



**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN SEÇİMİ VE BİR
ALAN ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Soner ÇABUK

200112507014

Balıkesir 2005

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN SEÇİMİ VE BİR
ALAN ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Soner ÇABUK
200112507014**

**Danışman
Prof.Dr. Edip Örucü**

Balıkesir 2005

ÖZET

Çalışmanın amacı, Ege ve Akdeniz sahillerindeki otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimine sahip işletmelerin işgören seçimine yaklaşımlarındaki farklılıkları ortaya koymak ve otel işletmelerinin işgören seçim süreci uygulamalarını incelemektir.

Birinci Bölüm’de, insan kaynakları kavramı, insan kaynakları yönetimi ve seçim sürecine ön hazırlık aşaması incelenmiştir. İşgören seçiminde işgören seçim kriterlerinin belirlenmesinde temel oluşturmasından dolayı iş analizleri ve iş tanımı ve gereklerinin açıklanmıştır.

İkinci Bölüm’de otel işletmelerinin gerekli nitelik ve nicelikteki işgöreni bulmada kullandıkları iç kaynaklar ve dış kaynaklar ayrıntılı olarak incelenerek söz konusu kaynaklardan başvuru sağlamada kullanılan araçlar açıklanmıştır. İşgören seçim sürecini oluşturan temel aşamalar incelenerek süreç açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde alan araştırması yapılmış ve 40 işletmenin orta ve üst kademe yöneticilerine anket yöntemi uygulanarak işgören seçim süreci ve insan kaynakları yönetimine sahip işletmelerdeki farklılıklar araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Otel işletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşgören Bulma, İşgören Seçme,

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine differences and similarities in approaches regarding recruitment and selection processes employed by businesses in hotel management in Mediterranean and Aegean coasts of Turkey by analyzing actual applications of recruitment and selection methods used to find and choose right types of employees.

In the first part of this study, fundamental terms such as *human resources* and *human resources management* along with preliminary recruitment and selection processes of human resources are discussed. Important concepts such as *job descriptions* and *job definitions*, because of founding the basis in determining criteria for recruitment and selection process, are also explained and discussed in the first part.

In the second part, both internal and external sources, methods and intermediaries used for recruitment as well as methods of handling applications received from applicants both within and outside of the company are explained in details. Therefore, the phases of recruitment and selection process are being tried to investigated, analyzed and explained as detailed as possible.

In the third and final part of the study, the results of an empirical research conducted are presented and discussed. The research methodology consist surveys conducted among 40 middle and upper level managers in hotel and accommodation industry and analysis of the answers received regarding employee recruitment and selection process in order to determine and present differences of approaches employed among companies different geographic regions.

Key Words: Tourism, Hotel Management, Human Resources Management, Recruitment of Employees, Selection of Employees.

ÖNSÖZ

İşgören bulma ve seçme işlemi tüm işletmelerin insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. İnsan sermayesinin önemi turizm sektöründe diğer sektörlere nazaran çok daha ön plana çıkmaktadır. Turizm sektörü içinde önemli bir istihdam alanı oluşturan ve insanın insana hizmet ettiği ve işgörenlerin bir çoğunun müşterilerle doğrudan ilişki içersinde olması nedeniyle otel işletmelerinin işgörenlerden en yüksek etkinliği sağlamak zorundadırlar.

İşgörenlerin verimli ve etkin bir şekilde yararlanmak ancak nitelikli, iş gereklenerine getirebilecek işgörenin işe yerleştirilmesi ile mümkündür. Bu derece önemli bir kaynağın işletmeye kazandırılması ve işletmede kalması ancak etkin bir işgören seçimi ile mümkündür. Bu çalışmada otel işletmelerinde işgören seçimi ele alınmış ve bu amaçla bir alan araştırması yapılmıştır.

Bu çalışmanın oluşumunda hocalarımla ve arkadaşlarımla çok yardımlarını gördüm. Verdikleri destek ve katkılarından dolayı değerli hocam sayın Prof.Dr. Edip ÖRÜCÜ'ye, desteklerini esirgemeyen hocalarıma ,çalışma arkadaşlarıma ,araştırma ve uygulama sırasında yardımlarından dolayı Yrd.Doç.Dr.Yusuf AYMANKUY'a, Araştırma görevlisi Barış ERDEM'e, tezin yazılması ve düzeltilmesi sırasında ki katkılarından dolayı Sayın Hayri TAŞKIR'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

EYLÜL 2005

SONER ÇABUK

İÇİNDEKİLER

Özet	iii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	v
İçindekiler.....	vi
Tablo ve Şekiller Listesi.....	xii
Kısaltmalar Listesi.....	xv
Giriş.....	1

I.BÖLÜM OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇİM SÜRECİNE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

1.1. İnsan Kaynakları Kavramının Analizi.....	2
1.1.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Tanımı ve Önemi.....	4
1.1.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Kapsamı ve İşlevleri.....	6
1.1.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Amacı.....	7
1.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlaması.....	8
1.2.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi.....	8
1.2.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Stratejik Planlamasının Önemi ve Amaçları.....	12
1.2.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	13
1.2.3.1. Dışsal Faktörler.....	13
1.2.3.1.1. Çevresel Belirsizlik.....	14
1.2.3.1.2. Yasal Çevre.....	14
1.2.3.1.3. Teknolojik Çevre.....	14
1.2.3.1.4. Rekabet Koşulları	15

1.2.3.1.5. Toplumsal Çevre.....	15
1.2.3.2. İç Faktörler.....	16
1.2.3.2.1. Politikalar.....	16
1.2.3.2.2. Mevcut İşgücünün Özellikleri.....	16
1.2.3.2.3. Örgütsel Strateji.....	17
1.2.4. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Analiz Yöntemleri.....	17
1.2.4.1. İnsan Kaynağı Arzı.....	18
1.2.4.1.1. İş Gücü Genel Envanteri.....	18
1.2.4.1.2. İş Gücü Beceri Envanteri.....	19
1.2.4.1.3. İşgören Devir Hızı.....	20
1.2.4.1.4. Devamsızlık Oranı	21
1.2.4.1.5. Yeniden Yerleştirme Şemaları.....	22
1.2.4.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal Teknikler.....	23
1.2.4.2.1. Regresyon – Korelasyon Modeller	23
1.2.4.2.2. Zaman Serileri Analizi.....	24
1.2.4.2.3. Rasyo Analizleri	24
1.2.4.2.4. Dağılım Alanları Analizi.....	24
1.2.4.2.5. Simülasyon Modelleri	25
1.2.4.2.6. Sezgisel Modeller	25
1.3. Otel İşletmelerinde İş Analizi.....	25
1.3.1. Otel İşletmelerinde İş Analizi Tanımı ve Önemi.....	25
1.3.2. İş Analizinin Amacı.....	26
1.3.3. İş Analizi.....	27
1.3.3.1. İş Tanımı.....	30
1.3.3.2. İş Gerekleri.....	31

1.3.4. İş Analiz Süreci.....	32
1.3.5. Otel İşletmelerinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntem ve Teknikleri.....	33
1.3.5.1. Bilgi Belge Toplama Yöntemi.....	33
1.3.5.2. Anket Yöntemi.....	33
1.3.5.3. Görüşme Yöntemi.....	34
1.3.5.4. Gözlem Tekniği Yöntemi.....	34

II.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇİM SÜRECİ

2.1. Otel İşletmelerinde İşgören Bulma ve Seçme Süreci.....	35
2.2. Otel İşletmelerinde İşgören Bulma ve Seçmenin Önemi.....	39
2.3. İşgören Bulma	40
2.3.1. İç Kaynaklar.....	42
2.3.1.1. Yükseltme (Terfi).....	45
2.3.1.2. İç Transfer.....	45
2.3.2. Dış Kaynaklar.....	46
2.3.2.1. İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması.....	47
2.3.2.2. Profesyonel Firmalardan Yardım Alma.....	49
2.3.3.3. Eğitim Kuruluşları.....	50
2.3.3.4. İş Kurumu.....	51
2.3.3.5. İnternet.....	52
2.3.3.6. Doğrudan Başvuru.....	53
2.3.3.7. Taşeron Firmalar.....	54
2.3.3.8. Aracılarla Başvuru.....	54
2.4. Otel İşletmelerinde İşgören Seçme.....	55
2.4.1. İşgören Seçme İşleminin Aşamaları.....	56

2.4.1.1.Ön Görüşme Aşaması.....	59
2.4.1.2. İş Talep Formunun Doldurulması Aşaması	59
2.4.1.3. Testler(Psikoteknik Testler).....	60
2.4.1.3.1. İş Profilinin Çıkarılması.....	62
2.4.1.3.2. Test Bataryaları.....	62
2.4.1.3.2.1. Zeka Testleri.....	62
2.4.1.3.2.2.Yetenek Testleri.....	63
2.4.1.3.2.3. Bilgi Testleri.....	63
2.4.1.3.2.4. Kişilik Testleri	63
2.4.1.3.2.5. İlgi Testleri.....	63
2.4.1.3.2.6. Dikkat Testleri.....	64
2.4.1.3.2.7. Hafıza Testleri.....	64
2.4.1.3.2.8. Motor Testleri.....	64
2.4.1.3.2.9. Değerlendirme Merkezi.....	64
2.4.1.4 . İşe Alma Görüşmesi Aşaması.....	65
2.4.1.4.1. İşe Alma Görüşmesi Türleri	67
2.4.1.5.1.1. Yapılandırılmış Görüşme.....	67
2.4.1.5.1.2. Yapılandırılmamış Görüşmeler	68
2.4.1.5.1.3. Baskılı Görüşme	68
2.4.1.5.1.4. Komisyon Görüşmesi.....	69
2.4.1.5.1.5. Grup Görüşmesi.....	69
2.4.1.5.1.6. Sıralı Görüşme.....	70
2.4.1.5. İşgören Adayları Hakkında Bilgi Toplama Aşaması.....	70
2.4.1.6. İşgören Seçim Sürecinin Sonuçlandırılması Aşaması	71
2.4.1.7. Sağlık Kontrolü Aşaması.....	72
2.4.1.8. İşe Giriş İşlemleri.....	73
2.4.1.9. İşe Yerleştirme.....	73

III.BÖLÜM

İŞGÖREN BULMA VE SEÇİM SÜRECİNE YÖNELİK AKDENİZ VE EGE SAHİLİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Örneklemi.....	75
3.2 . Araştırmanın Yöntemi.....	75
3.3. Araştırmanın Amacı.....	76
3.4. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Tanıtımı.....	76
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	77
3.6. Araştırma Verilerinin Tablolaştırılması	80
3.6.1. Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Statüsüne İlişkin Tablolar ve Bulgular	80
3.6.2. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları ve Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular.....	80
3.6.3. Araştırma Kapsamında İncelenen Otel İşletmelerindeki İnsan Kaynakları Bölümüne İlişkin Bulgular.....	82
3.6.4. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinde İşgören Seçim Sürecine Hazırlık Çalışmalarının Tespitine Yönelik Bulgular.....	82
3.6.5. Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin İşgören Bulma ve Seçim Sürecinin Tespitine Yönelik Bulgular.....	86
3.6.6. Otel İşletmelerinin İşgören Seçiminde Eğitim,Beceri ,Deneyim, Fiziksel Özellikler ve Diğer Kişisel Özelliklerin Hangisinin Daha Fazla Etkili Olduğunun Belirlenmesine Yönelik Bulguların Tabloları.....	96
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi.....	104
3.8. Sonuç Ve Öneriler.....	113
EKLER.....	117

EK 1:Anket Örneği.....	118
KAYNAKÇA	122

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ
Birinci Bölüm

Tablo Ve Şekil No	Açıklama	Sayfa
Şekil 1.1	İnsan Kaynağı Planlamasının Temel Aşamalarını Özeti	10
Şekil 1.2	İş Analiz Sürecinin Girdiler, İşlemler ve Çıktılarının İncelenmesi	28
Şekil 1.3	İş Analizinin Kullanıldığı Alanlar	30
Şekil 2.1	Aday Bulma Ve Seçim Süreci	38
Şekil 2.2	Seçme İşlemi Temel Aşamaları	58
Tablo 1	Otelin Statüsü	80
Tablo 2	Yöneticinin Pozisyonu	81
Tablo 3	Yöneticinin Eğitim Durumu	81
Tablo 4	Yöneticinin Mesleki Eğitimi	81
Tablo 5	Otellerin İKY'ne İlişkin Bulgular	82
Tablo 6	İK Politikalarını İlişkin Bulgular	83
Tablo 7	İKP Yapılma Sıklığı	83
Tablo 8	İKP'nın Yapıldığı Birim İle İlgili Bulgular	84
Tablo 9	İşgören İhtiyacı Belirleme Yöntemleri İle İlgili Bulgular	85
Tablo 10	İşgücünün Niteliklerini Belirlemede Kullanılan Araçlar	85
Tablo 11	İş Tanımı ve İş Gereklere İlişkin Bulgular	86
Tablo 12	İşgören Bulma ve Seçme İşlevini Yapan Birim İle ilgili Bulgular	87
Tablo 13	Alt Kademe İşgören İstihdamında Yararlanılan Kaynaklar	87
Tablo 14	Orta ve Alt Kademe İşgören İstihdamında Yararlanılan Kaynaklar	88
Tablo 15	Üst Kademe İşgören İstihdamında Yararlanılan Kaynaklar	88
Tablo 16	İç Kaynakta İşgören İstihdamında Kullanılan Araçlar	89
Tablo 17	İç Kaynaktan İşgören İstihdamında Kullanılan Yöntem	89
Tablo 18	İç Kaynakta İşgören Sağlama Nedenleri İle İlgili Bulgular	90
Tablo 19	Dış Kaynaktan İşgören Sağlama Kullanılan Kaynaklar	90

Tablo 20	Dış Kaynak Kullanım Nedenleri İle İlgili Bulgular	91
Tablo 21	Dış Kaynaktan Yararlanmada Kullanılan Duyuru Araçları	92
Tablo 22	Başvuru Formu Uygulaması İle İlgili Bulgular	92
Tablo 23	Başvuru Formunun Sonraki Zamanda Kullanımı İle İlgili Bulguları	93
Tablo 24	Kullanılan Sınav Yöntemi	93
Tablo 25	İşe Alma Görüşmesi Yöntemi	94
Tablo 26	Referans Araştırması Uygulaması İle İlgili Bulgular	94
Tablo 27	Üst Kademe İşgörenin İşe Alma Kararı İle İlgili Bulgular	95
Tablo 28	Orta ve Alt Kademe İşgörenin İşe Alma Kararı İle İlgili Bulgular	95
Tablo 29	Sağlık Kontrolü Yapılması İle İlgili Bulgular	96
Tablo 30	İşgören Seçiminde Eğitimin Önemi İle İlgili Bulgular	96
Tablo 31	Mesleki Eğitim Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	97
Tablo 32	Bilgi Beceri Yeteneğinin Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	97
Tablo 33	Yaş İle İlgili Bulgular	98
Tablo 34	Cinsiyetin Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	98
Tablo 34	Medeni Durumun Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	99
Tablo 36	İş Değiştirme Sıklığının Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	99
Tablo 37	Fiziki Görünüşün Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	100
Tablo 38	Yabancı Dil bilgisinin Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	100
Tablo 39	Kişilik Özelliklerinin Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	101
Tablo 40	Bonservisin Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	101
Tablo 41	Mesleki Hedefin Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	102
Tablo 42	Güvenlik Sicilinin Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	102
Tablo 43	Talep Edilen Ücretin Önem Derecesi İle İlgili Bulgular	103
Tablo 44	Bonservis İle İlgili Bulgular	103
Tablo 45	Hipotez 6'nın t- Testi Değerlendirme Tablosu	106
Tablo 46	Hipotez 13'ün t-Testi Değerlendirme Tablosu	108
Tablo 47	Hipotez 16'nın t-Testi Değerlendirme Tablosu	109

GİRİŞ

Turizm sektörü ülkemiz ekonomisinin en önemli sektörlerinden biridir. Emekyoğun bir sektör olması nedeniyle genç nüfusun istihdam edilmesinde büyük bir önem arz etmektedir. Sektör hareketlilik, mevsimlik ve yüksek işgücü devir hızı ve düşük oranlı sendikalaşma gibi özelliklere sahiptir. Bu sektörün kapsamı içinde ve yüksek miktarda işgücü istidamı ile yer alan otel işletmelerinin hedeflere ulaşmalarında en stratejik kaynak olarak insan unsuru karşımıza çıkmaktadır.

Otel işletmelerin yöneticileri; işgöreni etkili ve verimli kullanabildikleri oranda başarılı olurlar. Etkin ve verimlilik de ancak sahip olunan insan kaynaklarının kalitesi oranında etkinlik ve verimlilik sağlanabilir. İşletmelerin ve akademisyenler tarafından işgören etkinliği ve verimliliği artırmak için birçok çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmada işgörenden verimli ve etkin yararlanabilmede, işgören seçim sürecinin otel işletmeleri için önemini ele alınmıştır.

Söz konusu çalışmada Çalışmanın birinci bölümünde işgören seçim sürecine hazırlık çalışmaların anlatılmıştır. Bu bölümde insan kaynakları yönetimine, insan kaynakları politikalarına, insan kaynakları planlamasına ve planlamada kullanılan yöntemlere ve iş analizleri konularına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise konumuzun temelini oluşturan seçme konusu ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İşgören seçimine hazırlık çalışmaları aşamaları, işgören seçme aşamaları ikinci bölümde e anlatılmıştır. Bu bölümde iş gören bulmada kullanılan kaynaklar, kaynaklara ulaşma araçları, işletmeye başvuran adayların değerlendirilme yöntemleri seçim süreci içerisinde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde işgören seçim sürecinin otel işletmelerinde uygulamalarının nasıl olduğunun tespitine yönelik olar Akdeniz ve Ege sahilinde bir alan çalışması yapılmıştır. Araştırma konusu için ilk olarak litarütür taraması yapılmıştır. Buradan elde edilen bilgiler ışığında anketler hazırlanarak elde edilen veriler üçüncü bölümde tablo ve istatistiksel olarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGEREN BULMA VE SEÇİM SÜRECİNE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

1.1.İnsan Kaynakları Kavramının Analizi

İş dünyasını konu alan herhangi bir kitap, dergi, ya da gazete elinize aldığınızda bir kuruluşun en önemli kaynağın çalışanları olduğuna ilişkin, çok sayıda iddia görürüz. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş bakımından bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak için 20 yüzyılın sonlarında benimsenen bir yönetim anlayışıdır(Tütücü,2002,:10). Tüm örgütler üretmek istedikleri mal ve hizmetler için hammadde, sermaye ve emeği bir araya getirmesi gerekir. Üretimin bu üç temel faktöründen en önemlisi emek faktörüdür.

Günümüzde örgütler benzer maddi olanaklara sahiptir. Örgütler arasında küresel rekabet üstünlüğü yaratacak tek farklı etken insan kaynaklarıdır. İnsanlar örgütlerde verimliliği, kaliteyi ve karlılığı etkiler. Dolayısıyla insanlara bir “kaynak” olarak bakılmaktadır(Ergin,2002:16).

İnsan kaynakları kavramı, genel olarak tanımlayacak olursak bir örgütte çalışan iş gücünün tümü olarak ifade edebiliriz.İnsan kaynakları bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanları içine alır(Budak v.d.,2004:24). Diğer yandan insan kaynakları kavramı örgütün bünyesinde çalışan işgücünü kapsadığı gibi

örgütün dışında da bulunan potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir(Hall , 2004,21).

İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynaklarının temelinde yatan temel düşünce rekabette üstünlük sağlamanın yolu insanların çabalarına bağlı olmasıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi insan gücünü en etkin ve verimli biçimde kullanmayı amaçlar. İnsan yönetimi, diğer kaynakların yönetiminden farklı değildir ,fakat insan pratikte farklıdır.İnsana gereken önemi vermeden ondan tüm potansiyelini örgüte adamasını beklemekte mümkün olmamaktadır.İnsan kaynaklarının merkezinde insan faktörü yer almakta ve tüm faaliyetler bu faktör çevresinde yürütülmektedir(Anderson,2000:26).

İnsan kaynakları yönetimini, insan kaynağına ilişkin; insan kaynakları planlaması, işe alma oryantasyon işe yerleştirme, insan kaynağını eğitime, kariyer geliştirme, sağlık ve güvenliğini koruma başarısını değerlendirme ve ücretlendirme gibi işleri yapmaktan insan kaynakları bölümü sorumludur. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için işletmedeki insan kaynaklarının en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmekten sorumlu olan birim insan kaynakları yönetimidir (Budak v.d.,2004:25).

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980`li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir(Sabuncuoğlu ,2000:7).

Son yıllarda insan kaynağına daha fazla önem verilmesinin sebebi bütün üretim faaliyetlerinin insanlar tarafından ve insanlar için yapıldığının tam olarak anlaşılmasıdır. Örgütler insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulur.Üretim yapabilmek için üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirecek bir sitem kurmak yine insanın varlığı ile mümkündür.

İnsan kaynakları yönetimi; işlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan işgörenin işe alınması, işten çıkartılması, eğitilmesi, işe ve işletmeye uyumlu hale getirilmesi,

değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi fonksiyonlarını üstlenen, işgören sorunlarının çözümünde yetkili yol ve yöntemleri içeren bir işlevdir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi sadece gerekli sayıda ve nitelikte iş görenin hizmete alınması ve alıkonulması ile ilgilenmez, örgüt kültürüne ve örgütün stratejik istemlerine uyumlu kişileri seçmekle ve yükseltmekle de ilgilenmektedir(Tütüncü, v.d.;2003:115).

İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetimine göre daha genişlemiş bir içeriğe sahip olduğundan işlevlerinde de daha ayrıntılı faaliyetler olarak ortaya çıkar. İnsan kaynakları yönetiminin, insanı merkez alma ve durum olmaktan çok bir süreç olarak görmektedir. Bir takım amaçlara ulaşabilmek için insan kaynağı diğer üretim kaynakları ile uyumlu verimli ve etkin kullanılabilen kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

1.1.1.Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Tanımı Ve Önemi

Tüm dünyada ülke ekonomilerinin gelir kaynağı olan turizm sektörü ülkemizde 1980 'li yıllardan sonra hızla gelişmeye başlamış ve bu gelişmenin sonucu olarak turizm sektöründeki işgücü sayısal ve nitelik olarak önemli gelişme göstermiştir. Ülkemiz ekonomisinin en önemli sektörlerinden biri turizm sektörüdür.Emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle genç nüfusu istihdam etmesinde büyük önem arz etmektedir.Ülkemizde son yıllarda bu alanda önemli mesafeler kat etmiştir.

Turizm sektörü mevsimlik ve partime çalışma ve niteliksiz elaman istihdamı ve yüksek işgücü devir hızı , düşük oranlı sendikalaşma gibi özelliklere sahiptir.Bu sebeple sektör müşterilerinin taleplerini istenilen düzeyde karşılayabilmek için doğru becerilere sahip doru insanları istihdam etmelidir.Sektörde etkin bir insan kaynakları yönetimi ve etkin personel fonksiyonu olmalıdır(Mullins ,1995:171).

Ekonominin hiçbir sektörü turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan talebini oluşturan en önemli unsur bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri,diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireydir(İçöz, 1991:15).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(Timur,1992:47).

Turizmin en büyük özelliği insan ögesinin ve onun niteliklerine uygun bir faaliyet olmasıdır. Bu sektör restoranlar, oteller, ulaştırma, eğlence ve animasyon, kültür ve sanat faaliyetleri, kamp, ekipmanı, spor malzemeleri gibi, birçok alt sektörden oluşmaktadır. Bu sektörlerin en önemlisi otel işletmeleridir.

Otel İşletmelerinin fiziki yapıları, yıldızlama standartlarının yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanmasından sonra insan faktörü dışındaki etkenlerde belirli standartlar sağlanmış ve günümüzde kıyasıya artan rekabet ortamında insan faktörü ön plana çıkarmaktadır.Müşteri tatmini ,kalite verimlilik gibi konular insan kaynaklarının ön plana çıkartmıştır. Hizmetin kalitesinin fiziki yapıdan çok insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanılmasıyla sağlanacağı anlaşılmıştır(Tütüncü,2002:12).Dolayısı ile otel işletmelerinin başarısı diğer işletme türlerinden farklı olarak hizmetin kalitesine bu hizmetleri gerçekleştiren kişilerin seçimine, işe alınmasına, eğitimine ve benzeri işlevlerine bağlı olmaktadır (Erdem,; www.isguc.org).

Hizmeti sunan kişilerin, yani çalışan personelin, olumlu veya olumsuz performanslarının tüketicilerin kendilerine sunulan hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça etkili olarak etkileme gücü bulunmaktadır (Tavmergen,2002:29). Olumsuz davranışlar müşteriler üzerinde en kısa zamanda etki etmektedir, kalıcı özelliği vardır;hizmetin verimliliğini doğrudan ve olumsuz yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu,2000:5).

Üretimin temel amacı, bir mal veya hizmet çıkarmak olduğuna göre otel işletmelerinde insan kaynaklarının önemini de üretimin temel faktörünün işgören olmasından kaynaklanmaktadır. İşgören otel işletmelerinde en önemli üretim faktörüdür. Otel işletmesinin arzulanan amaca ulaşabilmesi işgörenin etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır(Girişken,1998:49). İşletmenin türü ne olursa olsun mal veya hizmet üretebilmek için insana ihtiyaç vardır. Örgüte uygun insanları bulmak için sistematik ve ciddi çalışmalar yapmak ve verimli çalışmalarını sağlamak ise insan kaynakları yönetiminin görevidir.

İnsan kaynaklarının önemi insan emeğine dayalı olarak çalışan turizm işletmelerinde daha da artmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları insan kaynağı dışındaki

tüm kaynakları satın alınabilmekte ikame de edilebilmekte, ya da çeşitli yollardan sağlanabilmektedir. Örgütler için bulunması en zor ve en pahalı kaynak İnsan kaynağıdır. Gerekli niteliklere sahip insan kaynakları ile çalışmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri, dünyada yaşanan hızlı değişime ayak uydurmaları oldukça güçtür. Son yıllarda sendikacılığın gelişmesi, uzmanlaşma istenen özelliklere sahip eleman bulmanın güçleşmesi de işgörenin önemini her geçen gün arttırmaktadır. İnsan kaynağının örgütler için böyle önemli hale gelmesi insan kaynakları yönetiminde önemini arttırmaktadır.

1.1.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Kapsamı Ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi eleman ihtiyacı belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi çözümü; bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır(Fındıkçı,1999:13).İnsan kaynakları yönetiminin amacı insan gücünü en etkili ve verimli şekilde kullanmaktır.İnsan kaynakları yönetiminin temel konusu İnsandır. Çalışanların yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmeyi sağlamak amacı ile yapılan tüm çabalar insan kaynakları yönetimin uğraş alanını oluşturur (Erdem,2000;).Otel işletmelerinde verilen hizmetin kaliteli ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde gereksinim duyulan işgörenin işe alınmasından çıkarılmasına ,işgören sorunlarının çözümündeki yöntemleri içeren tüm faaliyetler insan kaynakları yönetiminin uğraş alanını kapsamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin kapsam alanı içine personel yönetimi örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkiler girmektedir(Sabuncuoğlu,2000,5).

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi fonksiyonun, örgütteki yeri ve önemi, örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin insan kaynaklarına, bakış açısına göre değişecektir. Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işlevleri şöyle sıralanabilir, (Kozak,2004:29).

