynaktan personel sağlamasını engelleyecektir.²¹⁷

2.4.1.2.2.7 İşgören Kiralama

Bu uygulamada oteller, birtakım firmalardan geçici statüde çalışacak işgörenler istihdam etmektedirler. Buna göre, işgören kiralama işi ile uğraşan firma işgörenleri seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personelini kiralamaktadır.

Bu yöntemde, işletme kiraladığı personele sosyal yardımlar, sigorta, vergi v.b. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, işgörenlere çalışmalarını karşılığı tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca, istedikleri zaman bu personeli işten çıkarabilmeleri mümkün olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, işgören kiralama özellikle mevsimlik faaliyet gösteren ve daha çok geçici personel istihdam eden otel işletmeleri için yararlı bir yöntem olabilecektir.

İşgören taşeronluğu olarak da adlandırılan bu yöntemle personel sağlama, işletmenin aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında, kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması nedenlerle tercih edilmektedir.²¹⁸

2.4.1.2.2.8 İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları ve Kelle Avcılığı

Otel işletmelerinin dış kaynaklardan personel bulmada faydalandığı araçlardan bir diğeri, insan kaynakları danışmanlık firmalarıdır. Personel bulmada otellerin uyguladığı bu yöntem, işletmelerde bu sürecin başka işletmeler tarafından yerine getirilebilmesine imkan vermektedir.

Günümüzde işletmelerde insan gücü ihtiyacının karşılanması; teknoloji, maddi kaynaklar, pazarlama ve üretim gibi işlevler kadar önemli ve belirleyici olmaya

²¹⁷Bingöl, Ö.n. ver., s.85.

²¹⁸Sabuncuoğlu, (2000), Ö.n. ver., s. 84.

başlamış ve bu işlevde uzmanlaşmayı gerekli hale getirmiştir. Bugün, işletmenin insan kaynağı ihtiyacını analiz eden, ihtiyacı belirleyen ve karşılayan profesyonel danışmanlık firmalarının sayısı giderek artmaktadır.²¹⁹

İnsan kaynakları danışmanlık firmaları verdikleri hizmet karşılığında personel ihtiyacı olan işletmelerden ya da iş talebinde bulunan işgörenlerden belli bir ücret talep etmektedir. Fakat, iyi bir kaynak olduğundan birçok işletme ve elemanlar bu firmalara başvurumaktadırlar.

Bu yöntemle personel sağlamanın en büyük avantajı, bu firmaların sahip olduğu bilgi bankaları sayesinde gerekli elemanların çok daha hızlı ve zahmetsiz bir biçimde temin edilmesidir.²²⁰ Ayrıca, insan kaynakları danışmanlık firmaları kendilerine başvuran adayları personel ihtiyacı olan işletmelere göndermeden önce iyi bir araştırma yapmakta, böylece işletmenin yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır.²²¹ Bununla birlikte, işletme için uygun olmayan bir aday işe alındığında veya gereken performansı gösteremediğinde danışman firma garantisinin bulunması ve yeni adayların temin edilebilmesi de önemli bir avantajdır.

Bunların dışında, otel işletmelerinin “personel bulma süreci”nde bu tür özel insan kaynakları danışmanlık firmalarına başvurmaları, kendilerine önemli faydalar sağlayabilecektir. Bu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

* Her şeyden önce işgören bulma konusunda uzmanlaşmış bu danışmanlık firmaları, işin gerektirdiği özelliklere sahip kişilerin daha objektif esaslara göre belirlenebilmesine ve iş gereklerine uygun elemanların bulunmasına olanak sağlayacaklardır. Personel bulma sürecinde uzman firmaların kullanılması görüşme, sınav, referans kontrolü esnasında ortaya çıkan maliyet kalemlerinden büyük tasarruflar sağlayacaktır. Özellikle işletmeye uygun işgörenlerin alınmaması durumunda bu

²¹⁹Oya Aytemiz Seymen, (2001), “Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması,” *Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı:1, s.75.

²²⁰Human Resources, (2000), *Ön. ver.*, s.31.

²²¹Sabuncuoğlu, (2000), *Ön. ver.*, s. 83.

maliyetlerde büyük artış olacağı göz önünde bulundurulursa, işe uygun işgören buldukları için personel bulma sürecinde uzman firmaların kullanılması daha akılcı olacaktır.

* İKY konusunda uzman olan işletmeler, bu alandaki tüm gelişmeleri, fırsatları, yeni yöntem ve teknolojileri sürekli izlerler. Otel işletmelerinin, kendi faaliyet alanlarıyla doğrudan ilgili olmayan bir alanda bu çapta bir araştırma yapmaları güç olduğundan, söz konusu gelişmelere uzak kalabilmektedirler.

* Personel bulma sürecinde uzman firmaların kullanılması sayesinde mevcut işletme kaynakları (zaman, ekipman, para v.b.) diğer insan kaynakları işlevlerine yoğunlaştırılabilir. Böylece geleneksel insan kaynakları işlevlerinin uzman firmalar aracılığıyla yürütülmesi, mevcut kaynakların ise çağdaş İKY işlevlerine (performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretleme) yoğunlaştırılması sağlanabilir.²²²

Bu tür danışmanlık firmaları, yaptıkları bu profesyonel hizmetlerin yanında bazen “kelle avcılığı” olarak tanımlanan başka işletmelerden eleman ayartma gibi etik kurallara pek uymayan bir yöntem izledikleri görülür. Bu yöntem özellikle, işletmelerin üst düzey eleman ihtiyacını gidermede ve tecrübe gerektiren pozisyonlar için iyi bir yoldur. Fakat, aynı iş kolunda yapılan bu tür yönetici transferleri işletmeler arasında hoş olmayan, negatif ilişkilerin doğmasına neden olmaktadır.²²³

2.4.1.2.2.9 İnternet

Son yıllarda büyük bir hızla gelişen teknoloji ile birlikte “internet”, otel işletmelerinin personel bulmada kullandığı en önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Teknoloji alanında bu hızlı değişim ve gelişim yaşanırken, otel işletmelerinin işe alma konusunda kendilerini bu değişimden soyutlaması düşünülemez.

²²²Seymen, (2001), *Ön. ver.*, ss.75-76.

²²³Sabuncuoğlu, (2000), *Ön. ver.*, s. 83.

Bugün, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde birçok alanda görülen yetenekli insan eksikliği ile birlikte, işletme içinde ve işletme dışında işe alımla uğraşan kişiler yerel ve uluslararası alanlarda en geniş havuzda aday araştırması yapmak istemektedirler. İnternet, ulaşım ve hız adına olağanüstü avantajlar sunarak bu alanda işletmelere yardım edebilmektedir.

Birçok otel işletmesi internet üzerinde kendi web sayfasına sahip olmakta ve bu yolla personel bulma faaliyetlerini yürütmektedir. Otel işletmelerinin internet yoluyla ürünlerini, hizmetlerini ve bir bütün olarak kendilerini tanıtmaları ve tüm bunlar hakkında, işletme için aday olabilecek işgücüne bilgi vermeleri kendilerine zaman ve maliyet açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.

İnternet sayesinde işletmeler herhangi bir adayın özgeçmişinin elektronik kopyasına bir kaç dakika içinde ulaşabilmektedir. Aynı durum, iş tanımları, profiller, geçmiş veriler ve araştırma kaynakları için de geçerlidir. Bu sayede, posta beklemeye ve uzun zaman alan yüz yüze görüşmeler ayarlamaya ve ilan ve duyurular için ek bir bütçe ayırmaya gerek kalmamaktadır. Bu durumda, hem işletme içinde hem de işletme dışında işe alımla uğraşan kişiler, internet üzerinde bilmek istediği her şeyi maliyet ve zamandan tasarruf ederek elde edebilmektedirler.²²⁴

Kariyer sayfalarındaki iş ilanları, yöneticiler ve işe alımdan sorumlu insanların tek yerde çok sayıda adaya ulaşmasını sağlamaktadır. Arama motorları daha da geliştirildikçe ve kullanımları kolaylaştıkça, internet üzerinden haftada 7 gün, günde 24 saat sürekli arama yapmak çoğu iş ilanına göre hedefe daha uygun, geçerli ve daha yüksek kalitede adaylara ulaşmayı sağlayacaktır. Yöneticiler, bu arama motorlarını kullanmada ustalaştıkça, kendilerine özel aday havuzları yaratabileceklerdir.²²⁵

Özet olarak, İnternet; işe alım, değerlendirme, elde tutma ve yönetim alanlarında işletmelere büyük bir kolaylık ve avantaj sağlamaktadır. İnternet, işletmelere geniş bir ağ yaratıp işletmeye başvuran en iyi aday personeli seçmeye, elde tutmaya ve geliştirmeye olanak sağlamaktadır.

²²⁴www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/yetenekavci.asp

²²⁵www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/intisealim.asp

2.4.2 Personel Seçme Sürecinin Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Bilindiği gibi, bir işletmenin üç ana kaynağı bulunmaktadır. Bunlar; fiziki kaynaklar, finansal kaynaklar ve insan kaynaklarıdır. İlk iki kaynağın önemi inkar edilmemekle birlikte, son yıllarda işletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsurun insan kaynakları olduğu söylenebilir.²²⁶ Bu durum, oteller gibi hizmet işletmelerinde daha belirgindir. Çünkü, otel işletmelerinde hizmeti sunan da satın alan da “insan”dır.

İnsan unsurunun işletmelerde bu derece önemli olması personel seçiminin önemini daha da arttırmaktadır. İşletme için gerçek personel ihtiyacının ne olduğunun belirlenmesi ve başvurular arasında en iyi ve en yararlı olanın seçilmesi, İKY'nin en önemli konularından birini, belki de en önemlisini oluşturmaktadır. Çünkü, işletmenin diğer işlevlerini yerine getirebilmesi büyük oranda işe uygun eleman seçimine bağlıdır. Personel seçiminde isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahip olacaktır. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür ve işletme açısından maliyet ve zaman kaybına yol açacaktır.²²⁷ Bu durum, otel işletmelerinde personel seçim sürecinin her aşamasına gereken özenin gösterilmesini gerekli kılmaktadır.

Otel işletmelerinde istihdam edilecek personelin çoğunluğunun müşteri ile doğrudan ilişki halinde olması, bu işletmelere seçilecek olan personelin diğer işletmelerde çalışan personele göre bazı özel niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Buna göre, otel işletmelerinin genel olarak personeline aradığı nitelikler şunlardır:²²⁸

- Tatmin edici bir genel görünüş ve fiziksel yapı.
- Çabuk kavrama.
- Ciddiyet.
- Sorumluluk.
- Sakin bir mizaç.

²²⁶ Arslan, Ö.n. ver., s.38.

²²⁷ Bingöl, Ö.n. ver., s.90.

²²⁸ Oral, Kurgun, Ö.n. ver., ss. 186-187.

- İyi bir yabancı dil.
- Doğruluk.
- İş yerine uyum yeteneği.
- İş arkadaşlarıyla birlikte çalışma yeteneği.
- Çalışacağı iş ile ilgili yeterli bir eğitim ve mesleki bilgiye sahip olmak.
- İyi bir genel kültür.
- Otelcilik hizmetlerinde çalışmanın özel koşullarını bilmek.

Personel seçimi, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir.²²⁹

Personel seçimi, personel sağlama süreci sonucunda yaratılan aday personel potansiyelinin iş gerekleri ölçütüne göre değerlendirilerek adayların işe alınıp alınmama kararının verildiği İKY sürecidir. Bu aşama, personel sağlama sürecinin tersi bir nitelik gösterir. Zira; personel sağlama süreci ile açık işin gereklerine uygun aday personel sayısı arttırılmaya çalışılırken, seçim süreci ile aday sayısı azaltılarak en uygun personelin seçilmesine çalışılmaktadır.²³⁰

İşletmeler açısından personel seçme süreci önemli miktarda maliyet unsuru oluşturmaktadır. Deneme süresi içerisinde veya sonradan başarısız olan işgörenlerin işten ayrılmaları durumunda bu maliyetler daha da artacaktır. Çünkü; işten çıkarılanların yerine yenilerinin bulunması, seçimi ve yerleştirilmeleri esnasında ortaya çıkan iş ilanları, eğitim, sağlık muayenesi ve benzeri işlemler işletmeye yeni bir gider unsuru yaratacaktır.²³¹ İşin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan elemanların işe alınması işletme açısından bir takım problemlere sebep olacaktır. Bu problemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayan elemanlarla kaliteyi yakalamak mümkün olmayacaktır,

²²⁹Sabuncuoğlu, (2000), **Ön. ver.**, s.85.

²³⁰Can, Akgün ve Kavuncubaşı, **Ön.ver.**, s.118.

²³¹Bingöl, **Ön. ver.**, s.91.

- Yeteneği uygun olmayan kişiler daha uzun zaman eğitim ve deneyime ihtiyaç gösterir,
- Gerekli yeteneklere sahip olmayanlar iři yaparken zorlanırlar ve bu zorlanma onları iři tatminsizliđine ve yabancılařmaya iter, motivasyonunu dūřurur,
- İş kazaları artar,
- İşe uygun olamayan elemanların seçilmesi, yeni personelin yaratıcı olmasını ve yeni fikirler üretmesini engeller,
- Gerekli niteliklere sahip olmayan personel daha çok denetime ihtiyaç gösterir.

Bununla birlikte, yetenekleri işin gereklerine uygun elemanların seçilmesi işletmeyi bazı yönlerden avantajlı duruma getirecektir. Bunları da şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İşi yapmaya her zaman gönüllüdürler,
- İşi yapmaktan zevk alırlar,
- İşlerinde daha hızlıdırlar,
- İşin niteliklerine uygun olanlarla kaliteyi yakalamak daha kolay olur,
- Çok fazla denetim ihtiyacı göstermezler,
- Yetenekleri işe uygun kişiler; işi yaparken işi tatmini alırlar,
- İşi tatmini alan kişi kendini geliştirmekle kalmaz; içinde bulunduğu çevreyi ve işletmeyi de geliştirir,
- İşine ve çevresine daha kolay uyum sağlarlar,
- Çevresinde daha çabuk kabul görürler.²³²

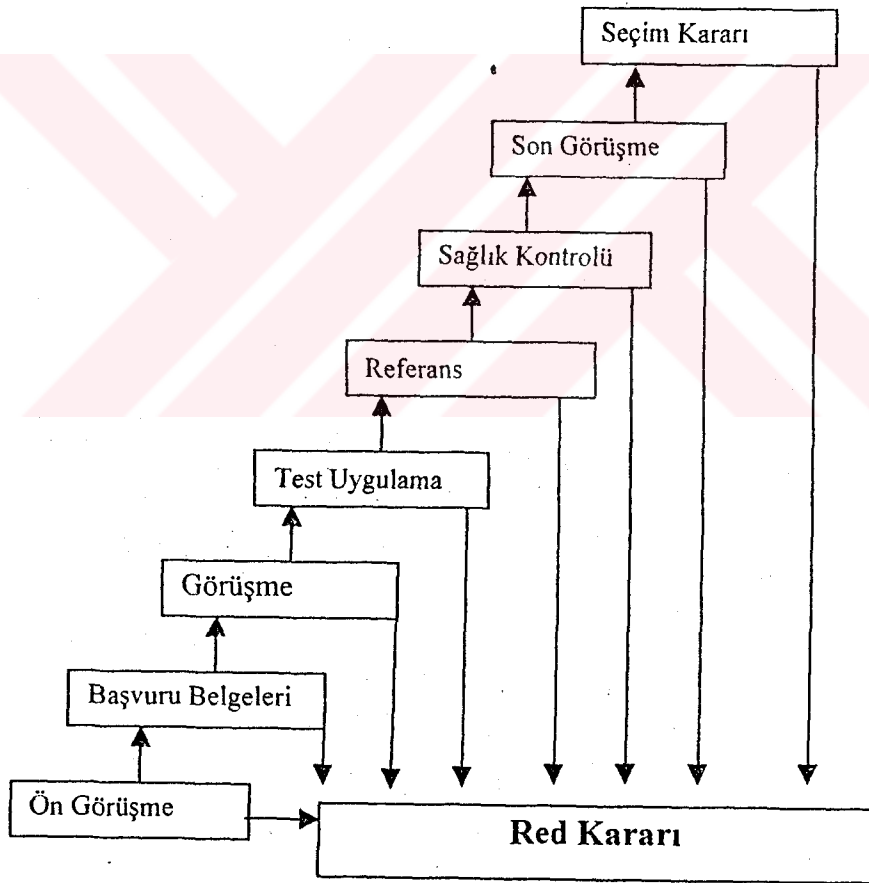
Otel işletmelerinde turistik tüketicilerin beklentilerine uygun hizmet üretmede ve sonuçta müşteri tatmini yaratmada insan unsurunun büyük önem taşıması, personelin objektif ilkelere dayalı bir sisteme göre seçilmesini gerektirmektedir. Günümüzde ağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımla personel seçim tekniğini geliştirmişlerdir. Bu yöntemler işletmede

²³²Nursel Telman, (1998), "Endüstri Psikolojisinin İnsan Kaynaklarındaki Yeri," **Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:2, Sayı:5, s.48.

doldurulacak pozisyona bağlı olarak değişmektedir. Fakat her seçim yönteminin güvenilir, geçerli, yararlı ve uygun olması gerekmektedir.

Her ne kadar geliştirilen ve uygulanan seçim süreci ve izlenen aşamalar işletmeden işletmeye değişse de genel hatlarıyla modern personel seçim süreci, işe başvuran adaylarla ön görüşme yapılması ile başlamakta, aday personelin işe yerleştirilmesiyle son bulmaktadır.²³³ Bu süreç içerisinde her aşama sonunda bazı adayların elenmesi, bazılarının da bir sonraki aşamaya geçmesi söz konusu olmaktadır. Şekil 15 işletmelerde uygulanan modern anlamda personel seçim sürecini göstermektedir.

Şekil 15. Personel Seçme Süreci



Kaynak: Can, Akgün ve Kavuncubaşı, Ö.n. ver., s.119.

²³³ Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, Ö.n. ver., s.93.