- İnsan kaynakları planlaması
- İş Analizi
- Personel bulma
- İşe Alma
- İşe alıştırma
- Motivasyon
- Personel değerlendirme
- İş değerlendirme
- Ücretlendirme
- Disiplin
- Verimlilik
- Endüstriyel ilişkiler

İnsan kaynakları, kendisini günümüzün bilgi ekonomisinin gereklerine uygun bir şekilde yeniden yaratmadığı sürece şirket için son derece önemli bir rekabet avantajı kaynağı olacağı yerde şirketin rekabet gücünü sınırlayan bir etken olmaktan kurtulmayacaktır. Günümüz rekabet koşulları, stratejik İnsan kaynakları yönetimi, öncelikle belirli becerilerin, seçilmiş stratejiler ile uyumu sağlamak , insan sermayesinin oluşturulması ve bilginin yönetilmesi yönünde yapılandırılması gerekmektedir.

1.1.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Amacı

İnsan kaynakları bölüm amaçları, işletmenin genel amaçları doğrultusunda ve bunlarla uyum halinde olmak zorundadır (Mucuk, 1993, 277). İnsan kaynaklarının temel amaçlarını ; etkili insan gücü kaynaklarını oluşturmak, geliştirmek ve elde tutmak olarak sıralayabiliriz (Barutçugil, 2004: 39).

Genel anlamda İnsan kaynakları yönetiminin, İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan kurum kültürüne uygun, çalışan

politikalarını geliştiren ve bu yönü ile kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca İnsan kaynakları yönetimi; İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın, işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemi olarak da ifade edilmektedir (Kozak,2004:13).

Yukarıdaki tanımları incelediğimizde insan kaynakları faaliyetlerinin iki temel amaç taşıdığı görülmektedir.

- Otel işletmesinin genel amaçları doğrultusunda insan gücünün etkin ve verimli kullanılması için işletmede görev yapan insanların bilgi yetenek ve becerilerini rasyonel bir biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkartmak.
- İşgörenin gereksinimlerinin ve gelişiminin sağlanarak işletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten doyuma ulaşmalarını sağlamak

Bu açıdan baktığımızda insan kaynakları yönetimi işgörenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmak ve elde edilecek verimli çalışma temposunun devamlılığını sağlarken diğer yandansa işgörenin yaşam kalitesinin yükseltilmesini amaçlar.

1.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

1.2.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi

Otel işletmeleri müşterilerinin psikolojik doyumlarına yönelik hizmet sunan işletmeler olması ,diğer endüstri dallarına göre ,daha fazla işgören çalıştırılması ,işgören devir hızının yüksek olması,eğitimli işgücüne duyulan gereksinim,üretim ve tüketimin eş zamanlı olması gibi nedenler otel işletmelerini işgücü planlaması yapılması gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır.

Yönetim fonksiyonları denilince, planlama, örgütleme, kumanda, liderlik, koordinasyon, kontrol, yetiştirme ve geliştirme başlığını taşımaktadır. Bunların başın da ise planlama gelmektedir. Her faaliyet dikkatli bir şekilde yapılacak planlama ile başlamaktadır. Planlar, amaçları gerçekleştirmenin, yol ve araçlarını belirlemektedirler.

Planlama gelecekte ne yapılacağına bugün'den karar verilmesidir. Ayakta kalmak ve yaşamak isteyen herkes plan yapmak zorundadır. Planlama istenilen bir gelecek ile bunu gerçekleştirmek için atılacak adımların belirlenmesini içerir(Tek,1999:s.75).

Planlama faaliyetleri yönetimi ileriye yönelik sistemli düşünmeye, örgüt çabalarını daha iyi eşgüdümlemesine, etkin bir kontrol ve performans standartlarının geliştirilmesini, örgüt hedef ve politikalarının saptanmasının teşvik eder. İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olmanın ilk koşulu nicelikli ve nitelikli işgörenin bulunması ve ondan nasıl yararlanılacağına bilinmesidir. Buda ancak planlama ile mümkün olacaktır.

İnsan kaynakları planlaması örgütün gelecekteki ihtiyaç duyacağı işgörenin nitelik ve nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne şekilde karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür(Yüksel,2004:68). İnsan kaynakları planlaması iki kritik faktör ile ilgilendir. İnsan kaynağı arzı ve talebi arz, turizm işletmelerinin istihdam edebileceği potansiyel işgücünü temsil eder. talep ise işletmelerin talep ettiği işin tabiatı ve yapısını ifade eder. Arz ve talep işletme içi ve işletme dışı şartlardan veya faktörlerden etkilenir. İşgücü talebi ürün veya hizmetlerinizi talep eden müşterilerin istek ve davranışlarının bir fonksiyonudur(Woods,1992,84).

İnsan kaynakları planlaması, kısaca işletmenin gereksinim duyduğu iş gücünü öngörüleme ve bu gerekli işleri aşama, aşama gerçekleştirme sürecidir(Budak v.d.,2004:41). İşgören planlaması son derece dinamik bir konudur. İşletmeler gelişip genişledikçe, yeni nitelik ve beceriler sahip işgörene ihtiyaç duyarlar. Ters durumda yani işletmenin küçülmesi durumunda ise işgören fazlalığı ortaya çıkacaktır işletmenin yapısı değişirse dahi emeklilik ,istifa ,ölüm hastalık vb. nedenlerle yine de işgören ihtiyacı doğar. Bu anlamda insan kaynakları planlamasının otel işletmelerinin büyüklüğüne ve faaliyet sürelerine bağlı olarak kısa ve uzun dönemde ele alınabilir(Kozak,2004:30).

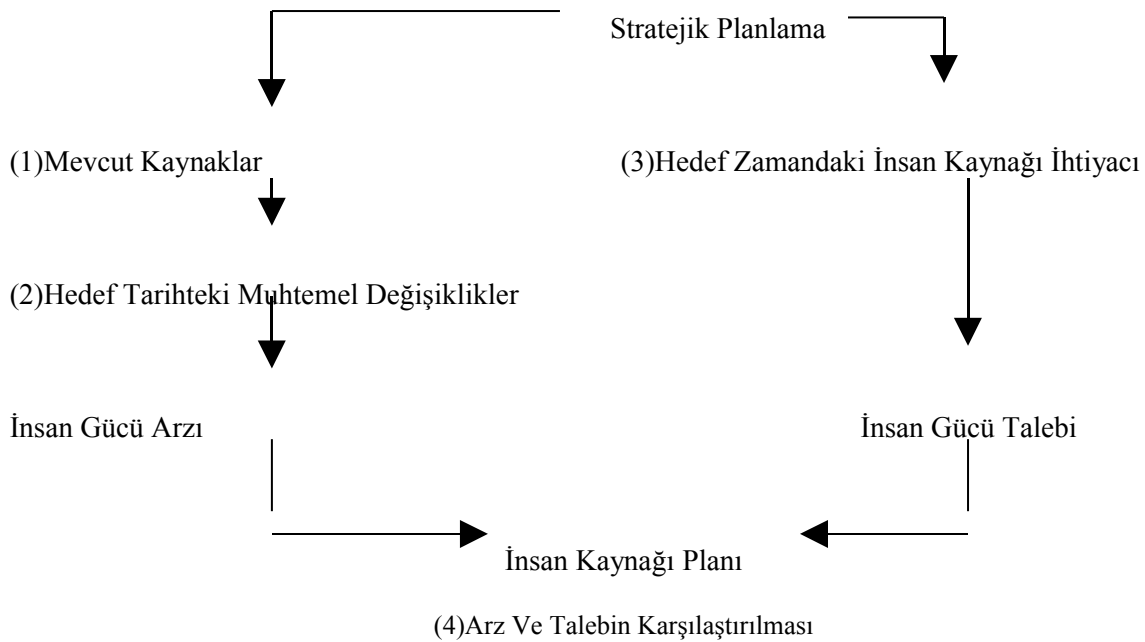
İnsan kaynakları planlaması uzun dönemde otel işletmelerinin gelişmesi için gerekli işgören kaynaklarının belirlenmesi ve meydana gelecek işgören gerek simine nasıl bir çözüm bulunacağını gösteren bir süreçtir. Kısa dönemde ise istifa, iş kazası ,ölüm vb. durumlarda hangi kaynaklardan işgörenin sağlanacağını belirler.

Öncelikle işletmenin insan kaynakları politikasının uygun olması gereken insan kaynakları planlamasının amaçları işletmenin kültürel amacını gerçekleştirme

doğrultusunda yapılacak işler için gerekli sayıda ve istenilen beceri düzeyindeki personeli zamanında hazır bulundurmak olmalıdır(Gülen,1995:96).

İnsan kaynakları planlaması geleceğe yönelik bir çalışma olduğundan dolayı işletme içi ve işletme dışı değişkenlere dayalı bir öngörülemezliğe dayanmaktadır. Gelecek dönemde işletmenin işgören talebini işgören arzını öngörülemezlik ile başlayan süreç programlama ve değerlendirme ve kontrol ile son bulur. Biçimsel olarak yapılan tüm işgücü planlarının temel aşamalarının özetini aşağıdaki şekil 1.1 gibi gösterebiliriz.

İnsan Kaynağı Planlamasının temel aşamalarının özeti



Personel Yönetimi Faaliyeti

Mullins,1992:152

Şekil 1.1

Otel İşletmelerinde, İnsan kaynakları yönetiminin İşletme genel planlaması amaçları doğrultusunda, gerekli olan iş gücü envanterini çıkartmak, işletmenin bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları, gereksinimini nitelik ve nicelik olarak saptamaya çalışmaktır. Genel İşletme planlaması amaçlarına etkin ve verimli katkıyı sağlayacak

işgöreni en uygun birime yerleştirilmesi doğru sayıda ve nitelikteki işgören gereksinimi doğru zamanda sağlama süreci olarak tanımlayabiliriz.

Şekilden de anlaşıldığı gibi insan kaynakları planlaması iki temel boyuta sahiptir. Birincisi, İnsan kaynakları departmanının gelecekte insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmesi ile ilgilidir, İkinci boyutu ise bu ihtiyacı karşılayacak, kaynakların ve bu kaynakların değerlendirme yöntemlerinin ortaya konması oluşturmaktadır. (Sabuncuoğlu,2000:29)

İnsan kaynakları planlaması yapmanın, *örgütsel amaçları* şunlardır; (Budak v.d.,2004:44).

- İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak
- Daha doyumlu ve yetişmiş insan kaynağına sahip olmak
- Diğer bir kaynakta ise İnsan kaynakları planlamasında güdülen amaçlar şu şekilde özetlenebilir(Bingöl,1997:81)
- İnsan kaynaklarında iş değişiklikleri ve kısıtlamalar
- İşgörenlerin eğitimini ve gelişimini sağlamak
- Yeniden işgören bulmak ve işe almak
- Toplumlarda hızla değişen değişime uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak

İş gücü aynı zamanda bir maliyet unsuru olduğundan iş maliyetleri optimal bir şekilde tutacak işgören kullanılmasının ayarlanması gerekmektedir. Aksi takdirde aşırı istihdam nedeni ile ya da yeterince istihdam yapılmaması nedeni ile ortaya çıkacak kayıplardan dolayı oluşan maliyetler, insan kaynakları planlamasını etkin bir şekilde yapmayı gerektirir.

Sonuç olarak planlama yapabilmek için örgütteki insan kaynağı arz ve talep durumunun birlikte incelenmesi gerekir. İnsan kaynakları otel işletmelerinin günümüzde ve gelecekteki ihtiyaç duyacakları işgücünü karşılar.Ancak ideal durum hiç bir zaman gerçekleşmez.Bunun yerine otel işletmeleri gerçek hayatın kurallarına uygun olarak az veya çok istenilen yeteneklere sahip işgücü ile ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar.

Belirli bir denge durumunu sağlamaya çalışan bir örgüt açık bir sistemdir ve onunla karşılıklı etkileşim içindedir. Örgütler içlerinde ve dışlarında meydana gelen değişimleri göz önünde bulundurarak insan kaynakları planlamasını en mükemmel şekilde yapmaları gerekir. İnsan kaynakları planlamasını başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmek için mevcut durumun doğru bir şekilde analiz edilerek, geçmiş verilerden de yararlanarak gelecek yıllarda gösterecek gelişmelere uygunluğunun sağlanması gerekir.

1.2.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Stratejik Planlamasının Önemi Ve Amaçları

Strateji, geleceğe yönelik bir hareket planıdır. Başka bir deyişle önce ne yapılacağını, sonra da nasıl yapılacağını tarif eder (Ergin,2002:26). Stratejik planlar genel amaçlara erişmek için, örgütsel faaliyet alanları ve pazarları belirlemek, örgütsel kaynakları, bu faaliyet alanlarına tahsis etme çabaları ile ilgilidir(Eren, 1996: 119). Stratejik plan organizasyonun ana amaçlarını, politikalarını, uyumlu, tutarlı bir bütün halinde birleştiren bir plandır(Barutçugil,2004:115). Schendel ise stratejiyi işletmenin iç kaynakları ve becerileri ile dış çevrenin fırsat ve tehlikeleri, arasında uyum sağlayacak, faaliyetler olarak tanımlar(Derrişoğlu,2004:66) .

Örgütler pazardaki müşteriler için birbirleri ile rekabet ederler ve genelde birbirlerini izleyerek yeni stratejiler belirler (Yüksel,2004:51). Rakip turistik ürün sahiplerini rekabet analizi yaparak mevcut ve potansiyel sahiplerin güçlü ve zayıf yanları tespit edilerek örgüt stratejileri belirlenmiş olur. Günümüz pazarlarının rekabet koşulları, hem değişen teknoloji, hem de çalışma yöntemlerinde ki yeni gelişmeler gereksinim duyulan işgören profilini değiştirmiştir. Bu değişim insan kaynaklarının yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Stratejik planlama süreci ,organizasyonu uzun dönemde amaçlarını ortaya koyarken çalışanların bu amaçlara bağlılıklarının nasıl sağlanacağını da ele almalıdır. Daha sonraki aşamada hazırlanacak fonksiyonel düzeydeki taktik ve eylemsel planlar ise organizasyonda yada alınacak olan işgörenin bilgi beceri yetenekleri dikkate alınarak hazırlanmalıdır(Barutçugil,2004:116).

Yıllar içinde insan kaynakları planlaması teknikleri gelişmiş ve faaliyetler daha çok stratejik planlamaya doğru kayma göstermiştir.. Otel işletmelerinde üretimin en

temel unsurunun insan olması, insan kaynaklarını rekabet sağlayarak rakiplere karşı üstünlüğü, ön plana çıkararak, işletmenin dış çevresinin yarattığı fırsatlardan yararlanabilmesi ve bu etkilerden kendini koruyabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi gerekir. Bu mevcut insan kaynağının envanterini çıkararak güçlü ve zayıf olduğu yönleri belirler.

İnsan gücü planlaması, stratejik örgütsel planlama ile stratejik insan kaynakları planlaması arasındaki bağlantıdır(Ergin,2002:26). Stratejik İnsan kaynakları planlaması, örgütlerin genel stratejilerini temsil etmiş olur.Stratejik planlama sürecinde, yöneticiler örgüt içindeve dışındaki etmenleri, dikkate alarak, örgütün sahip olduğu, fırsatları ve tehditleri, dikkate alarak planlama ve planları uygulama yöntemlerini belirlerler.

1.2.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

Planlama süreci, organizasyon içinde ve dışında kontrol edilebilir ve edilemez nitelikli birçok, faktörün etkisi altındadır. İnsan kaynakları planlaması uygulanabilirlik tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre revize edilebilme becerisi yönetim açısından yol gösterici olma niteliği dolaysı ile planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır (Sabuncuoğlu,2000:32).

İnsan kaynakları planlamasının başarılı olabilmesi insan kaynaklarını etkileyen etmenlerin tespit edilmesine ve bunlar dikkate alınarak, hazırlanmasına bağlıdır. İşletmenin dış çevre koşullarını ve işletmelerin insan kaynakları ile ilgili yetenekleri analiz edilerek, planlama ile uyumlulaştırılmalıdır.

İnsan kaynakları Planlamasını etkileyen faktörleri, içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayırarak açıklayabiliriz

1.2.3.1.Dışsal Faktörler

İnsan kaynaklarını etkileyen dış etmenler örgüte dışardan gelen baskılar olup örgütün değiştirmek için kısa sürede etkili olmayacağı etmenlerdir. Bu nedenle genelde

örgütler kısa dönemde zorlayıcı dış etmenlere uyum sağlamaya çalışırlar, uzun dönemde ise etmenleri örgüt için daha elverişli hale getirmek amacı ile çaba sarf ederler (Yüksel,2004 :45). Dışsal faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1.2.3.1.1. Çevresel Belirsizlik

Bazı ülkelerde baş gösteren ekonomik kriz işletmeleri doğrudan veya dolaylı yoldan etkilemektedir (Sabuncuoğlu,2000:32). Bu durum otel işletmeleri için de geçerlidir. Otel işletmelerinde yöneticisi ülke ile ilgili GSMH faiz oranları, nüfus artış hızı, vb makro ekonomik göstergeleri izlemekle otel işletmelerinin insan kaynakları politika ve strateji uygulamaları daha iyi belirleyebilirler.

Ekonomik durgunluk, siyasi krizler, terör ve benzeri çevresel belirsizlikler otellerin doluluk oranların da düşüşlere sebep olacağından işgören istihdamında da düşüşlere sebep olacaktır. İş arayanların çoğalması yöneticiyi çok sayıda başvuran arasından daha nitelikli adayları seçme imkânı verir. İşsizlik oranını azaldığı dönemlerde ise nitelikli adayların işe yerleştirmek yüksek maliyetlere sebep olur. Otel işletmelerinde çevresel belirsizliklerin insan kaynakları politikası ve planlaması üzerinde etkilerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

1.2.3.1.2.Yasal Çevre

Otel işletmelerinin öncelikle uymak zorunda oldukları çevre, yasal çevredir. Değişen ekonomik ve demografik koşulların yanı sıra değişen yasalarla işletmelerin insan kaynakları planlanması yapmak zorunda bırakılmaktadır.Emeklilik yaşı, çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığının iş güvencesi ile ilgili çalışmalar, özürli çalıştırma zorunlulukları ilgili yasalar işletmeleri planlama yapmaya zorlamaktadırlar.

Toplumdaki iş hayatını düzenleyen yasaların yanında özel ve kamu kesiminin iş hayatını düzenleyen tüzük ve yönetmenlikler mevcuttur. İnsan kaynakları departmanının değişen yasaları izlemesi ve gerekli önlemleri önceden alması gerekir.

1.2.3.1.3. Teknolojik Çevre

Teknoloji dar anlamıyla alındığında işletmelerde kullanılan makine ve teknolojik bilgidir. Geniş anlamıyla ele alındığında ise örgütün ekonomik ve verimli, karlı çalışabilmesi için üretimle birlikte yönetimde bilimsel ilke ve tekniklerin uygulanması faaliyetlerinin tümü teknoloji kapsamına girmektedir(Yüksel,50:2004). İş saati başına çıktı miktarını belirleyen yâda değiştiren teknolojik gelişmeler iş gücü ihtiyacındaki azalmalara neden olabilir (Sabuncuoğlu,2000:33).

Son yıllarda bu sektörde de yaşanan teknolojik değişmelere rağmen niceliksel azalma yönünde fazla etki etmemesine karşılık niteliksel iş gücü özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özellikle İnternet ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler insan kaynakları yönetim anlayışını etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler işgörenin verimliliğini ve hizmetin kalitesinin artırılmasında olumlu birçok etkiye sahiptir.

1.2.3.1.4. Rekabet Koşulları

Faaliyet gösterilen sektörde üretim biçimleri emek yoğun ya da sermaye yoğun olma kalite anlayışı müşterilerin fiyata ya da kaliteye duyarlılığı müşteri bağımlılığı ürünün yaşam döngüsünün hızı yani yeni ürün ihtiyacı vb koşullar rekabetin temelini ve biçimini belirlemektedir. (Sabuncuoğlu ,2000: 33).

Örgütler pazardaki müşteriler için birbirleri ile rekabet ederler ve genelde birbirlerini izleyerek yeni stratejiler belirler (Yüksel ,2004:51). Rakip turistik ürün sahiplerini rekabet analizi yaparak mevcut ve potansiyel sahiplerin güçlü ve zayıf yanları tespit edilerek örgüt stratejileri belirlenmiş olur. Otel işletmeleri emek–yoğun işletmelerdir. Ve insan en önemli üretim faktörüdür. İnsan kaynakları yönetimi nitelikli işgücünü örgütte tutmak ve nitelikli işgücünü örgüte kazandırmakla yükümlüdür. İnsan kaynakları yönetimi nitelikli işgücü sayesinde örgütün örgütün rekabet gücüne yapacağı katkıyı arttırabilir.

1.2.3.1.5.Toplumsal Çevre

Örgütün toplumsal çevresini ulusal kültür, sendikalar, müşteriler ve hissedarlar oluşturur.

Kültür; İnsanların yarattığı değer sisteminin ahlak sanat sembol inanç, gelenek ve göreneklerin, karışımıdır. Ulusal kültürde yer alan çeşitli davranış özellikleri iş hayatına yansır. Kültür örgütün çalışmasına olumlu veya olumsuz yönde çalışmasını etkiler. Bundan dolayı insan kaynakları çalışmalarında ulusun kültürünü bilmek ve uygun yapı ve yöntemleri iliştiirmek zorundadır.

Sendikalar; işgören ve işverenin eşit şartlar altında karşılaşmalarını sağlamak amacı ile ortaya çıkmıştır. İşgören – işveren ilişkilerinde önemli rol oynarlar. Toplu pazarlıklarda, grev lokavt uygulamaları, otel işletmelerinin rekabet gücünü etkileyeceğinden dolayı insan kaynakları yöneticileri işgören sendikalarını dikkate almak zorundadırlar.

Müşteriler; toplumsal çevrede işletmeyi etkileyen en önemli grup müşterilerdir. Müşteriler yarattıkları taleple ürünün fiyatının miktarının ve kalitesinin belirlenmesinde etkili olurlar. (Yüksel ,2000:S.49). Otel işletmeleri emek yoğun üretime dayalı olduklarından ve üretim ile tüketim aynı zamanda meydana gelmesinden dolayı insan kaynakları departmanının uygun hizmeti sunacak nitelikli ve yeterli işgöreni otelde bulundurması zorunludur.

Hissedarlar; ortak oldukları otel işletmelerinde önemli politika kararlarının alınmasında etkilidirler. İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetlerinin önemi hissedarlara kabul ettirmesi gerekir.

1.2.3.2. İç Faktörler

Otel işletmelerinde örgütün iç çevresi insan kaynakları faaliyetlerini yakından etkileyecektir. İç çevrenin başlıca unsurları arasında örgütün politikaları, mevcut işgücünün özellikleri, örgütün stratejileri, amaçları ve planları gelir.

1.2.3.2.1 Politikalar

İşletmeler açısından politikaların uzun dönem içinde temel amaçlar kurallar ve ilkelerin açıklıkla belirlenmesi ve işletmeyi bu amaçlara götürececek yolların tanımlanması olarak açıklanabilir (Sabuncu oğlu,2000:42). Otel işletmelerinde insan kaynakları politikaları genel politikalara uyumlu olmak zorundadır.İnsan kaynakları

politikası amaçlar doğrultusunda gerekli nitelik ve nicelikteki işgöreni sağlayarak verimliliği dolayısı ile de karlılığı etkileyen bir araçtır.

1.2.3.2.2. Mevcut İşgücünün Özellikleri

Organizasyonda süregelen işgören devir hızı devamsızlık oranları bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecek tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir. İşgücü kalitesi bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlarda bakış açıları planlamanın etkinliği üzerinde önemli bir belirleyicidir(sabuncuoğlu,2000:35).

1.2.3.2.3. Örgütsel Strateji

Otel işletmelerinde en önemli yönetilmesi en zor kaynağı insan kaynağıdır. Ve rekabet ortamında başarının en belirleyici unsurlarındandır. İşletmenin devamlı başarısı, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve devamlı olarak yaşayabilmesi işletme ile çevre arasında bir uyum kurulması stratejik yönetimin en temel amacıdır.Bir işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere, insan kaynaklarını dikkate almadan tepki vermesi beklenemez. (Akyüz,2001:126). İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel stratejilerin uygulamalarının örgütsel stratejilerin başarısında kilit faktör durumundadır.

1.2.4. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Analiz Yöntemleri

İnsan kaynakları planlamasını oluşturmak için belirli analiz çalışmalarını devreye sokmak gerekir. Sürecin temeli veri toplama ve analiz yapmaya dayanır. Bu bilgi oluşturma süreci geçmiş yıllarda verilerin kaydedilmesi ve değerlendirilmesiyle başlar. Mevcut dönem koşullarının analiziyle devam eder ve geleceğe ilişkin tahminlerin yapılmasıyla son bulur(Sabuncuoğlu,2000: S.36).

İnsan kaynakları planlaması iki kritik faktör ile ilgilenir. İnsan kaynağı arzı ve talebi,arz;turizm işletmelerinin istihdam edebileceği potansiyel işgücünü temsil eder. Talep ise işletmelerin talep ettiği işin tabiatı ve yapısını ifade eder.Arz ve talep işletme dışı ve işletme içi faktörlerden etkilenir. İşgücü ürün veya hizmetlerinizi talep eden müşterilerin istek ve davranışlarının bir fonksiyonudur. Satışlar ve rekabetin etkisinin

bir sonucu olduğu gibi işgücü talebinin önemli bir bölümü beklenen satışların bir sonucu olarak ortaya çıkar(Woods,1992:92). İnsan kaynakları planlamasından sorumlu kişilere düşen en önemli görev işletmenin üretmiş olduğu mal ve hizmete olan talebin en iyi şekilde tahmin ederek bu talebi karşılayacak sayıda ve nitelikteki işgöreni tedarik etmektir (Oral, 203:2001).

Planlama yapabilmek için örgütteki insan kaynağının açığını bilmek gerekir. İnsan kaynakları planlaması geleceğe bir çalışma olmasından dolayı örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanır. Bunun için ilk önce arz durumunun saptanması ve daha sonra talep tahminlerine dayalı planlama faaliyetleri yapılmalıdır.

1.2.4.1 İnsan Kaynağı Arzı

Örgütün insan kaynağı arzını belirleme örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından saptama sürecidir(Yüksel,2004:70). İşletme içi arzı tahmin etmek işletme dışı arzı tahmin etmekten daha kolaydır.İşletme içi işgören arzı, mevcut işgücünü ve yeteneklerinin dikkatlice envanterinin çıkarılmasıyla başlar(Woods,1992:88). İnsan kaynağını belirlemede en çok başvurulan araçlar genel envanter ; beceri envanteri, terfi şemaları personel devir oranı ve devamsızlık oranlarıdır.

Analiz aşamasında kullanılan yöntemler şunlardır;

1.2.4.1.1. İş Gücü Genel Envanteri

Otel işletmelerinde İnsan kaynakları planlaması sorumlu olan kişilere düşen en önemli görev işletmenin üretmiş olduğu mal ve hizmete olan talebe en iyi şekilde tahmin ederek, bu talebi karşılayabilecek, sayıda ve yeterlilikte işgöreni tedarik etmektir. Doğru sayıda ve nitelikteki işgöreni doğru zamanda ve doğru yerlerde bulundurmak ve iş gücü kaynaklarını en iyi biçimde değerlendirmek isteyen işletmenin yapması gereken ilk çalışma otelde çalışan iş gücünün genel envanterini çıkartmaktır.

Beceri envanteri çalışanların niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. Beceri envanteri; işgörenin örgüt içinde yükseltilmesini değerlendirilmesini, örgütte duyulan ve ender rastlanan becerilerin ortaya çıkarılmasını ve çalışana dolaylı olarak

yüksek moral verilmesini sağlar (Örücü,2002). İş gücü genel envanteri belirli bir dönemde işletmede çalışan işgörenlerin özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır.

İş gücü genel envanteri işletmede belirli bir dönemde çalışan, işgörenlerin cinsiyete göre, işgören sayısı, yaşa göre işgören sayısı, çalıştıkları departmanlara göre işgören sayısı, eğitim düzeylerine göre işgören sayısı ve aldıkları ücretler gibi ölçütler kullanarak, sayma ve inceleme çalışmasıdır. Otel İşletmelerinde bu çalışma önce her departman için yapılmakta daha sonra bu çalışmalardan toplu olarak genel envanter çıkartılır.

Otel İşletmelerinde istihdam edilen insan kaynaklarının niteliklerinin önemi çok büyüktür. İşe uygun demografik özelliklere mesleki yeterlilik ve deneyime sahip işgörenleri diğerlerinden ayıran en önemli özellik niteliksel değerlerdir. Bir işletme yöneticisinin başarısında mevcut, insan kaynaklarının niteliği önemli bir etki yaratmaktadır. İşletmede işgörenlerin nicelik olarak fazlalığından daha önemlisi nitelik bakımından, sahip olduğu değerdir.Yapılan işin kalitesi ancak çalışmaların deneyimi ve nitelikleri ile ortaya çıkmaktadır (Tütüncü, 2003:151).

1.2.4.1.2.İş Gücü Beceri Envanteri

Beceri envanteri, üzerinde özellikle, durulması gereken, bir kavramdır. İş gücü beceri envanteri, her bir çalışanın mevcut becerilerini, işe giriş tarihi, eğitimi, önceki deneyimleri, yabancı dil bilgisi, mesleki nitelikleri, yeni beceriler edinme yeteneklerini, öğrenmedeki, yetenek ve isteklerini ve kariyer hedeflerini gösteren listelerdir(Woods,1992:89).

İş gücü kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılıp, kullanılmadığını saptamak ve aynı zamanda gelecekte, mevcut iş gücünün hangi işlerde, çalışabileceğini ve ne ölçüde başarılı olabileceğini gösterir. Bunun anlamı işletmede mevcut becerili insan kaynağından daha fazla becerili insan olduğu anlamını taşır.Beceri envanteri yöneticilerin bu tip değerlendirme yapmalarını sağlar.

Envanter çalışması aslında bir araştırma ve incelemeden başka bir şey değildir.(Sabuncuoğlu,2000:59). Beceri envanterin etkili olabilmesi için, şu özellikleri taşıması gerekir (Woods,1992:54).

- Düzenli olarak güncelleştirilmelidir.
- Çalışanlarla yöneticiler, envanterdeki bilgilerde hem fikir olmalıdır.

Yöneticiler beceri envanterinde özellikle, çalışanın problemi çözme ve kişisel uygulamaları üzerinde dururlar.Genellikle yönetim envanteri olarak adlandırılır.Beceri envanteri sonucunda, işgörenlerin yeteneksiz ve yetersiz görüldüğü alanlarda ve konularda eğitilmesi sağlanır.

Diğer yandan çeşitli nedenlerle işten ayrılacak işgörenlerin yerine hangi nitelik ve nicelikteki işgörenin işe alınacağını ve ilerde karşılaşılabilecek sorunlara da şimdiden çözüm bulabilmek, amacını taşır. Aynı zamanda gelecekteki iş gücü gereksinimini daha gerçekçi olarak tahmin edilmesini sağlar.

1.2.4.1.3. İşgören Devir hızı

Otelcilik sektöründe işgören devir hızı, oldukça yüksektir. İşgören devir hızı, bazı otel işletmelerinde ortalama %200-%300 e kadar yükselebilmektedir. Bu İşten ayrılmaların, çoğu genellikle, ilk 30 gün içinde meydana gelmektedir. İnsanların işi bırakma nedenlerini üç ana grupta toplarız. Bunlar ekonomik nedenler,organizasyonel nedenler ve kişisel nedenlerdir(Bonn,v.d.,1992:47). Bunlar;iş tatminsizliği ,ücret miktarı ,ücret eşitsizliği,yan ödemeler,çalışma saatleri, iş güvenliği,politika ve kurallar,İkamet ve ulaşım, çocuk bakımı.sağlık birimleri, sosyal çevre, eğitim imkânları, evlenme,ölüm,hastalık gibi nedenleri sayabiliriz. Hizmet sektöründe işgücü devri ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, işten ayrılma veya çıkarılmaya kişisel faktörler, işletme içi ve işletme dışı nedenlerin etki ettiği göstermektedir (Tütüncü, 2003,149).

İş gören değişim, oranı bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan işgörenin o dönem içinde işten ayrılan, işgören yüzdesini ifade eder. Bu oranı aşağıdaki gibi hazırlayabiliriz.

$$\text{İşgören devir Oranı} = \frac{\text{İş ten çıkanlar}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}} \times 100$$

Ortalama işgören sayısını bulmak için dönem başı ve dönem sonu işgören sayısı, toplanıp, 2 ye bölünerek bulunur.

İş gören devir hızının çok yüksek olması, otel işletmesinin insan kaynaklarından sorumlu kişilerin izlediği, personel politikasının başarısızlığını yansıtır. Otel işletmelerinde insan kaynakları, hayati önem taşır. Otelcilik sektöründe değişime uyum, sağlayabilmek değişen isteklere, cevap verebilmek, rekabet ortamında hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça zordur. Otel işletmelerinde üretilen ürün hizmet ürünüdür. Ve bu sektörde işçilik maliyetleri diğer maliyet kalemleri ile karşılaştırıldığında oldukça yüksektir. İşgören devir hızının yüksek olduğu sürece iyi elemanları bulmak eğitmek işletmede kalmalarını sağlamak ve onlardan verimli bir şekilde yararlanmak mümkün olmaz.

Türkiye gibi bazı ülkelerde turizm genel özelliklerden birisinde mevsimlik olması ve bu mevsimlik özelliğin getirdiği değişik dönemlerdeki işgücü talebine göre işletmelerin dönemler itibariyle farklı sayıda işgören çalıştırdıkları görülmektedir. İşgören devir oranlarını dönemden döneme farklılık göstermemesi insan kaynakları planlamasına kolaylık sağlarken yüksek olması durumunda ise talep tahminlerinin hesaplamasında zorluklarla karşılaşılır.

İşgören devir oranını işgörenin isteği ile ayrılma yâda işveren tarafından çıkarılmanın dışında emeklilik, askerlik sorunu, hamilelik, evlilik, iş kazası ve benzeri nedenlerde etki etmektedir. Bir diğer neden otel işletmelerinin sabit maliyet giderlerini en aza indirmek için sürekli çalışan sayısını azaltma yolunu tercih etmektedir. Başka bir ifadeyle geçici işgören istihdamına kolaylık sağlamaktadır(Küçükaltan,1998,52).

Otel işletmelerinde işgören devir oranı ile üretilen mal ve hizmetin kalitesi arasında bir ilişki vardır. Etkili bir personel planlaması uygulayarak işgören devir oranı düşürebilir. İşletmeler devir hızı ile ilgili bir taktik uygulamadan önce devir hızı problemini spesifik olarak- yapısını- tanımlamalıdır. Turizm işletmeleri adayları bulma ve seçim sürecine daha fazla önem vermelidir ve çalışanların işletmede kalmaları başarılı olma ihtimallerinin yüksek olduğunu ortaya koymalıdır. Devir hızının azalması için stratejilerin daha iyi değerlendirilmesi gerekir (Bonn,1992:61). Böylece müşteriye daha iyi hizmet vererek verimlilik artışı sağlanabilir.

1.2.4.1.4. Devamsızlık Oranı

Otel işletmelerinde karşılaşılan diğer bir sorun ise bazı işgörenlerin devamsızlıklarıdır. Devamsızlıkta hizmetin kalitesini ve verimliliği olumsuz yönde etkiler. İşgörenlerin işe devamsızlığı çalışanlar arasında iletişimin kesilmesine neden olur. İşletmede yönetici ile çalışanlar arasında ve işgörenlerin kendi aralarında iletişim kesildiğinde, üretilen ve sunulan mal ve hizmetlerinde nitelik ve nicelik bakımından bir düşüş olacaktır. Otel işletmeleri üretimle tüketim eş zamanlı olması devamsızlıktan doğacak hizmet kaybının telafisi mümkün olmayacaktır.

İşgörenlerin işe devamsızlığı, işletme yönetimin çözmek zorunda olduğu en kritik insan kaynakları problemlerinden biridir. Devamsızlık oranlarını formülize edecek olursak.

Devamsızlık oranı= Devam edilmeyen gün sayısı / Çalışılan gün sayısı+ Devamsız gün sayısı

Genel anlamda işletmede işgörenlerin toplam devamsızlık oranlarını, devamsız kişilerin ortalama işgören sayısına bölünmesiyle bulunur (Kaynak, 1996: 32).

Devamsızlık oranı= Devamsız sayısı/ Ortalama işgören sayısı

İşgörenin işe devamsızlığının nedeni olarak birçok neden sayılabilir. Bunlardan başlıcaları şunlardır. Hastalık, düşük ücret, ağır çalışma koşulları, işe uyumsuzluk ve ilgisizlik, aşırı iş yükü ve benzeri sebepleri sayabiliriz.

Yapılan bazı araştırmalar eğitim düzeyi, medeni durum, cinsiyet, yaş gibi demografik faktörlerin devamsızlıklar üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir (Sabuncuoğlu, 2000. 44) . İş görenin işe gelmemesi veya geç gelmesi hizmetin aksamasına ve işgücü kayıplarına yol açar. İnsan kaynakları planlaması yapılırken bu nedenden dolayı arzda meydana gelecek kayıpları dikkate alınmalıdır.

1.2.4.1.5. Yeniden Yerleştirme Şemaları

İşletmede iş pozisyonlarına göre hangi işe hangi işgörenin yerleştirileceğini belirleyen şemalardır (Yüksel,2004:70). Özellikle önemli yönetsel pozisyonlar için aday olan mevcut personelin kimler olduğunu gösteren, bu kişilerin bugünkü

performansların ve yükselme olanaklarını belirten personel yerleştirme şemaları işgücü arzının analiz edilmesinde kullanılabilir(Sabuncuoğlu,2000: 44). Otel işletmelerinde işgörenlerinin bilgi yetenek ve beceri ve işletme çalışma sürelerine göre terfi, sıralamasının yapılmış olması kariyer planlamasına da yardımcı olacaktır. Otel işletmelerinde işgören devir hızı çok yüksek olmasından dolayı işgören terfilerinin işletme içinde yapılması işgören devir oranını düşürecektir.

1.2.4.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal Teknikler

Otel İşletmelerinde istihdamın yapısı istihdam edilen, işgörenin nitelikleri ve işin nitelikleri açısından sıkı bir ilişki vardır. Verimlilik bakımından ilk sorun otel işletmesinde gerçek ihtiyaçlara uygun bir istihdam oluşturmaktadır. İşgücü arz eden dış kaynaklar ,turizm işletmelerinin kontrolünde değildir.Örneğin nüfus trendleri,piyasadaki rakipler ve kamunun düzenlemeleri gibi.Yöneticiler işletme dışı kaynakları kontrol edemediklerinden işletme üzerindeki etkilerini tahmin etmek zorundadırlar.

Trend tahminlerinin amacı arzın ihtiyacı karşılayıp karşılamadığını görmektir(Woods,1992:92). Tahminler için çeşitli tahmin modelleri geliştirilmiştir.Süreler kısa ya da uzun dönemli olmasına göre sezgisel modeller ve sayısal modeller olmak üzere iki grupta toplayabiliriz. Kısa dönemde tahminler için sezgisel uzun dönem tahminleri için matematiksel modeller kullanılmaktadır.

Sayısal modellerin başlıcalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

1.2.4.2.1. Regrasyon – Korelasyon Modeller

Regrasyon ve korelasyon yöntemi en basit matematiksel tahmin yöntemlerinden biridir. Zaman serileri analizinde olduğu gibi geçmiş yıl verilerine dayanır.

Bu modeller bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler aracılığı ile tahminine dayanmaktadır. Basit Regrasyon ve çok değişkenli Regrasyon olarak iki tür Regrasyon vardır. Tek bağımsız değişken var ise basit Regrasyon birden fazla değişken var ise çok değişken Regrasyon söz konusudur.

Gelecekteki işgören talebinin bağımsız değişken olan satış talebi, doluluk oranlarından yola çıkarak tahmin yapılabilir. İhtiyaç duyulan işgörenin diğer faktörlere karşı duyarlı ise bu modellerin uygulanması önerilebilir.

İşgören ile diğer faktörlerin arasındaki ilişkinin derecesine de korelasyon katsayısı denir. Korelasyon katsayısı bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişiminin ne kadarını açıkladığını gösterir.

Korelasyon katsayısı -1,0 dan +1,0 arasında değişir.

Korelasyon katsayısı pozitif ise, değişkenler biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise değişkenlerin biri artarken diğeri azalıyor demektir.

1.2.4.2.2. Zaman Serileri Analizi

Zaman serisinde vurgulanan nokta, zaman serisi verilerin stokastik (olasılıklı) özelliklerinin incelenmesi ve bir değişkenin önceki dönemlere ilişkin değerleri yardımı ile ileriye dönük öngörülerde bulunmalıdır (Ertek,1996: 379).

Otel İşletmelerinin geçmişteki işgören verilerini kullanarak zaman içindeki işgören sayısındaki değişimlerin kalıplarını belirlemeye çalışan yöntemdir. Zaman serilerinde dört temel işgören değişkenini dikkate alır. Uzun dönem geçmişteki değişiklikler, dönemsel değişiklikler, mevsimsel değişiklikler ve beklenmedik değişiklikler dikkate alınarak işgören talebinin hesaplanması uygun olabilir.

1.2.4.2.3. Rasyo Analizleri

İşgören sayısı üzerinde belirleyici olan nedensel faktörler ile gerektirdikleri işgören sayısı arasındaki oranlara dayanan bir yöntemdir.

Otel işletmelerinde oda başına düşen işgören sayısı veya yatak başına düşen işgören sayısı olarak bulunabilir. Otel işletmesinin geçmiş yıl işgören sayısına ve oda-yatak sayılarına bakılarak oda başına düşen veya yatak başına düşen personel bulunarak kapasite artırımında gerekli olacak işgören sayısı bulunabilir.

1.2.4.2.4. Dağılım Alanları Analizi

Yöntemde iki faktör tanımlanarak birbiri ile ilişkilendirilir. İşletmedeki temel faaliyet yada bunların göstergeleri ile çalışan personelin sayısı arasındaki ilişkiler belirlenerek tahminler yapılır (Sabuncuoğlu,2000: 48).

Bir otel işletmesi yeni yatırımla yatak sayısını arttırmayı hedeflerse, bu büyüme sonucu ortaya çıkacak işgören ihtiyacını yatak sayısı ile işgören sayısını ilişkilendirerek, farklı büyüklükteki otellerin işgören ve yatak sayılarının araştırarak, bu değişkenler arasındaki ilişkiye dayanarak, gerekli işgören sayısını planlayabilir.

1.2.4.2.5. Simülasyon Modelleri

Mevcut insan gücü stoku ve akışı sistemdeki bireysel hareketlerin olasılığı veya şans elemanı dikkate alınarak benzetim(simülasyon) oluşturulmaktadır. Diğer bir değişle bu modelde işgücü hareketlilikleri olasılıklar şeklinde ifade edilmektedir.

1.2.4.2.6.Sezgisel Modeller

Yöneticilerin deneyimlerine dayalı kişisel görüşlerine yer veren modellerdir. Yöneticilerin geçmişteki tecrübelerinden deneyimlerinden yararlanarak gelecekte duyulacak işgören ihtiyacının miktarını ve niteliğini planlamacılardan daha iyi tahmin edebilirler. Bu yöntem işgören talebinin tahmini için mantıklı ve uygulaması pratik bir yöntemdir.

Yöneticilerin görüşlerine yer veren bir diğer teknik ise delphi tekniğidir. Bu teknikte departmanlardan işgören taleplerini ilişkin görüşleri hakkında yöneticilerden bilgi toplanır.Yöneticilerin yargı ve deneyimlerinden yararlanılan bir yaklaşımdır.Bir dizi anket hazırlanarak isim vermeden yanıtlanması istenerek yöneticilere gönderilir.Her yeni anket bir önceki anketlerin sonuçları esas alınarak düzenlenir ve geliştirilir.Talebin tahmininde uzlaşma sağlanıncaya kadar işleme devam edilir ve sonuçta karar varılır(Can,2001:101). Bu bilgiler insan kaynakları departmanında toplanarak sistematik hale getirilip ve yöneticilere gönderilerek taleplerin yeniden gözden geçirilmesi istenir.

Yöneticiler ortak bir görüşle birleştikten sonra işletmenin gerçek işgören talebinin ortaya çıktığı kabul edilir. Yöneticilerin ortak bir görüşle fikir birliği sağlamaları elde edilen sonucun uygulama olasılığını yüksek kılar.

1.3. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ ANALİZİ

1.3.1.Otel İşletmelerinde İş Analizi Tanımı ve Önemi

Otel İşletmeleri diğer sektörlerle göre işgöreni daha etkin kullanmak zorundadır. Aksi takdirde mal ve hizmetin yakalanması mümkün değildir. İşgöreni etkin bir şekilde kullanan otel işletmeleri dünya standartlarında mal ve hizmet üretecek, ve pazarda herkesle rekabet edebilme şansını elde edecektir. İşgöreni etkin bir şekilde kullanmak için yetersizlikleri ve çalışmalarını geliştirme olanaklarını belirlemek ve çalışma yapısı içinde iş pozisyonlarını belgelendirmek amacıyla iş analizleri yapılır(Yetiş,48:1995).

İnsan kaynaklarının en önemli işlevleri arasında yer alan işgören bulma, seçme ve işe yerleştirme işlemini yerine getirebilmek için iş analizinin yapılmış olması gerekir. İş analizi yapılmadıkça daha doğrusu işin gerekleri belirlenmedikçe, işe alınacak elemanın niteliklerini saptamak imkansızdır(Sabuncuoğlu,2000: 80).

Bir otel işletmesinin çatısı altında çok değişik işlerin bulunması yanı sıra birbirleri ile entegre hizmetlerde mevcuttur. Otel işletmelerinin verilen hizmetler ve çalışanların yaptıkları işler, birim, bölüm, departman gibi çeşitli adlarla gruplandırılır. Otel İşletmelerinin hizmet kalitesi etkinliği açısından departmanlar arası sınırların belirlenmesi, görevlerin tanımlanması gerekmektedir. Bundan dolayı her bir departmanda verilen bir hizmet ve departmanların birbirleri ile ilişkileri saptanmalıdır. Etkin bir işgören yönetimi uygulanabilmesi için işgörenlerin beceri bilgi ve yeteneklerine göre uygun departmanlara çeşitli işlere uygun, departmanlara yerleştirilebilmesi için, çeşitli işlere ait niteliklere, yapıldığı çevreyi ve koşulları saptayabilmek için, iş analizinin yapılması gereği ortaya çıkar.

Otel işletmelerinde yapılacak iş analizlerinde insan kaynakları bölümü kadar odalar bölümü yiyecek içecek ve diğer departmanlar da son derece sorumluluk ve yetkileri söz konusudur (Tütüncü ,2002:18).

İş analizleri sonucu elde edilen bilgilerde otel işletmelerinde hangi işlerin görüldüğüne dair özellikler çıkartılır. Bu özelliklere iş tanımları denir. Bu işlerin etkin bir şekilde yapılabilmesi için bulunması gereken niteliklerin neler olduğunun belirlenmesi sonucu iş gerekleri ortaya çıkar.

1.3.2. İş Analizinin Amacı

Bir iş analizi hangi yöntemle yapılırsa yapılsın, burdan sonuç olarak üç şey ortaya çıkar; İş tanımları (Job Description,) İşin gerektirdiği özellikler, (Job Specification) ve iş değerlemesi (Job Evaluation) bunlar iş analizinin elde tutulur üç temel unsurudur. (Ergin ,2002:40) İş analizlerinden elde edilen bu bilgilerden, beklenen amaçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- İnsan kaynakları planlamasında,
- İşe yerleştirmede kullanılacak kriterler oluşturmada,
- İş Performansını geliştirmek için yada gelecekte çıkabilecek eğitim ihtiyacını belirlemede,
- Ücret Sistemlerinin oluşturulmasında,
- İş değerlemesine yardımcı olmada,
- Toplu sözleşme bilgilerinin yardımcı bilgi sağlaması,
- İşler arasında ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak,
- Kişiyi geliştirme,
- İş güvenliği ve İşgören sağlığının gerçekleştirilmesinde ve Endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde , gibi amaçlara hizmet etmesi biçiminde özetleyebiliriz.

1.3.3. İş Analizi

İş analizi İnsan kaynaklarının başta gelen görevleri arasında yer alır. Bunun nedeni İş analizinin diğer bir tür işgören ile çalışmalara alt yapı oluşturmasıdır (Akyüz;89:2001).

İş analizi insan kaynakları ve diğer yönetimsel fonksiyonlar için iş bilgilerini toplamak, analiz ve sentezlemektir (Drumond,1990:43). İş Analizinin temel amacının hayati aracı işgörenin yaptığı işin tanımlanması ve belgelendirilmesidir. İş Analizi, İnsan kaynakları açısından inceleme konusu işlerle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanması, ve işin doğru tanımın yapılması ve işi yapacak insan gücünün doğru iş de çalıştırılması gibi amaçlar güder (Sabuncuoğlu,2000:54).

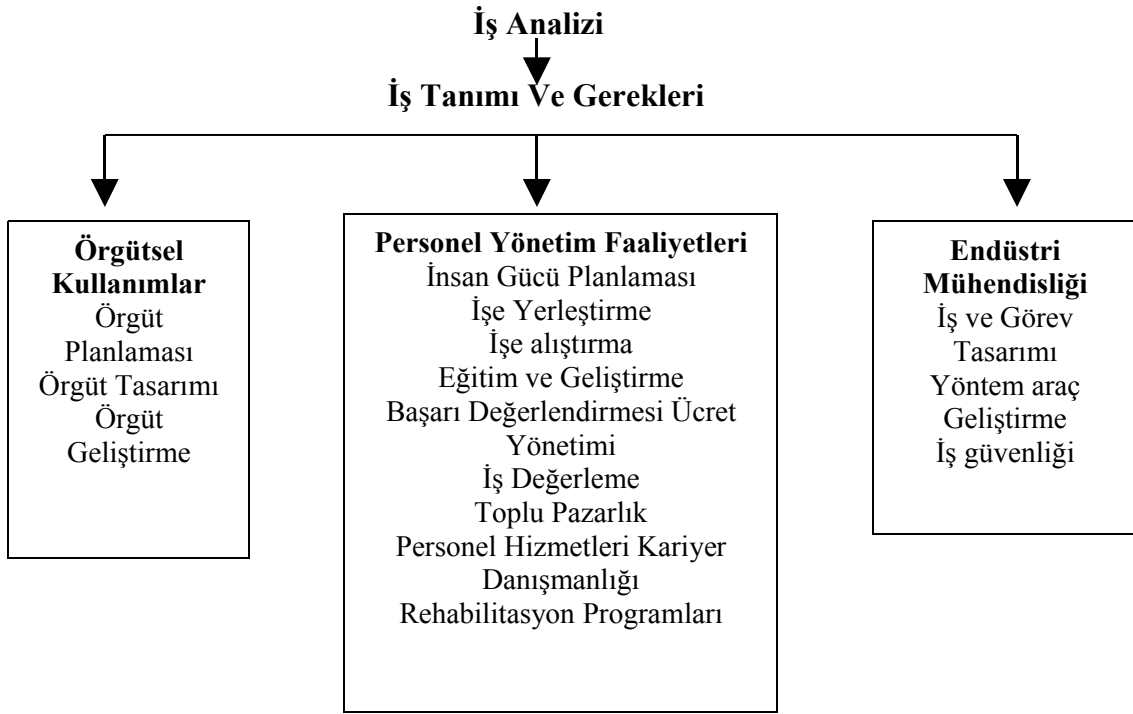
İş Analizi, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. İş Analizi işgörenlerin kullandıkları, alet ve makineler kullandıkları yöntem ve teknikler, işler için gerekli olan bilgi ve yetenek hakkında veri toplamaktır (Yüksel,2004:82). İş analizi kısaca kendisini inceler.

İnsan kaynakları birimlerinin hemen her faaliyeti, temelinde yer alması nedeni ile iş analizi gerekliliği konusunda görüş birliği vardır. İşletmelerin gerekli gördüğü işgören sayısını hesaplamada gerekse iş ile işgörenin uyumlaştırılmasında iş analizi önemlidir (Budak v.d.,2004: 65) .

İşgöreni incelemek ve tanımak, yada işgören ile iş arasındaki ilişkiyi saptamak oldukça zordur. İş analistleri özellikle işin girdilerini işlemler ve çıktılarını inceler bu süreç aşağıda şekil 1.2 'de görülmektedir .

Süreçte aşçı kendi becerileri, bilgi ve yetenekler yanında pişirme ekipmanlarını pişirme işlemleri için kullanır, pişirme işlemleri diğer bir ifadeyle girdi ve çıktılar arasında bağlantı kuran süreci oluşturur. Çıktı da hazırlanan yiyecek, hem mamul hem de hizmeti temsil eder(Drumond,1990:44).

temelini oluşturur. İş tanımı işin nasıl neden, neyi, niçin, nerede, ve nasıl yapıldığı ile ilgilidir. İşletmelerde yapılan işlerin etkin bir şekilde yapılabilmesi için işgören de bulunması gereken niteliklerin tespiti ile de iş gerekleri ortaya çıkar. İş gerekleri, belirli boş pozisyonlara atanacak işgörenler de aranacak asgari özellikler tespit eder. İş analizleri, iş tanımlarına temel teşkil etmesinden dolayı, işgören seçiminde ve adayları değerlendirmede iş analizinden faydalanılmaktadır. İş Analizlerinin kullanıldığı iş alanları şekil 1.3'de gösterilmiştir (Yüksel ,2004:82).



Şekil 1.3

Kaynak:Yüksel,2004

1.3.3.1.İş Tanımı

Belirli bir işin yapılmasına, ilişkin yetki,görev, ve sorumlukların belirli bir düzen içinde belirlenmesidir. Kısaca bir işin iyi bir şekilde , yapılması için , ne yapılması, hangi şartlarda, nasıl yapılmasının ve niçin yapılması sürecidir (Budak v.d.,2004 ,70).

İş tanımı, işi yapan kişinin, neler yaptığının nasıl ve niye yaptığının ve hangi koşullarda yaptığının yazılı belgesidir. Aday toplama işgören seçimi, yada performans değerlendirme gibi işler yapılırken iş tanımları önemli bir kaynak oluşturur.Bir otel

işletmesinin üretken olmayan iş grupları için büyük önem taşır.Çünkü bu bölümlerde iş görenin etkinliği kurulan iş standartları ile kontrol edilemez (Çetiner,1995:110).

İş analizi formları ile elde edilecek bilgiler iş tanımının temelini oluşturur. İş tanımını işin niçin, nasıl, neden, neyi, nerde,yapılacağı ile ilgilidir (Drumond ,1990: 47). Elde edilen verilerin her biri işin kapsamına giren eylem ve işlemler sorumluluk ve görevler ve çalışma koşulları, özet bir şekilde yazılarak ifade edilir (Yüksel ,2004:87).

İş tanımında genellikle aşağıdaki bilgiler yer alır:

- İşim kimliği, (departman, bölüm)
- İşin özeti,
- Görevler,
- Örgütsel İlişkiler,(Alt üst ilişkileri ve işbirliği yapılan birimler,)
- İşin yerine getirilebilmesi için gerekli asgari nitelikler (Eğitim, Beceri, tecrübe vb..)
- Çalışma Şartları

1.3.3.2.İş Gerekleri

İş tanımlanmasından sonra tanımlanan işleri yapacak işgörenlerde bulunması gereken asgari niteliklerin belirlenmesine sıra gelir.