2.4.2.1 Otel İşletmelerinde Personel Seçme Süreci Aşamaları

2.4.2.1.1 Ön Görüşme Aşamaları

İşletmelerde personel seçim sürecinin ilk aşamasını ilgili işe başvuran aday personelle “ön görüşme” yapılması oluşturur. Ön görüşme, genellikle insan kaynakları departmanından bir görevli ile iş için başvuran kişi arasında yapılmaktadır. Ön görüşme, işletmeye başvuranlardan daha başlangıçta ilgili boş işe yönelik uygun niteliğe sahip olmayan adayların elenmesini amaçlar ve bu bölüm genellikle aday personelle işletmenin ilk kez karşılaştığı ve diyaloga geçtiği bölümdür.²³⁴

Bir işletme, işe kabulde bir yaş sınırı koymuş veya en az öğrenim düzeyi gibi bir takım şartlar belirlemiş olabilir. Ön görüşme esnasında bir sohbet havası içerisinde bireyin yaşı, eğitim durumu gibi bilgiler öğrenilmeye çalışılır. Ayrıca; adayın dış görünüşü, konuşma biçimi gibi kişisel özellikleri de yine bu bölüm içerisinde değerlendirilme imkanı bulunmaktadır.²³⁵ Böylece, işletmenin belirlemiş olduğu şartlara uymayanların tespit edilmesi ve reddedilmesi söz konusu olmaktadır. Bu aşamada ayrıca, iş için işletmeye başvuranlar işletmenin kendisinden ne beklediğini ve işletmenin kendisinin isteklerini ne ölçüde karşılayabileceğini öğrenmek isterler. Tüm bunların sonucunda işletme için uygun olmayanlar elenmekte, uygun olanlar ise bir sonraki bölüm olan başvuru formunu doldurma aşamasına geçmektedirler.

2.4.2.1.2 Başvuru Formunu Doldurma Aşamaları

Otel işletmelerinde personel seçme sürecinde yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisi de adaylar tarafından doldurulan iş başvuru formlarının incelenmesidir. Başvuru formları, adayın kimliğini belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında başlangıç olarak yeterli bilgi elde etmek için kullanılan ve işe başvuran kişinin kendi el yazısı ile doldurduğu formlardır.²³⁶ Başvuru formlarıyla adayın adı-soyadı, adresi, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, doğum yeri, askerlik durumu, eğitim durumu,

²³⁴Donnelly, Gibson and Ivancevich, *Ön. ver.*, s.413.

²³⁵Bingöl, *Ön. ver.*, s.93.

²³⁶Aynı., s.93.

geçmişte ve halen çalıştığı işler, hangi işi için başvuruda bulunduğu ve ne kadar ücret istediği, aile bireylerine ait bilgiler, iş dışı etkinlikleri, özel becerileri ve bunlara ait bilgilerin neler olduğu, referansları ve eğer işe kabul edilirse ne zaman başlayabileceği gibi bilgiler bu formda adaya yöneltilen sorularla öğrenilmeye çalışılır.²³⁷

Bazı adaylar işletmeye başvururken kendilerini tanıtan bir özgeçmiş sunmaktadırlar. Fakat; aday tarafından işletmeye özgeçmiş verilmiş olsa bile başvuran aday personelin bir iş başvuru formu doldurması iyi bir fikir olacaktır.

Aday personele iş başvuru formu doldurtulmasının 3 ana nedeni vardır:²³⁸

1. Aday personel tarafından doldurulan iş başvuru formu görüşmeçiye; adayın el yazısı, tertip ve düzeni, yöneltilen sorulara doğru ve eksiksiz yanıt verebilmesi konularında fikir vermektedir ki bunlar işletmedeki boş iş ile ilgili, işe başvuran kişide bulunması gereken nitelikler açısından önem arz edebilecektir.
2. Adaylar işe başvurma esnasında bazen işletmeye özgeçmişlerini de bırakabilmektedirler. Özgeçmişler, adayların en iyi özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik planlanmaktadır. Aday personel tarafından doldurulan iş başvuru formu, adayların özgeçmişlerinde vermiş olduğu bilgilerin doğruluğunu tespit etmede önemli bir araç olmaktadır.
3. Başvuru formu, işverenin ihtiyaçları için tasarlanmalıdır. Tamamlanan bir başvurunun sağlanması, bir mevki ile ilgili tüm adaylardan karşılaştırmalı bilgiler elde edilmesine imkan verir.

İş için müracaat eden kişiler hakkında düzenli bir biçimde bilgi edinilmesini sağlayan iş başvuru formlarının işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde özetlemek mümkündür:

²³⁷Acar, **Ön. ver.**, s.147.

²³⁸Forest, **Ön. ver.**, s. 61.

- İşe müracaat eden kişinin sorulara açık ve net cevap verebilme yeteneğini belirler,
- İş görüşmesi sırasında üzerinde daha ayrıntılı olarak durulması gereken bilgiler önceden sağlanmış olur,
- İşe başvuran kişi üzerinde, işletmede kendi durumuna uygun bir iş olabileceği duygusunu verir.²³⁹

Başvuru formları ayrıca; iş arayanların işletmeye kolaylıkla başvurmalarını sağlar, yönetimin adaylar arasında karşılaştırma yapmasını kolaylaştırır ve görüşme için gerekli görülmeyen adaylarla boşuna emek ve süre harcanmasını önler. Bununla birlikte, başvuru formunda hazırlanan soruların işin tanımına uygun olması, cevaplanışının kolay olması, sıkıcı olmaması ve kişinin özel hayatını çok fazla irdeleyici olmaması daha rasyonel sonuçlar elde edilebilmesi açısından oldukça önemli olmaktadır.

Ek 1'de bir iş başvuru formu örneği yer almaktadır.

2.4.2.1.3 Görüşme Aşaması

Personel seçme sürecinde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan ve personel seçme sürecinin temelini teşkil eden²⁴⁰ görüşme en basit şekliyle, belirli bir amaç doğrultusunda iki kişi veya bir kişi ile bir grup arasında yapılan sözlü bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir.²⁴¹

Ön görüşmenin kısa, öz ve eleyici niteliğine karşılık bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye seçim görüşmesi ya da iş görüşmesi de denilebilmektedir. Personel seçiminde görüşme; bir işletmenin işgören gereksinmesi duyduğu mevkiye atamak istediği kişi ile, işletme tarafından görevlendirilen bir veya birden fazla kişinin karşılıklı konuşup, bu kişilerin

²³⁹Şenatalar, **Ön. ver.**, s.122.

²⁴⁰Lattin, **Ön. ver.**, s.332.

²⁴¹www.dreamandact.com/showhtm.asp?file=career/mulakattekm.htm

işletmede çalışıp çalışamayacaklarına ilişkin değerlemenin yapılmasında gerekli olan izlenimlerin sağlanması eylemidir.²⁴²

Görüşmenin başarısı, görüşmeyi yürüten kişinin becerisine bağlıdır. Bir iş ya da personel seçme görüşmesinde bir aday personel ile bir insan kaynakları sorumlusu buluşur, ilgili boş pozisyonun yapısı ve aday personelin nitelikleri tartışılır. Bu yöntem personel seçiminde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Fakat görüşmeyi yürüten kişinin duyguları ve ön yargıları görüşmede etkili olduğundan hatalı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.²⁴³

İşe alınacak aday personelle yapılan görüşmeler personel seçme sürecinin her zaman bir parçası olmuştur. Bir çok işletme, bir işgörenin herhangi bir işte ne kadar başarılı olacağını tahmin etmenin en güzel yolunun işgörenin kendisi ile yapılacak yüz yüze görüşmede görüşmeyi yürüten kişide uyanan hisse dayandığına inanmaktadır. Dolayısıyla görüşmeyi yürüten kişinin becerisi görüşmenin başarısını doğrudan etkilemektedir.²⁴⁴

Görüşme, neredeyse bütün örgütlerin personelini seçmede en yaygın olarak kullandıkları bir yöntemdir. Hatta bir çok durumda işe alma kararı verirken işletmeler görüşmeyi tek bir yöntem olarak kullanmaktadırlar. Ancak, personel seçme bir dizi aşamayı gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla, görüşmeyi personel seçmede tek yöntem olarak görmek ve diğer personel seçme yöntemlerini görmezden gelmek hatalı bir davranış olacaktır.

Personel seçim sürecinde oldukça önemli yer tutan görüşme yönteminin amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:²⁴⁵

²⁴²İnal Cem Aşkun, (1982), *İşgören*, (Eskişehir: Baytaş Yayıncılık), s.43.

²⁴³Patrick M. Wright, Raymond A. Noe, (1997), *Management Of Organization* (Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.), s.440.

²⁴⁴Zeki Karaağaç, (1999), "Personel Seçim Süreci ve Bir Uygulama," (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü), s.55.

²⁴⁵Riley, *Ön. ver.*, s.96.

- Hangi adayın ilgili işe veya hangi işin başvuran aday personele uygun olduğuna karar vermek,
- Aday personelin var olan iş grubuna veya bir bütün olarak örgüte uygun olup olmadığına karar vermek,
- Aday personelin işletmedeki mevcut boş pozisyona yönelik ilgi düzeyini tespit etmek,²⁴⁶
- İşe başvuran kişiye, işletmenin kendisinden ne beklediği ve ilgili işin koşulları hakkında bilgi vermek.

Personel seçme olayı iki yönlü düşünülmesi gereken bir süreçtir. Personel seçme sürecinde işveren ve aday işgörenler olmak üzere iki taraf vardır. Seçim görüşmelerinde; yalnız işverenler adaylar hakkında bilgi edinerek onlar arasından seçim yapmamakta, aynı zamanda adayların da işletmeyi seçmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle görüşme sürecinde adaylara işletme, yönetim politikası, personel uygulamaları v.b. konularda bilgi vermek görüşmenin amaçları arasında olmalıdır.

Esas itibariyle görüşme yöntemi personel seçme sürecinin başından sonuna kadar kullanılmakla birlikte, temelde 3 görüşme adımının olduğu söylenebilir.²⁴⁷ Birincisi, görüşmeciler aday personeli iş analizi hakkında bilgilendirirler. İkincisi, görüşmeciler aday personelin doldurduğu iş başvuru formu üzerindeki bilgileri incelerler. Üçüncüsü, görüşmeciler iş başvuru formundaki verilerin doğruluğunu ortaya çıkarmaya yönelik sorular sorarlar. Bu üç görüşme adımı sırasında görüşmecinin uygun bir atmosfer yaratması, aday personeli işletme hakkında bilgilendirmesi ve onun üzerinde pozitif bir imaj yaratmaya çalışması yararlı olacaktır. Bu noktada görüşmecinin sergilemesi gereken davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür:²⁴⁸

- Adayın kişiliğine saygı göstermelidir,
- Aday olduğunca rahatlatılmalıdır,
- Zaman parametreleri belirlenmeli ve bu adaya bildirilmelidir,
- Aday dikkatli biçimde dinlenmelidir,

²⁴⁶Forest, **Ön. ver.**, s.62.

²⁴⁷Donnelly, Gibson and Ivancevich, **Ön. ver.**, s.413.

²⁴⁸Can, Akgün ve Kavuncubaşı, **Ön. ver.**, s.125.

- Nesnel olunmalıdır,
- Görüşmede düzenli not tutulmalıdır,
- Bir soru tümüyle yanıtlanmadan diğer soruya geçilmemelidir,
- Adaya da soru sorma hakkı tanınmalıdır,
- Aşırı heyecan denetlenmelidir,
- Adayla göz kontağı kurulmalıdır.

Görüşmenin en zor bölümü neyin ne zaman sorulacağını iyi belirlemektir. Etkili bir görüşme için en önemli faktör soruların iyi hazırlanmış olmasıdır. İyi bir sorunun beş temel özelliği vardır.²⁴⁹

1. Her sorunun bir amacı olmalıdır: Her görüşme belirli bir amaca ve karar almaya yönelik yapılır.
2. Her soru iş gereklerine bağlanmalıdır: Ahlaki ve hukuki anlamda konuların başka alanlara kaymaması gerekir.
3. Her soru açık ve anlaşılır olmalıdır: Açık ve anlaşılması kolay olmayan sorular adayların kafalarını karıştırır, karmaşık ve yanlış cevapların alınmasına neden olabilir.
4. Her soru tekrarlanabilir olmalıdır: Adayların objektif kurallara göre seçilebilmesi açısından soruların herkese sorulabilecek ölçüde genel olması gerekir.
5. Görüşme sürecinde sorular anlamlı bir sıra içerisinde yer almalıdır: Görüşmenin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için adaylara yöneltilecek soruların belirli bir düzen içerisinde yer alması gerekir. Soruların bir konudan ilgisiz başka bir konuya atlaması, adaylar üzerinde işletmeye karşı güvensizlik ve kuşku duygusunu uyandırır. Bu konuda, iş başvuru formu üzerinde yer alan bilgi akışının izlenmesi ve soruların bu sıraya göre sıralanması yararlı olabilecektir.

²⁴⁹Karaağaç, **Ön. ver.**, ss. 55-56.

Adayların görüşme öncesinde, sorulabilecek muhtemel sorulara hazırlıklı olması ve verecekleri cevaplarda kendilerini tam olarak yansıtmaları görüşme esnasında onlara önemli avantaj sağlayacaktır. Bir seçim görüşmesinde karşılaşılan en sık sorulardan bazıları şunlardır;²⁵⁰

1. Kendinizden bahsedebilir misiniz?
2. Eski işinizden niçin ayrıldınız?
3. İşle ilgili olarak ne gibi deneyiminiz var?
4. Bu işletme hakkında neler biliyorsunuz?
5. Başka hangi işletmelere başvurduunuz?
6. Niçin bu işletmede çalışmak istiyorsunuz?
7. Aklınızdaki ücret nedir?
8. Takım çalışmasına ne kadar yatkınsınız?
9. Bu işten beklentiniz nelerdir?
10. Bana sormak istediğiniz sorularımız var mı?

Başarılı bir seçim görüşmesi için şu noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir.²⁵¹

Görüşme Hazırlığı: Bir adayı doğru değerlendirmek ve görüşme sürecinden tasarruf etmek için yeterli hazırlık yapılmalıdır. Bu iş tanımlaması, işletmenin personel politikası ve yönetimi ile ilgili bilgileri yeniden gözden geçirmeyi içerir. Bu görüşmeciye görüşme ile ilgili hedefleri ve aday ile ilgili elde edilmesi gerekli bilgilerin tam olarak ne olduğu konusunda yardımcı olur.

Uygun Bir Çevre: Görüşmeci görüşmenin sağlıklı bir ortamda yapılmasını sağlamalıdır. Eğer görüşme bir büroda gerçekleştiriliyorsa, görüşmenin akışının kesilmemesi açısından büroya başka kişilerin giriş ve çıkışları engellenmeli, telefon görüşmeleri ertelenmelidir. Görüşme için açık bir alan tercih edilecekse, mümkün olduğunca az gürültülü mekanlar seçilmelidir.

²⁵⁰ www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/mulakat_basari.asp

²⁵¹ Oral, Kurgun, **Ön. ver.**, ss. 196-197.

Dinlemek ve Gözlemek: Görüşmeci, adayın konuşmasını tüm görüşme süresinin üçte ikisi kadar bir uzunlukta tutmalıdır. Sorulan sorulara adayın cevaplarını onaylama veya onaylamama biçiminde bir ön yargı ifade edecek davranışlardan kaçınmalıdır. Görüşmeci, adayı görür görmez onun davranışlarından ve görüşme boyunca sergilediği fiziksel özelliklerden ipuçları elde etmeye çalışmalıdır.

2.4.2.1.3.1 Görüşme Türleri

Herhangi bir iş görüşmesi farklı şekillerde uygulanabilir. Görüşmeciler, farklı görüşme yöntemlerini uygulayarak söz konusu pozisyon için en uygun adayı belirlemeye çalışırlar. Personel seçim görüşmesinde kullanılan yöntemler işin yapısına ve işletmenin işe alma politikasına bağlı olarak değişmektedir. Fakat, görüşme nasıl yürütülürse yürütülsün, görüşmeciden adayın o işte ne ölçüde başarılı olacağı hakkında geçerli bir tahminde bulunması beklenir. Görüşmecinin yeteneği bu tahminin başarı şansını arttıracaktır.²⁵²

Görüşmenin çeşidine göre, görüşmenin yapısı, sorulacak sorular ve ölçülmek istenen nitelikler ve yetkinlikler farklılık gösterebilir. Uygulamada en fazla kullanılan görüşme yöntemleri; plansız görüşme, planlı görüşme, birebir görüşme, grup görüşmesi ve baskılı görüşmelerdir.

2.4.2.1.3.1.1 Plansız Görüşme

Bu görüşmelerde her hangi bir ön hazırlık ve planlama yoktur. Sorular görüşmenin seyrine göre kendiliğinden şekillenmekte, görüşmenin yönü genellikle adayların verdiği cevaplara göre belirlenmekte ve ele alınan konular ve bunların süresi buna göre değişebilmektedir.

Plansız görüşmelerde adaylar, görüşmecinin görüşme sonunda elde ettiği izlenimlere göre değerlendirildiğinden, bu görüşme yönteminden elde edilen sonuçlar

²⁵²Palmer, Winters, Ön. ver., s. 80.

öznel olabilmektedir. Ayrıca, bu görüşmelerde önceden herhangi bir hazırlık yapılmadığı için, görüşme esnasında görüşmenin konusu işletmenin amaçları dışındaki başka bir konuya kayabilmektedir. Fakat bu yöntem, yetenekli bir görüşmecinin sorduğu sorularla adayın özel becerilerinin keşfedilebilmesi olanağını da sağlayabilmektedir.

2.4.2.1.3.1.2 Planlı Görüşme

Planlı görüşmelerde adaylara yöneltilecek olan sorular önceden bellidir. Bu sorular genellikle iş analizinden elde edilen verilere ve işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir. Bu tip görüşmelerde insan kaynakları departmanı tarafından görevlendirilen bir kişi tüm adaylarla tek tek görüşmekte, bir plan ve sıra dahilinde bütün adaylara aynı soruyu yöneltmektedir.

Bu görüşme yönteminden elde edilen sonuçların güvenilirliği de yüksek olmaktadır. Çünkü, adaylara aynı tip soruların sorulması karşılaştırmanın nesnel kriterlere göre yapılabilmesine imkan vermektedir. Fakat, planlı görüşmelerde aynı tür soruların sorulmasından kaynaklanan, adayların özel beceri ve yeteneklerinin keşfedilememesi gibi olumsuz sonuçlar da çıkabilmektedir.