İşin gerektirdiği özelliklerin listesi, iş yapması gereken işgören veya işgörenlerde bulunması gereken asgari özellikleri belirler. İş Analiz formları ile elde edilen bilgilere dayanılarak işgörende bulunması gereken bilgi beceri eğitim, deneyim, ve bedensel özellikler ve yetenekler iş gerekleri listesinde yer almalıdır. İşletmeye alınacak her işgören, bu görev tanımları kapsamında istihdam edilmesi ve çalıştırılması gerekmektedir. İşletmecinin veya yöneticinin,otelde sunduğu hizmet ve kalitesini göz önünde bulundurarak ,görevlilerden ne beklediğini otaya koyması ve bu görevin tanımlanarak görevin yerine getirilebilmesi için ne tür beceri ve yetenek gerektirdiğini belgelendirmesi gerekmektedir.İş ve görev tanımları bir resim çerçevesidir. İşgören istihdamı ise bu çerçeveye sığacak bir resim seçimidir(Ağaoğlu,1992:59) .

İş tanımında işin yapısı, kimliği, diğer işlerle ilişkisi bir bütün olarak ele alınmakta ve gerekli bütün nitelikler belirlenmektedir. İş gereklерinde ise, ilk olarak işin

ne olduğu belirlenmekte, daha sonra işi yapacak kişide olması gereken temel nitelikler ayrıntılı olarak saptanmaktadır (Erdem ,2000: 82).

İş gerekleri formlarında iş analizi sırasında uygulanan yöntemler, elde edilen bilgilerin iş gerekleri formlarına ayrıntılı bir şekilde işlenmesi ile iş gerekleri formları elde edilir(Sabuncuoğlu ,2000:91).

İş gerekleri formlarında işin kimliği bölümünden başka, aşağıdaki faktörlerinde bulunması gerekir.

- Beceri gerekleri
- Çaba gerekleri
- Sorumluluk
- Çalışma Koşulları
- Diğer Konular
- Yaş
- Cinsiyet

1.3.4. İş analiz süreci

Planlı ve bilinçli bir iş analizinin organizasyonu için öncelikle izlenecek aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir(sabuncuoğlu,2000:86).

- Amaçlar saptanır.
- Analiz çalışmalarını yürütecek kişilerin sorumlulukları belirlenir.
- İşlem sırası açıklanır(hangi bölümden başlanacak,hangi işler analiz edilecek ve analiz işlemlerinin ne kadar süreceği)
- Elverişli bir analiz için gerekli önlemlerin alınması.
- İzlenecek analiz yönteminin belirlenmesi.
- Analiz çalışmasına katılacakların seçimi.
- Analiz sonuçlarından nasıl yararlanılacağı.

1.3.5.Otel İşletmelerinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntem ve Teknikleri

Otel işletmelerinde İş analizleri için, birçok teknik ve yöntem bulunmaktadır. Aşağıda bu yöntem ve tekniklerden en çok kullanılanlardan bazıları hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

1.3.5.1.Bilgi Belge Toplama Yöntemi

Önceden yapılmış olan İş analizine ilişkin belgeler örgüt şemaları araştırma raporları ve vb belgelerin elde edilmesi gerekir. Bu belgeler sayesinde iş ile ilgili ön bilgiler elde edilir. Diğer yöntemleri, bu bilgiler ile destekleriz.

1.3.5.2. Anket Yöntemi

İş analizi yürüten yetkili yada komite işin, özellikleri ve aşamalarını tanımak için işgörenlere soru formları dağıtır. Doldurulan formlar toplanarak işe ilişkin bilgiler değerlendirilir. Bu yöntem sayesinde iş ile ilgili temel nitelik ve içeriklerin ucuz hızlı ve kolay bir şekilde elde edilmesini sağlar.

Anket yönteminin sakıncalı yönü ise soru formlarının ilgi görmemesi, gelişmiş güzel cevaplandırılması soruların anlaşılmasında, formların hazırlanmasının güç olduğu sorularda amaçlardan uzaklaşmak gibi güçlüklerde mevcuttur. Anket soruları hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlarda şunlardır;

- Anket dili sade ve anlaşılır olmalı,
- Ulaşılmak istenen bilgilere eksiksiz bir şekilde soruya dönüştürmeli,
- Anket soruları belirli bir sistemde hazırlanmalı sorular mümkün olduğunca cevaplanması kolay olanlardan başlayacak şekilde sıralanmalı, işgörenin anket formu doldurma isteksizliği azaltılmalıdır.
- Ankete analist'in öngöremediği sorular için, anket sonuna dolduran kişinin görüşü için boşluk bırakılmalıdır.

Ayrıca görev envanteri ve kontrol listeleri gibi bu amaçla kullanılan hazır formlar vardır. Cevaplayıcılar bunların üzerinden giderek, belirtilen faaliyetlerin olup olmadığını işaretler(Ergin , 2002:47).

1.3.5.3.Görüşme Yöntemi

Bir işin nasıl yapıldığı, işin özelliklerine, aşamalarını işin içeriğini öğrenmenin en etkili yolu, iş yapan kişi ile karşılıklı görüşme ile en doğru bilgileri elde edebiliriz. Bu yöntemle daha önceden hazırlanmış soru listelerinden yararlanılarak işgörene karşılıklı konuşulur görüşülür ve önemli bilgiler not alınır.

Görüşme yönteminin başarısı analizi yaparken, yargıdan uzak, dikkatli, objektif, bir çalışma yapılması gerekir. İşgörene analiz çalışması anlatılarak ve açık, anlaşılır bir dil kullanılarak doğru ve eksiksiz bilgiler elde edilmeye çalışılır.

1.3.5.4.Gözlem Tekniği Yöntemi

Analistin kağıt üzerinde gördüğü iş ile ilgili bilgilerin, işin yapıldığı yerde ve çalışma koşulları içinde incelenmesidir. Gözlem tekniğinde rutin işlerin gözlenmesi kolay iken, bir yöneticinin gözlenmesi zor ve uzun zaman alır.

Gözlemin başarılı olabilmesi için işgörene gözlendiğini göstermeden gözlemlemektir. İş doğal ortamda gözlemlenmediği takdirde işgörenin normal davranışlar göstermeyeceğinden dolayı, gözletmen yanıltılabilir.

Gözlem Tekniğinin başarılı olabilmesi için gözleme başlamadan önce bilinmeyen öğelerin incelenerek işin çerçevesi çizilmeli, gözlem sırasında sürekli kayıt tutularak işin nitelikleri, inceliklerine ve özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmalıdır.

Gözlem metodu genelde anket metodu ile birlikte uygulanmaktadır. Formlardan elde edilen bilgilerin eksik kalan bilgiler toplanmaya çalışılır.

Gözlem yönteminde bireyler kullanılarak veri toplanılacağı gibi, mekanik araçlar yardımı ile de veri toplanabilir. Uygulamalarda Gözlem yöntemi ile diğer yöntemlerde birlikte kullanılabilir (Yükselen ,2004: 104).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇİM SÜRECİ

2.1. Otel İşletmelerinde İşgören Bulma ve Seçme Süreci

Otel işletmeleri yöneticileri doğru işgücü arzını tahmin ederek ihtiyaçları nı karşılamak için gerekli girişimlerde bulunmak zorundadırlar(Woods,1992:84). İşgören bulma, örgütte çalışmaya istekli, yeterli miktarda aday insan kaynağı ile ilgili kayıtların ve bilgilerin bulundurulmasını içerir(Örücü, 2002).

İnsan kaynağını bulma: İnsan gücü planlaması sonucu ortaya çıkar İşgören açığının karşılanması için gerekli bilgi, yetenek, beceri ve çalışmaya hazır adayların araştırılarak, kuruluşa çekebilme faaliyetidir (Yüksel,2004:101).

İnsan kaynağını bulma faaliyeti adayları aramakla başlar, işgören arama ihtiyacı, İnsan kaynakları planlaması ve bunun sonucu olarak ihtiyaç duyulan işgören , Sayı ve Nitelik olarak belirlenir. İşgören bulma ve seçme işletmelerin politika ve Planlarına uygun bir şekilde gerçekleştirilir. İşgören bulma ve seçme sürecinin ilk adımı iş tanımları ve iş gereklerini belirlemektir. Buradan İşgören nitelikleri ile nicelikleri önceden tespit edilmiş olur. İşletmenin amacı İşgören bulma faaliyetleri sonucu gerekli nitelik ve nicelikteki seçim yapabileceği, bir aday havuzu oluşturmaktır.

İşe alma süreci ön çalışmalar, insan kaynağını bulma ve seçme ve işe yerleştirme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Başvuru sağlama ve seçme kavramları birbirleri ile

yakından ilgili olan kavramlardır. Başvuru sağlama iyi bir seçme işlemi için ilk ve en önemli şarttır (Ergin ,2002:65) .

İşletmelerin gelecekleri, önemli kararları alacak yöneticilere ve bunları uygulayacak çalışanlara bağlıdır.

İş gören bulma ve seçme bir örgütün İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zor konusunu oluşturur. İşgören bulma ve seçme Örgütün politika ve planlarına uygun bir şekilde yapılan İnsan kaynakları planlamasına göre gerçekleştirilir. Otel işletmelerinde işgören seçim sürecinin her aşaması çok önemli olup,büyük bir dikkat,titizlik isteyen,konusunda uzmanlaşmış,nitelikli ve bilimsel teknikler kullanan kişiler olmasında yarar vardır(Buluç,1995:39).

İyi bir İnsan kaynakları politikası boş pozisyonlara, en yetenekli ve kişilikli elemanları alarak gerçekleştirilebilir. Örgüt ve işin gereklere uygun olamayan bir işgören bulma ve seçme yöntemi çok pahalıya mal olabilir. Yetenekli ve nitelikli işgörene sahip olmak seçim sürecine bağlıdır. Bu nedenle seçim süreci zor ve dikkatle gerçekleştirilmesi gereken kritik bir süreçtir(Budak v.d. ,2004:103).

İşe alma sürecini; ön çalışmalar, İnsan kaynağını bulma ve seçme, İşe yerleştirme gibi çalışmalardan oluşan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz (Tütüncü,2003,118). Ön Çalışma örgüte alınacak işgörenin nitelik ve niceliklerini belirlemeye yönelik faaliyetleri kapsar. Etkili bir seçim sürecinin ilk adımını iş tanımları ve iş gerekleridir.

Örgüt içindeki boş pozisyonların doldurulması için, kaynakların belirlenmesi , bulunması, ve örgüte, çekilmesi, işgören bulma faaliyetlerini içerir. Örgüt için en uygun işgörenin seçilmesini sağlayan faaliyetlerde işgören seçme faaliyetlerini oluşturur. Seçilen işgörenin işe yerleştirilmesi ve alıştırılması ile işe alma süreci tamamlanır.

İşgören bulma süreci temel olarak insan kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi ile açık pozisyonların gereklerine uygun aday kitesinin oluşturulmasını hedefler (Örücü,2002).

İşe Alma Sürecini Dört aşamada İncelemek mümkündür; Bu aşamalar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Boş Pozisyonun tanımlanması
- Müracaatların toplanması
- Adayların değerlendirilmesi
- Nihai karar (Holden,2003:235).

Bunları soru ile de ifade edebiliriz,

- Kimi istiyoruz?
- Onların nasıl ilgisini çekeriz?
- Onları nasıl belirleriz?
- Doğru olanı seçtiğimizden nasıl emin olabiliriz?

Kısaca, İnsan kaynağını bulma süreci, İhtiyaç duyulan işgöreni aramakla başlar, ve İşe başvuran adaylar arasında açık pozisyonun, gerektirdiği nitelikte en uygun olanın belirlenmesi ile son bulur. Aday bulma ve seçim sürecine planlı ve sistematik yaklaşım sürecini beş temel aşamaya ayırmak mümkündür (Mullins,1992:154).

1. Aşama: Doldurulacak işle ilgili bilgiye sahip olmak.İşe gerçekten ihtiyaç var mıdır veya re organizasyon yöntemi ile ihtiyaç karşılanabilir mi ? İş gerekli ise işin gereği nedir? İşin görevleri ve sorumlulukları nelerdir?

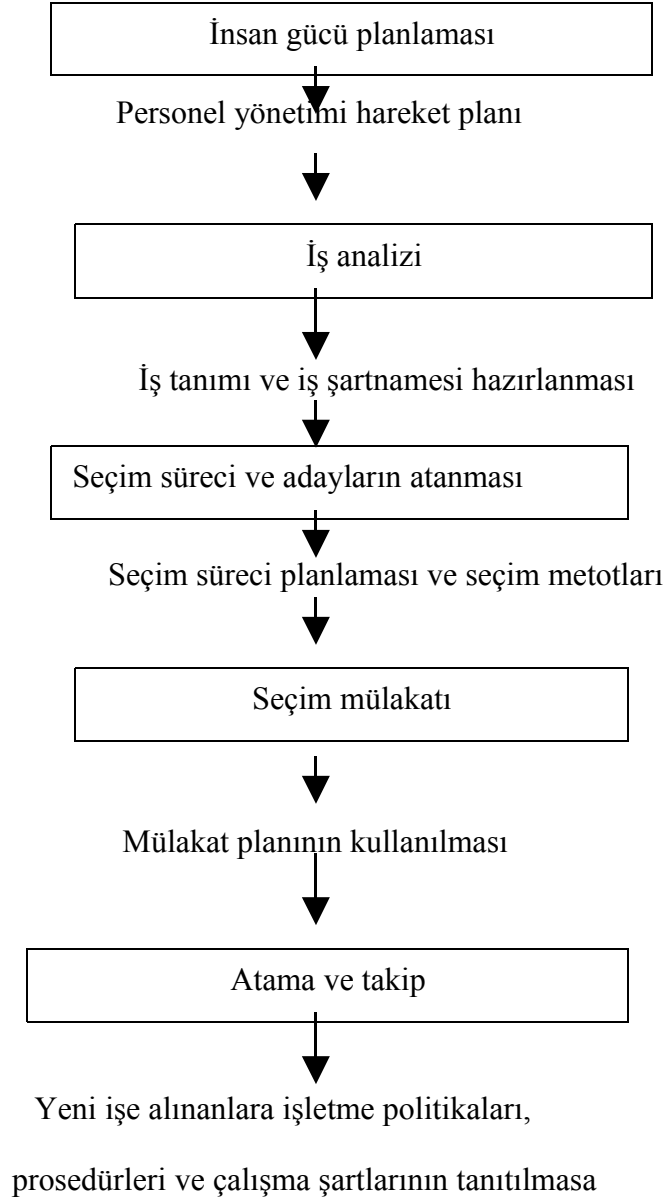
2. Aşama: İşi yapmak için ne tip bir insana ihtiyaç duyulmaktadır.İşi etkin olarak yapmak için işi yapacak insanın kalitesi ve niteliği ne olmalıdır.

3. Aşama: Uygun adayların seçilmesi için neler bilinmelidir.Otelin dışından adaya ihtiyaç var mıdır? Eğer var ise uygun müracaatlar nereden bulunabilir? Hangileri en iyi işgören kaynağıdır ve hangi yöntemler aday tespiti için uygundur?

4. Aşama : İş için uygun adaylara ulaşmak için en iyi yöntem hangisidir?

Adaylar hakkında en iyi bilgiyi nasıl toplarız? Seçim süreci nasıl planlanır?Seçim için en uygun yöntemler hangileridir?

5. *Aşama*: İşe başlatma ve devam ihtiyacı sosyalizm prosesi en iyi nasıl gerçekleşir.yeni işe alınanlar işletmelerin politikaları ve prosedürleri ve çalışma şartları nasıl tanıtılır? Bunu aşağıdaki şekil ile de gösterebiliriz



Şekil 2.1:kaynak :Mullins,1992

2.2. Otel İşletmelerinde İşgören Bulma Ve Seçmenin Önemi

İşletmelerin hayatı boyunca verdiği sınırlı sayıda önemli kararların birisinde çalışma gücüne katacağı doğru insanları seçme kararıdır. Bu işletmelere rekabet sağlamada önemli bir avantaj sağlamada önemli bir avantaj sağlar(Holden,2003:225). İnsan Kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri İşgören temini ve seçimidir. Otel İşletmelerinde işgörenlerden verimli ve etkin bir sonuç elde etmek için işletmenin amaçlarına uygun şekilde, doğru işe doğru işgören seçmekle mümkün olacaktır. Otel İşletmelerinde istihdam edilen işgörenin çoğu müşteri ile doğrudan ilişki halindedir . Otel İşletmeleri gerek gerçekleştirilen faaliyetin gerekse içinde bulunulan sektörün gereği, istihdam da en yüksek etkinliği sağlamak zorundadır. İstihdamın etkin olması nitelikli ve görevleri gereklerini yerine getirebilecek, işgörenlerin işe alınması ile sağlanılabilir (Oral, 2001:221). Bu da Otel İşletmelerinin etkin bir işgören seçimi uygulaması ile mümkündür.

Otel İşletmelerinin İşgören seçim politikalarının en önemli ölçütü, işgören devir hızıdır. İşgören bulma ve seçme sürecinde yapılan hatalar, yada diğer nedenlerden dolayı işten ayrılmalar,işletmeye ve işgörene pahalıya mal olmaktadır. Boşalan işe yeniden işgören alınması gerekecek ve maliyetler artacaktır

İşgören bulma ve seçmenin belirli bir maliyeti vardır, bunlar (Sabuncuoğluoğlu ,2000:73).

- İlanlar,
- Görüşme ve Diğer seçim prosedürleri,
- Yeni İşgörenin İşe ve İşletmeye uyum göstermesi,
- Temel İş eğitim Giderleri,
- İş görenlerin kısa sürede işten ayrılmalarının oluşturduğu giderler,
- Yeni İş yerinin hatalarından doğan maliyetler

Diğer yandan Turizm bir hizmet endüstrisidir. Ve turizmde satılan hizmettir. Hizmetin üretildiği yada hazır bulunduğu halde satılması ve tüketilmesi zorunlu olduğundan gerçekte satılan zaman olmaktadır (Tütüncü,2002:9). İşgören devir hızının yüksek olması ve İşletmeye bundan dolayı bir maliyet yükleyecektir. İşgören

seçimine göre gereken önemi vermeyen işletmeler, bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken aynı zamanda işe yanlış alınmaları, yada alınmamaları nedeni ile işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürüklerler(Sabuncuoğlu ,2000:73). Örgüte katılacak elamanlar, işe başvuran adaylar arasından, özellikleri işin gereklerine, örgüte en uygunları seçilerek yapılmışsa, ekipten başarı beklentisi daha yüksek olacaktır. Bu sebeple işe, işyerine, örgütün iklim ve yapısına en uygun adayı seçebilmek gittikçe önem kazanmaktadır(Tütüncü ,2002: 10).

İşe almanın doğru insanları seçme dışında birde sembolik bir yönü vardır.katı bir eleme sürecinden geçen işgören seçkin bir kuruma girdiğini hisseder, performans beklentisinin yüksek olduğunu ve işgörenlere önem verildiğini anlar(Pfetter,1995:28).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden olan, ve insan kaynaklarının diğer işlevlerine, etkili bir biçimde yerine getirilmesine ve bunların örgütün amaçlarıyla bütünleştirilmesine katkıda bulunan İnsan kaynaklarını, bulma ve seçimi, organizasyon açısından apayrı bir önem taşır. Örgütteki işlere uygun nitelik ve sayıda, işgörenin bulunması ve örgüt amaçlarına uygun bir şekilde seçilmesi, süreci işletmenin başarısını belirleyen çok önemli bir faktördür (Özçelik ,801).

Otel İşletmeleri açısından olduğu kadar, işgören açısından da çok önemli olan işgören bulma ve seçme politika ve teknikleri, büyük bir önem taşımaktadır. İşgören bulma ve seçme işlemine gereken önem gösterilmediğinden , işletmeye ve işgörene çok pahalıya mal olmaktadır. Otel İşletmelerinde satılan ürünün hizmet olması ve zamanın önemli bir unsur olması nedeni ile işgören seçimi işletmenin gereksinimlerine uygun ve işgören çıkarlarını da gözetleyen etkili ve sistematik bir seçim tekniği uygulamak gerekmektedir.

2.3. İşgören Bulma

Daha önce ayrıntılı bir şekilde incelediğimiz, İşgören planlaması Otel işletmelerinin gereksinim duyduğu veya gelecekte duyacağı işgörenin nitelik ve nicelik olarak belirlenmesinden sonra bu işgörenin hangi kaynaklardan bulunağını sıra gelir.

İşgören bulma, örgüt içi çalışmaya istekli yeterli miktarda aday insan kaynağı ilişkin kayıtların ve bilgilerin bulundurulmasını ve hazır tutulmasını içerir (Örücü,2002).

Başvuru sağlama ve seçme işlemleri, birbiri ile yakından ilgili olan iki kavramdır. Başvuru sağlama iyi bir seçme işleminin ilk ve en önemli şartıdır. (Ergin, 65).Başvuru sağlama Otel İşletmelerinin birlikte çalışmayı isteyeceği kişileri belirlemek ve bu kişileri cezp etmektir (Kozak,1998: 207).

İşgören bulma süreci, ihtiyaç duyulan elemanı aramakla başlar, adayların işletmeye başvurması ile sona erer. Gereksinim duyulan işgörenin bulunmasında yararlanabileceğimiz iki yol mevcuttur. Boş pozisyonun doldurulması için yararlanacağımız kaynaklar, İç kaynaklar ya da dış kaynaklardır. Otel işletmeleri boş pozisyonu doldurmak için, yararlanacağı kaynağı belirleyen, İşletmenin İnsan kaynakları politikasıdır.

İşletmeye yeni işgören sağlanması amacıyla başlatılan çalışmalar, işsizler ile başka işletmelerde çalışanları kapsayacak bir biçimde düşünüldüğünde işgören seçiminden olumlu sonuçlar elde edilebilir.İşgören arayan otel için en önemli husus, öncelikle otel içinde istenen pozisyona uygun aday olup olmadığının tespit edilmesi gerekir (Şener,1998:108). Bu işgörenleri tercih edilen elemanlar olarak görmesini sağlar. Diğer yandan gerek iç kaynaklara gerekse dış kaynaklara başvurmanın kendine göre avantajlarının yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır.

İşgörenleri iç yada dış kaynaktan bulmadan önce, yapılması gereken ön çalışmalar vardır. Bu çalışmalar, iş analizleri aracılığı ile, gerçekleştirilir.İşin tüm nitelik, incelik, ve çalışma koşulları, açık bir şekilde belirlenir. İş analizi ve tanımlarından elde edilen verilere göre işgörende aranacak nitelik ve yeteneklerin belirlenmesidir. Her departman gerekli İşgören ihtiyacı için, ilgili departmanın yetkilileri tarafından sözlü yada işgören istek formu ile İnsan kaynaklarından işgören talebinde bulunurlar. İnsan Kaynakları yönetimi, Departmanların İşgören ihtiyaçları için iç ve dış kaynakları araştırır. Ve bu kaynaklardan iş için yeterli sayıda, başvuru sağlanmaya çalışılır. Başvuru sağlamadaki amaçları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz(Örücü,2002).

- Açıkta bulunan pozisyonlar için uygun aday havuzunu oluşturmak,
- En az maliyetle aday havuzunu yaratmak,
- Seçim sürecinin etkinliğini arttırmak için, niteliksiz yada aşırı nitelikli aday sayısını azaltmak,
- Sağlam ve Seçilen işgörenin kısa sürede örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal ve Örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- İşletmede uzun ve kısa dönemde, örgütsel ve bireysel etkinliği arttırmak,
- İnsan kaynakları İşgören sağlama etkinliğini belirlemek ve değerlendirmek,

2.3.1.İç Kaynaklar

Bir otel işletmesinin yeni açılması söz konusu ise ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki tüm işgören gereksinimini dışarıdaki çeşitli kaynaklardan sağlaması söz konusu iken, faaliyetini devam ettiren bir işletmede mevcut boş kadroların doldurulması sırasında işletme içindeki mevcut işgöreninde göz önünde tutulması zorunludur.

İç kaynaklar örgütte mevcut çalışan işgörenleri ifade etmektedir (Örücü,2002). Örgütlerin işgören gereksinimi örgütteki mevcut insan kaynağından yararlanılarak giderilmeye çalışmalıdır. Üst düzey pozisyonlara, içeriden terfi yoluyla yerleştirme ,genellikle tercih edilen ve doğru bir yöntemdir.İşgörenin; işletmeyi, insanlarını, müşterilerini, ürün ve hizmetlerini iyi tanınması önemli bir üstünlüktür(Barutçugil,2004:260).

İnsan kaynakları diğer ,departmanlardan gelen işgören istek formlarını değerlendirerek, istenilen nitelik ve yetenekte işgören araştırmasına hemen başlanır. İşgören bulmada ilk akla gelen iç kaynaklardır. Bu yönetime başvurma İşletmenin politikası gereği olabilir (Sabuncuoğlu,2000;75). İşletme içi imkanlardan yararlanma yöntemi özellikle üst pozisyonlara atanacak işgörenin işletme içinden seçilmesine özen göstermek , bir personel politikasının gereğidir(Batman,1999:73). Otelere farklı nedenlerle boşalan pozisyonlara örgütte çalışan kişilerin örgüt yapısı içinde yatay yada dikey hareket ettirme ile işgören sağlanması iç kaynaklardan işgören sağlanması yöntemidir (Kozak,2004:36).

Otel İşletmelerinde işgücü devri ile ilgili yapılan araştırmalarda işgücü devrinin yüksek olduğu görülmektedir. Yönetmel uygulamalar çerçevesinde çalışanların güdülenmesi için kullanılan bir araç olması nedeni ile işgücü devrini etkileyen biride terfi (ilerleme) konusudur.

İşletmede çalışanlara yükselme imkanı ve gelecek güvencesi tanındığından dolayı motivasyon sağlaması açısından tercih edilmektedir. İç kaynaklardan yararlanmada özellikle üst pozisyonlara alınacak işgörenin otel işletmesi içinden seçilmesine dikkat etmek iyi bir insan kaynakları politikasının gereğidir. Terfi politikası kendini geliştirmek isteyen yetenekli kişilerin işletmeye bağlanmasına yardım eder.

İşgören arayan otel için en önemli husus öncelikle otel içinde istenen pozisyona uygun aday olup olmadığını tespit etmesidir. İşletme içi imkanlardan yararlanma metodunda özellikle üst pozisyonlara atanacak, işgörenin işletme içinden seçilmesine özen göstermek iyi bir işgören politikasının gereğidir. İnsan kaynağının örgüt içinden temininde şu yöntemler kullanılır (Yüksel ,2004: 104).

- Açık pozisyonlar örgüt içinde ilan edilir nitelikli ve istekli işgörenin başvurması sağlanır,
- İşgörenin bir üst düzey iş için talepte buldukları takdirde bu talepler değerlendirilir,
- Örgütte boş pozisyon çıktığında beceri envanteri dikkatlice analiz edilerek pozisyonun gerektirdiği nitelikleri başvuru sahibi listeden elde edebilir (Örücü,2002).
- Örgütte belirli bir kariyer sistemi uygulanıyorsa, açık pozisyon için kariyer adayları değerlendirmeye alınır,
- Boş pozisyonların örgüt içi kaynaklardan doldurulması politikasının örgüte sağlayacağı şöyle sıralamak mümkündür.
- İç Kaynaklar çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltir.
- İç kaynaklardan işgören temini az zaman alan ekonomik bir yöntemdir. (Örücü,2002)

- İç kaynaklardan yararlanma çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı verilmesi nedeni ile motivasyon sağlar (Sabuncuoğlu,2000:76).
- İç Kaynaklardan yararlanma çalışanların işletme ve onun faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmalarından dolayı işgörenin yeni işine daha iyi uyum sağlamasına imkan verecektir.
- Dış Kaynaklardan sağlanacak işgörenin kuruma uyumu eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların giderilmesini sağlar.

Yukarıda belirttiğimiz başlıca iç kaynak kullanımının yararlarının işletmeye katkıları büyüktür. İç kaynaklardan eleman bulmanın ucuz pratik hızlı ve rotasyon olanağı sağlaması yönünden işletmeye yarar getirdiği görülmektedir. İşletmenin sık sık dış kaynaktan eleman alınması halinde işletme için kamuoyunda olumsuz bir imaj oluşturur (Sabuncuoğlu,2000:76).

Uygulamalarda iç kaynaklardan yararlanmada yükselme söz konusu ise dikey düzeyde bir uygulama vardır. Eğer eşdeğer işler arasında bir geçiş söz konusu ise bir transfer söz konusudur.

İç kaynak kullanımının bazı sakıncaları da vardır Bunlar;

- Terfilerden dolayı yaşanan rekabet yoğun olabilir. Bu durum terfi alamayan işgöreni moral ve motivasyonunu olumsuz olarak etkiler.
- Devamlı olarak iç kaynak kullanımı, işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesini, engellemesi gibi, olumsuzlarda içermektedir.

Bir çok işletme kolay, işgöreni tanınması, işgörenin organizasyonu tanınması ve iyi bir moral motivasyonu unsuru olarak gördüklerinden dolayı iç kaynakları tercih etmektedir.Otel İşletmelerinde iş değişimi işgörenin işten ayrılması yeni görevlerin doğması vb nedenlerden dolayı hizmetlerin aksamaması için iş zenginleştirilmesi veya görev tanımında değişikliklerle işgören ihtiyacını hızlı bir şekilde gidermeye çalışır. Otel İşletmeleri işgören bulmada iç kaynaklara yönelmesi durumunda yükseltme ve iç transfer şeklinde gerçekleşir.

2.3.1.1. Yükseltme (Terfi)

Yükseltme; Bir işgörenin bulunduğu görevinden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde, başka bir göreve getirilmesidir. (Sabuncuoğlu,2000:76) Otel İşletmesinde görevli bir kominin garsonluğa atanması, dikey düzeyde düzeltmeye örnek olarak verebiliriz. Otel İşletmelerinde hizmet kalitesinin , işgücü verimliliğinin müşteri tatmininin artırılması, işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler ve çalışanların iş tatmininin artırılması motive edilmesi, çalışanların yetenekleri, ölçüsünde değerlendirilmesi, gibi, bireysel nedenlerden dolayı, büyük önem taşımaktadır. Diğer yandan, dışardan bulunan, bir işgörenin yaratacağı, maliyet ve işletmeyi tanıma ve uyum sağlama gibi sorunlar kendiliğinden çözülmüş olacaktır.

Yükselmenin iç kaynaklardan gerçekleştirilmesinin bazı sakıncaları bünyesinde taşır. Alt basamaktaki insanın gerekli nitelik ve nicelikleri taşıması gerekir. Diğer yandan bir defasında bu yöntem uygulandığında alt basamakta işgören boşluğu yaşanır (Sabuncuoğlu ,2000:99).

Genel olarak işletmelerde işgören yükseltmesinde üç kriter göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlar basamaksal sıraya göre yükselme, kıdem, Başarı durumuna göre yükselme yöntemleridir (Sabuncuoğlu, 2000:100) .

- Basamaksal sıraya göre yükselmede hiyerarşik sıraya göre yükselme söz konusudur.
- Kıdem durumuna göre yükselmede işgörenin deneyimi,kriter olarak ele alınarak, işgörenin hizmet süresinin uzunluğuna göre terfi ettirilmesi söz konusudur.
- Üçüncü olarak başarı kriter olarak alınır. İşgörenin işinde gösterdiği başarı ve disipline göre yükseltme ile ödüllendirilir.

2.3.1.2. İç Transfer

İşgörenlerin çalıştıkları işlere denk düzeydeki benzer bir işe atanması halinde, iç transferden söz edilir. İşgörenin yer değiştirmesi iki temel nedenden dolayı yer alır.Birincisi sektörde ki hızlı gelişim nedeniyle yeni iş olanaklarının doğmasıdır.

İkincisi,işletmenin kendi bünyesindeki gelişmeden doğan işgören yer değişimi olup bir üniteye geliştirilmiş olan işgören açılan yeni bir üniteye transfer edilir(Olalı,1993:409).

Bu genelde birbirine yakın bölüm, birim, ve işler arasında yer değiştirmek şeklinde ortaya çıkar. Oda servisinde çalışan bir garsonun kafeterya bölümüne garson olarak atanması, otel işletmelerinde işgören bulmada, iç transferi temsil eder.

İç transfer yoluyla işgören sağlama, işletme açısından en ucuz ve en kolay yoldan elaman bulma olanağını sağlar.

2.3.3. Dış Kaynaklar

Otel İşletmelerinde işgören gereksiniminin tümünü iç kaynaklardan sağlayarak giderilmesi mümkün değildir. Türkiye gibi bazı ülkelerde, turizmin genel özelliklerinde , biriside mevsimlik olması. Bu özelliğin getirdiği değişik dönemlerdeki işgücü talebine göre işletmeler dönemler hatta aylar itibariyle bile farklı sayıda işgören çalıştırdıkları görülmektedir. Yüksek sezon sonunda işletmelerin kapanması ile birlikte en düşük seviyeye inmektedir. İşletmeler de sezon sonunda yönetim kadrosunda az sayıda işgören kalmaktadır. Bu nedenden dolayı bir çok otel işletmeleri , alt kademe çalışanları genellikle dış kaynaklardan sağlar. Özellikle işletme yeni kuruluyorsa, sezon açılışlarında, yeni yatırımlarla genişliyorsa, ya da iç kaynaklardan işgören bulmada güçlük çekiyorsa, büyük ölçüde dış kaynaklara yönelecektir.

Diğer bir sebepte dış kaynak kullanımında küçük ve orta boy işletmeler bünyesinde yeterli sayıda yetişmiş eleman bulduramamaktadırlar. Bundan dolayı bu işletmeler aday havuzlarını dış kaynaktan beslemeleri gerekir(Yüksel ,2004:106)

Dış kaynaklara başvurmanın diğer bazı nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir(Sabuncuoğlu,2000:103). Dış kaynaklardan eleman sağlanması işletmeye, iç kaynanalara göre daha geniş bir işgören seçme olanağı sunar. Dış kaynaklara işgücü arzının bol ve ucuz olmasından dolayı işçilik maliyetlerini düşürmek amacı ile başvurulan bir yöntemdir.

İşin niteliklerine göre en nitelikli işgöreni bulmak aday işgören sayısını arttırmak ile mümkündür. Bu da dış kaynaklara başvurmakla gerçekleşir. Eğer işletme yeni kuruluyorsa yada iş genişlemesi durumunda dış kaynaklardan işgören sağlanması

zorunlu olmaktadır. Otel İşletmeleri yukarıda yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi işgören bulmada zorunlu olarak başvuracakları bir kaynaktır.

Otel İşletmeleri , dış kaynaklardan yararlanmanın getirdiği bazı avantajlar vardır. Dış kaynaklar işletmeye, yeni fikirlerin, yöntemlerin , tekniklerin getirilmesinde yararlı olur . İç kaynaklardan yararlanmada terfi nedeni ile zincirleme olarak, alt kademelerde doğacak boş pozisyonların, dolması engellenmiş olur.

Diğer yandan, dış kaynaklardan işgören bulmanın bazı sakıncaları da vardır; dışardan gelen personelin, işletmeyi tanınması, uyum sağlanması, eğitimi, zaman alır. Dışardan gelen personel örgüt içi personelden tepki alabilir. Faaliyetleri engellenmeye çalışılabilir. Dışardan gelen işgörenin belirli bir araştırma, seçme ve ücret maliyeti olacaktır.

Dış kaynaklardan çeşitli yollardan, işgören sağlanabilir. Otel İşletmelerinin ihtiyacı olan işgören sağlamak için, adayların haberdar edilmesi, ve işletmeye cezb edilmesi gerekir. Adayların işletmeye başvurmasını sağlamak için, başlıca kullanılan dış kaynaktan işgören bulma yöntemler aşağıda sırayla açıklanmıştır.

2.3.2.1. İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecinin önemli adımlarından biride ihtiyacın duyurulmasıdır. İşgören seçim sürecinde sistematik bir yaklaşımda ilk adım kimi istediğimizdir. İkinci önemli adım ise, onların ilgisini çekerek, işletmeye cezp edilmesidir. Başvuruda bulunulmasını sağlamak için duyuru yapılması gerekir.

Duyurulardaki temel amaç yeterli sayıdaki başvuru havuzunu oluşturmaktır.Yönetim çok sayıdaki yöntemden birisini seçer ve uygular. Duyurularda en uygun yöntemin seçiminde boş pozisyonun seviyesi ve önemi etkili olur.Bunlar; resmi olmayan kişisel ilişkiler,insan kaynakları fuarları, broşürler, açık kapı günleri, ilan panoları, reklam, dışsal yardım, iş bulma kurumları, kafa avcıları, internet vb. yöntemlerdir (Holden,2003:238).

Ülkemizde ve dünyada en popüler yöntemlerden birisi ilan yoluyla duyurudur. Bu yöntemde oteller günlük gazete ve dergiler aracılığı ile ilan vererek çok sayıda iş arayan adaya ulaşmak ve başvuruda bulunmalarını sağlamak mümkün olabilir. Bu

nedenle işletme için pahalıya mal olmasına karşın geniş bir başvuru ve seçme imkanı vermesi nedeni ile tercih edilir (Akyüz,2001 : 71).

Duyuruların doğru açık ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda çalışma yeri, branşı belirtilmeli, diğer yandan işin unvanı sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Bununla birlikte adayda aranan özellikler, örneğin, yaş, eğitim, mesleki deneyim, beceri, yabancı dil, bilgisi açıkça belirtilmelidir (Sabuncuoğlu,2000: 79). Amaç herkesin başvurması değil, istenilen,niteliklere sahip yeterli sayıda insanın başvurmasını sağlamaktır. Bu nedenden dolayı ilanlarda en önemli nokta o görevle ilgili yeterli bilginin verilmesidir. Bu sayede işe uygun kişiler başvurur, uygun olmayanlarda başvurma konusunda cesaretlendirilmemiş olur (Ergin,2002 ,71). İlanın içeriği doğru kişilerin başvurmasını sağlayacak şekilde olması gerekir.Kişisel özellikler iş ilanlarının temelini oluşturur.Ve doğru uygulandığı takdirde seçim kararı için uygun bir kriter ve temel olur(Holden,2003,236). İlan metninin hazırlanmasında ajanslardan yararlanılabilir. İlan metninde iş tanımı, kişide aranan özellikler, kuruluş hakkında bilgi, sağlanan imkanlara ilişkin bilgiler bulunur (Holden,2003: 239) .

Yukarıda açıklanan duyuru türüne “açık duyuru” denilir. Ancak bazı iş ilanlarında işletmeler açık adres yerine telefon numarası vermekle yetinir. Bu tip duyurular da “kapalı duyuru” olarak adlandırılır. Bu tür duyuru vermenin amacı; bütün adaylara cevap verme yükünden kurtulmak, çevre baskısından kurtulmak, işletme imajını korumak ve işletme içinden başvuruları tespit ederek işinden memnun olmayan adayları tespit etmektir (Sabuncuoğlu, 2000:79) .

İşe alma duyuruları görsel açıdan aşağıdaki gibi gruplandırılabilir.

Küçük duyurular: Gazete ve mesleki dergilerin “küçük ilan” veya “seri ilan” sayfaları olarak adlandırılan sayfalarda yer alan alt basamak görevliler için hazırlanan ekonomik bir duyuru türüdür.

Gösterişsiz duyurular: günlük gazete ve dergilerde rastlanan düzenli özgün başlıklı, görevi tanımlayan, işe ilişkin özellikleri bildiren çerçeve içinde sayfadaki yerleri belirgin duyurulardır. Genellikle yönetimle ilgili ve teknik görevlendirmeler için düzenlenen duyurulardır (Budak v.d.,2004:117).

Resimli açıklanmalı işe alma duyuruları: çalışma yaşamına ilk kez başlayacak kişileri işletmeye cezp etmek için çekici bulunabilen ilanlardır. İşletmeyle ilgili açıklamalardan

sonra, görevle ilgili tanımlamaların ve personelin özellikleriyle birlikte, işletmeyi tanıtıcı görevi çekici kılan sözcüklerin ve işletmeyle ilgili resimlerin yer aldığı bir ilan şeklindedir. Genç yönetici adayların bu tür ilanlardan etkilendikleri saptanmıştır (Erdem ,2000: 82).

Araştırmalar adaylara örgüt hakkında gerçekçi bilgi vermediğinde işgören devir hızında önemli ölçüde azalma görüldüğü ortaya çıkmıştır. Adaylara gerçekçi bilgiler vermek daha yararlı olmakta, örgüt hakkında sağlam bilgi edinerek işe girenler örgütle daha uzun süre çalışmakta böylece işgören bulmanın firmaya maliyeti karşılanabilmektedir (Yüksel, 2004:108).

İlan yayını ve şekli de yeterli başvuru sağlama açısından son derece önemlidir. İlanın yayınlandığı sayfa, zaman, yayın organının tirajı, ilanın büyüklüğü ve ilan dikkat çekmesi açısından dizaynı ilan vermedeki dikkat edilmesi gereken diğer hususlardır.

Basın yayın araçları yoluyla ilan verirken başvuran adayların gerekli nitelikte olması için ilan aracının amaca uygun olması ve ilanlarda tanım ve doğru bilgilere yer verilmesi gereklidir.

3.3.1. Profesyonel Firmalardan Yardım Alma

Günümüzde bir kuruluşun en önemli kaynağının çalışanlar olduğu tartışma götürmez bir gerçektir. İşgücü ihtiyacının karşılanması; teknoloji,maddi kaynaklar , pazarlama, üretim gibi, fonksiyonlar kadar, önemli olmaya başlamıştır (Örücü,2002). Bütün işletmeler için en önemli ve stratejik kaynağı oluşturan iş gücünün bulunması ve organizasyona kazandırılması günümüzde daha da titizlik gerektiren bir süreç haline almıştır.Bu süreci kendi bünyesinde etkin bir şekilde yürütmeyen organizasyonlar ,uzman firmalardan önemli ölçüde yararlanmaktadır (Seymen,2001:66).

Otel İşletmelerinin başarısı diğer işletme türlerinden farklı olarak daha çok müşterilere sunulan, hizmetin kalitesine, ve bu hizmetin gerçekleştirenlerin seçimi, işe alınmasına ve eğitimine bağlıdır. Böylesi önemli bir kaynağın elde edilmesi uzmanlık gerektiren bir iş haline almıştır.

İşletmelerden gelen öneriler doğrultusunda, eleman bulma, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, eğitim konularında, profesyonel firmalardan, yardım alınabilir. Günümüz de iş ve işçi bulma kurumu olarak, kurumsal nitelikteki bu kuruluşun yerini, özel danışmanlık firmaları almaktadır. İşgören bulma hizmetlerinde kural olarak sadece, devletin faaliyet gösterebileceğini kabul eden anlayış, 90 lı yıllarda işgücü piyasalarında yaşanan, gelişmeler nedeni ile artık terk edilmiş,. Günümüzün ve geleceğin karmaşık istihdam ilişkileri dinamik iş gücü piyasasını gerektirmekte, bu da resmi istihdam kurumları yanında profesyonel insan kaynakları danışmanlık, bürolarının varlığını zorunlu kılmaktadır (Fırat, http://www.işguc.org/arc_view.php,01.08.2005).

Bu şirketler işletmelerden gelen öneriler doğrultusunda, işgören kişilerin başvurması, halinde iş bulmada aracılık yapmaktadırlar. Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığı olarak iş verenden ya da işgörenden belli bir ücret talep ederler. Bu kurumların bir avantajı adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları ve böylece firmanın yapacağı, araştırmayı büyük ölçüde, kolaylaştırmalarıdır (Sabuncuoğlu,2000:85).

Çeşitli türde ve büyüklükte, danışmanlık şirketlere başvuran kurum ve kuruluşlara eğitim, insan kaynağının planlaması, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi, konusunda yardımcı olmaktadır (Örücü,2002).

Eskiden özellikle yönetici düzeyinde işgören bulmada, faaliyet gösteren ancak, günümüzde her kademedeki, işgören bulma konusunda işletmelere yardımcı, danışman şirketlerin, işgören bulma yöntemlerinin en çok kullananlardan biri olduğu görülmektedir. Daha çok herhangi bir yönetsel fonksiyonunu gerçekleştirilmede güçlük çeken işletmeler danışmanlık şirketlerinden yararlanmayı uygun görürler (Akyüz ,2001:71).

2.3.3.3.Eğitim Kuruluşları

Turizm hızlı bir şekilde gelişmesi bir taraftan yatak sayısını artırırken diğer taraftan sektörde çalışacak işgören ihtiyacı da artmaktadır. Turizm sektöründe sunulan hizmetin kalitesinin işgörenin eğitilmiş olmasıyla yakından ilgisi vardır (Boyacı 109,6).Turizm konusunda eğitim görmüş kişiler mesleki eğitim görmemişlere göre daha başarılı olmaktadır (Aydos,1991:46).Hizmet işletmelerinde işgörenin eğitimi ile

verimlik ve karlılık arasında çok belirgin doğrusal bir ilişki mevcuttur(Örücü,2001:19).Turizm endüstrisinin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü yetiştirmek üzere turizm alanında eğitim veren örgün eğitim kurumları tarafında karşılanabilir. Hal böyleyken otel işletmeleri ihtiyaç duydukları nitelikli elemanı turizm sektörüne yönelik eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan ilişki, otel işletmelerinin gereksinim duyduğu işgörenin bulunmasında iyi bir kaynak olur.

Otel işletmeleri ihtiyaç duyduğu işgörenlerin işletmedeki pozisyonlarına göre farklı düzeydeki eğitim kurumlarıyla bağlantıya geçtiği görülür. Bu kurumlar; Anadolu otelcilik ve turizm meslek lisesi, meslek yüksek okulu turizm otelcilik bölümleri, lisans eğiti veren turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksek okulları gibi örgün eğitim kurumları olabildiği gibi turizm eğitim merkezleri, turizm ve otelcilik kurslar gibi yaygın eğitim veren kurumlarda olabilir (Erdem,2000: 97).

Yapılan araştırmalarda turizm sektöründeki kariyer olanaklarının birçok olumsuz nedenden dolayı çekici olmaması nedeniyle turizm eğitimi almış işgücünün önemli bir bölümünün de turizm sektöründe çalışmadığını göstermektedir (Tepeci v.d. ,2004: 391).

Eğitim kurumları turizm sektöründeki işverenlerin kısa dönemde işgören ihtiyaçlarını stajyer olarak karşılarken uzun dönemde işgören ihtiyaçlarını karşılayan kurumlardır (Kozak,2004: 36) .

İşgören talebinde bulunan otel işletmeleri ilgili eğitim kurumlarıyla irtibata geçerek ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki işgöreni eğitim kurumuna bildirerek eğitim kurumunun ilan panoları aracılığıyla öğrencilere duyurulmasını sağlar. Diğer bir yöntem ise yetkili kişinin eğitim kurumuna gelerek öğrencilerle birebir ya da toplu olarak görüşerek otel çalışma şartları, ücret ve benzeri imkanlar hakkında bilgi vererek başvuruda bulunulmasını sağlamaya çalışır.

2.3.3.4. İş Kurumu

Daha önceki yıllarda iş ve işçi bulma kurumu olarak hizmet veren, bu kurum günümüzde iş kurumu olarak hizmet veren bir devlet kurumudur.

Bu kurumun amacı çeşitli nitelik ve nicelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık yaparak, iş arayan kişileri işe yerleştirmektir. İş kurumu yaptığı bu aracılıktan para talep etmez. Bu kurum işlerini bilerek yitirmekte işletmeler işgören bulmada daha çok diğer kaynaklara yönelmişlerdir. İş kurumları Otel işletmelerinde çok fazla kullanılan bir yöntem değildir. Bu kurumun yerine daha çok özel danışmanlık büroları doldurmaktadır.

3.3.5. İnternet

İnternet'te duyuru ve başvuru aracı olarak en hızlı gelişen yöntemdir. Basın ilanlarını tamamlayıcı veya onun yerine kolaylıkla kullanılabilir (Holden, 2003:240) Otel İşletmeleri, internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu web sayfalarında, otel işletmelerinde bulunan açık pozisyonlar iş talep başvuru formları, ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri, mevcuttur. İnternet sayesinde otel işletmeleri işgören temininde alternatif yeni bir kaynak olarak, internete yönelmişlerdir.

Son zamanlarda internet üzerinde faaliyet gösteren ve insan kaynakları konusunda uzman olan bir çok profesyonel şirket bulunmaktadır. Otel İşletmeleri bu şirketlerle, iletişime geçerek işgören ihtiyaçlarını giderebilirler (Erdal, <http://www.bilgiyönetimi.org/cm,11.08.2005>).

Ve diğer bir yöntemde adayların sanal iş fuarları yardımı ile iş olanakları ve işletme hakkında detaylı bir şekilde bilgi edinerek, ve internet üzerinden işe direkt başvurulabilir.

İşgören bulma ve seçme yöntemleri arasında, işletmeler tarafından kullanımı hızlı bir şekilde artan internet, işletmeler için en iyi yöntem olma yolunda ilerlemektedir. Bunun nedeni en iyi yöntemin maliyet ve zaman tasarrufu sağlamasından ileri gelmektedir. Ayrıca sanal ortamda iş ilanlarını işletme içi ağda konulması (İntranet) aranan nitelikteki elamanın hem işletme içinde hemde işletme dışı kaynaklardan kısa sürede bulunmasını sağlar.

Çağdaş İşletmeler, internet teknolojisini kullanarak bünyesinde, ağ tabanlı insan kaynakları uygulamaları, (Extranet ve intranet) oluşturmaktadırlar. Böylece işletme ile

ilgili haberler, işletme politikaları, çalışanlarla ilgili bilgiler, elektronik ilan tahtaları, telefon dosyaları, basın bildirimleri, ile ilgili bilgileri, kişi ve departmanlara ulaştırılabilir. Özellikle işletme içi aday toplamada intranet çok elverişli bir yöntemdir. Extranet ise, işletme ve tedarikçi, dağıtımçı , ortaklar arası bağlantıyı sağlar(Budak v.d.,2004 ,119).

2.3.3.6. Doğrudan Başvuru

İşgörenler kendiliğinden gelerek otel işletmelerine iş için başvuruda bulunabilirler.Ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde bir çok kişinin doğrudan başvurarak iş aradığı görülür(Erdem,2000:74). İşletmenin tanınırlığı, çevredeki olumlu imajı ölçüsünde, iş için kendiliğinden yapılan başvurular fazlaşır. İşletmenin herhangi bir işe ilanı bulunmasa da iş arayanlar zaman zaman mektupla yada bizzat iş isteklerinde bulunurlar(Erdem,2000:120).

Otel işletmelerinde doğrudan başvurularda, görülen bir yaygın yöntemde, cv (Curriculum Vitae) olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından işletmeye ulaştırılmasıdır.

Cv'ler otel işletmeleri için işgören bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli bir araçtır. CV hazırlamak dikkat ve özen isteyen bir iştir. CV 'de yer alan bilgilerin, düzenli bir sıra içinde, CV ye yerleştirilmesi gerekmektedir.CV lerde aday personelinin kişisel bilgileri, öğrenim durumu, iş deneyimi, yabancı dil düzeyi, iş tecrübesi, referanslar, vb bilgiler bulunmaktadır. Otel işletmeleri CV leri değerlendirerek, boş işe yönelik başvuru sahiplerinin uygun nitelikte olanları, iş görüşmesine davet ederken, uygun olamayanları da başlangıçta ayıklayarak, işletme ve işgören açısından boş emek ve zaman harcamasını da engellemiş olur.

Otel İşletmesinin gelecekte duyacağı, işgören ihtiyaçları için bu başvuruları dosyalayarak, saklanması nitelikli adayların kaybedilmemesi ve gelecekte değerlendirmeye alınması, açısından olumlu bir yaklaşım olacaktır.

2.3.3.7. Taşeronluk Firmaları

Taşeronluk ,geçici fakat uzun süreler için işgören istihdam edilmesidir.İşe alına işgören ,aslında kiralayan firmanın kadrolu elamanıdır.Bu yöntem özellikle işgücü maliyetlerini düşürmek ve devamlı statüde işgören çalışmanın sakıncalarını gidermek için tercih edilmektedir.(Özgen,2001:102).Otel işletmelerinde özellikle temizlik görevlisi ve güvenlik görevlisi gibi alanlarda yaygın olarak başvurulan bir yöntemdir. Bu alanda son yıllarda Türkiye’de birçok firma kurulmuştur.

2.3.3.8. Aracılarla Başvuru

İşgören bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan biride işletme içi yada dışındaki bazı kişilerin aracılığı ile işgören tedarik etmektir. Bu yöntem Otel İşletmelerinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

İşletme çalışanları, işin gereklerini ve özelliklerini bilmelerinden dolayı, işgören bulmada işletmeye yardımcı olabilirler (Sabuncuoğlu,2000:82). Mevcut çalışanlar hem işletmeyi hem de tavsiye ettikleri kişileri tanıdıklarından eğer bilinçli davranmaları sağlanırsa başlangıç elemesi aşılmış ve örgütün bireyden bekledikleri ile bireyin örgütten beklentileri, arasında ki uyum sağlanmış olur.

Çalışanların önerdikleri kişilerin işe alınmasından övünç duymalarına ve bu nedenle morallerinin yükselerek örgüt ile bütünleşmelerinde katkı sağlayan bir yöntemdir (Erdem,2000:119). Örgütte çalışanlar açık iş için kendi arkadaşlarını veya yakınlarını tavsiye edebilir. Otel İşletmelerinde yapılan bir araştırma ile işgören tedarikinde istihdam kaynaklarının en yüksek %42 oranı ile kişisel bağlantı ve tavsiyelere dayandığı gözlemlenmiştir (Oral ,2001:219). Tavsiye ile gelenlerin örgütün olumlu yada olumsuz yönlerini tanımları daha kolay olmaktadır.

Aracılarla başvurunun uygulaması kolay, az maliyetli, kısa sürede sonuç verici, ve başarılı bir yöntem olması, yanında bazı, sakıncaları da beraberinde getirmektedir.

Bunlar;üst kademe yöneticilerinin önerdiği adayların, nitelikleri uygun olmasa dahi, işe alınma şansları yüksek olur.İşletme çalışanları, alınan işgöreni, tanıdıklarından kendi aralarında gruplaşmaya gidebilir ve ortak bir biçimde hareket edebilirler. Otel

İşletmelerinde işten çıkan bir işgören diğer arkadaşlarını da aynı şekilde hareket ettirerek, otel işletmesini zor durumda bırakabilir(Kozak,1998:207).

Aracılarla başvurunun bir çok sakıncası olmasına rağmen, işletmeler tarafından özellikle işgören bulmanın zor olduğu iş alanlarında işgören bulmada kullanılmaktadır.

2.4.Otel İşletmelerinde İşgören Seçme

Otel işletmelerinde istihdam edilen, işgörenin çok büyük rolü vardır. Örgütün genel amaçları ile işgörene ilişkin amaçları arasında uyum ve başarı oranı, örgütün bütün olarak başarısı ile çok yakından ilgilidir. Bu amaçlarla, otel işletmelerinde işgören seçim sürecinin her aşaması çok önemli olup, büyük bir dikkat, titizlik, isteyen seçim sürecinde adaylar arasında seçim kararını vereceklerin bu konuda uzmanlaşmış, nitelikli ve bilimsel teknikleri uygulayabilen kişiler olmasında çok büyük yararlar vardır (Buluç,1995:39).