2.4.2.1.3.1.3 Birebir Görüşme

Birebir görüşmeler personel seçiminde en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu görüşmelerde aday ile tüm görüşmeler birebir yalnız olarak yapılır. Bu yöntem hem işveren hem de işe başvuran açısından her iki tarafın birbirlerini tanımaları için ideal bir fırsat vermektedir.²⁵³

Bu yöntemde öznel değerlendirmelerin görüşmeyi etkilemesi kaçınılmazdır; uygulanması halinde görüşme sürecinin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık

²⁵³Jon and Lisa Burton, (1997), *Interpersonal Skills for Travel and Tourism* (London: Longman Limited), s.246.

yapılması şarttır. Birebir görüşmelerin en büyük sakıncası değerlendirmenin tek bir kişi tarafından yapılması ve daha öznel kararların verilmesine neden olmasıdır.²⁵⁴

2.4.2.1.3.1.4 Grup Görüşmesi

Grup görüşmesinde görüşmeci, birden fazla adayla aynı anda görüşmeyi gerçekleştirmektedir. Bu yöntem, görüşmecinin birden fazla adaydan aynı anda bilgi alması, örgüt, iş, çalışma şartları ve diğer konularda onları ayrı ayrı bilgilendirmesi ve adaylar arasında karşılaştırma yapmaya izin vermesi nedeniyle verimli olabilmektedir.

2.4.2.1.3.1.5 Baskılı Görüşme

Baskılı görüşmede adayların strese dayanıklılığı saptanmaya çalışılır ve görüşme bilinçli olarak stresli bir havada gerçekleştirilir. Görüşmeci; rahatsız edici, kızdırıcı, ard arda ve beklenmedik sorulara ve davranışlara karşı adayın ne tür tepkide bulunduğunu ölçmeye çalışır. Baskılı görüşme özellikle otel işletmelerinde müşteri-personel ilişkisinin oldukça yoğun olduğu önbüro departmanına personel seçmede yararlı olabilecektir.

2.4.2.1.4 Sınav (Test) Uygulama Aşaması

Bu yöntemde adayların bilgi, beceri, deneyim, kişilik, zeka v.b. konularda işe uygun olup olmadıkları ölçülmeye çalışılır. Sınavlar yazılı veya sözlü şeklinde olabileceği gibi test şeklinde de uygulanabilmektedir. Özellikle test yöntemi personel adayları arasında daha iyi karşılaştırma yapabilmeye imkan verdiği için dolayı personel seçme sürecinde daha sık kullanılan bir yöntemdir.

Testler, işletmelerin yıllardır personel seçiminde en çok kullandığı yöntemlerden birisidir. Yaygın olarak test uygulama II. Dünya Savaşı sırasında Alpha Ordusu'nun zeka ölçmeye yönelik testi ile başlamıştır.²⁵⁵

²⁵⁴ www.dreamandact.com/showhtm.asp?file=career/mulakattek.htm

²⁵⁵ Donnelly, Gibson and Ivancevich, *Ön. ver.*, s.413.

Testlerin bir seri kullanım amacı olmasına karşın, onun İKY'nde başlıca kullanım amacı, bir iş başvuru sahibinin yetenekleri, tutumları ve kişiliği hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgiler, adayın işteki olası başarısını tahmin etmede yardımcı olmaktadır. İş görüşmesinden farklı olarak testler, uygun bir şekilde kullanıldıkları takdirde nesnel ve tarafsız bir niteliğe sahiptir.²⁵⁶

Personel seçmede kullanılan etkin bir test programının donanımı da maliyetli ve zaman alıcı olmaktadır ve testlerin bu işte uzmanlaşmış kişiler tarafından yapılması gerekmektedir.

Başarılı bir şekilde uygulanan testlerin üstünlüklerinden şu şekilde bahsetmek mümkündür:²⁵⁷

- Testler personel seçiminde kesin, doğru bilgilerin edinilmesini sağlar: Başarılı bir test programı yetenek, zeka, motivasyon, ilgi ve amaçlarda farklılıkları ortaya çıkarır. Eğer adaylar arasındaki bu farklılıklar ölçülebilirse ve iş başarıları arasında ilişki kurulabilirse testlerden daha geçerli sonuçlar elde edilebilecektir.
- Adaylar arasında karşılaştırma yapabilme: İşe başvuranlar aynı test şartları altında aynı sorulara cevap vermektedirler; böylece bir adayın test sonucu diğer adaylarla karşılaştırılabilmektedir.
- Mevcut iş gören ihtiyaçları için bilgi verme: Testler mevcut çalışanlara eğitim, geliştirme ve öneri ihtiyaçları hakkında bilgi vermektedirler. Böylece testler nesnel olarak bireylerin ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilmektedirler.

İstenen sonucun elde edilebilmesi için testlerde bir takım ilkelere göre hareket edilmesi gerekmektedir. Bunlar:²⁵⁸

²⁵⁶Bingöl, Ön. ver., s.103.

²⁵⁷Donnelly, Gibson and Ivancevich, Ön. ver., s.413.

²⁵⁸Bingöl, Ön. ver., ss. 105-107.

İş Analizi İle Bağlantı Kurmak: Daha önce belirtildiği gibi iş analizi ve bunun sonucunda geliştirilen iş tanımları ve iş gerekleri, belirli bir işin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için o işi yapacak kişide bulunması gereken temel nitelikleri ortaya koymaktadır. Testler ise, belirli bir işi yerine getirecek olan personelin o işte ne kadar başarılı olabileceğini ölçmeye çalışır. Bu bakımdan personelin ilgili işteki olası başarısının ölçülebilmesi, iş analizinin yapılmış olmasına ve bunun sonucunda iş gereklerinin hazırlanmasına bağlıdır.

Güvenilirlik ve Geçerlilik İlkesi: Testlerin uygulanmasında uyulması gereken ilkelerden birisi de kullanılmak üzere seçilmiş olan testin güvenilir ve geçerli olmasıdır. Burada sözü edilen güvenilirlik, tekrarlanan her testten aynı ya da tutarlı sonuçların alınmasını ifade eder. Güvenilirlikten bahsedebilmek için teste konu olan adayın aynı koşullar altında, aynı testlerde yaklaşık aynı puanı alması gerekir.

Testlerde geçerlilik ise, yüksek bir doğruluk derecesiyle iş ortamında başarıyı ifade eder. Buna göre, testte en yüksek puanı almış olan bir aday ilgili işte de en başarılı personel olacaktır; testte en yüksek ikinci puanı almış olan aday ilgili işte de en başarılı ikinci personel olacaktır.

Amaçlara Göre Testlerin Kullanılması: Testlerin amaçlar dışında kullanılması ya da tek bir testle adayın bütün özelliklerinin belirlenmeye çalışılması hatalı sonuçlar verebilecektir.

Personel seçme sürecinde testlerin uygulanması aşamasında en fazla karşılaşılan yöntem psikoteknik testlerdir. Psikoteknik yöntem; çalışanlarda aranacak bazı kişisel özelliklerin yanında, onların düşünsel ve bedensel özelliklerinin de saptanmasına ve bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı tahminler yapmaya yarayan bir test topluluğudur.²⁵⁹ Bu yöntemin temel amacı bireylerin işe ve iş yerine uyumunu sağlamaya çalışmak , bununla birlikte işgörenleri, niteliklerini göz önünde bulundurarak işletmedeki mevcut boş pozisyonlar içinde en iyi işe yerleştirmektir.²⁶⁰

²⁵⁹Şenatalar, **Ön. ver.**, s.134.

²⁶⁰Sabuncuoğlu, (2000), **Ön. ver.**, s. 89.

2.4.2.1.4.1 Test Türleri

Personel seçme sürecinde doldurulacak olan pozisyona bağlı olarak bir çok test yöntemi kullanılmakla birlikte bu alanda en yaygın test türleri zeka testleri, kişilik testleri ve başarı testleri şeklindedir.

2.4.2.1.4.1.1 Zeka Testleri

İşletme yönetiminde zeka, kişilerin çevrelerine uyumunu sağlayan, olayları karşılaştırma ve kavrama yeteneğini oluşturan zihinsel bir yapıdır. Bu tanım açısından zeka testleri, belirli tipteki zihinsel yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, hafıza, uyum çabukluğu, algılama hızı v.b. dir.²⁶¹

Zeka testleri, kişinin ilgili işte göstermesi muhtemel başarıyı tahmin etmekte kullanılan etkin bir araçtır. Zeka testlerinin uygulanmasındaki temel varsayım, zeka puanı yüksek olan adayların, zeka puanı düşük olan adaylardan daha hızlı biçimde işleri öğreneceği varsayımdır.²⁶²

2.4.2.1.4.1.2 Başarı Testleri

Başarı testleri, kişinin belirli bir işi ne ölçüde bir başarı ile gerçekleştirdiğini ölçmeye yarar. Örneğin, herhangi bir otel işletmesinin önbüro departmanında çalışan bir önkasa elemanının, müşterilerin otelin değişik departmanlarında yaptığı harcamaları süratli ve eksiksiz müşteri hesaplarına kaydedebilme yeteneğini ölçme, önkasa elemanının ilgili işte ne ölçüde başarılı olduğu konusunda fikir verebilecektir. Fakat, aday personelin ilgili işte başarılı olacağını önceden kesin olarak söylemek oldukça güçtür. Çünkü, kişinin çalışma ortamındaki başarısını etkileyen ve test uygulaması sırasında göz önüne getirilmeyen bir çok faktör olabilir. Bu yüzden, test sonuçlarına bakarak genel ve kesin yargılara varmak oldukça güç olmaktadır.²⁶³

²⁶¹ Bingöl, *Ön. ver.*, s.107.

²⁶² Can, Akgün ve Kavuncubaşı, *Ön. ver.*, s. 123.

²⁶³ Şenatalar, *Ön. ver.*, s. 137.

Başarı testleri sözlü ve uygulamalı olmak üzere iki şekilde değerlendirilebilir. Örneğin, otelin herhangi bir barına alınacak servis elemanına çeşitli içkilerin nasıl hazırlandığına dair sözlü test uygulanır ve bu içkilerin hazırlaması esnasında hangi araç ve gereçlerin kullanılacağı sorulur. Uygulamalı testlerde ise, adayın bizzat otelin barında bilgi ve becerisini göstermesi beklenir. Böylece adayın sözlü ve yazılı olarak başarı değerlemesi yapılır.

Özetle başarı testleri, aday tarafından ilgili işin ne ölçüde başarılı olarak yapıldığını saptamaya yarar.

2.4.2.1.4.1.3 Kişilik Testleri

Bir kişinin belirli bir işteki başarısı kendi kişiliği arasında çok yakın bir ilişki vardır. Belirli bir işi yapmak için gerekli zeka ve başarıya sahip olan bir kişi, içinde bulunduğu kişilerle birlikte çalışmak ve onlarla iş birliği sağlamak konusunda yeterince başarılı olmayabilir. Kişilik testleri, özellikle takım çalışmasını gerektiren işlerde ilgili adayın bir grup içerisinde uyumlu çalışıp çalışmayacağını ortaya çıkarmak üzere yapılır.

Kişilik testleri, adayın işteki sosyal ilişkilerini nasıl kuracağı konusunda fikir vermekle birlikte, kullanımı ve yorumlanması uzmanlık isteyen bir test yöntemidir. Örneğin kişilik testleri, yönetici pozisyonuna istihdam edilecek kişilerde adayın liderlik, yaratıcılık gibi özelliklere sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla kullanılır.²⁶⁴ Buna göre, birey üstün yeteneklere sahip olsa bile, eğer diğer insanları yönetme ve sorumluluk alma gibi özelliklere sahip değilse görevini başarıyla yürütemeyebilecektir. Bu bakımdan kişilik testlerinin yapılması zorunlu olmaktadır.

2.4.2.1.5 Referansların İncelenmesi Aşaması

Referanslar, aday personelin ne tür bir kişiliğe sahip olduğu, iyi ve güvenilir bir işgören olup olmadığı, adayın iş başarıları, ünvanları, eğitim durumu, özgeçmiş veya iş

²⁶⁴Arslan, Ö. ver., s. 42.

başvuru formu üzerindeki bilgilerin doğruluğu gibi bilgileri tespit etmek amacıyla işletmelerde sıkça kullanılan yöntemlerden birisidir.

İşletmeye iş için başvuran aday personelin daha önceki yaşamına ve çalıştığı yerlere ilişkin referans kontrollerinin yapılması, otel işletmelerinde personel seçme sürecinin alışlagelmiş bölümlerinden birisidir. Hatta, referanslar uzun yıllar personel seçimi aşamasında kullanılan en popüler yöntem olmuştur. Örneğin, İngiltere’de otel ve yiyecek-içecek endüstrisindeki işletmelerin % 90’nının personel seçimi aşamasında bu yöntemden yararlandığı belirlenmiştir.²⁶⁵

Genel olarak iki tür referanstan bahsetmek mümkündür. Bunlar; özel ya da kişisel referanslar ve istihdam referanslarıdır.²⁶⁶ Kişisel referanslar– bunlar adayın sağlam karakterli olduğunu onaylarlar- genellikle adayın arkadaş veya aile bireylerinden sağlanan referanslardır. Fakat, bu yöntemin tarafsızlığı konusunda kuşku duyulmaktadır. Çünkü, kişisel referanslarda referansı veren kişi genelde adayın yalnız olumlu özelliklerini vurgulamaktadır. Kişisel referanslarda öznel değerlendirmeler oldukça fazla olduğundan, personel seçim sürecinde nadiren kullanılmaktadır. İstihdam referansları ise, adayın iş geçmişi ile ilgilendiği için kişisel referanslardan ayrılırlar. İstihdam referansları, adayın bir önceki işinde sorumlu olduğu yönetici tarafından verilir. Fakat aday ilk kez çalışma hayatına başlıyorsa, adayın eğitim kurumundan alacağı bir referans mektubu da istihdam referansı yerine geçebilir.

Günümüzde işletme sahipleri, eski işgörenlerinin dava açmalarından ve piyasadaki imajlarının zedelenmesinden korktuklarından dolayı onlar hakkında olumsuz bilgi verme konusunda bir kararsızlık yaşamaktadırlar. Bu durum, işletme yöneticilerinin bu tür referanslarda verilen bilgilere kuşku ile bakmalarına neden olmaktadır. Bu yüzden, referans kontrollerinin gereği gibi yapılabilmesi için bu işi yürüten kişinin iyi bir görüşme yeteneği ve insan ilişkilerinde başarılı olma gibi

²⁶⁵Meryem Akoğlan, (1998), “Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri,” *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 9, s. 28.

²⁶⁶Aynı., s. 28.

özelliklere sahip olması gerekmektedir.²⁶⁷ Böylece karşı taraftan adayla ilgili daha güvenilir bilgi elde etmek mümkün olabilecektir.

2.4.2.1.6 Sağlık Kontrolü Aşaması

Otel işletmelerinde personeli işe almadan önce yapılan çalışmalardan bir diğeri, adayın sağlık kontrolünden geçirilmesidir. Sağlık kontrolleri işletmelerde çoğu kez yasal bir zorunluluk olarak gerçekleştirilmektedir. Ancak bu kontrollerin bir formalitenin ötesinde, çok yönlü olarak ve dikkatlice yapılması işletmenin yararına olacaktır.²⁶⁸

Sağlık kontrolleri temelde iki amaçla yapılır. Bunlar:²⁶⁹

- Adayların işe uygunluğunu saptamak,
- İşe alma durumunda, sonradan ortaya çıkabilecek iş güvenliği ve işgören sağlığı sorunları için başvurulabilecek bilgi ve belgeler elde etmek.

Buna göre, birinci amaç için yapılan sağlık kontrollerinde, adayların işe alınmasına sağlık bakımından engel bir durumlarının olup olmadığı belirlenmeye çalışılırken, ikinci durumda yapılan sağlık kontrolleri, işe alınan adaylar için sonradan ortaya çıkabilecek sağlık, sorun ve anlaşmazlıkları için bir kanıt olarak kullanılmak istenmesi amacına dayalı olmaktadır.

2.4.2.1.7 Seçim (İşe Alma) Kararı Aşaması

Tüm personel seçim süreci aşamalarından başarıyla geçen adaylar için işe alınmaları konusunda son kararın verilmesi gerekir. İşe almaya karar verme önemli, fakat güç bir iştir. Çünkü, yanlış bir karar verilmesi, işletmenin o ana kadar gerçekleştirmiş olduğu tüm çalışmaların boşa gitmesine neden olabilecektir. Bu da, işletmeyi zaman ve maliyet açısından olumsuz yönde etkileyecektir. Bu yüzden, seçim

²⁶⁷Forest, **Ön. ver.**, s. 66.

²⁶⁸Sabuncuoğlu, (2000), **Ön. ver.**, s. 105.

²⁶⁹Acar, **Ön. ver.**, s. 162.

sürecinin tüm aşamalarına gereken özenin gösterilmesi, etkin ve rasyonel personel seçim yöntemlerinin uygulanması işletmede işe alma ya da personel seçme kararının verilmesini önemli oranda kolaylaştıracaktır.

Sağlık kontrolü işleminden sonra, işletmenin örgüt yapısına ve işlerin gereklerine uygun biçimde düzenlenen personel seçimi işlemleri iki yöntemle sonuçlandırılmaktadır:²⁷⁰

Basit Yöntem: Bu yöntemde, iş başvuru formunu dolduran adaylar arasından uygun niteliklere sahip olduğu düşünülen adayların belirlenmesi ve sınavda yüksek puan alanların saptanması söz konusudur. İşe alma görüşmesinde adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim değerlendirilerek, puanlara dönüştürülür. Daha sonra bu puanlara göre sıralama yapılır, adayın verdiği bilgilerin doğruluğu araştırılır ve buna göre seçim kararı verilir.

Karşılaştırmalı Yöntem: Bu yöntemde, adayların iş başvuru formu üzerindeki özellikleri, aynı işi başarılı bir şekilde yapan personelin özellikleriyle karşılaştırılır. Sınava giren adayların aldığı sonuçlar, geçmiş dönemlerde işletmede gerçekleştirilen sınavların sonuçları ile kıyaslanır. Görüşmeye çağrılan adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim, adayın iş başvuru formundaki özellikleriyle ve sınav sonuçlarıyla birlikte karşılaştırılır. Son olarak, adayın önceki iş yerindeki davranışları değerlendirilir ve buna göre bir seçim kararı verilir.