İşgücü verimliliği, oteller için önemlidir. Ve işletmenin yaşayabilirliği ve hitap ettiği pazarlardaki rekabet gücü üzerinde büyük bir etki gösterir (Medlik,1997:117). Adayların işe seçiminde işin gerektirdiği niteliklerle istihdam edilen işgörenin nitelik ve niceliklerinin örtüşmesinde işgören verimliliğini ve dolayısı ile örgütün verimliliğini sağlamaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Turizm sektöründe çalışanların tutumu ve davranışları iş gereklerine uygun olması önemli bir kalite faktörü olarak kabul edilmesi, işletmelerin insan kaynağı seçim sürecinin önemini arttırmaktadır (Kozak,2004:10).

İnsan kaynakları yönetimi, en önemli süreçlerinden biri ve bu nedenle en çok bilineni işgören seçimidir.İş giriş aşamasında yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi güçtür (Ökten.1991:107).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri olan ve insan kaynaklarının diğer işlevlerinin yerine getirilmesini ve bunların örgüt amaçları ile birleşmesinde katkıda bulunan işe alma süreci organizasyon açısından apayrı bir önem taşır (Özçelik,2000:801).

İnsan seçiminde yapılacak yanlışlar ileride kalitesiz hizmet üretiminin yanı sıra artan işgören devir hızı nedeni ile ortaya çıkan yeni işgören kavramı ilgili maliyet olarak

geri dönecektir. Ayrıca işgören seçimi yöneticilere dış dünya hakkında çok şey öğrenme fırsatı verir diğer şirketlerden müracat edenler size çok değerli bilgiler sunarlar ,rakip işletmenin faaliyetleri ve sizin işletmenizi ziyaret ettiklerinde alışık olmadığınız bir perspektiften girdilerini sizin yerinize değerlendirirler(Riley,1991:97).

Bu sebeplerden dolayı, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri başında işgören seçimi gelmektedir. İşgören seçimi, bir grup başvurudan değişik pozisyonlara göre uygun olan bireylerin seçme başka bir ifade ile, bireyin ve onun niteliklerini organizasyondaki uygun işlerle karşılaştırma (denkleştirme) sürecidir(Özçelik,2000:801).

2.4.1.İşgören Seçme İşleminin Aşamaları

İşgören seçme süreci ise, başvuran adayların arasında açık pozisyonun getirdiği niteliklere en uygun olanının belirlenmesi sürecidir (Yüksel,2004:108). İşgören adaylarının başvuruda bulunması ile işgören seçim süreci başlar. İş başvuruda bulunan kişilerin öncelikle, başvuru formları doldurmaları gerekir. Adayların ilk görüşme ve başvuru formlarını doldurtmaları ile seçme sürecini başlatmış olurlar.

İşgören seçim sürecinde, işgörenin göreve alınmasında bir dizi aşama gerçekleştirilir. Bu aşamalar bir bütün olarak göstermeye yardımcı olmak amacıyla işgören seçim sürecindeki aşamalar için bir örnek çizim aşağıda verilmiştir.

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen otel işletmeleri işe başvurudan işe alınmasına kadar ilgilenmesi gereken aşamaları şekilde verilmiştir. Ancak bu aşamaların bütünü ile bir işgören alımında uygulanma zorunluluğu yoktur. İşgören adaylarının, işletmenin büyüklüğüne ve alınması düşünülen işgörenin niteliklerine göre bazı değişikliklere gidilebilir (Akyüz,2001:72). Seçme işleminin ilk aşaması başvuru form ve ilk görüşme üzerinden değerlendirilir. Bu eleme, ilk eleme ya da liste kısaltılması denilen aşamadır. İyi bir başvuru sağlama kampanyası, çok sayıda kişinin başvurmasını sağlayabilir. Aday sayısının baş edilebilir bir düzeye indirilmesi gerekir (Akyüz,2001: 78).

İşgören seçme konusunda iki farklı anlayış biçimi vardır. Bunlar birbirini izleyen “engellerden oluşan seçme felsefesi,” veya “telafi edici seçim felsefesi,” dir.

Birinci felsefeye göre, adaylar işe girebilmek için birbirini izleyen tüm aşamaları geçmek zorundadır. Adayın tüm aşamaları geçebilmesi için her aşamanın engellerini oluşturan asgari nitelikleri karşılaması gerekir. Telafi edici felsefe de ise adayın bir aşamadaki eksikliğini başka bir aşamada yüksek başarısı ile telafi ederek dengelemesini öngörür. İşe alma veya almama kararı tüm aşamalar sonunda verilir (Gülen, 1998:126).

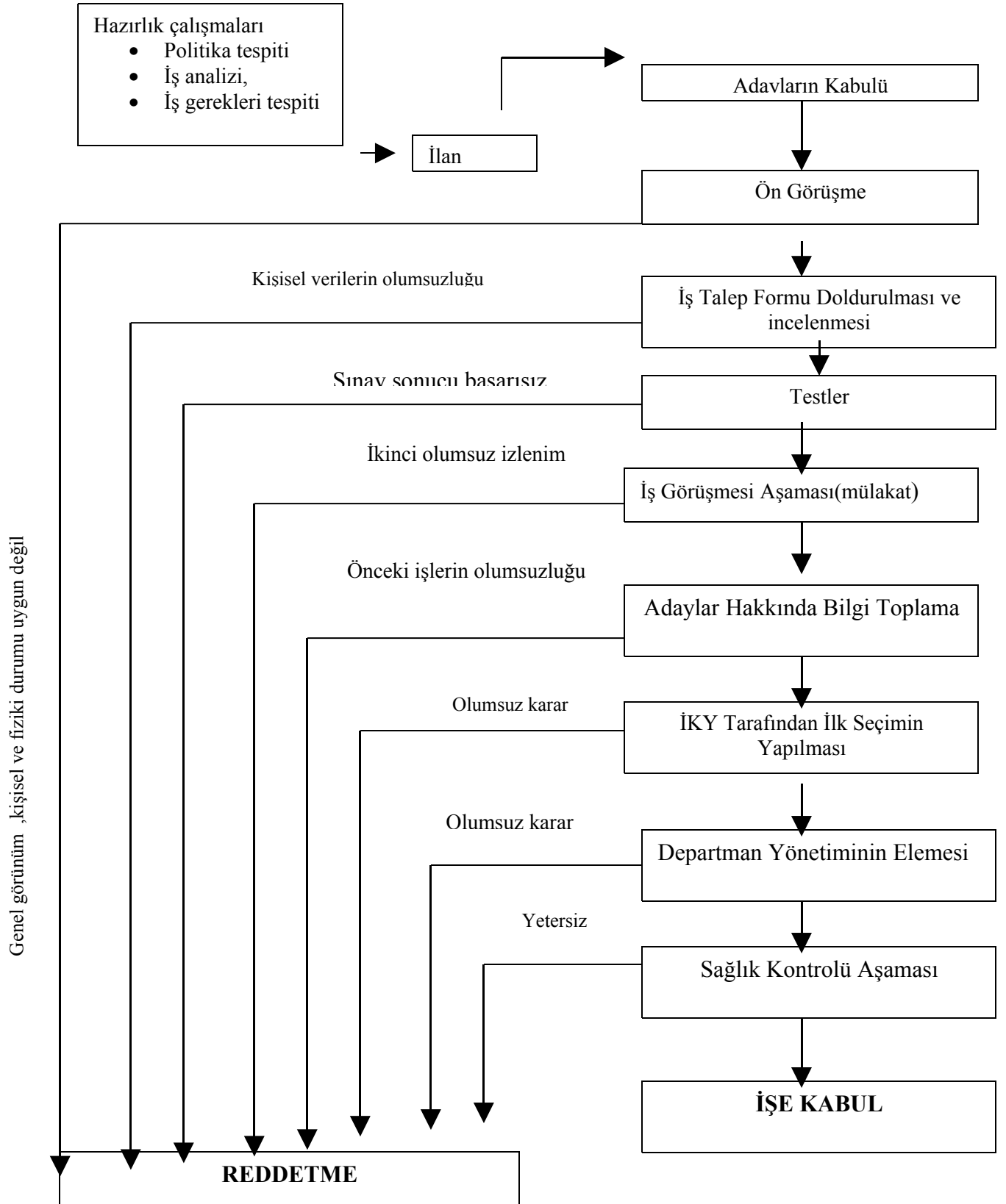
Daha düşük maliyetli olması nedeni ile uygulamalarda genelde birbirini izleyen engellerden oluşan seçme felsefesi uygulanır. İşgören seçiminde rolü olan görevliler, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilecek kişilerin seçme süreci içinde saptanmasına çalışırlar(Budak v.d.,2004 ,125).

Otel işletmelerinde seçim süreci, işletmenin özelliklerine, büyüklüğüne, iş hacmine, sezonluk yada bütün yıl açık olup olmamasına, ve diğer bazı durumlara göre farklılık göstermektedir.

Bir otel işletmesinde seçim aşamalarına verilen önem, farklılık gösterebilir.alt düzey bir görev için yapılacak bir görüşme ile üst düzeydeki bir görev için yapılacak görüşme hem içerik hem de sıra açısından farklılık gösterebilir(Tütüncü v.d.,2003:120).

İşgören seçimindeki temel aşamalar, şekil 2.2'de görüldüğü gibidir. Bazı işletmeler, aşamalardan bazılarını eleyerek seçim sürecini kısaltarak, maliyet ve zamandan kazanmak istemektedirler.

Başvuru ile başlayan seçme işlemi aşamaları , işe kabul ile sona erer.



Şekil 2.2

(Öktem,1991:110)

2.4.1.1.Ön Görüşme Aşaması

Ön görüşme ile otel işletmelerindeki yetkili kişi ile aday arasında karşılıklı olarak konuşma yolu ile kısa bilgi alışverişinin yapıldığı ayrıntılara inilmeksizin yapılan görüşmedir (Sabuncuoğlu,2000:81). Bu görüşmeler temelde değerlendirme görüşmelerine benzemekle birlikte ,amaç adayı belirli bir pozisyona uygunluk açısından değil genel olarak tanımak için yapılan görüşmelerdir.Bundan dolayı da bu tip görüşmelerde sorulan sorular da buna bağlı olarak daha genel nitelikte olmaktadır(Barutçugil,2004,267). Bu görüşmede adayların özelliklerinin iş tanım ve gereklerine hiç uymayan adaylar açısından bir ön eleme niteliğindedir (Yüksel ,2004: 111). İlk görüşme her iki taraf içinde ilk izlenimlerin alındığı, zaman olacaktır.Çok üst düzey pozisyonlar istisnası dışında adayla iyi yönlendirilmiş, iki görüşme yapmak yeterli olur (Hacket,1997:15).

İlk görüşme beklentilere cevap vermeyen, adayları eleyerek aday başvurusunu makul bir seviyeye indirmek amacı ile kullanılabilir.

Belirli bir pozisyon için başvuruda bulunan kişinin, o iş için başarılı olabileceğini, gösteren bilgi, beceri ve deneyime sahip, olup olmadığını belirlemek, amacı ile, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilebilen, kişiler arası, etkileşim süreci olarak, tanımlanabilen görüşme en yaygın olarak kullanılan, işgören seçim tekniklerinden biridir. Görüşme yöntemi Torrington ve Hall(1995) tarafından belirli bir amaca yönelik kontrollü konuşma olarak tanımlanmıştır(Holden,2003:242). Ön görüşme kısa, öz, ve eleyici bir niteliğe sahiptir.

2.4.1.2. İş Talep Formunun Doldurulması Aşaması

Başvuru aşamasında işe uygun olduğu, düşünülen kişilerden form doldurulması istenir. Bu formlar daha sonra incelemeye alınır. Bu inceleme sonucu uygun görülen kişiler görüşmeye çağrılır.

İlk görüşmede,eleme dışında kalanlara, doldurulmak üzere, iş isteme formu verilir. Ancak bu işe kabul anlamına gelmez. (Sabuncuoğlu,2000, 87). Başvuru formlarında adayın sağlık, deneyim çevre, düşünsel ve kişisellik durumları hakkında,

bilgiler verecek sorulara, yer verilir. Başvuru kağıdının başında, adayın adı, soyadı, adresi, yaşı, medeni hali, finansal durumu, gibi sorulara yer verilebilir.

Başvuru kağıtlarında bu işi niye istediği, eski işini niye değiştirmek istediğini, istediği ücret, eğitim durumu, özel becerileri, referanslar gibi sorular, da adayın nitelikleri hakkında bilgiler edinmeye, yarayabilir.

Başvuru formunda istenen bilgiler, iş tanımları, iş gerekleri ve başarı standartlarında çıkarılmalı ve işin gerektirdiği nitelikleri ortaya koyan, seçim işleminde, yönetimin sağlıklı karar vermesine yarayacak, bilgileri kapsmalıdır (Yüksel,2004, 111).

Başvuru formundaki, ve diğer eklerdeki, bilgilere dayanarak, adayın başvurusu, ya reddedilir veya diğer seçim aşamalarından geçmesine karar verilebilir.

Başvuru formları doldurulmasının diğer önemli bir faydası da otel yönetiminin görüşmeye gerekli adayların boşuna emek, ve zaman harcaması önlenmiş olur.

Başvuru formları değişik amaçlar içinde kullanılır. İlk elemelerde, daha sonraki değerlendirmeler için, adayların özgeçmişini yada eğitim ve deneyimleri gibi,biyografik iş niteliklerine sahip olup olmadığını belirler. Biyografik envanter yöntemi ile kişinin başvuru formlarında belirtmiş olduğu, bilgilerden yararlanarak, geçmişteki başarılarının gelecekte de başarılı olacağı kanısına varılarak yapılan, değerlendirmede adayın seçilmesini sağlar (Tütüncü,2002 ,23). Ancak bu yöntemde adayların başvuru formlarına verdiği cevapların güvenilirliğinden emin olmak gerekir.

2.4.1.3.Testler(Psikoteknik Testler)

İşgören seçiminde, en çok başvurulan araçlardan biride test yapmaktır. Genelde test yöntemi objektifliği sağlamak için kullanılır.Sübjektifliği azaltır(Holden,2003:243). Test ,saptama ,belirleme,ölçme ve değerlendirme işlemidir;”ayırıcı” işlevini görür;Yönetmel kararlara rasyonellik kazandırır(Öktem,1991:113). Geleneksel sınav uygulama yöntemlerinde, her tür işe aynı, aynı tip sınav uygulamaktaydı. Ancak günümüzde her tür işe uygulanan genel sınavların, istenilen nitelikte, eleman seçmede yeterli olamadığı görülmüştür. Bu nedenden dolayı, işe uygun farklı testler, uygulanmaya başlanmıştır. Testlerde adayların mesleki bilgileri, özel bilgi, kişilik

özellikleri, becerileri ve bir ölçüde, bu bilgiyi ve yeteneklerini işlerinde kullanma isteklerini ortaya koymaya çalışır.İşgören seçiminde yaygın olarak psikoteknik testlerden yararlanır.Pskoteknik testler işgören istihdamını gerektiren, belirli görevler için aranılan koşullara sahip, bireylerin bilgi, ve yeterliliklerini meydana çıkarmak, ve içlerinden iyi olanları seçmek amacı ile yapılır. Psikoteknik yöntemde, özel olarak geliştirilmiş olan testler değişik insan kaynakları uygulaması için bir değerlendirme, karşılaştırma ve tahmin aracıdır.

“Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistemde içinde toplayan testlerle bireylerin farklı yönlerini, belirlemeye bir davranışsal ölçüm tekniğidir” (Budak v.d.,2000,150).

İşgören seçiminde psikoteknik testler, çeşitli amaçlarla kullanılırlar, ancak bu testler çok büyük işletmelerde başvurulduğu , özellikle işgören adaylarının çok fazla olduğu zamanlarda uygulandığı bilinmelidir. Hazırlanması uygulanması ve değerlemesi zor ve pahalıdır. Bu nedenden dolayı küçük işletmeler, testlere pek önem vermezler.Bunu yerine görüşme yöntemini tercih ederler (Akyüz ,2001: 73).

Günümüzde işletmeler, başta işgören seçimi olmak üzere, eğitim yükselme , işe uyarılama, ücretlendirme ve iş kazalarını önleme amacı ile psikoteknikten çok yönlü yararlanırlar. (Sabuncuoğlu,2000:89) İşgören seçiminde test uygulama çeşitli amaçlara yönelik uygulanabilir. Bireyin işte başarılı olup olamayacağını değerlendirmek için, başarı testleri potansiyelini ölçmek için, motivasyon testleri uygulanmaktadır (Yüksel,2004 ,113).

İşgören seçim sürecinde işgören adaylarına kişisel özelliklerini ve yeteneklerini ölçülmesine yönelik yapılan testlerin,güvenilir,geçerli,duyarlı ve maliyet açısından uygulanabilir olması önemlidir. Bu hususları aşağıda şu şekilde açıklayabiliriz(Özgen,2001 :117).

Geçerlilik: Bir ölçeğin geçerli olması sistematik ve tesadüfî hatalardan arınmış olması anlamına gelir.Test sonuçları olabildiğince gerçeği yansıtmalı ne ölçülmek isteniyorsa onun hangi oranda elde edildiği testlerin geçerliliğini belirtir.

Güvenirlilik: Bir ölçek tesadüfî hata içermiyorsa güvenilirirdir.Başka bir ifadeyle testler değişik zamanlarda uygulanması halinde aynı sonucu vermelidir.

Duyarlılık: Ölçümün hassaslığını ortaya koyan husustur.Başka bir ifadeyle testlerin uygulanan bireylerin farklılıklarını ortaya koyabilmelidir.

*Ekonomiklik:*Emek zaman ve maliyet açısından testlerin uygulanabilirliği önemlidir.

Çok çeşitli psikoteknik test türü mevcut olmakla birlikte, işgören seçiminde kullanılan en önemli birkaç test türüne aşağıda değinilmiştir.

2.4.1.3.1. İş profilinin çıkarılması

İşletmede iş analizi sırasında, işlerin başarılması için, gereken davranışlar, saptanarak, işgören seçiminde, ölçüt olarak kullanılır (Budak v.d.,2004,129). İş analizlerinden elde edilen bilgilerle öncelikle iş profili çıkartılır.Burada amaç psiko teknik testlerden elde edilen adayın profili ile işin profilini karşılaştırmaktır.Adayın sahip olduğu bilgi ,beceri,zihinsel ve bedensel yeteneklerle iş gerekleri arasında uyumu araştırmaktır.

2.4.1.3.2. Test Bataryaları

Meslek gruplarına göre ,farklı testlerin bir paket halinde getirilmesine test bataryası denir(Sabuncuoğlu,2000:91) . İş profili çıkarıldıktan sonra işin gerektirdiği yetenek ve özelliklere sahip aday olup olmadığını araştırmak için test bataryaları hazırlanır.Farklı meslek gruplarına uygulanabilecek başlıca psikoteknik testler aşağıdaki gibidir.

2.4.1.3.2.1. Zeka Testleri

Adayın anlayış kavrama öğrenme, gibi düşünsel, yeteneklerini saptamaya çalışan, test türüdür (Sabuncuoğlu,2000,112). İşin yapısı öğrenmeyi ve gelişmeyi gerektiriyorsa, bireyin zeka yapısının bilinmesinin ve adayların içinden en başarılı olanın seçilmesi önemlidir.

2.4.1.3.2. Yetenek Testleri

Yetenek bireyin davranışlarını düzenlemede yararlandığı zihinsel ve bedensel kapasitenin tümüdür. Değişik yetenekler eğitim ve deneyim sayesinde gelişebilen özelliklerdir (Budak v.d.,2004,151). Yetenek testleri algılama gibi düşünsel yetenekleri ölçmeye yarar. Bedensel yeteneklerin bir çoğu doğuştan gelir. Mekanik yetenek testleri ise bedensel yetenekleri ölçmeye yarar.

2.4.1.3.2.3. Bilgi Testleri

Bireyin yapacağı iş ile ilgili, belirli ve özel bilgilere sahip olması gerekir. İşgörenin seçimi sırasında uygulanan bilgi testleri ile bireyin işe yönelik bilgi birikimi ölçülmeye çalışılır.

2.4.1.3.2.4. Kişilik Testleri

“Kişilik kişinin ve çevresindeki kişilerle ilişkisinin özelliğini yansıtan uyum yolları, savunma mekanizmaları, ve davranış şekilleri olarak tanımlanabilir(Sabuncuoğlu,2000, 93). Kişilik testlerinin objektifliği hala tartışma konusudur. Kişilik testleri özellikle, yönetim görevlerine seçilecek, adaylara uygulanması tercih edilir(Holden,2003:243). Bu testlerde sorumluluk, önderlik kendi kendini denetleme,vb görevlerin gerekleri ile uyum objektiflik, kararlılık gibi, kişiye ilişkin özelliklerin uygunluğunun saptanması, amaçlanır (Yüksel,2004,115).

2.4.1.3.2.5. İlgi Testleri

İlgi bir kimsenin özel bir çaba sarf etmeden dikkat ettiği gözlediği üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli olarak yaptığı, şeyler şeklinde tanımlanabilir(sabuncuoğlu,2000,93). İlgi testleri kişinin ,gerçekten o işi isteyip istemediği amacıyla kullanılır.. Örneğin test sonucu yüksek çıktığında oteldeki işini meslek olarak algıladığı, düşük çıktığında ise ileride yükselme şansı olmayan sıradan bir iş türü olarak kabul edildiği düşünülebilir.

2.4.1.3.2.6. Dikkat Testleri

Dikkat algılamamıza, yön veren seçicilik halidir. Belirli bir zamanda duyu organlarına sayısız uyarıcı ile etkilenir. Bu uyarıcılardan yalnız belli birine cevap vermek üzere, algının yönlendirilmesine “konsantre dikkat” birden fazla uyarıya cevap vermemize, “yaygın dikkat” denir (Sabuncuoğlu,2000,91). Dikkat Testleri,işin özelliğine göre değerlendirilebilir. Örneğin otelin muhasebe departmanındaki işgörenler için dikkat önemlidir.

2.4.1.3.2.7. Hafıza Testleri

Sözel veya yazılı talimatı, akılda tutmak, hafızanın güçlü olmasına bağlıdır. Otel İşletmelerinde bazı işlerin akılda tutabilme yeteneği, önemli olan işler vardır. Örneğin bir garson için hafıza önem taşır.

2.4.1.3.2.8. Motor testleri

Motor fonksiyonları olarak bilinen el çabukluğu,el ile yapılan işlerdeki ustalık kasların kontrolü gibi fonksiyonların zihinsel fonksiyonlarla ilişkisi yoktur.Zeki bir insanın bir aletin parçalarını bir araya getirmekten veya yüksek bir kulede çalışmaktan aciz olması şaşırtıcı olmamalıdır.Adayların bu motor fonksiyonlarını ölçmeye yönelik bir çok test ve bu testlerde kullanılan araçlar geliştirilmiştir(Özgen,2001:116) .

2.4.1.3.2.9. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi yöntemi adayların ,becerilerini ,yeteneklerini ve gelişme potansiyellerini tespit amacıyla bir dizi testin uygulanmasıdır(Holden,2003). Değerlendirme merkezi uygulaması iş ortamı dışında bir günden bir haftaya kadar değişen zaman dilimlerinde yapılabilir.Genelde ,en fazla beş-altı kişinin katıldığı katıldığı bir değerlendirme merkezi çalışmasında adaylar planlama ,organizasyon,sorun çözme,karar alma ve liderlik yetkinlikleri olmak üzere dört açıdan

değerlendirilir(Barutçugil,2004:271). Adayların mevcut ve geliştirilmesi gereken yetenekleri konusunun belirlenmesinde yoğun bilgi birikimine ihtiyaç olduğu için uzman kişilerin görev alması gerekir(Kozak,1998:28).

2.4.1.5. İşe Alma Görüşmesi Aşaması

Görüşmenin temel amacı, görev verilecek kişinin boş pozisyon için uygun olup olmayacağını belirlenmesidir. Otel İşletmelerine alınacak işgörenin görüşme yapılmadan seçilmemesi gerekir. Ne ayrıntılı ve ağırlıklı başvuru kağıdı, ne de çeşitli yoklamalar (sınavlar, testler,) kişisel görüşmenin yerini alabilir.Görüşme yolu ile işgören seçimi otel işletmelerinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Görüşme basit bir anlatımla, belirli bir amaç doğrultusunda iki kişi veya bir kişi ile bir grup arasında, sözlü bilgi alışverişidir. (Erdem,2000,110). Seçim kararı verilmeden önce adayla son kez görüşme yapılması gereklidir.Bu görüşmenin başlıca amacı diğer aşamalarda elde edilen bilgilerin birleştirilmesi ve açık olmayan ve gözden kaçan konuların berraklaştırılmasıdır(Can,2001:121). İlk görüşmenin kısa öz, eleyici niteliğine karşılık yapılan bu ikinci veya temel görüşme, daha uzun, ve ayrıntılı seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeyi, seçim görüşmesi yada son görüşmede denilir (Sabuncuoğlu,2000, 95) .

Bu ikinci görüşmenin iki temel amacı vardır.; Adayların niteliklerini işin gereklerine uygunluğunu araştırmak, adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek. İşe başvuran adaylara, işletme hakkında bilgi verilmesi, işletmenin halkla ilişkiler politikasına da yardımcı olacaktır. İyi bir görüşme görüşmeyi yürüten kişinin becerisine bağlıdır. Bu genel olarak iyi olduğu kabul edilen bir takım teknikleri, uygulama becerisi olarak kabul edilir (Riles,1990:97).

Görüşme süreci aday ve görüşmenin yapıldığı fiziksel ortam üçgeninde bir etkileşim sürecini ifade etmektedir. Bu süreçte görüşmecinin eğilimleri, öznel fikirleri, ve değer yargılarından kaynaklanan ve görüşmenin etkinliğini, başarısını etkileyen, problemler doğabilmektedir. Bu problemlerin bazıları şunlardır.

Hale Hatası: Bazı görüşmecilerin ilk izlenimlerine çok güvenmeleri, bu izlenimlerini desteklemek için olumlu yada olumsuz, bilgiler aramasından oluşan hata ve yanılıdır(Ergin,2000: 88).

Acele Karar Verme: Görüşmecilerin görüşmenin ilk dakikalarında adayın uygun aday olup olmadığına karar verilmesi, ve pek çok bilginin değerlendirme dışı bırakılması,

Kendine Benzeyen Kişileri İşe Alma: İnsanların çoğu kendine benzeyen kişilerden hoşlanır. Bu nedenle benzerlik hatası yapmaları muhtemeldir. Görüşmeciler ilgi alanları, kişisel alt yapısı.ve görünüşünü, kendilerine benzeyen, adaylara yakınlık gösterebilirler. Diğer yandan da farklı olan insanlara olumsuz yaklaşabilirler(Budak v.d.,2000, 136).

Kalıp yargılar: Görüşmecilerin zihinlerindeki kalıp yargıların görüşme sürecini etkilemesidir. İnsanların zihninde herhangi bir gruba ait belirmiş imge oluştuktan sonra o imgenin o gruptaki bütün kişilere genellenmesidir.Görüşme sürecinde şu gruplarla ilgili kalıp yargılarla karşılaşılabilir.

- Şişmanlık
- Kısa boylu erkekler
- Çok makyajlı kadınlar
- Yüksek sesle gülenler
- Kulağı küpeli olanlar
- Ülkenin belli bölgelerinden gelenler gibi

Varsayımlar Geliştirme: Adayın belirli bir durumda ne yapacağını kendine sorma yerine, görüşmenin kendiliğinde onun yerine karar vermektir.

Zıtlık İlkesi: Aynı pozisyon için bir çok adayla görüşme yapmak,bilinçli yada bilinçsiz olarak adayları birbiri ile karşılaştırarak sık sık karşılaşılan bir durumdur. Adaylar birbirleri ile değil, işletmenin başarılı aday için oluşturulmuş standartlarla karşılaştırılmalıdır. Örneğin yetersiz bir aday ile çok yetersiz bir adaydan sonra görüşülmesi bu adayı başarılı gösterebilir. Ve seçim hatası yapmamıza neden olur.

2.4.1.5.1. İşe Alma Görüşmesi Türleri

İş görüşmesinin yapısına bilimsel olarak baktığımızda, bilginin toplanması, dağıtılması, bilginin değerlendirilmesi, ve kararın şekillendirilmesidir (Riles,1991:97). Burada varılmak istenen, görüşme sırasında elde edilen, bilgiler ile, adayların değerlendirilmesidir.

Görüşme elaman seçme ve işe alma sürecinin vazgeçilmez bir aşamasıdır.Görüşme ,işe alınacak adayın ve açık pozisyonun niteliklerine bağlı olarak genellikle 20 ile 40 dakika arasında süren bir iletişim ortamıdır.Görüşmelerde en az iki kişi olması ve görüşmecilerin adayla ilgili bilgilerin inceledikten sonra görüşme yapmaları gerekir(Barutçugil,2004:264). Görüşme adayın,işe uygun olup olmadığının tahmin edilmesi ve adaya işletme hakkında bilgi verilmesi sürecidir.Bu süreçte önceki değerlendirmelere ek olarak adayın özgeçmişi ,işe ve işletmeye uygunluğu davranış ve kişilik yapısı,fiziki ve ruh yapısı gibi özellikleri hakkında yüz yüze konuşarak tanınmaya çalışılır(Özgen,v.d.,2001,118). İşgören seçimi tek yönlü bir süreç değildir;yalnızca işverenin adaylar arasında seçim yapması değil aynı zamanda adayında işletmeyi seçmesi söz konusudur.Bundan dolayı görüşmenin ikinci amacı,adaya,işletme ve iş ,yönetim politikaları ve personel uygulamaları vb. hakkında bilgi verilmesidir(Can v.d.2001:125). İşgören adaylarının görüşme sürecinden verimli sonuçlar alınmasını etkileyen en önemli konulardan biriside görüşmecinin yeterliliğidir.Görüşmecinin sosyo-psikolojik açıdan eğitim almış birisi olması görüşmenin geçerliliğini ve güvenilirliğini artıracaktır(Özgen,2001:121).

Bir çok otel işletmesi tarafından yaygın olarak kullanılan hatta çok durumda işgören seçiminde tek yöntem olarak kullanılan görüşme yönteminin nasıl yapılacağı konusunda çeşitli uygulanan teknikler geliştirilmiştir.

Bu tekniklerden çok kullanılanlarından bazılarına aşağıda değinilmiştir.

2.4.1.5.1.1. Yapılandırılmış Görüşme

Bu tür görüşmelerde, bütün adaylara bütün sorular aynı sıra ile sorulmakta , tüm sorular, aynı puanlama yöntemi ile değerlendirilmekte, böylelikle, adayların karşılaştırılması daha sağlam bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Soruların standart bir

şeklde sorulup cevapların sistematik bir şekilde kaydedilmesi tüm adayların aynı kriter üzerinden değerlendirilmesi, beraberinde, sürecin tutarlılığını getirmektedir (solmuş,<http://www.İsgüc.Org/Arc> ,11.08.2005).

Yapılandırılmış görüşmeler, dört aşamalı bir süreçte gerçekleşmektedir. Öncelikle iş analizinin sağladığı bilgilerden yararlanarak, görüşmede sorulacak sorular hazırlanır. İkinci aşamada tüm sorular her bir adaya sorulması aşamasıdır. Üçüncü aşama adayların verdikleri cevaplar puanlanır.Son aşamada ise bireysel ön yargıyı en aza indirmek amacı ile bir grup değerlendirici tarafından değerlendirilir. (Solmuş, <http://www.İsgüc.Org/Arc> ,11.08.2005)

Yapılandırılmış görüşmelerde adaylara, bilgi düzeyine ilişkin sorular iş simülasyonuna ilişkin sorular, ve işgören gereklerine ilişkin sorular sorulur.

Yapılandırılmış görüşmede, aday sayısının çok olduğu durumlarda zamandan tasarruf sağlamak, ve soruların önceden hazırlanması ve aynı kriterlere göre değerlendirilmesine göre diğer yöntemlere göre , daha objektif bir tekniktir. Yapılandırılmış görüşmeler aşırı yapılandırılma ve şekillendirme nedeni ile belirli kalıplara bağlı kalmasından dolayı esneklikten yoksun oluşu , ve adayların kişiliğini saptamada yetersiz oluşu nedeni ile eleştirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:96) .

2.4.1.5.1.2.Yapılandırılmamış Görüşmeler

Yapılandırılmamış görüşmelerde her aday a farklı sorular sorulmakta, ve görüşme sohbet havasında geçmektedir. Bu görüşmeler herhangi bir ön hazırlık ve planlama yoktur.Görüşmenin yönü adayın verdiği cevaplara göre gelişmektedir. Sohbet havasında gerçekleştirilir. Bu tür görüşmelerde görüşmenin kapsamını görüşmeci oluşturmakta özgürdür.Ancak serbest görüşmede, geniş bir bilgi ve deneyime sahip olması, gerekir. Yapılanmamış görüşmede seçilen konu, tartışma şeklini alması ve konunun dışına çıkmasından kaçınılmalıdır.

2.4.1.5.1.3. Baskılı Görüşme

Bu tür görüşmenin amacı, adayın strese dayanıklılığını ve beklenmedik olaylara karşın nasıl bir davranış göstereceğini görmektir. Bu tür görüşmelerde adayın alınacağı işin gerimli bir iş olması nedeniyle,stres ortamı bilinçli olarak yaratılır. Bu şekilde adayın stresli ortamda göstereceği tepkiler belirlenmeye çalışılır(Can v.d.,2001,127). Bu

teknik daha çok baskılı bir çalışma ortamında yerine getirilecek, görevlere başvuran adaylara uygulanır. Otel işletmelerinde çalışan bir çok işgören müşteri ile aynı ortamda bulunmakta, ve karşı karşıya gelmektedir. Stresli bir çalışma ortamı olan otel işletmelerinde, işgören seçiminde kullanılması yararlı olabilecek bir yöntemdir.

2.4.1.5.1.4. Komisyon Görüşmesi

Adayların tek tek ortak bir komisyon karşısına görüşmeye çıkarak, komisyon üyelerinin sorularını cevaplandırır, komisyon ortak bir değerlendirme yaparak karar verir. Komisyon görüşmelerinde farklı uzmanlık alanlarından oluşan bireyler bir araya geldiğinden ,adaylar hakkında daha sağlıklı değerlendirmelerin yapılması mümkün olur(Özgen,2001:119).

Kararın kolay verilebilmesi için değerlendirme formları kullanılması uygun olur.

2.4.1.5.1.5. Grup Görüşmesi

Genellikle yönetici seçiminde kullanılan, grup görüşmeleri, adayın kişisel girişimini, saldırganlık denge, yeni koşullara uyabilme, davranış ve kişilerle, iyi geçinebilme özelliklerinin gözlenmesine dayalı bir görüşme tekniğidir.

Grup görüşmelerinde genellikle iki yol izlenir(Sabuncuoğlu,2000: 97) .

Birincisi görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır ve bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltilir. Ve en doğru yanıt verenler, işin niteliğine uygun olanlar seçilir.

İkinci yol ise, görüşmeci yerine gözlemci bulunur, adaylar kendi aralarında belli bir konu üzerinde tartışır, bu sırada gözlemci adayları izleyerek önderlik yeteneğine sahip en düzgün konuşan, anlayış kavramı, algılama, yargılama gibi nitelikleri olan kişileri saptar.

2.4.1.5.1.6. Sıralı Görüşme

Aday ard arda birden fazla görüşmeci ile birebir görüşmesidir. Otel İşletmelerinde sık uygulanan bir yöntemdir.

2.4.1.6. İşgören Adayları Hakkında Bilgi Toplama Aşaması

Adaylar hakkında üçüncü kişilerden ek bilgi almak amacıyla kullanılır. Seçim sürecinde en önemli unsur adayları değerlendirmede yardımcı olacak bilgilerin sağlanmasıdır. Başvuran adayların başvuru kağıtlarında belirttikleri, kişilerden aday hakkında bilgiler edinilerek başvuru kağıdında belirtildiği veya görüşmede söylediği, hususların doğrulanmasıdır. Çünkü kişiyi en iyi arkadaşları ve daha önceki işvereni tanır.

Seçim sürecinin bu aşamasında adayların öğrenim gördükleri, dönemlerde ve karakterlerine ilişkin izlenimler çalışma yaşamındaki tutum ve davranışlarıyla ilgili bilgiler soruşturulur (Budak v.d., 2004, 148). Referans araştırması en çok kullanılan fakat en az geçerliliği olan bir yöntemdir. Adayı tanımış olanlar hatırlar için yada iyilik etmek eğitimi dolayısı ile olumlu bilgiler vermekte, yada bunun tersi olmakta ve bu yoldan objektif bilgi sağlamak güç olmaktadır.

Referanslar standart bir form şeklinde hazırlanacağı gibi serbest planla hazırlanmış bir referans mektubu şeklinde de hazırlanabilir.

Referanslar amaçları açısından iki gruba ayrılır. Birincisi özel referanslardır. Adayın kişiliği hakkında bilgi toplamak amacı ile adayın ailesi ve yakın çevresinde yapılan referans araştırmasıdır. İkinci grup referanslar adayın çalışma hayatındaki durumu hakkındaki bilgilerdir. İşgören adayları hakkında bilgi toplarken adayın eski işi ile ilgili olarak, çalışma süresi, görev unvanı, yürüttüğü işin tanımı aldığı ücret son aylardaki işe devamsızlıkları, iş arkadaşları ile uyumu işten ayrılma nedenlerini öğrenmeye çalışılmalıdır (Gülen, 1998:143).

Aday hakkında bilgi toplama işlemleri değişik biçimlerde gerçekleştirilebilir. (Budak v.d., 2004;149). Bunlar;

Soru kağıdı aracılığı ile bilgi toplama aday hakkında bilgi sağlayıcı, şeklindeki sorulardan hazırlanmış, mektubun ilgili kişiler tarafından doldurularak işletmeye gönderilmesi istenir.

Telefon görüşmesi ile bilgi toplama, Adayın eski işyerindeki yöneticilerinden veya yakınından biriyle telefon ile bilgi edinilir.

Adayın son çalıştığı işyerindeki yöneticiyi ziyaret etme ; Bu yöntemde adayın son çalıştığı yer ziyaret edilerek,son çalıştığı işyeri koşullarının görüşme yoluyla bilgi edinilmesi amaçlanır.

Diğer önemli bir hususta adayın çalıştığı işlerin sayısıdır. İşgörenin işletmeye uyum sağlayıp sağlayamayacağı konusunda önemli ipuçları verebilir.

2.4.1.7. İşgören Seçim Sürecinin Sonuçlandırılması Aşaması

İşgören tedarikinde modern ve bilimsel bir seçim süreci,benimseyen ve izleyen bir işletmede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar, işgören adaylarının çeşitli aşamalardan geçirilerek,ve bir kısmı elenerek,seçim kararının alınması aşamasına gelinir. Seçim kararının objektif bir şekilde olabilmesi için, bir kurul düzenlenebilir ve seçim süreci içerisinde elde edilen bilgiler değerlendirilerek, adaylar arasında karşılaştırma yapmak mümkün olur.

Uygun adayın seçimi temelde, bir karar verme sürecidir. Karar verme ise bir fikir, görüş uygulama, veya kişi konusunda uygun alternatifler arasında en optimal olanı,tespit etmektir (Örücü,2002). İşgören seçim süreci aşamalarından başarı ile geçen adaylar için işe alınmaları ile ilgili, son kararın verilmesi gerekir.Yanlıı bir karar verilmesi son ana kadar geçen zaman ve maliyet kaybına neden olacaktır.İhtiyacımız olan insanı doğru bir şekilde belirlemek için seçicilerin seçme,ve uygun adayın belirlenmesine odaklanması gerekir. Doğru bir değerlendirme ve karar için öncelikle, özet listelerin hazırlanması, başvuran adayların muhtemel, uygun olmayan uygun şekilde sınıflandırılmalıdır. “bu işlem seçicilerin işlerini kolaylaştıracaktır. Bu sınıflandırmalar,müracaat formlarındaki, bilgiler ve ön seçim hedeflerine göre yapılır. Seçiciler uygun adayın belirlenmesi sürecini iki yöntem aracılığı ile sonuçlandırılırlar(Budak v.d. ,2004:154).

Basit Yöntem: İşgören seçimi, özet listelerden uygun nitelik taşıdıklarına inanılan adaylar belirlenir. Yüksek puan alanlar saptanır. İşe alma görüşmesinde adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim değerlendirilir. Sıralama yapılır. Adayın verdiği, bilgilerin

doğruluğu araştırılır. Ve buna göre seçim kararı verilir. Hizmet akdi imzalanarak işgörenin işe başlaması sağlanır.

Karşılaştırmalı Yöntem: Bu yöntemde işe başvuran adayın özellikleri ile aynı işi başarı ile yapan, işgörenin özellikleri karşılaştırılır. Sınav sonuçları, geçmiş dönemdeki sınav sonuçları, ile karşılaştırılır. İşe alma görüşmesine çağrılan adaydan elde edilen bilgi ve izlenim, adayın iş isteme kağıdındaki, ve sınav sonuçları ile karşılaştırılır. Adayın önceki çalışma yerindeki davranışları öğrenilip, değerlendirildikten sonra seçim kararı verilerek işe yerleştirilir.

Başarısız adaylarda kısa sürede bilgilendirilir. Pratikte, başarısızlıkları yazılı olarak duyurulması yöntemi, giderek terk edilmektedir. Bir çok müracaat formunda belli bir süre içinde aranmadıkları takdirde, başarısız oldukları bildirilir (Holden,2003 ,242).

2.4.1.8. Sağlık Kontrolü Aşaması

Seçim işleminin sonuna gelindiğinde adayların sayısında azalma olacağından işe alınacak kişiler belirlenmiş sayılır. Otel İşletmelerinde işgöreni işe yerleştirmeden önce, yapılması gereken çalışmalardan biri sağlık kontrolüdür. Otel İşletmelerinde,sağlık kontrolü yasal bir zorunluluk dolayısı ile yapılmaktadır.

Bir çok işi işe girecek,kişininim fiziksel açıdan yapılabilecek, kapasitesi olması gerekir. Bel fitiği olan bir işgören bellboy olarak çalıştırılmaz. Varisleri olan bir işgören uzun süre ayakta duramayacağından garson olarak çalışamaz. Ayrıca otel işletmelerinde, çalışma, çalışma süreleri, ve koşulları ağır olmasından dolayı fiziksel yeterlilik, işletme açısından önemlidir. Diğer taraftan bulaşıcı hastalıklar, otel işletmeleri için, bir risk oluşturmaktadır.Hastane raporu veya, işletme doktorunun muayenesi ile de işgörenler muayeneden geçirilir.

Tıbbi kontrollerle bulaşıcı hastalıkların işletmeye girmesine engel olunacağı gibi daha önceden geçirilmiş kazalar veya yaralanmalar, nedeni ile işletmeye gelebilecek, yasal isteklerden de, işletmenin korunması sağlanmış olur(Yüksel ,2004:123).

İşgören seçiminde, iş ile çalışacak kişinin görünümü arasındaki uyum, işletmede hazırlanmış iş tanımlamaları ile adayın sağlık raporu karşılaştırılarak ortaya çıkar (Budak v.d.,2004:154).

2.4.1.9. İşe Giriş İşlemleri

Seçim sürecini başarı ile tamamlayan işgörenin işe başlatılması için, yerine getirilmesi gereken, bir dizi işlem mevcuttur. Bunlara yasa ve yönetmeliklerdeki, değişikliklere göre yaysa uygun olacak biçimde değişmektedir. Bu işlemleri üç ana grupta toplamak mümkündür (Budak v.d.,2004: 155).

- 1-İş giriş belgesinin tedariki
- 2-Hizmet sözleşmesinin imzalanması
- 3-SSK İş bildirgesinin hazırlanması

2.4.1.10. İşe Yerleştirme

İşgörenin doğru işe yerleştirilmesi en uygun oldukları yerde çalıştırılmaları; verimliliğin artması,işgörenin gelişmesi ve verimliliğin yanında işletmenin insan varlıkları değeri de artar.yerleştirme insan kaynakları yönetiminin önemli bir dizi işgören etkinliğinden biridir(Artan,1991,128).

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu olan, birey sonuncu aşama olarak, otel işletmesinde ilgili kişi tarafından karşılanarak, yerleştirildiği bölüm veya departmandaki, işgörenler ve yöneticilerle tanıştırılarak, işe yerleştirme süreci sonlanır.

İşletmede ilk kez çalışacak işgörene otelin yapısını kural ve yasaklarını ve sorumluluklarını tanıttak bilgi verilir.İşe alınan kişiler ne yapacağını kime karşı ve ne ölçüde sorumlu olduğunu kendisine bağlı kişilere ne gibi talimatlar verebileceğini,ne ölçüde yetki sahibi olduğunu bilir(Efil,1998,93). İşgörenin yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılması,yapacağı iş hakkında genel ve özel bilgiler verilerek ,güven duygusu kazandırılmalıdır(Özgen,2001:125).

İşletmelerin çoğunda, işe girenler için, bir deneme süresi, kanun ve toplu sözleşmelere bağlı olarak, tanınır. Bu süre içinde işletme yöneticileri ve işe girenlerin karşılıklı birbirlerini tanınması sağlanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞGÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK AKDENİZ VE EGE SAHİLİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini; Akdeniz ve Ege sahillerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı, 4 yıldızlı, 3 yıldızlı ve birinci sınıf tatil köylerinin orta ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır.

Alan araştırmasında ana kütle ulaşılır büyüklükte olmadığı için yargısal örnekleme metodu uygulamasına gidilerek Ege ve Akdeniz sahillerindeki otel işletmelerindeki üst ve orta kademe yöneticilerine 40 adet anket uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk olarak kaynak taraması yapılmış ve ikincil verilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda birincil verilere ulaşmak için alan araştırması yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Anket uygulamasında öncelikle elektronik posta yoluyla anketler gönderilmiş ve 40 adet elektronik postaya 10 adet cevap alınabilmektedir. Cevaplama oranının düşük olmasından dolayı diğer 30 adet anket yüz yüze görüşme yöntemi ile anketlerin cevaplanması sağlanmıştır. Elde edilen anketler SPSS 11.0 istatistik paket programı ile değerlendirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Akdeniz ve Ege sahillerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı, 4 yıldızlı, 3 yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları bölümünün işlevlerinden işgören seçim sürecinin hangi bölüm tarafından yürütüldüğünün tespiti ve insan kaynakları bölümünün mevcut olup olmamasının işgören ihtiyacının giderilmesinde, seçim sürecine etkilerini ve farklılıkları ortaya koymaktır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Tanıtımı

Alan araştırması için kullanılan ankette demografik sorular ve otel işletmelerinin özelliklerini belirlemeye yönelik sorular ile birlikte 39 soru yer almıştır. Sorular; 2 ‘si açık uçlu soru, 8 ‘i iki şıklı, soru şeklinde ve 39. soru hariç diğer sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanmışlardır. 39.soru 15 ayrı ifaden oluşan 5’li likert tipi ölçekleme sorusudur. Likert’le hazırlanan sorular 5 kesinlikle katılıyorum seçeneğinden 1 kesinlikle katılmıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkla sıralanmıştır.

Anketin ilk 4 sorusu araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin özelliklerini belirlemeye yönelik sorular oluşturmaktadır. Sonraki 5-12 sorular anketi dolduran denekler ile ilgili demografik sorular oluşturmaktadır. 13-15 sorular otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimine ilişkin sorulardan oluşmaktadır. 16-22 işgören seçimine hazırlık çalışmalarının saptanmasına yönelik sorular oluşturmaktadır. 22-38 sorular işgören bulma ve seçim aşamalarının uygulanmasının tespitine yönelik sorular yer almaktadır. 39 soru ise işgören seçiminde eğitim, beceri, deneyim, fiziksel özellikler ve diğer kişisel özelliklerin hangisinin daha fazla önemli olduğunu öğrenmek amacıyla yönelik 5’li likert tipi ölçek sorularından oluşturulmuştur.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Otel işletmelerinin emek yoğun üretim tarzı ile “insan” faktörünü ön plana çıkarmaktadır. Bu sebeple sektör müşterilerin talebelerini istenilen düzeyde karşılayabilmesi için doğru becerilere sahip doğru insanı istihdam etmesi için sektörde etkin bir insan kaynakları yönetimi olmalıdır. Araştırmanın hipotezleri işgören seçim sürecinde insan kaynakları yönetimine sahip olan otel işletmelerinin işgören seçiminde daha sistematik yaklaşımda bulunduğu üzerine kurulmuştur.

Hipotez 1: Otel işletmelerinin insan kaynakları planlamasının yapılma sıklıkları, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 2: İnsan kaynakları planlamasının yapıldığı birim, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 3: İşgören ihtiyacını belirlemedeki yöntem, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 4: İşgöreni nitelik ve nicelik olarak belirlemede kullanılan araçlar, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 5: İş tanımları ve iş gereklerinin yapılması, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 6: İşgören bulma ve seçme işlevini kim/kimlerin yaptığı, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 7: İç kaynaklardan işgören sağlamada kullanılan yöntem, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 8: İç kaynaklarda işgören sağlamada kullanılan araçlar, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 9: Dış kaynaklardan işgören bulmada kullanılan kaynaklar, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 10: İç kaynaklardan işgören bulma nedenleri, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 11: Dış kaynaklardan işgören bulma nedenleri, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 12: Dış kaynaklara ihtiyacın durulmasında kullanılan araçlar, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 13: Başvuru formlarının ileride kullanılması, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 14: Kullanılan sınav türleri, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 15: Yönetici düzeyinde işgören almada kararı kim/kimlerin verdiği, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 16: Orta ve alt kademeli işgören alımında kararı kim/kimlerin verdiği, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 17: İşgören alımında sağlık kontrolü uygulaması, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 18: İşgören seçiminde eğitime verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 19: İşgören seçiminde mesleki eğitime verilen önem İKY olan işletmelerde daha fazladır.

Hipotez 20: İşgören seçiminde bilgi beceri yeteneğine verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 21: İşgören seçiminde yaşa verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 22: İşgören seçiminde cinsiyete verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 23: İşgören seçiminde medeni duruma verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 24: İşgören seçiminde iş değiştirme sıklığına verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 25: İşgören seçiminde fiziki görünüşe verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 26: İşgören seçiminde yabancı dil bilgisine verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 27: İşgören seçiminde kişilik özelliklerine verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 28: İşgören seçiminde bonservise verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 29: İşgören seçiminde mesleki hedefe verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 30: İşgören seçiminde güvenlik siciline verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 31: İşgören seçiminde ücrete verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

Hipotez 32: İşgören seçiminde işgören seçim sürecine verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

3.6. Araştırma Verilerinin Tablolaştırılması

3.6.1 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Statüsüne İlişkin Tablolar Ve Bulgular

Araştırma konusu otel işletmelerinin 14'ü(%35) beş yıldızlı, 13'ü(%32.5) dört yıldızlı, 11'i(%27.5) üç yıldızlı ve 2'si (%5) 1.sınıf tatil köyünden oluşmaktadır. Otellerin statüsü ile ilgili bilgileri aşağıdaki tabloda 1'de sıklıklarını ve yüzde dağılımlarını görmek mümkündür.

Tablo 1

	Otelin Statüsü			
	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüde
Beş Yıldızlı	14	35.0	35.0	35.0
Dört Yıldızlı	13	32,5	32.5	67.5
Üç Yıldızlı	11	27.5	27.5	95.0
1.Sınıf tatil köyü	2	5.0	5.0	100
Toplam	40	100	100	

3.6.2 Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonları ve Demografik Yapılarına İlişkin Bulgular

Alan araştırmasında otellerde insan kaynakları ile ilgili orta ve üst kademe yöneticilere elektronik posta ve yüz yüze görüşme yapılarak 40 yöneticiye ulaşılmış ve anket formunun doldurulması sağlanmıştır. Ankete katılan yöneticilerin pozisyonları ile ilgili sıklık ve yüzde dağılımları tablo 2'de verilmiştir. Diğer seçeneğini işaretleyen yöneticiler otellerdeki ön büro müdürleri ve diğer orta kademe bölüm yöneticilerini kapsamaktadır. Bunun nedeni bazı otellerde insan kaynakları bölümünün seçim işlevini bu yöneticilerin yerine getirmesidir.

Tablo 2**Bulduğunuz pozisyon?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Otel sahibi	4	10.0	10.0	10.0
Genel Müdür	6	15.0	15.0	25.0
İnsan kaynakları Md.	8	20.0	20.0	45.0
Muhasebe Md.	9	22.5	22.5	67.5
Diğer	13	32.5	32.5	100
Toplam	40	100	100	

Ankete katılan yöneticilerin eğitim durumları ve mesleki eğitim dağılımları tablo 3'te ve tablo 4'de ayrı ayrı olarak gösterilmiştir. Ankete katılan yöneticileri %75 ön lisans ve üzeri eğitilmiş kişilerden oluşmaktadır. Söz konusu işgörenlerin ağırlıklı olarak üniversite mezunu olması sektörün eğitime önem verdiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3**Eğitim durumunuz?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	10	25.0	25.0	25.0
Önlisans	9	22.5	22.5	22.5
Lisans	18	45.0	45.0	92.5
Lisans üstü	3	7.5	7.5	100
Toplam	40	100	100	

Tablo 3 ve tablo 4 birlikte incelediğimizde sadece 4 yöneticinin lise düzeyinde ve mesleki eğitim almadığı görülmektedir. Bunlar anket genel tablosuna baktığımızda 3 tanesinin otel sahibi olduğu gözlemlenmektedir. Bu bize çalışanlar açısından baktığımızda sektörün eğitilmiş yöneticiye önem verdiğini söyleyebiliriz.

Tablo 4**Mesleki eğitiminiz?**

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Turizm Ve Otelcilik Lisesi	6	15.0	15.4	15.4
Önlisans	3	7.5	7.7	23.1
Lisans	15	35.0	35.9	64.1
Turizm Dışı Alada Eğitim	14	35.0	35.9	100
İaretsiz	1	2.5		
Toplam	40	100	100	

3.6.3 Araştırma Kapsamında İncelen Otel İşletmelerindeki İnsan kaynakları Yönetimine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinin insan kaynakları ile ilgili ayrı bir bölümün mevcut olup olmadığını öğrenilmesi amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan yöneticilerin %68'i insan kaynakları bölümünün olduğunu ve yöneticilerden bir bölümü bunu personel yönetimi altında işlevlerini yerine getirdiklerini ve %30'unun ilgili bir bölümün bulunmadığını belirtmişler. İKY işlevlerini farklı bölümler altında yürüttükleri gözlemlenmiştir. Bu verilerin sıklıkları ve yüzdeleri aşağıda tablo 5 gösterilmiştir.

Tablo 5

Otelinizde insan kaynaklarından sorumlu departman var mı?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Evet	26	65.0	65.0	65.0
Hayır	14	35.0	35.0	100.0
Toplam	40	100	100	

3.6.4 Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin İşgören Seçim Sürecine Hazırlık Çalışmalarının Tespitine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çapraz tablolarla; etkin bir işgören seçim sürecinin uygulanması için gerekli ön hazırlıkların yapılıp yapılmadığının insan kaynakları yönetimine sahip olan ve olmayan işletmeler karşılaştırılarak bir farklılığın olup olmadığına ilişkin verileri tespit amacıyla hazırlanmıştır.

Bu anket sorusunu cevaplayan 25 kişiden %56'sının insan kaynakları politikasının üst yönetim tarafından belirlendiğini %44'ü ise üst yönetim ve insan kaynakları departmanının birlikte karar verdiğini belirtmişlerdir. Aşağıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi insan kaynakları politikası üst yönetim tarafından belirlenmektedir.