Otel işletmelerinde personeli işe alma kararı verilirken genelde insan kaynakları departmanı yöneticisi ile adayın istihdam edileceği departman yöneticisinin ortak karar vermesi gibi bir uygulamaya gidildiği, fakat son kararı çoğunlukla işletme yöneticisinin verdiği görülmektedir.

İşletmedeki mevcut boş işlere kimin veya kimlerin alınacağına karar verildikten sonra, verilen kararlar insan kaynakları müdürü tarafından üst yönetime sunulur. Üst

²⁷⁰ Aldemir, Ataol ve Solakoğlu, **Ön. ver.**, ss.108-109.

yönetimin onayı alındıktan sonra işe alma kesinleşir ve aday işe başlama durumuna gelir.²⁷¹

2.4.2.1.8 İşe Yerleştirme Aşaması

İşe yerleştirme, personel seçim sürecinin en önemli aşamalarından birisidir. Aday personel bütün aşamalardan başarıyla geçse bile, başlangıçta yeni işine karşı bir takım tedirginlikler duyabilecektir. Bu bakımdan işe yerleştirme aşaması personeli işine en iyi şekilde motive etmeye yönelik planlanmalıdır.

Personel seçme sürecinin bu aşaması işletmede ilk kez çalışmaya başlayan personele işletmenin yapısı, kuralları, avantaj ve sorumlulukları hakkında bilgi verilmesi açısından önemli olmaktadır. Özellikle okul yaşamından ilk kez iş yaşamına geçecekler için bu aşama daha fazla önemli olup, başarı için bu engeli aşmaları gerekmektedir. Bu nedenle, işletmeye yeni giren personelin kaderine terk edilmesi sadece etkili bir işe yerleştirme politikasına ters düşmeyecek, aynı zamanda bireyin moralini de olumsuz yönde etkileyecektir.²⁷²

İşe yerleştirme aşamasında bazı işletmeler yeni personel için bir deneme süresi vermektedir. Bu süre sonunda işletmenin faaliyet yapısına, işleyişine ve kurallarına adapte olamayan adaylar elenmektedir. Bu nedenle de bu deneme süresi zarfında özellikle ilgili departman yöneticisinin yeni işgörenlerle daha yakından ilgilenmesi, performanslarını daha sık değerlendirmesi ve ihtiyaçlarına daha duyarlı olması işe yerleştirme programının etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır.

²⁷¹Bingöl, Ö.n. ver., s. 101.

²⁷²Sabuncuoğlu, (2000), Ö.n. ver., s.106.

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan personel gereksinmesinin hangi kaynaklardan, ne şekilde sağlandığını belirlemek, personel seçme aşamasında hangi yöntemlerin uygulandığını ve ne tür bir personel seçme sürecinin izlendiğini saptamak, otel işletmelerinin personel bulma ve seçme sürecine ne derece önem verdiğini ve bu alanda yaşanan sıkıntıları vurgulamak ve araştırma yapılan işletmeler bazında bu sürecin etkin bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini değerlendirerek farklılıkları ortaya koymaya çalışmaktır.

Bu amaca ulaşmak için uygulama çalışması 1-5 Haziran 2002 tarihleri arasında Antalya ilinde bulunan toplam 25 işletmede gerçekleştirilmiştir. Uygulama kapsamına alınan otel işletmelerinin tanıtımına ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 6. Ankete Katılan Otel İşletmeleri

OTELİN ADI	STATÜSÜ	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	PERSONEL SAYISI	BULUNDUĞU YER
Club Dizalya	4 Yıldız	176	357	60	Konaklı/Alanya
Kaptan Otel	4 Yıldız	42	98	42	Alanya/Merkez
Golden Ring Otel	4 Yıldız	80	120	50	Antalya/Merkez
Montana Hotel	4 Yıldız	66	140	43	Beldibi/ Kemer
Hotel Antalya	4 Yıldız	144	288	70	Antalya/Merkez
Otem Otel	4 Yıldız	60	120	38	Kemer/ Merkez
Ananas Vista Hotel	4 Yıldız	176	372	65	Alanya/Merkez

Rixos Club Hotel	5 Yıldız	274	560	250	Belek/Antalya
Mirage Park Resort	5 Yıldız	522	1100	600	Göynük/Kemer
Hotel Sillyum	5 Yıldız	274	550	240	Belek/Antalya
Grand Hotel Adonis	5 Yıldız	227	504	180	Antalya/Merkez
Taksim International Sultansaray	5 Yıldız	480	1100	235	Göynük/Kemer
Renaissance Antaya Resort	5 Yıldız	340	648	325	Beldibi/Kemer
Resort Dedeman Antalya	5 Yıldız	483	1000	350	Antalya/Merkez
Özkaymak Marina Hotel	5 Yıldız	271	600	223	Kemer/Merkez
Kilikya Palace Grand Hotel	5 Yıldız	270	570	216	Göynük/Kemer
Hill Side Ma Biche	5 Yıldız	345	690	220	Göynük/Kemer
Grand Kaptan Otel	5 Yıldız	412	865	157	Alanya/Merkez
Calimera Hydros Village	1. Sınıf Tatilköyü	237	500	240	Kemer/ Merkez
Ulusoy-Kemer Holiday Club	1. Sınıf Tatilköyü	550	577	200	Göynük/Kemer
Majest Club Kemer Beach	1. Sınıf Tatilköyü	394	750	278	Göynük/Kemer
Champion Tatil Köyü	1. Sınıf Tatilköyü	244	613	285	Beldibi/Kemer
Nurol Club Salima	1. Sınıf Tatilköyü	334	900	265	Beldibi/Kemer
Club Pine Beach	1. Sınıf Tatilköyü	388	850	320	Belek/Antalya
Park Kimeros	1. Sınıf Tatilköyü	263	600	140	Göynük/Kemer

3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Uygulamada yöntem olarak anket çalışması yapılmış olup, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine yönelik anket formu Ek 2’de sunulmuştur. Uygulama kapsamına alınan işletmelere ait veriler, anket soru formlarının doldurulmasıyla elde edilmiştir. Anket yöntemi, otel işletmelerinin büyük bölümü (% 80’i oranında) bizzat ziyaret edilerek ve bazı işletmelere faks gönderilerek ilgili yöneticilerin anket formunu doldurmasının sağlanması şeklinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular frekans dağılımı ve yüzde yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anket çalışmasında, çoktan seçmeli soruların yanında, formu dolduran yöneticilerin kendi görüşlerini de belirtebilecekleri açık uçlu sorulara da yer verilmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgiler yorumlanarak uygulamanın bulguları ve sonuç bölümünde sunulmuştur.

3.3 ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ

Araştırma kapsamına alınan işletmelere uygulanan anket soruları 4 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, araştırmaya konu olan işletmeleri ve anket formunu dolduran yöneticileri tanıtmaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Genel anlamda verilen bu tanıtıcı bilgilerden sonra, ikinci kısımda araştırma kapsamına alınan otellerin mevcut işgücü kapasitesini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Üçüncü kısım ise, işletmede insan kaynakları yönetimine ilişkin soruları kapsamaktadır. Bu kısım, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde “insan kaynakları (personel)” departmanının olup olmadığı, otel işletmelerinde insan kaynakları işlevlerinin kim/hangi birim tarafından yerine getirildiği ve bu birimde çalışan personelin eğitim durumunu ve iş tecrübesini saptamaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. Çalışmanın dördüncü ve son kısmı, araştırmanın ana konusunu teşkil eden kısımdır. Bu kısımda, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecinin ne şekilde yerine getirildiği ve bu süreçte ne gibi sorunlar yaşandığı, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerine yöneltilen sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.3.1 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin ve Ankete Katılan Yöneticilerin Tanıtımına İlişkin Bulgular

3.3.1.1 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Tanıtımına İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına alınan işletmelerin 7'si (%28) yalnız yaz sezonunda faaliyet gösterirken, 18'i (%72) tüm yıl faaliyet göstermektedir. Araştırmada, yalnız kış sezonu faaliyet gösteren işletmeye rastlanmamıştır. Ankete katılan otel işletmelerinin faaliyet dönemini içeren bilgileri tablo 7'de görmek mümkündür.

Tablo 7. Ankete Katılan İşletmelerin Faaliyet Dönemlerine Göre Dağılımı

Faaliyet Dönemi	Ankete Katılan İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Yaz Sezonu	7	28
Kış Sezonu	-	-
Tüm Yıl	18	72
Toplam	25	100

Daha önce de belirtildiği gibi anket çalışması, Antalya ilinde bulunan 4-5 yıldızlı otel işletmeleri ile 1. sınıf tatil köylerinden oluşan toplam 25 işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin statülerine göre dağılımına ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 8. Ankete Katılan İşletmelerin Statülerine Göre Dağılımı

Statüsü	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
4 Yıldız	7	28
5 Yıldız	11	44
1. Sınıf Tatil Köyü	7	28
Toplam	25	100

Tablo 8'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin 7'si (% 28) 4 yıldızlı otel iken, 11'i (% 44) 5 yıldızlı otel ve 7'si (% 28) 1. sınıf tatil köyünden

oluşmaktadır. Araştırmaya özellikle bu tip büyük işletmelerin katılmasının nedeni, bu işletmelerde “bölüm (departman)” kavramının daha belirgin olarak ortaya çıkmış olması, bu bölümlerde meydana getirilen görevlerin daha açık bir şekilde tanımlanmış olması ve her bir bölümde kendi alanında uzman kişilerin görev almış olmasıdır. Oysa, küçük otellerde çalışanlar birden fazla görevi bir arada yürütmekle beraber, bu işletmelerde görevlerde uzmanlaşmanın giderek azaldığı görülmektedir. Araştırma kapsamına bu tip büyük işletmelerin alınması ile daha sağlıklı veriler elde edilebilmesi amaçlanmıştır.

3.3.1.2 Ankete Katılan Yöneticilerin Tanıtımına İlişkin Bulgular

Anket çalışması 4-5 yıldızlı oteller ile 1. sınıf tatil köylerindeki “insan kaynakları (personel) müdürleri” ile yüz yüze görüşme yapılarak ve bazılarına faks gönderilerek anket formunu doldurmalarının istenmesi suretiyle toplam 25 yöneticiye uygulanmıştır. Fakat, ziyaret edilen bazı otellerde “insan kaynakları (personel) departmanı” olmadığından, bu işletmelerde insan kaynakları (personel) yönetimi işlevlerini yerine getiren birim yöneticileriyle görüşülmüş ve bu doğrultuda sonuç alınmaya çalışılmıştır. Tablo 9’da ankete katılan işletmelerdeki yöneticilerin ünvanlarına göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo 9. Ankete Katılan Yöneticilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvanı	Yönetici Sayısı	Yüzdesi (%)
İnsan Kaynakları (Personel) Müdürü	20	80
Muhasebe Müdürü	2	8
Genel Müdür	1	4
Önbüro Müdürü	1	4
Önbüro ve Satış Müdürü	1	4
Toplam	25	100

Tablo 9'daki veriler incelendiğinde anket çalışmasının 20'si (% 80) "insan kaynakları (personel) müdürü", 2'si (% 8) "muhasabe müdürü", 1'i (% 4) "genel müdür", 1'i (% 4) "önbüro müdürü" ve 1'i (% 4) önbüro ve satış müdürü olmak üzere toplam 25 kişiye uygulandığı gözlenmektedir. Araştırmaya özellikle insan kaynakları (personel) veya bu alanla ilgili üst düzey yöneticilerin alınması ile, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan personel bulma ve seçme süreci konusunda daha sağlıklı ve güvenilir bilgi edinilmeye çalışılması amaçlanmıştır.

Ankete katılan yöneticilerin tanıtımına ilişkin bulgulardan bir diğeri, yöneticilerin; buldukları işletmede, turizm sektöründe ve buldukları ünvanda çalışma sürelerine yönelik elde edilen verilerdir. Bu kısımda elde edilen sonuçlar tablo 10, tablo 11 ve tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 10. Ankete Katılan Yöneticilerin Buldukları İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süreleri	Yönetici Sayısı	Yüzdesi (%)
1 yıldan az	3	12
1-3 yıl	9	36
3-5 yıl	4	16
5 yıl ve üzeri	9	36
Toplam	25	100

Tablo 11. Ankete Katılan Yöneticilerin Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süreleri	Yönetici Sayısı	Yüzdesi (%)
1 yıldan az	-	-
1-3 yıl	2	8
3-5 yıl	1	4
5 yıl ve üzeri	22	88
Toplam	25	100

Tablo 12. Ankete Katılan Yöneticilerin Buldukları Ünvanda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süreleri	Yönetici Sayısı	Yüzdesi (%)
1 yıldan az	-	-
1-3 yıl	4	16
3-5 yıl	3	12
5 yıl ve üzeri	18	72
Toplam	25	100

Tablo 10,11 ve 12 incelendiğinde ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (ortalama % 65) gerek buldukları işletmede, gerek turizm sektöründe, gerekse buldukları ünvanda 5 yıl ve üzerinde çalışmakta olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin buldukları işletmelerdeki personel bulma ve seçme uygulamaları konusunda daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olma olasılığını arttırıcı bir etken olmaktadır.

3.3.2 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Mevcut İşgücü Kapasitesine Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin işgücü kapasitesine yönelik olarak edinilen bulgular, işletmenin mevcut personel sayısı ve bu personelin eğitim durumu olmak üzere iki kısımda ele alınmıştır. Birinci kısımda, ankete katılan işletmelerin mevcut personel sayısı devamlı ve geçici olarak tespit edilmeye çalışılmış ve çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 13. Ankete Katılan İşletmelerin Toplam Personel Sayısı

Personelin Çalışma Biçimi	Ortalama Personel Sayısı
Devamlı	111
Geçici	123
Toplam	234

Tablo 13'te de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerin personel sayısı devamlı ve geçici olmak üzere değişmektedir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, devamlı personelin genelde işletmenin çekirdek kadrosunda yer alan personel grubundan oluştuğu, geçici personelin ise, işletmenin faaliyet dönemine göre talebin yoğun olduğu dönemde istihdam edildiği ve talebin azaldığı dönemlerde ise zorunluluktan dolayı işine son verildiği belirtilmiştir. Fakat, bu durum özellikle yetenekli ya da gelişme potansiyeline sahip adayların kaybedilmesine yol açtığı gibi, bir sonraki dönem işletmenin boşalan kadrolara yeni personel istihdam etmede bir takım yeni harcamalara girmesine de neden olmaktadır. Ayrıca, ne kadar harcama yapılsa da her zaman aranılan nitelikte eleman bulmak da güç olabilmektedir. Sektörün yapısı gereği işletmelerin zorunluluktan giriştiği böyle bir uygulama, hem nitelikli personelin kaybedilmesi hem de bu personelin sektör dışındaki farklı alanlara kayması gibi olumsuz sonuçlar verebilmektedir.

Araştırmanın bu kısmında yer alan bulgulardan bir diğeri, ankete katılan işletmelerdeki mevcut personelin eğitim durumu ile ilgili verilerdir. Konuya ilişkin tablolar devamlı, geçici ve genel olarak personelin eğitim durumu şeklinde sunulmuştur.

Tablo 14. Ankete Katılan İşletmelerdeki Devamlı Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
İlkokul	8	13
Ortaokul	13	20
Lise	25	40
Üniversite	17	27
Lisansüstü	-	-
Toplam	63	100

Not: Bu soruda anketi dolduran kişiye birden fazla seçeneği yanıtlayabilme imkanı verildiğinden, ankete katılan kişi sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo 14 incelendiğinde, ankete katılan işletmelerin devamlı personel kadrosunu ağırlıklı olarak (% 40 oranında) lise mezunu kişilerin oluşturduğu, bu işgören grubunu % 27 oranıyla üniversite mezunu, % 20 oranıyla ortaokul mezunu çalışanların takip ettiği görülecektir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde işletmenin devamlı kadrosunu çoğunlukla yönetici ve orta düzey çalışanların oluşturduğu dikkate alındığında , söz konusu işgörenlerin ağırlıklı olarak lise ve üniversite mezunu kişilerden oluşması normal gözükmemektedir. Ancak yine de, sektörün üniversite mezunu kişilere yeterli oranda yer vermediğini söylemek mümkündür.

Tablo 15. Ankete Katılan İşletmelerdeki Geçici Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
İlkokul	11	21
Ortaokul	13	24
Lise	19	36
Üniversite	10	19
Lisansüstü	-	-
Toplam	53	100

Not: Bu soruda anketi dolduran kişiye birden fazla seçeneği yanıtlayabilme imkanı verildiğinden, ankete katılan kişi sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo 15 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin geçici personelinin ağırlıklı olarak (% 36 oranında) yine lise mezunu kişilerden oluştuğu ve bu işgören grubunu % 24 oranıyla ortaokul, % 21 oranıyla ilkokul ve % 19 oranıyla üniversite mezunlarının takip ettiği gözlenmektedir.

Tablo 16. Ankete Katılan İşletmelerdeki Personelin Genel Olarak Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
İlkokul	19	16
Ortaokul	26	23
Lise	44	38
Üniversite	27	23
Lisansüstü	-	-
Toplam	116	100

Not: Bu soruda anketi dolduran kişiye birden fazla seçeneği yanıtlayabilme imkanı verildiğinden, ankete katılan kişi sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Araştırmaya katılan işletmelerdeki personelin genel eğitim durumuna bakıldığında lise mezunu çalışanların ağırlıkta olduğu (% 38) ve bunu üniversite (% 23) ve ortaokul (% 23) mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Otel işletmelerinin hizmet sektörü içerisinde yer alması, bu işletmelerde çalışan eğitilmiş personelin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü, kaliteli hizmet ancak konusunda eğitim almış personel tarafından yerine getirilebilecek bir unsurdur. Fakat yöneticilerle birebir yapılan görüşmelerde, uygulamada sektörün üniversite düzeyinde personele, bu personelin yüksek ücret talep etmesinden dolayı pek sıcak bakmadığı, bu yüzden işletmede üniversite eğitimi almış personel oranının düşük düzeyde kaldığını söylemek mümkündür.

3.3.3 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, ankete katılan işletmelerde insan kaynakları yönetimine ilişkin bilgiler edinilmesi amaçlanmıştır.

Bu amaca yönelik olarak yöneticilere sorulan ilk soru, işletmede “insan kaynakları (personel)”den sorumlu bir departman olup olmadığı ile ilgilidir. Ankete

katılan 25 işletmeden 20'si (% 80) işletmede bu alanla ilgili bir departman olduğunu belirtirken, 5 işletme (% 20) bünyelerinde “insan kaynakları (personel)”den sorumlu bir departman bulunmadığını ifade etmişlerdir. İlgili soruya “hayır” yanıtını veren bu 5 işletmeden 4'ü (% 80) işletmede insan kaynakları yönetimi işlevlerinin muhasebe departmanı bünyesinde yürütüldüğünü belirtirken, 1 işletme (% 20) bu işlevlerin birim yöneticileri tarafından yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

Bununla birlikte, işletmede “insan kaynakları (personel)”den sorumlu bir departman olduğunu belirten 20 işletmeden 13'ü (% 65) bu departmanın adının “personel departmanı” olduğunu belirtirken, 5 işletme (% 25) bu departmanın işletmede “insan kaynakları departmanı” adı altında geçtiğini, 2 işletme (% 10) ise bünyesinde bu alanla ilgili departmanın adının “personel ve idari işler müdürlüğü” olduğunu belirtmişlerdir. Konulara ilişkin veriler tablo 17 ve tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 17. Ankete Katılan İşletmelerde “İnsan Kaynakları (Personel)”den Sorumlu Bir Departmana Sahip Olan İşletmelerin Oranı

Cevap Şekli	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	20	80
Hayır	5	20
Toplam	25	100

Tablo 18. Ankete Katılan İşletmelerde “İnsan Kaynakları (Personel)”den Sorumlu Departmanların İsimlerine Göre Dağılımı

Departman Adı	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Personel Departmanı	13	65
İnsan Kaynakları Departmanı	5	25
Personel ve İdari İşler Müdürlüğü	2	10
Toplam	20	100

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 80 oranında) insan kaynakları (personel)’den sorumlu bir

departmana sahip olduğu ve bu departmanın adının işletmelerin büyük bölümünde (% 65 oranında) “personel departmanı” adı altında geçtiği saptanmıştır. Buradan, ankete katılan otel işletmelerinin henüz İKY anlayışına tam olarak alışamadıkları ya da henüz tam anlamıyla uygulamaya koyamadıklarını ve personel yönetimi adı altında işlevlerini yerine getirdiklerini söylemek mümkündür. Ayrıca, bazı işletmelerde hala bu alanla ilgili bir departmanın olmadığı ve İKY işlevlerinin farklı departmanlarca yerine getirildiği de görülmektedir. Fakat İKY, ayrı olarak ele alınması gereken bir birimdir. Dolayısıyla, farklı departmanların bünyesi altında bu işlevlerin yürütülmesi işletmelerde İKY'nin gereği gibi yerine getirilmediğini ve bu alana gereken önemin gösterilmediği düşüncesini doğurmaktadır.

Araştırmanın bu kısmında ayrıca, işletmenin insan kaynakları (personel) departmanlarında çalışanların sayısı, ünvanları ve eğitim durumlarına ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu kısımdan çıkan sonuçlara göre, araştırma kapsamına alınan ve işletmede insan kaynakları (personel)'den sorumlu bir departman olduğunun belirten 20 işletmede bu departmanlarda toplam 45 (ortalama 2) personel çalıştığı saptanmıştır. Bu personel grubu (ortalama 2 personel) işletmelerin büyük çoğunluğunda personel müdürü ve personel memuru adı altında geçmektedir. Oysaki, çok sayıda İKY işlevlerinin yalnız 1-2 kişi tarafından yürütülmesi mümkün değildir. Bu da, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde İKY işlevlerinin gereği gibi yerine getirilmediğini göstermektedir.

Söz konusu araştırmaya ilişkin bir diğer kısım, işletmelerin insan kaynakları (personel) departmanında çalışanlarının eğitim durumu ile ilgilidir. Buna göre, bu departmanlarda çalışan toplam 45 personelin 27'si (% 60) lise mezunu olduklarını belirtirken, 18 kişi (% 40) üniversite mezunu olduklarını ifade etmişlerdir. Üniversite mezunu olduğunu belirten 18 kişiden 5'i (% 45) üniversitelerin turizm ve otelcilik bölümlerinden mezun olduklarını belirtirken, 5 kişi (% 45) işletme fakültesinden mezun olduklarını ifade etmişlerdir. Geriye kalan 8 kişinin (% 10) mezun olduğu bölümlere göre dağılımı şu şekildedir: 1 kişi arkeoloji, 1 kişi bilgisayar mühendisliği, 1 kişi tıp fakültesi, 1 kişi halkla ilişkiler, 1 kişi kamu yönetimi, 1 kişi beden eğitimi yüksekokulu, 1 kişi iktisat fakültesi ve 1 kişi psikoloji.

3.3.4 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü ve son kısmı aynı zamanda, çalışmanın temel konusunu oluşturan kısımdır. Buradan çıkan sonuçlarla araştırmaya konu olan “otel işletmelerinde personel bulma ve seçme süreci”nin ne şekilde yürütüldüğü ve bu süreçte ne gibi sorunların yaşandığına ilişkin veriler edinilmesi amaçlanmış ve bu veriler ışığında öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu amaca yönelik olarak çalışmanın bu kısmı 3 bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde, otel işletmelerinde personel ihtiyacının belirlenmesine ilişkin veriler ve buna bağlı olarak personel bulma ve seçme sürecine temel oluşturan ön çalışmalardan insan kaynakları planlaması ve iş analizi çalışmalarına yönelik edinilen bulgular ele alınırken, ikinci bölümde otel işletmelerinin personel bulma sürecinde yararlandıkları ya da başvurdukları kaynaklar incelenmiş, üçüncü ve son bölümde ise otel işletmelerinde personel seçme sürecine yönelik olarak elde edilen bulgular sunulmuştur.

3.3.4.1 Personel İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Konuya temel oluşturması açısından bu kısımda ilk soruyu, işletmelerde belli bir insan kaynakları politikasının belirlenmiş olup olmadığı ile ilgili bölüm oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınan 25 işletmenin 21’i (% 84) işletmede belli bir insan kaynakları politikasının belirlenmiş olduğunu belirtirken, 4 işletme (%16) belli bir insan kaynakları politikalarının olmadığı yanıtını vermişlerdir. Konuya ilişkin veriler tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Ankete Katılan İşletmelerde “İnsan Kaynakları Politikası”nın Belirlenmesi

Cevap	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Evet	21	84
Hayır	4	16
Toplam	25	100

İşletmede belli bir insan kaynakları politikasının belirlenmiş olduğunu belirten 21 işletmeden 10’u (% 48) bu politikanın üst yönetim ve insan kaynakları (personel) departmanının ortaklaşa çalışması sonucu ortaya çıktığını belirtirken, 7 işletme (% 33) bu politikanın üst yönetim tarafından belirlendiğini, 4 işletme (% 19) ise, insan kaynakları politikalarının, bağlı oldukları genel merkez tarafından belirlendiğini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin veriler tablo 20’de aşağıda sunulmuştur.

Tablo 20. Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Politikasını Belirleyen Birimler

Birimler	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Üst Yönetim	7	33
Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları (Personel) Departmanı Birlikte	10	48
Sadece İnsan Kaynakları (Personel) Departmanı	-	-
Diğer	4	19
Toplam	21	100

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde ankete katılan işletmelerin büyük bölümünde (% 84 oranında) belli bir insan kaynakları politikasına göre hareket edildiği ve bu politikanın çoğunlukla (% 48 oranında) üst yönetim ve insan kaynakları (personel) departmanının birlikte belirlediği anlaşılmaktadır.

Bu kısımda yer alan sorulardan bir diğeri, işletmede insan kaynakları planlamasının yapılıp yapılmadığının saptanması ile ilgilidir. Buna göre, araştırma kapsamına alınan 25 işletmeden 16'sı (% 64) insan kaynakları planlaması yaptıklarını belirtirken, 9 işletme (% 36) insan kaynakları planlaması yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 21. Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılma Oranları

Cevap	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	16	64
Hayır	9	36
Toplam	25	100

Tablo 21'de görüldüğü ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu (% 64 oranında) insan kaynakları planlaması yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, işletmelerde personel ihtiyacı giderilmeden önce belli bir plana göre hareket edildiği sonucunu vermektedir.

Aynı konuyla ilgili olarak “işletmede insan kaynakları planlaması yapılıyor mu?” sorusuna “evet” yanıtını veren 16 işletmeden 7'si (% 44) insan kaynakları planlamasını ihtiyaç oldukça yaptıklarını belirtirken, 6 işletme (% 37) bu planlamanın 1 yıldan az bir zaman dilimini kapsadığını, 3 işletme (% 19) ise insan kaynakları planlamasını 1 yıllık süreler zarfında yaptıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerde insan kaynakları planlamasına yönelik bu kısımda yer alan bir diğer soru, işletmelerde bu sürecin kim/hangi birim tarafından yerine getirildiği ile ilgilidir. “işletmede insan kaynakları planlaması yapılıyor mu?” sorusuna “evet” yanıtını veren 16 işletmeden 9'u (% 56) insan kaynakları planlamasını üst yönetim ve insan kaynakları departmanının birlikte belirlediğini belirtirken, 3 işletme (% 19) bu planlamanın üst yönetim tarafından belirlendiğini, 3 işletme (% 19) bu planlamanın sadece insan kaynakları departmanı tarafından belirlendiğini ve 1 işletme (% 6) insan kaynakları

planlamasının, işletmenin bağlı olduğu genel merkez tarafından belirlendiğini ifade etmiştir. Konuya ilişkin veriler Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlamasını Belirleyen Birimler

Birimler	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Üst Yönetim	3	19
Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı Birlikte	9	56
Sadece İnsan Kaynakları Departmanı	3	19
Diğer	1	6
Toplam	16	100

Bu kısımda, personel ihtiyacının belirlenmesi ile ilgili bir diğer soru, ihtiyaç duyulan personelin sayı ve nitelik olarak insan kaynakları (personel) departmanına bildirilmesinde sistematik bir yapının olup olmadığı ile ilgilidir. Buna göre, araştırmaya katılan 25 işletmenin tamamı (% 100) işletmede bu amaca yönelik sistematik bir yapının olduğunu belirtmişlerdir.

Aynı konuyla ilgili olarak, araştırmaya katılan 25 işletmenin 17’si (% 68) ihtiyaç duyduğu personeli insan kaynakları (personel) departmanına sözlü olarak bildirdiğini belirtirken, 5 işletme (% 20) bu amaca yönelik bir “personel talep formu” kullandıklarını, 3 işletme (% 12) ise diğer yöntemlerle (haftalık ve aylık yapılan toplantılarda ilgili departman müdürleri ihtiyaç duydukları personeli üst yönetime bildirmektedir.) bu ihtiyaçlarını bildirdiklerini ifade etmişlerdir. Konuya ilişkin veriler Tablo 23’te gösterilmiştir.

Tablo 23. Ankete Katılan İşletmelerde Personel İhtiyacını İnsan Kaynakları Departmanına Bildirmede Kullanılan Yöntemler

Yöntemler	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Personel Talep Formu Kullanılır	5	20
Sözlü Olarak Bildirilir	17	68
Diğer Yöntemler Kullanılır	3	12
Toplam	25	100

İşletmelerde personel ihtiyacının belirlenmesine yönelik olarak bu kısımda sorulan sorulardan bir diğeri, işletmenin mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacını belirlemede hangi yöntemlerin kullanıldığı ile ilgilidir. Buna göre, araştırma kapsamına alınan işletmelerin 13'ü (% 52) mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacının belirlenmesi konusunda istatistiksel teknikler kullandıklarını belirtirken, 6 işletme (% 24) yöneticinin tahminlerine dayanarak bu ihtiyacı belirlediklerini, 5 işletme (% 20) bu amaca yönelik iş yükü analizlerinden yararlandıklarını, 1 işletme (% 4) ise diğer yöntemleri (yönetici izlenim ve raporları) bu amaçla kullandıklarını belirtmişlerdir. Konuyla ilişkin veriler Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24. Ankete Katılan İşletmelerin Mevcut ve Gelecekteki Personel İhtiyacını Belirlemede Kullandıkları Yöntemler

Yöntemler	İşletme Sayısı	Yüzdesi
Yöneticinin Tahminleri	6	24
İstatistiksel Teknikler	13	52
İş Yükü Analizleri	5	20
Diğer	1	4
Toplam	25	100

Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine temel oluşturan ön çalışmalardan bir diğeri "iş analizi" çalışmalarıdır. İşe uygun eleman bulmada etkili olan bu yöntem işletmelerde personel bulma sürecinden önce mutlaka yerine

getirilmesi gereken çalışmalardandır. Bu kısımda, bu amaca yönelik yer alan sorulardan biri, ankete katılan işletmelerde iş analizi çalışmalarının yapılıp yapılmadığının saptanmaya çalışılması ile ilgilidir. Araştırma kapsamına alınan 25 işletmeden 10'u (% 40) personel bulma sürecinde iş analizi çalışmalarından yararlandıklarını belirtirken, 15 işletme (% 60) bu süreçte iş analizi çalışmaları yapmadıklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin veriler Tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25. Ankete Katılan İşletmelerde İş Analizi Çalışmalarının Kullanım Oranları

Cevap	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	10	40
Hayır	15	60
Toplam	25	100

Tablo 25 incelendiğinde, “işletmede iş analizi çalışmaları yapılıyor mu?” sorusuna “hayır” yanıtı verenlerin % 60 oranıyla büyük çoğunlukta olması bu çalışmalara verilen önemin azlığını ortaya koymaktadır. Oysa personel ihtiyacının belirlenmesinde bu çalışmalardan yararlanılması personel bulma ve seçme uygulamalarının başarısını arttıracaktır.

Aynı konuyla ilgili olarak “işletmede iş analizi çalışmaları yapılıyor mu?” sorusuna “evet” yanıtı veren 10 işletmenin tamamında (% 100) iş tanımları ve iş gereklerinin mevcut olduğu belirtilmiştir.

Araştırmanın bu kısmında yer alan bir diğer soru, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde “personel bulma ve seçme işlevi”nin kim/hangi birim tarafından yürütüldüğü ile ilgilidir. Buna göre, araştırmaya katılan 25 işletmenin 16'sı (% 64) bu işlevin insan kaynakları birimi tarafından yerine getirildiğini belirtirken, 5 işletme (% 20) bu işlevi ilgili departman müdürünün yürüttüğünü, geriye kalan 4 işletmeden 2'si (% 8) bu işlevi insan kaynakları müdürü ile ilgili departman müdürünün birlikte yürüttüğünü, 1'i (% 4) insan kaynakları müdürü ile genel müdürün birlikte yürüttüğünü,

1'i (% 4) ise işletmede bu işlevin tamamıyla genel merkez tarafından yürütüldüğünü belirtmiştir. Konuya ilişkin verileri Tablo 26'da görmek mümkündür.

Tablo 26. Ankete Katılan İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme İşlevini Yürüten Yöneticiler

Yöneticiler	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
İnsan Kaynakları Müdürü	16	64
Genel Müdür	-	-
İlgili Departman Müdürü	5	20
Otel Sahibi	-	-
Diğer	4	16
Toplam	25	100

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması ve müşteri tatmininde otel personelinin sunmuş olduğu hizmetin direk rol oynaması, işletme için en uygun personelin seçilmesi konusunun önemini daha da arttırmaktadır. Ancak, personelin seçimi de kolay bir iş değildir ve bu işte uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi gereken bir unsurdur. Dolayısıyla, seçimle ilgili uygulamaların departman yöneticileri tarafından yürütülmesi yanlış seçim olasılığını arttıracaktır. Bu nedenle, otel işletmelerinde çeşitli departmanlardaki boş işler için gerekli niteliklere sahip personelin bulunması ve seçilmesine ilişkin çalışmaların insan kaynakları departmanı veya bu konuda uzman kişilerce yürütülmesi uygun olacaktır.

3.3.4.2 Personel Bulmada Başvurulan Kaynaklara İlişkin Bulgular

Bu kısımda yöneltile sorularla, işletmelerin personel bulmada daha çok hangi kaynaklardan yararlandığı ve personel bulma aşamasında niçin bu kaynaklara ağırlık verdiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu amaca yönelik olarak hazırlanan sorulardan ilki, yönetici düzeyinde personel istihdam etmede yararlanılan kaynakların neler olduğunun tespit edilmesi ile ilgilidir. Araştırmadan çıkan sonuçlar Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27. Ankete Katılan İşletmelerin Yönetici Düzeyinde Personel İstihdam Etmede Yararlandıkları Kaynaklar

Başvurulan Kaynaklar	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Yükseltme (Terfi)	21	30
İç Transfer	9	13
İlan ve Reklamlar	11	15
Kişisel Başvurular ve Özgeçmiş (CV) İnceleme	13	18
İşletmede Çalışanların ve Tanıdıkların Tavsiyeleri	5	7
İş ve İşçi Bulma Kurumu	-	-
Eğitim Kurumları	4	6
Sendikalar	-	-
İşgören Kiralama	-	-
İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları	2	3
İnternet	1	1
Diğer	5	7
Toplam	71	100

Not: Bu soruda anketi dolduran kişiye birden fazla seçeneği yanıtlayabilme imkanı verildiğinden, ankete katılan kişi sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo 27 incelendiğinde ankete katılan işletmeler yönetici ihtiyacının karşılanmasında % 43 oranında iç kaynaklara, % 50 oranında dış kaynaklara başvurduklarını belirtirken % 7 oranında da diğer yöntemlerin kullanıldığı ifade edilmiştir. İşletmeler iç kaynaklara başvurduklarında % 30 oranında yükseltme (terfi) yöntemini kullanırken, % 13 oranında iç transfer yöntemiyle bu ihtiyaçlarını giderdiklerini ifade etmişlerdir. Dış kaynaklara başvurulduğunda ise, % 15 oranında

işletmenin vermiş olduğu ilan ve reklamlardan, % 18 oranında kişisel başvurular ve özgeçmiş incelemelerden, % 7 oranında işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyelerinden, % 6 oranında eğitim kurumlarından, % 3 oranında insan kaynakları danışmanlık firmalarından ve % 1 oranında internetten yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 27 genel anlamda incelendiğinde ankete katılan otel işletmelerinin yönetici düzeyinde personel istihdam etmede ağırlıklı olarak (% 30 oranında) yükseltme (terfi) yöntemini kullandıkları görülmektedir. Bu şekilde, işletme içi kaynaklardan yetenekli işgörenlerin yükseltilmesiyle yönetici düzeyinde personel ihtiyacının karşılanması; seçilen yöneticinin işletmeni faaliyet yapısını ve uygulanan politikaları iyi bilmesi, diğer çalışanları daha fazla çalışmaya isteklendirmesi ve dışarıdan eleman bulmaya göre daha ekonomik bir nitelik taşımasından dolayı olumlu bir uygulamadır. Ancak, her zaman aranılan nitelikteki personeli işletme içi kaynaklardan bulmak da mümkün değildir. Bu durumda zorunlu olarak dış kaynaklara başvurmak gerekecektir. Sektördeki başarılı yönetici adaylarının işletmeye çekilmesi hem işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesine imkan verecek hem de işletmenin mevcut çalışanları arasında olumlu yönde rekabet ortamı yaratacaktır. Özellikle son yıllarda ortaya çıkan insan kaynakları danışmanlık firmaları, yönetici düzeyinde personel bulmada işletmelerin insan kaynakları bölümlerine göre daha deneyimlidir. Ancak bu durum, işletmeye yeni bir maliyet kalemi oluşturacaktır. Bu yüzden yönetici düzeyinde personel istihdam etmede işletme, gerek iç kaynakların gerek dış kaynakların kendisine sağlayacağı avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurmalı ve buna göre bir personel bulma politikası belirlemelidir.

Aynı konuyla ilgili bir diğer soru, ankete katılan işletmelerin orta ve alt kademe personel bulmada yararlandığı kaynakların tespit edilmesine yöneliktir. Bu soruya ilişkin elde edilen bulgular Tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28. Ankete Katılan İşletmelerin Orta ve Alt Kademe Personel İstihdam Etmede Yararlandıkları Kaynaklar

Başvurulan Kaynaklar	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Yükseltme (Terfi)	20	24
İç Transfer	9	11
İlan ve Reklamlar	12	14
Kişisel Başvurular ve Özgeçmiş (CV) İnceleme	21	25
İşletmede Çalışanların ve Tanıdıkların Tavsiyeleri	10	12
İş ve İşçi Bulma Kurumu	1	1
Eğitim Kurumları	8	10
Sendikalar	-	-
İşgören Kiralama	-	-
İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları	1	1
İnternet	2	2
Diğer	-	-
Toplam	83	100

Not: Bu soruda anketi dolduran kişiye birden fazla seçeneği yanıtlayabilme imkanı verildiğinden, ankete katılan kişi sayısı ile verilen yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo 28 incelendiğinde ankete katılan işletmeler orta ve alt kademe personel ihtiyacının karşılanmasında % 35 oranında iç kaynaklara, % 65 oranında dış kaynaklara başvurduklarını belirtmişlerdir. İşletmeler iç kaynaklara başvurduklarında % 24 oranında yükseltme (terfi) yöntemini kullanırken, % 11 oranında iç transfer yöntemiyle bu ihtiyaçlarını giderdiklerini ifade etmişlerdir. Dış kaynaklara başvurulduğunda ise, % 14 oranında işletmenin vermiş olduğu ilan ve reklamlardan, % 25 oranında kişisel başvurular ve özgeçmiş incelemeden, % 12 oranında işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyelerinden, % 1 oranında işve işçi bulma kurumundan, % 10 oranında eğitim kurumlarından, % 1 oranında insan kaynakları danışmanlık firmalarından yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Yukarıdaki rakamlar incelendiğinde ankete katılan işletmelerin büyük bölümünün (yaklaşık % 50 oranında) orta ve alt kademe personel istihdam etmede yükseltme (terfi) ve kişisel başvurulardan yararlandığı görülmektedir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde orta ve alt kademe personel istihdam etmede özellikle işinde başarılı olan personelin ödüllendirilmesi gerektiğine inandıklarından dolayı terfi yönteminin tercih edildiğini, bununla birlikte aranan nitelikte personelin tamamını işletme içi kaynaklardan bulma imkanı olmadığından dış kaynaklara da yöneldiklerini ve kendilerine kişisel olarak başvuran yetenekli adayları istihdam ettiklerini vurgulamışlardır. Bununla birlikte, orta ve alt düzey eleman bulmada özellikle eğitim kurumlarından, işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyelerinden de önemli ölçüde yararlandıklarını belirtmişlerdir. Fakat, özellikle personel bulmada internet yönteminin kullanım oranının oldukça düşük düzeyde (% 2) kaldığı görülmektedir. Oysa internet, işletmelerin istedikleri anda bir çok adayın özgeçmişine ulaşmasına imkan verebildiği gibi, hem daha geniş bir aday grubu bu konuda bilgilendirilmekte hem de bu adayları bulmak için girişilen çabalar sonucu oluşan maliyetleri (ilan ve reklamlar, zaman) en aza indirmektedir. Bu yüzden, otel işletmelerinin personel bulma aşamasında teknolojinin yarattığı imkanlardan yararlanmaları kendilerine önemli ölçüde avantaj sağlayacaktır.

Araştırmanın bu kısmında yer alan sorulardan bir diğeri, işletmelerden hangi nedenlerden dolayı iç kaynaklardan personel bulmaya ağırlık verdiklerini tespit etmeye yöneliktir. Buna göre, araştırmaya katılan 25 işletmeden 3'ü (% 12) bu yöntemi dış kaynaklardan personel bulmaya göre daha ekonomik bulduklarından dolayı tercih ettiklerini belirtirken, 8 işletme (% 32) mevcut personelin işletmeyi daha yakından tanimasından dolayı, 12 işletme (% 48) işletmenin mevcut personeli daha yakından tanimasından dolayı, 2 işletme (% 8) ise diğer nedenlerden (işletmenin başarılı olan personeli ödüllendirmek istemesi) dolayı bu yöntemi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin veriler Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Bulmada İç Kaynaklara Başvurma Nedenleri

Nedenler	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Ekonomik Olması	3	12
Mevcut Personelin İşletmeyi Daha Yakından Tanıması	8	32
İşletmenin Mevcut Personeli Daha Yakından Tanıması	12	48
Diğer	2	8
Toplam	25	100

Aynı soru dış kaynaklardan personel bulmaya yönelik olarak sorulduğunda 25 işletmeden 3'ü (% 12) işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesine imkan verdiği için, 1'i (% 4) işletmenin mevcut çalışanları arasında olumlu yönde rekabet ortamı yarattığı için, 20'si (% 80) daha yetenekli personel adaylarının bulunmasına imkan verdiği için, 1 işletme (% 4) ise diğer (ihtiyaçtan dolayı) nedenlerden dolayı bu yöntemlere başvurduklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 30. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Bulmada Dış Kaynaklara Başvurma Nedenleri

Nedenler	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
İşletmeye Yeni Fikir ve Görüşlerin Girmesi	3	12
Çalışanlar Arasında Olumlu Yönde Rekabet Ortamı Yaratması	1	4
Daha Yetenekli Adayların Bulunmasına İmkan Vermesi	20	80
Diğer	1	4
Toplam	25	100

Tablo 30 incelendiğinde işletmelerin büyük bölümünün (% 80 oranında) personel bulmada dış kaynakları, daha yetenekli personel adaylarının bulunmasına imkan vermesinden dolayı tercih ettikleri görülmektedir. İşletmelerin bu konuda belirtilen yönde görüş bildirmeleri olumlu görülmektedir. Çünkü, dış kaynaklardan personel bulunurken daha geniş bir aday grubu bu konuda bilgilendirilmekte, bu da işletmenin bu kadar geniş bir aday grubundan ilgili boş iş için en yetenekli personelin bulabilmesine imkan vermektedir.

3.3.4.3 Personel Seçme Sürecine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu son kısmı otel işletmelerinde personel seçme sürecine ilişkin bulguları içermektedir.

Bu kısımda ilk soru, işletmeye iş için başvuran aday personel ile bir ön görüşme yapıp yapılmadığını tespit etmeye yöneliktir. Araştırma kapsamına alınan 25 işletmenin tamamı (% 100) aday personel ile bir ön görüşme yaptıklarını belirtirken, bu 25 işletmeden 15'i (% 60) ön görüşmeyi insan kaynakları (personel) müdürünün yürüttüğünü, 1'i (% 4) bu görüşmeyi genel müdür yardımcısının, 1'i (% 4) insan kaynakları müdürü ile genel müdürün birlikte, 4'ü (% 16) insan kaynakları müdürü ile ilgili departman müdürünün birlikte, 4'ü (% 16) ise ön görüşmenin ilgili departman müdürünün sorumluluğunda olduğunu belirtmiştir. Konuya ilişkin veriler Tablo 31'de sunulmuştur.

Tablo 31. Ankete Katılan İşletmelerde “Ön Görüşme”yi Yürütenlerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

Görüşmeyi Yürüten	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
İnsan Kaynakları (Personel) Müdürü	15	60
Genel Müdür Yardımcısı	1	4
İnsan Kaynakları Müdürü İle Genel Müdür Birlikte	1	4
İnsan Kaynakları Müdürü İle İlgili Departman Müdürü Birlikte	4	16
İlgili Departman Müdürü	4	16
Toplam	25	100

Tablo 31 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan işletmelerin tamamının (% 100) aday personel ile bir ön görüşme yaptığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Ön görüşme, daha başlangıçta işletmedeki ilgili boş iş için uygun niteliklere sahip olmayan adayların elenmesine ve ileriki aşamalarda bu adayla boşuna emek ve zaman harcanmasına engel olucu nitelik taşıdığından önemli olmaktadır. Ankete katılan işletmelerin tamamının aday personel ile ön görüşme yapıyor olması, personel bulma ve seçme sürecinin verimliliği açısından olumlu görülmektedir.

Otel işletmelerinde personel seçme süreci ile ilgili bir diğer soru, bu süreçte “iş başvuru formu”nun kullanılıp kullanılmadığına ilişkindir. Buna göre, araştırmaya katılan 25 işletmenin tamamı (% 100) aday personele bir iş başvuru formu doldurttuklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 32. Ankete Katılan İşletmelerin “İş Başvuru Formu” Kullanım Oranları

Cevap	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	25	100
Hayır	-	-
Toplam	25	100

Bu kısımdaki bir diğ er soru, işletmelerin personel seçme sürecinde “görüşme” uygulayıp uygulamadıklarını tespit etmeye ilişkindir. Ankete katılan 25 işletmeden 23’ü (% 92) bu süreçte görüşme uyguladıklarını belirtirken, 2 işletme (% 8) aday personel ile görüşme yapmadıklarını belirtmiştir. Konuya ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 33. Ankete Katılan İşletmelerin “Görüşme” Yapma Oranları

Cevap	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	23	92
Hayır	2	8
Toplam	25	100

Aynı soruya bağlantılı olarak, ilgili soruya “evet” yanıtını veren 23 işletmede görüşme yönteminin kimin tarafından yürütüldüğüne ilişkin bulguları Tablo 34’te görmek mümkündür.

Tablo 34. Ankete Katılan İşletmelerde Görüşme Yöntemini Yürütenlerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvanı	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
İlgili Departman Müdürü	12	52
İnsan Kaynakları Müdürü İle İlgili Departman Müdürü Birlikte	6	26
Diğ er	5	22
Toplam	23	100

Tablo 34 incelendiğ inde işletmelerde personel seçme süreci esnasında uygulanan görüşmenin çoğunlukla (% 52 oranında) ilgili departman müdürü tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Oysa, görüşme, uzmanlık isteyen bir iş tir ve bu konuda bilgi ve deneyim sahibi kişiler tarafından yerine getirilmesi gereken bir unsurdur. Dolayısıyla, görüşme ile ilgili uygulamaların departman yöneticileri tarafından yürütülmesi yanlış seçim olasılığını arttıracaktır. Bu nedenle, otel işletmelerinde

Tablo 36. Ankete Katılan İşletmelerin Sınav (Test) Yöntemini Kullanma Oranları

Cevap	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	3	12
Hayır	22	88
Toplam	25	100

Tablo 36 incelendiğinde ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 88 oranında) personel seçme sürecinde sınav (test) uygulamadığı görülmektedir. Oysa, personel seçim süreci bütün aşamalara gereken önemin verilmesini gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla, herhangi bir aşamanın atlanması ya da değerlendirilmemesi, personel seçim sürecinin güvenilirliği konusunda kuşku uyandıracaktır.

Aynı konuyla ilgili olarak, “personel seçme sürecinde sınav (test) uyguluyor musunuz?” sorusuna “evet” yanıtını veren 3 işletmeden 1’i psikolojik test ile iş bilgisini ölçen testi birlikte uyguladıklarını, 1’i kişilik testi ile başarı testi uyguladıklarını, diğeri ise başarı testi ile yabancı dil testini birlikte uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Personel seçme süreci ile ilgili bulgulardan bir diğeri, işletmelerin bu aşamada “referans araştırması” yapıp yapmadıkları ile ilgilidir. Ankete katılan 25 işletmenin tamamı bu aşamada referans araştırması yaptıklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 37. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Seçme Sürecinde “Referans Araştırması” Yöntemini Kullanma Oranları

Cevap	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	25	100
Hayır	-	-
Toplam	25	100

Bu kısımdaki bulgulardan bir diğeri, personelin işe alınmadan önce sağlık kontrolünün yapılıp yapılmadığına ilişkin verilerdir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin tamamı (% 100) personel seçme sürecinde adaylara sağlık kontrolü yaptırdıklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin veriler Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Seçme Sürecinde “Sağlık Kontrolü” Yöntemini Kullanma Oranları

Cevap	İşletme Sayısı	Yüzdesi (%)
Evet	25	100
Hayır	-	-
Toplam	25	100

Araştırmanın son kısmında, yönetici düzeyinde ve orta ve alt kademe personel seçiminde son kararın kime ait olduğu ile işletmelerin personel bulma ve seçme sürecinde yaşadıkları sorunlar araştırılmıştır. Bu kısımlardan çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Ankete katılan 25 işletmenin 19’u (% 76) yönetici düzeyinde personel seçiminde son kararın genel müdüre ait olduğunu belirtirken, 2 işletme (% 8) bu kararı otel sahibinin verdiğini belirtmiş olup, geriye kalan 4 işletmenin 2’si (% 8) bu kararı otelin bağlı olduğu genel merkezin verdiğini, 1’i (% 4) bu konudaki kararı genel müdür ile yönetim kurulunun beraber verdiğini, 1 işletme (% 4) yönetici düzeyinde personel seçmede son kararı genel müdür ile otel sahibinin birlikte verdiklerini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin veriler Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39. Ankete Katılan İşletmelerde Yönetici Düzeyinde Personelin İşe Alınması İle İlgili Son Kararı Verenlerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvanı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Otel Sahibi	2	8
Genel Müdür	19	76
İnsan Kaynakları Müdürü	-	-
İlgili Departman Müdürü	-	-
Diğer	4	16
Toplam	25	100

Aynı konuya bağlantılı olarak bu kısımda yer alan sorulardan bir diğeri orta ve alt düzey personelin işe alınması ile ilgili son kararın kime ait olduğu ile ilgilidir. Buna göre, ankete katılan 25 işletmeden 15'i (% 60) bu konudaki son kararın genel müdüre ait olduğunu belirtirken, 2 işletme (% 8) bu alanda son kararı insan kaynakları müdürünün verdiği, 5 işletme (% 20) bu konudaki son kararı ilgili departman müdürünün verdiği ve 3 işletme (% 12) orta ve alt düzey personeli işe almada son kararı insan kaynakları müdürü ile ilgili departman müdürünün birlikte verdiğini belirtmişlerdir. Konuya ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 40. Ankete Katılan İşletmelerde Orta ve Alt Düzey Personelin İşe Alınması İle İlgili Son Kararı Verenlerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvanı	İşletme Sayısı	Yüzde (%)
Genel Müdür	15	60
İnsan Kaynakları Müdürü	2	8
İlgili Departman Müdürü	5	20
Diğer	3	12
Toplam	25	100

Bu kısımla ilgili son soru, işletmelerin personel bulma ve seçme sürecinde yaşadıkları tespit etmeye yöneliktir. Ankete katılan işletmelerin bu alanda yaşadıkları sorunları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Ankete katılan işletmeler sektörde kalifiye eleman temin etmenin zor olduğunu, kalifiye elemanın yüksek ücret talep ettiğini, işletmelerin ise en önemli giderlerini personel giderlerinin oluşturmasından dolayı kalifiye elemanların bu taleplerini karşılayamadıklarını belirtmişlerdir. Bu yüzden işletmelerde, kalifiye elemanın turizm sektörünü yavaş yavaş terk ettiği ve başka alanlara kaydığı fikri hakimdir.

Bu alanda yaşanan sorunlardan bir diğeri, yabancı dile ilişkindir. Antalya iline olan turist talebinin ağırlıklı olarak Almanya ve Rusya gibi ülkelerden oluşması, bu yöredeki otellerin özellikle bu iki dile hakim personel gereksinimini arttırmaktadır. Fakat, işletmeler bu dilleri konuşabilen personel bulmada zorluk çektiklerini belirtmişlerdir.

Personel bulma ve seçme konusunda yaşanan sorunlardan biri de, nitelikli personelin herhangi bir nedenden dolayı işinden ayrılması sonucu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin büyük bölümü, nitelikli personel işten ayrıldığında yerine aynı nitelikte personel bulmada güçlük çektiklerini belirtmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörü, gerek dünyada gerek Türkiye’de büyük bir hızla gelişmeye devam ederken, bu sektörün yaratmış olduğu ekonomik ve sosyal faydalardan en fazla payı almak isteyen ülkeler arasında da kıyasıya bir rekabet yaşandığı görülmektedir. Turizm sektörünün en önemli özelliği, bu sektörün hizmet sektörü olmasından kaynaklanmaktadır. Hizmet ise, ancak insan eliyle yerine getirilebilecek bir unsurdur ve turizm sektöründe de gerek seyahat eden gerekse hizmeti sunan insan olmaktadır. Teknolojinin getirdiği yenilik ve avantajlardan ne kadar yararlanılsa da, turizm sektöründe insan unsurunun önemi hiçbir zaman azalmayacaktır.

Turizm sektörünün kapsamına giren hizmet ve faaliyet alanlarından biri de otel işletmeleridir. Seyahat eden kişinin seyahat kararının, gideceği yerdeki konaklama olanaklarının bulunup bulunmaması ile çok yakından ilişkili olması otel işletmelerinin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü; otel işletmeleri, müşterilerinin başta konaklama, bunun yanında yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini karşılamayı amaç edinmiş işletmelerdir.

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri içerisinde yer alması, bu işletmelerde insan unsurunun önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü; insanlar otele geldiklerinde otel personeli tarafından karşılanmakta, kayıt işlemleri resepsiyon görevlileri tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta ve otelden ayrılana kadar tüm ihtiyaçları otel personeli tarafından karşılanmaktadır.

Bu yüzden otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü, işletmenin gerek finansal gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları değerlendiren işletmede çalışan insan gücü olmaktadır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden

örgütler amaçlarına çok daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan örgütler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamazlar.

İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu derece önemli olması, işletmede bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Otel işletmelerinde İKY işlevi personel yönetiminin sorumluluğundadır ve son yıllarda personel yönetiminin yerini giderek İKY'ne bıraktığı görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi; çalışanı geliştiren, motive eden, doğru kişiyi doğru yerde konumlandıran ve örgüt ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını bir arada gözeten bir anlayışa sahiptir. Otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri ve uygulamaya koyabilmeleri, bu işletmelerin etkin ve verimli çalışmasına imkan verecek ve amaçlarına daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır.

Seyahat eden insanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin değişen tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteriyi tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette, farkı belirleyecek olan temel etken sundukları hizmet olacaktır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır.

Tüm bu nedenlerden dolayı; otel işletmelerinin başarısı, personel bulma ve seçme sürecine verdiği önem ile doğru orantılı olarak gerçekleşme fırsatı bulacaktır. Personel bulma ve seçme sürecinin amacının, işi yerine getirecek olan kişinin yetenek ve özellikleriyle, işin gerektirdiği nitelik ve özellikler arasında uyum sağlanması olması etkin bir personel seçim sisteminin uygulamaya konmasını gerekli getirmekte ve seçim sürecinin önemini daha da arttırmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmeleri personel bulma ve seçme işlevine, işletmedeki diğer tüm işlevlerden çok daha fazla öncelik ve önem vermek zorundadırlar.

Uygulama çalışmasından elde edilen bulgular ve literatür incelemesinden sağlanan bilgiler ışığında Türkiye’de Antalya ilinde bulunan otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine ilişkin sonuç ve önerileri şu şekilde özetlememiz mümkündür:

Otel işletmelerinde insan unsurunun büyük önem taşıması, işletmede bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmektedir. Bu birim işletmelerde insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Uygulama kapsamına alınan otel işletmelerinin büyük bölümünün (% 80 oranında) işletme bünyesinde böyle bir birime sahip olduğu ve bu işletmelerde insan kaynakları yönetimi işlevlerinin bu alanla ilgili bir bölüm tarafından yerine getirildiği sonucunun elde edilmesi olumlu görülmektedir. Çünkü; personel eğitimi, motivasyon, ücret yönetimi, kariyer geliştirme, performans değerlendirme ve işgören bulma ve seçme gibi birçok işleve sahip insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin başka bir birim bünyesinde yürütülmesi uygun olmayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin birçok işleve sahip olması, otel işletmelerinde bu işlevleri yerine getirecek personelin önemini daha da arttırmaktadır ve bu durum, her bir insan kaynakları yönetimi alanıyla ilgili uzman kişilerin işletmede istihdam edilmesini gerektirmektedir. Fakat, uygulama kapsamına alınan işletmelerde insan kaynakları departmanında çalışanların ortalama 2 kişi (personel müdürü ve personel memuru) olduğu ve tüm insan kaynakları yönetimi işlevlerinin bu 2 kişi tarafından yerine getirildiği saptanmıştır. Oysa; performans değerlendirme, ücret yönetimi, motivasyon sağlama, işgören bulma ve seçme gibi bir çok işleve sahip insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yalnız 2 kişi tarafından yürütülmesi mümkün değildir ve etkili sonuçlar vermeyecektir.

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, belli bir insan kaynakları politikası çerçevesinde yürütülmesi gereken bir yönetim dalıdır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bölümünde (% 84) belli bir insan kaynakları politikasının belirlenmiş olması olumlu bir izlenim olarak görülmektedir.

Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine temel oluşturan iki ön çalışmadan bahsetmek mümkündür. Bunlar; insan kaynakları planlaması ve iş analizi çalışmalarıdır.

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması ve bu işgörenlerin nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesine imkan verdiği için personel bulma ve seçme sürecinden önce mutlaka yapılması gereken çalışmalardan olmaktadır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 64 oranında) bu süreçten önce insan kaynakları planlaması yapıyor olduğunun saptanması olumlu bir yaklaşım olarak görülmektedir.

İş analizi ise, işin ne olduğu, ne gibi özellikler gerektirdiği konusunda işletmelere avantaj sağlayarak doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Fakat, araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bölümünde (% 60 oranında) iş analizi çalışmalarının yapılmadığı tespit edilmiştir. Oysa, işin gerektirdiği nitelikler ve özellikler bilinmeden yapılan personel seçimi sağlıklı sonuçlar vermeyecektir.

Otel işletmelerinin herhangi bir departmanında personel ihtiyacı doğduğunda, bu ihtiyacı sayı ve nitelik olarak insan kaynakları departmanına bildirmede “personel talep formu” kullanılmakta, böylece personel ihtiyacının giderilmesi sistematik bir yapıya kavuşturulmaktadır. Fakat, araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bölümü (% 68 oranında) aradığı sayı ve nitelikteki personeli insan kaynakları departmanına sözlü olarak bildirdiklerini ifade etmişlerdir. Oysa, personel talep formu kullanılarak ihtiyaç duyulan personelin hangi birimde çalışacağı, hangi niteliklere sahip olacağı ve hangi sayıda olacağı gibi bilgiler yazıya dökülerek sistematik bir yapıya kavuşturulabilecektir.

Otel işletmeleri personel bulma sürecinde iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki tür kaynağa başvurumaktadırlar. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bölümü, gerek yönetici gerekse orta ve alt kademe personel bulmada dış kaynaklara ağırlık verdiklerini belirtmişlerdir. Personel ihtiyacını dış kaynaklardan sağlanması,

işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesine imkan verdiği gibi çalışanlar arasında olumlu yönde rekabet ortamı yaratmakta, ayrıca daha yetenekli personel adaylarının bulunmasına imkan vermektedir.

Otel işletmelerinde personel seçim sürecinde yer alan aşamalardan biri de “ön görüşme”dir. Personel seçim sürecinde ön görüşme, istenilen niteliklere sahip olmayan adayların başlangıçta ayıklanmasına imkan vererek, işletmenin bu adaylarla boşuna zaman ve emek harcamasını engelleyici rol oynamaktadır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin tamamının (% 100) bu aşamada ön görüşme yöntemini uygulaması olumlu bir yaklaşım olarak yorumlanmaktadır.

İş başvuru formları da otel işletmelerinde personel seçim sürecinde kullanılan önemli araçlardır. İş başvuru formları, aday hakkında genel bilgiler içerdiğinden, işletmelere adaylar hakkında karşılaştırma yapabilme imkanı vermekte ve böylece işletmedeki ilgili boş iş için uygun niteliklere sahip olmayan adayların tespit edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin tamamında bu amaca yönelik iş başvuru formu kullanılması olumlu bir uygulama olarak görülmektedir.

Otel işletmelerinde personel seçme sürecinde kullanılan yöntemlerden biri de, “görüşme (mülakat) yöntemidir. Bu yöntem, ön görüşmenin eleyici niteliğinden ziyade adayı daha yakından tanımayı amaçlayan bir yöntemdir. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük bölümünün (% 92 oranında) görüşme (mülakat) yöntemini uygulaması olumlu görülmektedir. Ancak, araştırma kapsamına alınan işletmelerde görüşmeyi yürüten kişilerin dağılımı incelendiğinde bunu çoğunlukla (% 52 oranında) ilgili departman müdürünün yerine getirdiği görülmektedir. Oysa, görüşme uzmanlık isteyen bir iştir ve bu konuda bilgi ve deneyim sahibi kişiler tarafından yerine getirilmelidir. Aksi takdirde yanlış seçim yapma olasılığı artacaktır.

Personel seçim sürecinde kullanılan yöntemlerden biri de sınav (test) uygulamalarıdır. Bu yöntem, bireylerin çeşitli yeteneklerini, bilgi ve zeka derecelerini ortaya koymada önemli bir araçtır. Ancak, uygulamada araştırma kapsamına alınan

işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 88 oranında) personel seçim sürecinde sınav (test) uygulamadığı tespit edilmiştir. Bu durum, işe uygun niteliklere sahip işgörenlerin istihdam edilmesini amaçlayan personel seçim sürecine ters düşmektedir. Çünkü, personel bulma ve seçme süreci ilgili tüm aşamalara gerekli özenin gösterilmesini gerektiren bir süreçtir.

Otel işletmelerinde personel seçme sürecinin son aşamalarını, referans araştırmaları ve sağlık kontrolü aşaması oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin tamamında, personelin işe alınmasından önce referans araştırmalarının ve sağlık kontrolünün yapılması olumlu bir izlenim olarak yorumlanmaktadır.

Personel bulma ve seçme süreci, uzun ve dikkatli bir çalışmayı gerektiren bir süreçtir. Bu sürece ilişkin herhangi bir aşamanın gözden kaçması ya da değerlendirilmemesi, çalışmanın tamamının boşa gitmesine ve hatalı sonuçların doğmasına neden olabilecektir. Bu yüzden, otel işletmeleri personel bulma ve seçme sürecinde dikkatli davranmalı, bilimsel yöntemlere dayalı seçim teknikleri uygulamalı ve işin gerektirdiği nitelik ve sayıda personeli işe almayı amaçlamalıdır.

EK-1 : İş Başvuru Formu Örneği

Lal
İnsan Kaynakları
Turizm ve Danışmanlık Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.

İŞ BAŞVURMA FORMU JOB APPLICATION FORM

YENİ FOTOĞRAF
RECENT PHOTO

ADINIZ, SOYADINIZ: _____ CİNSİYETİ: Erkek Kadın
Surname Sex Male Female

DOĞUM YERİ: _____ DOĞUM TARİHİ: _____
Place of Birth Date of Birth

MEDENİ HALİ: Bekar Evli Dul Boşanmış Ayrılmış
Marital Status Single Married Widowed Divorced Separated

DAİMİ ADRESİNİZ: _____
Permanent Address

TELEFON NO: _____ CEP TEL NO: _____
Phone No Mobile Phone No

UYRUĞUNUZ: _____ NÜFUS CÜZDANI NO: _____ GEÇERLİLİK SÜRESİ: _____
Nationality ID Card No Valid until

ASKERLİĞİNİZİ YAPTINIZ MI?
Have you performed military service? Evet Ne zaman? _____
Yes When?

Hayır Ne zaman yapacaksınız? _____
No When do you have to go?

HALEN ÇALIŞIYOR MUSUNUZ?
Are you currently employed? Evet İşyeri isim ve adresi: _____
Yes Name and location of the employer

Hayır TELEFON NO: _____
No Phone No

POZİSYONUNUZ: _____ ÜCRETİ: _____ NET BRÜT
Your position Salary Net Gross

SOSYAL SİGORTA NO: _____
Social security no

	ADI Name	DOĞUM YERİ Place of Birth	TARİHİ Date of Birth	UYRUĞU Nationality	MESLEĞİ Occupation
BABANIZIN / Father's					
ANNENİZİN / Mothers					
EŞİNİZİN / Spouse's					
ÇOCUKLARINIZIN Children's	ADI Name	DOĞUM TARİHİ Date of Birth	CİNSİYETİ Sex	EĞİTİM DURUMU Education	

EĞİTİM DURUMU / EDUCATION

OKUL VEYA ÜNİVERSİTE İSİM, ŞEHİR Name and city of school or university	BAŞLANGIÇ YILI from	BITİŞ YILI to	DİPLOMA Degree or Certificate	BÖLÜM Major course of study

KATILDIĞINIZ MESLEKİ KURSLAR Professional Courses Attended	TARİH Date	SÜRE Period	EĞİTİMİ VEREN KURULUŞ Trainer / Company

HALEN OKUYORMUSUNUZ? _____ EĞER EVETSE BELİRTİNİZ _____
Are you still studying? If so please determine

NEREDE? _____ BITİŞ TARİHİ _____
Where? Expected date of graduation

KULLANABİLDİĞİNİZ BÜRO MAKİNALARI? _____
What business machines can you operate?

OTOMOBİL EHLİYETİNİZ VAR MI? HAYIR EVET SINIFI: _____
Do you have driving licence? No Yes Type

YABANCI DİL BİLGİSİ / LANGUAGE QUALIFICATIONS

BİLDİĞİNİZ LİSANSLAR Which languages do you know?	KONUŞMA / Verbal			YAZMA / Written			ANLAMA / Comprehension		
	ÇOK İYİ Excellent	İYİ Well	ORTA Fair	ÇOK İYİ Excellent	İYİ Well	ORTA Fair	ÇOK İYİ Excellent	İYİ Well	ORTA Fair

BEDENSEL BİLGİ / PHYSICAL INFORMATION

SAĞLIK DURUMU: İYİ ORTA ZAYIF BOYUNUZ _____ KILONUZ _____
Your health condition Good Fair Poor Height Weight

CİDDİ BİR HASTALIK, YARALANMA VEYA AMELİYAT GEÇİRDİNİZ Mİ? _____
Have you had any serious illness, injury or operation?

BEDENSEL ENGELİNİZ VAR MI? HAYIR AYAKLARDA ELLERDE GORMEDE İŞİTMEDE KONUŞMADA
Have you any handicaps on Feet Hands Sight Hearing Speech

BU KISIM OTEL DOKTORU TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR
This section is to be filled by the hotel doctor

DOKTORUN ADI, SOYADI:
Doctor's name

DÜŞÜNCELER:
Opinion

İMZASI:
Signature

TARİH:
Date

ACIL DURUMLARDA HABER VERİLECEK KİŞİ

*In case of emergency please notify*Telefon No: _____
Phone No.

KİŞİSEL REFERANSLAR

*Personal references*Lütfen akraba yazmayınız.
(Not relatives please)

İSİM Name	ŞİRKET ADI / TEL NO. Company Name / Tel No.	İŞİ Occupation

Radisson İstanbul ' da çalışan akraba veya tanıdıklarınız var mı ?

Do you have any relatives or friends employed in radisson SAS Conference & Airport Hotel İstanbul ? Hayır
No Evet
Yesİsim: _____
Name

Bu müracaat formunu imzalarken Lai İnsan Kaynakları otellerinde bana iş verildiği takdirde, verdiğim ifadenin doğru olduğunu teyid ederim. Bu formun bilerek yanlış doldurulması, istenilen bilginin gizlenmesi veya yanlış belge verilmesi işime son verilmesine neden teşkil eder.

*In signing this application and in consideration of securing my employment in any of Human Resources Tourism and Counseling Services I do hereby affirm that the preceding statements are true to my knowledge and belief, and that any misrepresentation of facts or material omission there of shall be cause for the termination of my job contract.*TARİH:
DateİMZA:
SignatureBU ÇİZGİNİN ALTINA BİRŞEY YAZMAYINIZ
DO NOT WRITE BELOW THIS LINEMÜLAKATÇININ DÜŞÜNCELERİ
Interviewer 's ratings and commentsMÜLAKATI YAPAN:
InterviewerTARİH:
DateİMZA:
Signature

EK-2: Otel İşletmelerinde Personel Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Anket Formu

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK ANKET FORMU

A- İŞLETMEYİ TANITICI SORULAR

a) GENEL SORULAR

Otelin adı:.....

Adresi:.....

Telefon-Faks:.....

E-mail:.....

Faaliyete başladığı tarih:.....

Oda sayısı:.....

Yatak sayısı:.....

Faaliyet dönemi: () Yaz sezonu () Kış sezonu () Tüm yıl açık

Otelin statüsü: () 5 yıldız () 4 yıldız () 1. sınıf tatil köyü

b) GÖRÜŞÜLEN KİŞİYE İLİŞKİN SORULAR

Adı-Soyadı:.....

Ünvanı (Görevi):.....

Ulaşılabilir adresi ve e-mail'i:.....

İşletmede kaç yıldır çalışmakta olduğu: () 1 yıldan az () 1-3 yıl
() 3-5 yıl () 5 yıl ve üzeri

Turizm sektöründe kaç yıldır çalıştığı: () 1 yıldan az () 1-3 yıl
() 3-5 yıl () 5 yıl ve üzeri

Bulunduğu ünvanda kaç yıldır çalıştığı: () 1 yıldan az () 1-3 yıl
() 3-5 yıl () 5 yıl ve üzeri

B- OTELİN MEVCUT İŞGÜCÜ KAPASİTESİNE YÖNELİK SORULAR

1. Otelinizin personel sayısı kaçtır?

a) Devamlı:..... b) Geçici:.....

2. Otelinizde çalışan mevcut personelin eğitim durumu nedir?

a) Devamlı personele yönelik b) Geçici personele yönelik

() İlkokul

() İlkokul

() Ortaokul

() Ortaokul

() Lise

() Lise

() Üniversite

() Üniversite

() Lisans üstü

() Lisans üstü

C- İŞLETMEDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR

1. Otelinizde “insan kaynakları (personel)” den sorumlu departman var mı?

() Evet

() Hayır

Eğer cevabınız “hayır” ise “insan kaynakları yönetimi”ne ilişkin işlevler kim/hangi birim tarafından yürütülmektedir?

.....

2. Eğer cevabınız “evet” ise bu departmanın adı nedir?

() İnsan kaynakları departmanı

() Personel departmanı

() Diğer (Belirtiniz).....

3. Bu departmanda kaç kişi çalışmaktadır? Ünvanlarıyla birlikte belirtiniz.

Çalışan personel sayısı

Ünvanı

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Bu departmanda çalışanların eğitim durumu nedir?

<u>Ünvanı</u>	<u>Eğitim durumu</u>	<u>Bu birimde kaç yıldır çalışmakta olduğu</u>
.....
.....
.....
.....
.....

5. Bu departmanda çalışan üniversite mezunu kişilerin branşları nelerdir?

.....

D- PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK SORULAR

1. İşletmenizde belli bir insan kaynakları politikası belirlenmiş midir?

Evet Hayır

Cevabınız “hayır” ise 2. soruya geçiniz.

Cevabınız “evet” ise bu politika kim/hangi birim tarafından belirlenmektedir?

- Üst yönetim
 Üst yönetim ve insan kaynakları departmanı birlikte
 Sadece insan kaynakları departmanı
 Diğer (Belirtiniz).....

2. Otelinizde “insan kaynakları planlaması” yapılıyor mu?

Evet Hayır

3. Eğer cevabınız “evet” ise bu planlar ne kadarlık bir zaman dilimini kapsamaktadır?

- 1 yıldan az
 1 yıl
 2-3 yıl
 İhtiyaç oldukça
 Diğer (Belirtiniz).....

4. Otelinizde “insan kaynakları planlaması” kim/hangi birim tarafından belirlenmektedir?

- Üst yönetim
 Üst yönetim ve insan kaynakları departmanı birlikte
 Sadece insan kaynakları departmanı
 Diğer (Belirtiniz).....

5. Otelinizde personel ihtiyacının belirlenmesinde sistematik bir yapı var mıdır?

Eğer cevabınız “hayır” ise 6. soruya geçiniz.

Eğer cevabınız “evet” ise yönteminiz nedir?

- Herhangi bir departmanın personel ihtiyacını insan kaynakları departmanına bildirmeye yönelik “personel talep formu” kullanılır.
 Birebir görüşme yoluyla ilgili departmandaki personel gereksinmesi insan kaynakları departmanına iletilir.
 Diğer (Belirtiniz).....

6. İşletmenin mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacını belirlemede hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

- Yöneticinin tahminleri
 İstatistiksel teknikler
 İş yükü analizleri
 Diğer (Belirtiniz).....

7. Otelinizde “iş analizi” çalışmaları yapılıyor mu?

- Evet
 Hayır

Eğer cevabınız “hayır” ise 8. soruya geçiniz.

Eğer cevabınız “evet” ise işletmenizde iş tanımları ve iş gerekleri mevcut mudur?

- Evet
 Hayır

8. Otelinizde personel bulma ve seçme işlevi kim/hangi birim tarafından yürütülmektedir?

- İnsan kaynakları (personel) müdürü
 Genel müdür
 İlgili departman müdürü
 Otel sahibi
 Diğer (Belirtiniz).....

9.Yönetici düzeyinde personel istihdam etmede yararlandığınız kaynaklar nelerdir?(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- Yükseltme (terfi)
- İç Transfer
- İlan ve reklamlar
- Kişisel başvurular ve özgeçmiş (CV) inceleme
- İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri
- İş ve işçi bulma kurumu
- Eğitim kurumları
- Sendikalar
- İşgören kiralama
- İnsan kaynakları danışmanlık firmaları
- İnternet
- Diğer (Belirtiniz).....

10. Orta ve alt kademe personel istihdam etmede yararlandığınız kaynaklar nelerdir?(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- Yükseltme (terfi)
- İç Transfer
- İlan ve reklamlar
- Kişisel başvurular ve özgeçmiş (CV) inceleme
- İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri
- İş ve işçi bulma kurumu
- Eğitim kurumları
- Sendikalar
- İşgören kiralama
- İnsan kaynakları danışmanlık firmaları
- İnternet
- Diğer (Belirtiniz).....

11. Hangi nedenlerden dolayı iç kaynaklardan personel bulmaya ağırlık veriyorsunuz?

- Dış kaynaklardan personel bulmaya göre daha ekonomik olmasından dolayı
- Mevcut personelin işletmeyi daha yakından tanimasından dolayı

- () Kolay olmasından dolayı
 () İşletmenin, mevcut personelini daha yakından tanınmasından dolayı
 () Diğer (Belirtiniz).....

12. Hangi nedenlerden dolayı dış kaynaklardan personel bulmaya ağırlık veriyorsunuz?

- () İşletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesine imkan vereceğinden dolayı
 () İşletmenin mevcut çalışanları arasında olumlu yönde rekabet ortamı yaratacağından dolayı
 () Daha yetenekli personel adaylarının bulunmasına imkan vereceğinden dolayı
 () Diğer (Belirtiniz).....

13. İşletmenize iş için başvuran adaylarla “ön görüşme” yapıyor musunuz?

- () Evet () Hayır

Eğer cevabınız “hayır” ise 14. soruya geçiniz.

Eğer cevabınız “evet” ise bu görüşmeyi kim yapmaktadır?

.....

14. İşletmenize iş talebinde bulunan aday personele “iş başvuru formu” doldurtuyor musunuz?

- () Evet () Hayır

15. Personel seçme sürecinde “görüşme (mülakat)” uyguluyor musunuz?

- () Evet () Hayır

Eğer cevabınız “hayır” ise 17. soruya geçiniz.

Eğer cevabınız “evet” ise görüşme (mülakat) kim/kimler tarafından yapılmaktadır?

.....

16. Personel seçme sürecinde eğer “görüşme (mülakat)” uyguluyorsanız yönteminiz nedir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

- () Plansız görüşme () Birebir görüşme () Baskılı görüşme
 () Planlı görüşme () Grup görüşmesi () Hepsi

17. Personel seçme aşamasında “sınav (test)” uyguluyor musunuz?

- Evet Hayır

Eğer cevabınız “hayır” ise 18. soruya geçiniz.

Eğer cevabınız “evet” ise kullandığınız sınav (test) yöntemleri nelerdir?

- Zeka testleri Kişilik testleri Diğer(Belirtiniz).....
 Başarı testleri Yabancı dil sınavı

18. Görüşme ve test sonucu olumlu izlenimler edindiğiniz adayların geçmiş yaşamına ilişkin “referans araştırması” yapıyor musunuz?

- Evet Hayır

19. Otelinizde personel işe alınmadan önce “sağlık kontrolü” yapılıyor mu?

- Evet Hayır

20. Yönetici düzeyinde personelin işe alınması ile ilgili son karar kime aittir?

- Otel sahibi
 Genel müdür
 İnsan kaynakları müdürü
 İlgili departman müdürü
 Diğer (Belirtiniz).....

21. Orta ve alt kademe personelin işe alınması ile ilgili son karar kime aittir?

- Genel müdür
 İnsan kaynakları müdürü
 İlgili departman müdürü
 Diğer (Belirtiniz).....

22. Personel bulma ve seçme sürecinde yaşadığınız sorunlar nelerdir?

.....

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cevat. (2000), "İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi," **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, ss.113-168.

Ağaoğlu, Orhan Kemal. (1992), **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:457.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu. (1993), **Personel Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.

Alpugan, Oktay. (1998), **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**. Ankara: Özgün Matbaacılık.

Akbaba, Atilla, Pınar Özdemir Meriç ve İge Pınar Tavmergen. (2000). "Konaklama İşletmelerinde Performans Değerleme ve İzmir İlinde Bir Uygulama," **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, ss.51-62.

Akoğlan, Meryem. (1998) , "Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri," **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 9, ss.26-30.

Akoğlan, Meryem, Nazmi Kozak. (1995), "Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler," **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 2, ss.36-42.

Aktaş, Ahmet. (1991), "Otelciliğin Tarihsel Gelişimi ve Türkiye'de Otelcilik," **Turizm Dünyası Dergisi**, Sayı: 18, ss.47-51.

Aktaş, Ahmet, A. Akın Aksu, Ali Cengiz ve Rüya Ehtiyar. (1999), "Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği," **Kültür Turizmi Semineri**, 21-22 Nisan, Zonguldak Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksek Okulu, Safranbolu, ss.123-141.

Arslan, A. Esra. (1999), "Personel Seçimi," **Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetim ve Yönetim Dergisi**, Eylül-Ekim, ss.38-43.

Aşkun, İnal Cem. (1978), **İşgören**. Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207.

Aşkun, İnal Cem. (1982), **İşgören**. Eskişehir: Baytaş Yayıncılık.

Aşkoğlu, Şahap. (1997), "Konaklama Sektöründe Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği)," **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 8, ss.38-45.

Avcıkurt, Cevdet. (1994), "Teknolojik Gelişmeler ve Turizm Sektörü," **Turizm Yıllığı**. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları.

Aymankuy, Yusuf. (1995), "2000'li Yılların Uluslararası Turizm Politikaları," **VI. Ulusal Turizm Kongresi**, 20-24 Kasım, Kuşadası, ss.334-345.

Baker, Sue, Pam Bradley and Jeremy Huyton. (1998), **Principles Of Hotel Front Office Operations**. London: Cassell.

Barutçugil, İsmet. (1989), **Turizm İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Barutçugil, İsmet. (1984), **Turizm İşletmeciliği**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Batman, Orhan. (1999), **Otel İşletmelerinin Yönetimi**. Adapazarı: Değişim Yayınları.

Batman, Orhan, Burhanettin Zengin, Recep Yıldırğan ve Lütfi Bayraktar. (2000), “Ön Lisans Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Mesleğe İlişkin Tutumları ve Sakarya Üniversitesi Örneği,” **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, ss.217-239.

Bingöl, Dursun. (1990), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Birdir, Kemal. (2000), “Otel İşletmelerinde Çalışanları Motive Eden Faktörler,” **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, ss.68-78.

Bolat, Oya İnci. (2000), “Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatmini: İnsan Kaynakları Yönetimi boyutuyla Bir Değerlendirme,” **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, ss.104-121.

Bolat, Tamer. (2000), “Konaklama İşletmelerinde Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama,” **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, ss.148-159.

Burkart, A. J. , S. Medlik. (1980), **Tourism Past Present and Future**. Oxford: Heinemann Publishing Ltd.

- Burton, Jon and Lisa. (1997), **Interpersonal Skills For Travel and Tourism**. London: Longman.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. (2001), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çatak, Selda. (1996), "Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkileri," **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Seminerleri III**, 13-15 Aralık, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, ss.216-227.
- Çetiner, Ertuğrul. (1995), **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**. Ankara: Tubitay Limited Şirketi Baskı.
- Dallı, Özen. (1998); "Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirilmesi," **I. Turizm Şurası**, 20-22 Ekim, Ankara, ss.1-4.
- Dereli, Metin. (1989), **Otel İşletmelerinde Önbüro**. Ankara: Turban Turizm A.Ş. Eğitim Başkanlığı.
- Dinçer, Ömer, Yahya Fidan. (1996), **İşletme Yönetimine Giriş**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Donnelly, James H., James L. Gibson and John M. Ivancevich. (1998), **Fundamentals Of Management**. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Erdoğan, İlhan. (1991), **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, Erol. (1993), **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Forest, Lewis C. (1990), **Traning For The Hospitality Industry**. Michigan: Educational Institute Of American Hotel&Motel Association.

Gökdeniz, Ayhan. (1999), **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Ankara: Turhan Kitabevi.

Gökdeniz, Ayhan. (1998), **Otel İşletmeciliği**. Balıkesir: Ders Notları.

Göksel, Burhan. (1985), "Turizmin Tarihi ve Türkler," **Turizm Yıllığı**. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları.

Gürbüz, Ali Kemal. (1992), "Konaklama Sektörünün İşletme Ölçeği Yönünden Özellikleri ve Turizm Politikası Açısından Değerlendirilmesi," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hacıoğlu, Necdet. (1989), **Turizm Pazarlaması**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Human Resources. (2000), "Eleman Seçme ve İşe Alma Yöntemleri," **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 2, ss.30-32.

Hürriyet Gazetesi, (17 Şubat 2002), s.23.

İçöz, Orhan. (1991), "Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi," **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 23-24, ss.15-18.

İlkiz, Oktay, Oya Hitay. (1992), "Türkiye'de Turizm Eğitiminde Sorunlar," **Turizm Eğitimi Konferans – Workshop**, 9-11 Aralık, Ankara, ss.159-166.

Jiang, William Y., Alex M. Susskind. (1997), "Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries," Richard Teare, Bonnie Farber and Graham Brown (ed), **Global Directions** (London: Cassell), ss.167-192.

Kantarci, Kemal, M. Altuğ Yörükoğlu. (1998), **Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Karaağaç, Zeki. (1999), "Personel Seçim Süreci ve Bir Uygulama," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü.

Kaynak, Tuğray. (1990), **Personel Planlaması**. İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayını.

Koçak, Nilüfer. (1998), "Türkiye'de Turizm Sektöründe Çalışan Personelin Eğitim Düzeyi ve Turizm Eğitimi Veren Meslek Yüksek Okulları," **I. Ulusal Turizm Sempozyumu**, 17-19 Eylül, Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksek Okulu, Eğirdir, ss.82-91.

Kozak, Nazmi, Meryem Akoğlan Kozak ve Metin Kozak. (2000), **Genel Turizm İlkeler, Kavramlar**. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

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

Kozak, Sabah. (1998), **Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 768.

Lattin, Gerald W. (1998), **Introduction To The Hospitality Industry**. Michigan: Educational Institute Of American Hotel&Motel Association.

Lundberg, Donald E. (1979), **The Hotel and Restaurant Business**. Boston: CBI Publishing Co.,

- Maviş, Fermani. (1985), **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Maviş, Fermani. (1992), **Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar**. Eskişehir: Birlik Matbaası.
- Medlik, S. (1972), **Profile Of Hotel and Catering Industry**. London: William Heinemann
- Medlik, S. (1997), **Otel İşletmeciliği**. Çeviren: Ömer L. Met. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınevi.
- Met, Ömer L. (1989), **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**. Balıkesir: İnce Ofset Baskı.
- Okumuş, Fevzi. (1995), "Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Teori ve Tekniklerine Bir Bakış," **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı:1, ss.74-78.
- Olalı, Hasan, Meral Korzay. (1993), **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Oral, Saime, Olgun Çiçek ve Gürhan Aktaş, (1994), "Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi," **I. Turizm Sempozyumu**, 17-18 Kasım, Ankara, ss.221-227.
- Oral, Saime, Osman Avşar Kurgun. (1997) **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Paksoy, Mustafa. (1998), **Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**. İstanbul: Yaylın Yayıncılık.

Riley, Michael. (1992), **Human Resource Management, A Guide To Personnel Practice In The Hotel and Catering Industries**. Oxford: Butterworth Heinemann Ltd.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1984), **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saldamlı, Asım. (2000), "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama," **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6, ss.291-298.

Saruhan, Şadi Can. (1986), "Turizm Sektöründe Personel Eğitim Araştırması," **Turizm Yıllığı**. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları.

Serinkan, Celalettin. (1996), "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi," **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı:4, ss.21-36.

Seymen, Oya Aytemiz. (1995), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paksoy, Mustafa. (1998), **Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**. İstanbul: Yaylın Yayıncılık.

Riley, Michael. (1992), **Human Resource Management, A Guide To Personnel Practice In The Hotel and Catering Industries**. Oxford: Butterworth Heinemann Ltd.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1984), **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saldamlı, Asım. (2000), "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama," **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 6, ss.291-298.

Saruhan, Şadi Can. (1986), "Turizm Sektöründe Personel Eğitim Araştırması," **Turizm Yıllığı**. Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları.

Serinkan, Celalettin. (1996), "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi," **Verimlilik Dergisi**, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı:4, ss.21-36.

Seymen, Oya Aytemiz. (1995), "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seymen, Oya Aytemiz. (2000), "2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi," **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII**, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, ss.1-19.

Seymen, Oya Aytemiz. (2001), "Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması," **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, ss.65-88.

Sü, Sibel. (1999), "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şenatalar, Ferhat. (1978), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: İsyambul Üniversite Kitabevi.

Şener, Burhan. (2001), **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tan, Burcu. (1999), "Türk Turizminin Yapısal Analizi ve 21. Yüzyıl Başlarında Beklenen Gelişmeler," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taşkın, Engin. (1997), "Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması)," Yayınlanmamış Doktora tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Telman, Nursel. (1998), "Endüstri Psikolojisinin İnsan Kaynaklarındaki Yeri," **Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:2, Sayı: 5, ss.42-50.

Tetik, İ. Serdar. (1992), "Turizm İşletmelerinin İşgücü Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması," **Turizm Eğitimi – Konferans Workshop**, 9-11 Aralık, Ankara, ss.143-158.

Timur, Alp. (1992), "Türkiye’de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları," **Turizm Eğitimi Konferans –Workshop**, 9-11 Aralık, Ankara, ss.47-53.

Turizm Tesisleri Yönetmeliği. (2000), Resmi Gazete, 6 Temmuz, Sayı: 24101, ss.6-43.

Türksoy, Adnan. (1998), **Otel Yönetim Muhasebesi**. Ankara: Turhan Kitabevi.

Türsab, (1998), "Turizm, Dünya Ekonomisinin Lokomotifliğini Yapıyor," **Türsab Turizm Dergisi**, Sayı: 175, ss.30-35.

Usta, Öcal. (2001), **Genel Turizm**. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Wright, Patrick M., Raymond A. Noe. (1996), **Management Of Organizations**. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.

WTO, (2001), **Tourism Market Trends : World Overview&Tourism Topics**, s.29.

www.world-tourism.org/newsroom/Releases/more_releases/R0102001.html

www.turizmgazetesi.com, 28.05.2002

www.mcozden.com, 12.05.2002

www.mcozden.com, 20.05.2002

www.mcozden.com, 22.05.2002

www.mcozden.com, 17.06.2002

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/jobeval.asp

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/yetenekavci.asp

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/intisealim.asp

www.dreamandact.com/showhtm.asp?file=career/mulakattek.htm

www.insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/mulakat_basari.asp

Yakar, Güher. (1994), "Otel İşletmelerinde İşgücünü Verimli Kullanma Teknikleri," I. **Turizm Sempozyumu**, 17-18 Kasım, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F., İzmir, ss.65-72.

Yılmaz, Betül, Yaşar Yılmaz. (1989), **Kat Hizmetleri ve Yönetimi**. Balıkesir: İnce Ofset Baskı.

Yılmaz, Yaşar. (1997), "Konaklama İşletmelerinde Yiyecek İçecek Maliyet Kontrol Süreci ve Bir Kontrol Aracı Olarak Maliyet ve Satışların Analizi," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yu, Larry. (1999), **The International Hospitality Business Management and Operations**. New York: The Howarth Hospitality Press.