Tablo 6

İnsan kaynakları politikası hangi birim tarafından belirlenir?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst Yönetim	14	35.5	56.0	56.0
Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Böl.	11	27.5	44.0	100.0
İşaretsiz	15	37.5		
Toplam	40	100	100	

Anketin bu bölümünde yer alan sorulardan biride, işletmede insan kaynaklarının planlamasının hangi zaman dilimlerinde yapıldığının saptanması ile ilgidir. Çalışmamızın temel amaçlarından birisi işletmelerde insan kaynakları yönetiminin olmasının seçim süreci üzerindeki farklılıklarının araştırılmasıdır. Bu nedenden dolayı tablo 7’de verilen dağılımlar işletmede insan kaynakları bölümünün tespitine yönelik soruyla karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Tabloyu incelediğimizde her iki gruba göre kısa vadeli planlama ağırlıklı olarak dağılmaktadır. Gruplar arası en belirgin fark uzun dönem planlamada ortaya çıkmaktadır. Uzun dönem planlamaya insan kaynakları yönetimi bulunmayan işletmeler daha fazla ağırlık vermektedirler. Ankete katılan işletmelerin genel eğilimin kısa ve orta dönem plan yapmaları işgören gereksimlerini sezonluk karşılamaya yönelik düşündükleri sonucunu çıkartmaktadır. Ankete katılan işletmelerden sadece 2 işletme bu soruya cevap vermemiştir. Buda bize işletmelerin büyük bir çoğunlunun işgören seçiminden önce belli bir plana hareket edildiği sonucunu vermektedir.

Tablo 7

Çapraz tablo: Otelinizde insan kaynakları departmanı var mı/İnsan kaynakları planlaması hangi aralıkta yapılmaktadır?

	Kısa Vadeli	10 Yıl Ve Üzeri	Orta Vadeli Planlama	Uzun Dönemli Planlama	İşaretsiz	Toplam
Evet	12 %44.2	2 %7.7	6 %23.1	4 %15.4	2 %7.7	26 %100
Hayır	5 %35.7	2 14.3	2 14.3	5 35.7		14 %100
Toplam	17 %42.5	4 %10.5	8 %20.0	9 22.5	2 %5	40 %100

İşletmelerde insan kaynakları planlamasına yönelik bir diğer soru, bu sürecin kim/hangi birim tarafından yerine getirildiği ilgilidir. İnsan kaynakları departmanı olan 26 işletmeden 13(%50) üst yönetim tarafından verildiğini belirtirken 8(%30.8) üst yönetim ve insan kaynakları bölümü ile birlikte verildiğini belirtmiştir. Sadece 5(%19.2) işletme insan kaynakları bölümü tarafından belirlendiğini ifade etmiştir. İnsan kaynakları bölümü olmayan işletmelerde büyük çoğunlukla %69.2 oranında üst yönetim tarafından verildiği gözlenmiştir. Sonuçlar tablo 8’de çapraz tablo olarak verilmiştir.

Tablo 8

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı/Otelinizdeki insan kaynakları planlaması hangi birim tarafından yapılmaktadır?

	Üst Yönetim	Üst Yönetim Ve İKY	Sadece İKY	Diğer	Toplam
Evet	13 50.0	8 30.8	5 19.2		26 100.0
Hayır	10 71.4	1 7.1		3 21.4	14 100.0
Toplam	23 57.5	9 22.5	5 12.5	3 7.5	40 100.

Tablo 9’da araştırma kapsamındaki işletmelerin işgören ihtiyacını belirlenmesine yönelik bir soruda işletmenin gelecekte ki işgören gereksinimi tahminde hangi yöntemin uygulandığı ile ilgilidir. Buna göre aşağıdaki tabloyu incelediğimizde ağırlıklı olarak her iki grubunda yöneticilerin deneyimine dayalı tahminin(%62.2) ağırlıklı olduğu gözlenmiştir. Konu ile ilgili veriler tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9

Çapraz tablo :Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı/otelinizin gelecekteki işgören ihtiyacını belirlemek için hangi yöntemi kullanmaktasınız?

	Matematiksel model	Yönetici deneyimine dayalı kişisel görüş	Bilgisayar destekli bilgi sistemi	Rasyo analizleri	Diğer	İşaretsiz	toplam
Evet	1 %3.8	16.5 %61.5	3 %11.5	2 %7.7	2 %7.7	2 %7.7	26 %100.0
Hayır	1 %7.1	7 %50.0	1 %7.1		4 %28.6	1 %7.1	14 %100.0
Toplam	2 %5.0	23 %57.5	4 %10.0	2 %5.0	6 %15.0	3 %7.5	40 %100.0

Otel işletmelerinin mevcut işgücünü nitelik ve nicelik olarak belirlemede hangi yöntemi kullandıkları ile ilgili soruya her iki grubun yöneticileri % 33.3 oranında olarak genel envanteri kullandıklarını belirtmişlerdir. Beceri envanterini insan kaynakları bulunan işletmelerde %29.2 oranında kullanırken bu bölümün olmadığı işletmeler %41.7 oranında beceri envanteri yöntemini kullanmaktadırlar. Beceri envanteri ve genel envanter tabloya baktığımızda en çok kullanılan yöntemler olduğu görülmekte ve işletmelerde aynı oranlarda(%33.3) kullanılmaktadırlar. Tablo 10’da kullanılan yöntemler ve guruplara göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 10

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı/otelinizin gelecekteki işgören ihtiyacını belirlemek için aşadaki araçlardan hangilerini kullanmaktasınız?

	İşgücü genel envanteri	Beceri envanteri	Terfi şemaları	Devamsızlık oranı	Personel devir oranı	Diğer	İşaretsiz	Toplam
Evet	8 %30.8	7 %26.9	2 %7.7		3 %11.5	4 %15.4	2 %7.7	26 %100.0
Hayır	4 %28.6	5 %35.7		2 %14.3	1 %7.1		2 %14.3	14 %100.0
Toplam	12 %30.0	12 %30.0	2 %5.0	2 %5.0	4 %10	4 %10.0	4 %10.0	40 %100.0

Otel işletmelerinde işgören bulma ve seçme sürecine temel oluşturan ön çalışmalardan bir diğeri “iş analizi” çalışmalarıdır. İş analizi sonucunda çıkartılan iş tanımları ve gerekleri işgören bulma ve seçiminde seçim işleminin temel kriterlerini oluşturan bu yöntem mutlaka yerine getirilmesi gereken çalışmalardır. Bu süreçle ilgili soruya verilen cevapları incelediğimizde insan kaynakları olan 26 işletmenin 24’ü (%92.3) evet yanıtını verirken insan kaynakları bulunmayan 14 işletmenin 11 evet yanıtını vermişlerdir. Buda insan kaynakları olmayan işletmelerin iş analizine daha az önem verdiğini göstermektedir. Veriler tablo 11 sunulmuştur.

Tablo 11

Çapraz tablo :Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı/Otelinizde iş tanımlar ve iş gerekleri mevcut mudur?

	Evet	Hayır	Toplam
Evet	24 %92.3	2 %7.7	26 %100.0
Hayır	11 %78.6	3 %21.4	14 %100.0
Toplam	35 %87.5	5 %12.5	40 %100.0

3.6.5 Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinin İşgören Bulma ve Seçim Sürecinin Tespitine Yönelik Bulgular

Anket çalışmasının bu bölümü araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu bölümde otel işletmelerinin işgören bulma ve seçme sürecine yönelik soruların tablolarının değerlendirilmesinden oluşmuştur.

Tablo 12’de işgören bulma ve seçme işlevinin kim yada hangi birim tarafından gerçekleştirildiğinin öğrenilmesi amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan deneklerden 16 ‘sı(%40) departman müdürleri tarafından yerine getirildiğini belirtmişler ve insan kaynakları bulunmayan işletmelerde bu oranın %71.4 oranında gerçekleştiğini görmekteyiz. İnsan kaynaklarının bulunduğu işletmelerde ise bu işlevin ağırlıklı olarak genel müdür(%30.8) ve tüm yöneticilerin ortak kararı(%30.8) ile gerçekleştiği görülmektedir. Bu verileri aşağıdaki tabloda da görmekteyiz.

Tablo 12

Çapraz tablo: Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı/Otelinizde işgören bulma ve seçme işevi aşağıdakilerden hangisi tarafından yapılmaktadır?

	İKY müdürü	Otel sahibi	Genel müdür	Departman müdürü	Tüm yöneticilerin ortak kararı	Toplam
Evet	8 %30.8	2 %7.7	2 %7.7	6 %23.1	8 3%0.8	26 %100.0
Hayır		1 %7.1		10 %71.4	3 %21.4	14 %100
Toplam	8 %20.0	3 %7.5	2 %5.0	16 %40.0	11 %27.5	40 %100.0

Bu bölümde yer alan diğer bir soruda işgören gereksiminin hangi kaynaklardan karşılandığının tespitine yönelik sorulan soruya verilen cevapların değerlendirilmesi tablo 13, 14 ve 15'inci tablolar ile her yönetim kademesi için ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 13'te alt kademe işgören gereksiminin hangi kaynaklardan yararlandığını göstermektedir. Alt kademe işgören seçiminde yararlanılan kaynaklarla ilgili soruyu cevaplandıran 33 denekten 22'si(%66.7) dış kaynakları kullandığını belirtmiş 11'i(33.3) ise iç kaynaklardan sağlandığını ifade etmişlerdir.

Tablo 13

Alt kademe işgören seçiminde yararlandığınız kaynaklar aşağıdakilerden hangisidir?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
İç kaynaklar	11	27.5	33.3	33.3
Dış kaynaklar	22	55.0	66.7	100
İşaretsiz	7	17.5		
Toplam	40	100.0		

Tablo 14'te ise 40 cevaplayıcıdan 25 'i(%62.5) orta kademe işgören için iç kaynakları tercih ederken 15'i(%37.5)dış kaynakları tercih etmektedir.

Tablo 14

Orta ve üst kademe istihdamında yararlandığınız kaynak aşağıdakilerden hangisidir?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
İç kaynaklar	25	62.5	62.5	62.5
Dış kaynaklar	15	37.5	37.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

Tablo 15'te üst kademe yöneticilerinde kullanılan tercihler 19'u(%48.7) iç kaynakları tercih ederken 20'(%51.3)si dış kaynakları tercih etmektedir. Üç tabloyu birlikte değerlendirecek olursak iç kaynakların kullanımı en fazla orta kademe yöneticilerde tercih edilirken dış kaynaklar ise en fazla alt kademe işgören bulmada tercih edilmektedir.

Tablo 15

Üst kademe işgören seçiminde yararlandığınız kaynaklar aşağıdakilerden hangisidir?

	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif Yüzde
İç kaynaklar	19	47.5	48.7	48.7
Dış kaynaklar	20	50.0	51.3	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

İç kaynaklardan işgören sağlamada kullanılan yöntemleri tablo 16'da incelediğimizde insan kaynakları bölümü olan 26 işletmenin 21'i (%80.8) ve insan kaynakları bölümü olmayan 14 işletmenin 7'si(%50) terfi yöntemini kullanmaktadır. Tablo 13,14,15 ve 16 birlikte değerlendirecek olursak işletmelerin işletme içi yetenekli işgörenleri yükseltmesi ile yönetici düzeyinde işgörenleri iç kaynaklardan sağlaması, seçilen yöneticinin işletmeyi ve çalışanları tanıması ekonomik olması ve çalışanları işletmeye bağlayarak işgören devir hızını düşürmesi yönünden olumlu bir uygulamadır. Üst kademe yönetici düzeyinde orta kademe yönetici düzeyine göre iç kaynakların kullanımının düşük olması ise işletme içi kaynakların her zaman yeterli olmadığını göstermektedir. Diğer yöntemlerin verileri tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16

Çapraz tablo :Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/iç kaynaklardan iş gören seçiminde hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

	Terfi	Transfer	İş zenginleştirme	İş genişletme	Toplam
Evet	21 %80.8		2 %7.7	3 %11.5	26 %100.0
Hayır	7 %50.0	4 %28.6	1 %7.1	2 %14.3	14 %100.0
Toplam	28 %70.0	4 %10.0	3 %7.5	5 %12.5	40 %100.0

Otel işletmelerin iç kaynaklardan işgören sağlamada kullandığı araçların karşılaştırmalı tablosu tablo 17’de verilmiştir. İnsan kaynakları bölümü olan işletmelerde %50 ile beceri envanteri kullanılırken insan kaynakları olmayan işletmelerde 42.9 ile açık iş bildirimleri kullanılmaktadır. Genel olarak tabloyu incelersek beceri envanterleri 35 işletmenin 17’si(%48.6) tarafından tercih edilirken 13(%37.10) işletme açık iş bildirimini tercih etmektedirler. Soru ile ilgili bulgular tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17

Çapraz tablo: Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı/İç kaynaklardan işgören istihdamında hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

	İnformel araştırma	Beceri envanteri	Açık iş bildirimi	Diğer	İşaretsiz	Toplam
Evet	1 %3.8	13 %50	7 %26.9	3 %11.5	2 %7.7	26 %100.0
Hayır		4 %28.6	6 %42.9	1 %7.1	3 %21.4	14 %100.0
Toplam	1 %2.9	17 %48.6	13 %37.1	4 %11.4	5 %12.5	40 %100.0

Diğer bir sorumuzda iç kaynak kullanım nedenlerini tespitine yönelik sorumuza tablo 18’de görüldüğü gibi insan kaynakları olan 26 işletmenin 8’i(%30.8) oteli tanınması ve 5’i(%19.2) yönetim çalışan iş birliği ve personeli yakından tanınmasını göstermiştir. İnsan kaynakları olmayan 14 işletmenin 6’sı(%42.9) oteli tanınması, 3’ü(%21.4) personeli

yakından tanınmasını gerekçe göstermişlerdir. Bu da yukarıda belirttiğimiz gibi otel işletmeleri açısından iç kaynakların kullanımı olumlu bir uygulamadır.

Tablo 18

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Aşağıdakilerden hangisi iç kaynaklardan iş gören bulma nedenleriniz arasında yer alır?

	Ekonomik olması	Oteli tanınması	Personeli yakından tanınması	Çalışanlara moral ve motivasyonunu yükseltmek	Yönetim-çalışan iş birliğini geliştirme	Diğer	toplam
Evet	4 %15.4	8 %30.8	5 %19.2	3 %11.5	5 %19.2	1 %3.8	26 %100.0
Hayır	2 %14.3	6 %42.9	3 %21.4	1 %7.1	2 %14.3		14 %100.0
Toplam	6 %15.0	14 %35.0	8 %20.0	4 %10.0	7 %17.5	1 %2.5	40 %100.0

Dış kaynaklardan işgören bulmada kullanılan kaynakları tespitiye yönelik soruda ise insan kaynakları olan 26 işletmenin 12'si(%46.2) ile en çok tercih ettiği kaynağın ilan olduğu insan kaynakları bölümü olmayan 14 işletmenin 11'i(78.6) gibi yüksek bir oran ile doğrudan başvuruyu değerlendirmektedir. Diğer yararlanılan kaynaklar ile birlikte bulgular tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Dış kaynaktan iş gören bulmada aşağıdakilerden hangilerinden yararlandığınızı önem sırasına göre sıralayınız?

	İlan	Doğrudan başvuru	Cv	Aracılarla başvuru	Eğitim kuruluşları	Profesyonel firmalar	Toplam
Evet	12 %46.2	5 %19.2	5 %19.2	1 %3.8	2 %7.7	1 %3.8	26 %100.0
Hayır		11 %78.6	1 %7.1	1 %7.1	1 %7.1		14 %100
Toplam	12 %30.0	16 %40.0	6 %15.0	2 %5.0	3 %7.5	1 %2.5	40 100.0

Tablo 20’de dış kaynaklardan işgören bulma nedenlerine insan kaynakları olan işletmelerin 10’u(%38.5) daha yetenekli işgören adayları bulunmasına imkan vermek, 7’si(%26.9) yeni fikir ve görüşlerin girmesini sağlamak ve 5’i(%19.2) iç kaynakların yetersiz olması nedeniyle dış kaynakları tercih ettiklerini ifade ederken insan kaynakları olmayan işletmelerin 6’sı(%42,9) daha yetenekli işgören adaylarının bulunması, 5’i(%35.7) iç kaynak yetersizliğini ve %7.1 oranında da ucuz işgücünden ve yeni fikirlerden yararlanmayı sebep göstermişlerdir. Sonuçlar tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Dış kaynaklardan işgören bulma nedenlerinizönem sırasına göre sıralayınız

	Yeni fikir ve görüşlerin girmesine imkan vermesi	Çalışanlar arasında olumlu rekabet yaratması	Daha yetenekli işgören adaylarının bulunmasına imkan vermek	İç kaynakların yetersiz olması	İş görenler arası sürtüşmeleri önlemek	Ucuz işgücünden yararlanmak	İşaretsiz	Toplam
Evet	7 %26.9	1 %3.8	10 %38.5	5 %19.2	1 %3.8	1 %3.8	1 %3.8	26 100
Hayır	1 %7.1	1 %7.1	6 %42.9	5 %35.7		1 %7.1		14 100
Toplam	8 %20.0	2 %5.0	16 %40	10 %25	1 %2.5	2 %5.0		40 %100.0

Tablo 21’de dış kaynaklara işgören ihtiyacının duyurulmasında insan kaynaklarına sahip işletmelerin en çok tercih ettiği araçlar %38.5 basılı yayın araçları, %15.4 internet, %15.4 ulusal ve yerel radyolar ve %11.5 diğer duyuru araçlarını kullanırken insan kaynakları bölümü olmayan işletmeler %42.9 oranında yazılı basını ve %35.7 ile eğitim kuruluşlarının ilan panoları kullanmaktadır. Duyuru araçlarının kullanımının toplu olarak yüzdeleri tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/dış kaynaklardan işgören ihtiyacının duyurulmasında hangi araçları kullandığınızı önem sırasına göre sıralayınız?

	Ulusal ve yerel televizyonlar	Ulusal ve yerel radyolar	Eğitim kuruluşlarının ilan panolar	Yazılı basın	İnternet	Diğer	İşaretsiz	Toplam
Evet	2 %7.7	4 %15.4	2 %7.7	10 %38.5	4 %15.4	3 %11.5	1 %3.8	26 %100.0
Hayır			5 %35.7	6 %42.9	1 %7.1	1 %7.1	1 %7.1	14 %100.0
Toplam	2 %5.0	4 %10	7 %17.5	16 %40.0	5 %12.5	4 %10.0	2 %5.0	40 %100.0

Tablo 22’de işgören adaylarına başvuru formu doldurulmasına ilişkin soruya işletmeleri %100 evet yanıtını vermişlerden bu sürecin bu aşamasının tüm işletmeler tarafından uygulandığını göstermektedir.

Tablo 22

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Adaylara başvuru formu dolturtuyormusunuz?

	Evet	Hayır	Toplam
Evet	26 %100.0		26 %100.0
Hayır	14 %100		14 %100.0
Toplam	40 %100		40 %100.0

Tablo 23’de ise insan kaynakları olamayan işletmelerin tamamı bu formları işgören ihtiyacında daha sonra kullanırken insan kaynakları olan otel işletmelerin %84.6 ‘sının bu formları daha sonra kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 23

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Başvuru formunu ileri işgören ihtiyacında kullanıyor musunuz?

	Evet	Hayır	Toplam
Evet	22 %84.6	4 %15.4	26 %100.0
Hayır	14 %100.0		14 %100.0
Toplam	36 %90.0	4 %10.0	40 %100.0

Tablo 24'te işgören seçiminde ne tür sınav uygulandığının tespitine yönelik bulgular yer almaktadır. İşletmelerin %62.5 sınav uygulamamaktadırlar. Diğer yandan insan kaynakları olan işletmeler birinci sırada(%26.9) bilgi testleri ikinci olarak yetenek testlerine yer verirken, İKY olmayan işletmeler birinci sırada (%14.3) bilgi testlerine ikinci sırada ise kişilik testlerine önem vermektedir.

Tablo 24

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Kullandığınız sınav türlerini önem derecesine göre sıralayınız?

	Kişilik testleri	Bilgi testleri	Yetenek testleri	Diğer	İşaretsiz	Toplam
Evet		7 %26.9	4 %15.4	1 %3.8	14 %53.8	26 %100.0
Hayır	1 %7.1	2 %14.3			11 %78.6	14 %100.0
Toplam	1 %2.5	9 %22.5	4 %10.0	1 %2.5	25 62.5	40 100.0

Tablo 25 'te işe alma görüşmesinde en çok uygulanan yöntemin her iki grupta da serbest görüşme ve standart görüşme olduğu gözlenmiştir. Bulguların dağılımı ve yüzdeleri tablo 25'te sunulmuştur.

Tablo 25

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/İşe alma görüşmesinde aşağıdaki yöntemlerden hangisini uyguluyorsunuz?

	Serbest görüşme	Standart görüşme	Sıralı görüşme	Grup görüşmesi	Toplam
Evet	18 %69.2	6 %23.1	1 %3.8	1 %3.8	26 100.0
Hayır	10 %71.4	4 %28.6			14 100.0
Toplam	28 %70.0	10 %25.0	1 %2.5	1 %2.5	40 100.0

Tablo 26'da referans araştırmasının yapıp yapılmadığı ile ilgili soruya işletmelerin tamamı evet cevabını vermişlerdir.

Tablo 26

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Referans araştırması yapıyor musunuz?

	Evet	Hayır	Toplam
Evet	26 %100.0		26 %100.0
Hayır	14 %100.0		14 %100.0
Toplam	40 %100.0		40 %100.0

Tablo 27'de yönetici düzeyinde işe alımlarda kim/kimlerin karar verdiği ile ilgili bulgulardan dikkat çekici olan İKY olan işletmelerde otel sahiplerinin İKY olmayan işletmelere göre daha yüksek çıkmasıdır. Ancak yinede her iki grup tada karar verici birinci sırada genel müdür yer almaktadır. Soru ile ilgili veriler tablo 27'de sunulmuştur.

Tablo 27

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Yönetici düzeyinde iş alma kararını kim/kimler tarafından verilir?

	Otel sahibi	İlgili departman müdürü	Genel müdür	Ortak karar	Toplam
Evet	6 %23.1	2 %7.7	10 %38.5	8 %30.8	26 %100.0
Hayır	1 %7.1	1 %7.1	10 %71.4	2 %14.3	14 %100.0
Toplam	7 %17.5	3 %7.5	20 %50.0	10 %25.0	40 %100.0

Tablo 28’de orta ve alt kademe işgörenin işe alınmasında son kararın kime ait olduğunu tespit için sorulmuştur. İKY olan işletmelerin %38.5 genel müdür, %23.1 ilgili departman müdürü, %19.2 otel sahibi ve %19.2 ortak karar olduğunu belirtmişlerdir. İKY olmayan işletmelerde ise %50 genel müdür %35.7 ortak karar ve %14.3 ilgili departman yöneticisinin kararıyla gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 28

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Orta ve alt kademeli iş görenin işe alınması ile ilgili son karar kime aittir?

	Otel sahibi	İlgili departman müdürü	Genel müdür	Ortak karar	Toplam
Evet	5 %19.2	6 %23.1	10 %38.5	5 %19.2	26 %100.0
Hayır		2 %14.3	7 %50.0	5 %35.7	14 %100.0
Toplam	5 %12.5	8 %20.0	17 %42.5	10 %25.0	40 %100.0

Tablo 29 ‘da işe almadan önce sağlık kontrolünün yapıp yapılmadığının tespitine yönelik soruya her iki grupta yüksek oranda evet cevabı vermişlerdir. Soru ile ilgili bulgular tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/Otelinizde işgöreni işe alımdan önce sağlık kontroü yapılmıymı?

	Evet	Hayır	İşaretsiz	toplam
Evet	23 %88.5	2 %7.7	1 %3.8	26 %100.0
Hayır	12 %85.7	2 %14.3		14 %100.0
Toplam	35 %87.5	4 %10	1 %2.5	40 %100.0

3.6.6. Otel İşletmelerinin İşgören Seçiminde Eğitim,Beceri ,Deneyim, Fiziksel Özellikler ve Diğer Kişisel Özelliklerin Hangisinin Daha Fazla Etkili Olduğunun Belirlenmesine Yönelik Bulguların Tabloları

Anketin son sorusunu oluşturan 39'uncu soru 15 ifadeden oluşan cümlelere ne derece katıldıklarını ifade etmeleri istenerek işgören seçiminde ne gibi kişisel özelliklerin ön plana çıktığının ölçülmesine çalışılmıştır. Sadece son cümlede diğer seçim süreci ile ilgili soruları doğrulayıcı nitelikte seçim sürecinin uygulamasının ölçülmesine çalışılmıştır.

Tablo 30'da işgören seçiminde eğitimin İKY bulunan ve bulunmayan işletmelerin eğitime verdiği önem derecesi her iki grup tada yüksek çıkmıştır. Ortalama 4.75 ile bu ifadeye yakın bir değer olarak kesinlikle katılıyorum ifadesini temsil edebilir diyebiliriz. Anket sorusuna verilen cevaplar ve yüzdeleri tablo 30'da sunulmuştur.

Tablo 30

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/İşgören seçiminde eğitim önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Evet	21 %80.8	4 %15.4	1 %3.8			26 %100.0
Hayır	11 %78.6	2 %14.3	1 %7.1			14 %100.0
Toplam	32 80.0	6 15.0	2 5.0			40 100.0

Tablo 31’de ise mesleki eğitimin önemine verilen cevapları ve yüzdeleri verilmiştir. Tablo 31’i tablo 29 karşılaştıracak olursak eğitime mesleki eğitimden daha çok önem verildiği gözlemlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum ifadesi eğitimde %80 iken mesleki eğitimde %70 olarak gerçekleşmiştir. Ortalama 4.63 ile eğitimden daha düşük çıkmıştır. Mesleki eğitime önem verilmesinin yanında eğitime verilen önemden daha az önem verildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 31

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı var mı?/İşgören seçiminde mesleki eğitim önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Evet	18 %69.2	7 %26.9		1 %3.8		26 %100.0
Hayır	10 %71.4	3 %21.4	1 %7.1			14 %100.0
Toplam	28 %70.0	10 %25.0	1 %2.5	1 %2.5		40 %100.0

Tablo 32’de bilgi ve beceri yeteneğine İKY olmayan işletmelerin daha fazla önem verdiği gözlenmektedir. Ortalama 4.72 ile beceriye önem verildiği gözlenmektedir.

Tablo 32

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı var mı?/İşgören seçiminde bilgi beceri yeteneği önemlidir?

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	İşaretsiz	toplam
Evet	18 %69.2	8 %30.8					26 100.0
Hayır	11 %78.4	1 %7.1	1 %7.1			1 %7.1	14 100.0
Toplam	29 %72.5	9 %22.5	1 %2.5			1 %2.5	40 100.0

Tablo 33’de yaşa İKY olmayan işletmelerin daha fazla önem verdiği gözlenmektedir. Verilen cevapların dağılımları ve yüzdeleri aşağıda tabloda sunulmuştur. Yaşa verilen önemin ortalaması 3.90 ile katılıyorum ifadesine yakın olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 33

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı var mı?/İşgören seçiminde yaş önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Evet	18 %34.6	7 %26.9	6 23.1	3 %11.5	1 3.8	26 %100.0
Hayır	10 %71.4	4 %28.6	1 %7.1	2 14.3		14 %100.0
Toplam	18 %40.0	11 %27.5	7 %17.5	5 %12.5	1 2.5	40 %100.0

Tablo 34’te her iki grubunda işgören seçiminde cinsiyete verdiği önem derecesi birbirlerine yakın çıkmıştır ortalamasına baktığımızda 2.90 olarak hesaplanmıştır. Bu da bize her iki grubunda cinsiyet konusunda kararsız olduğunu göstermektedir. Grupların verdiği cevaplar ve yüzdeler tablo 34’te sunulmuştur.

Tablo 34

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı var mı?/işgören seçiminde cinsiyet önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	İşaretsiz	toplam
Evet	1 %3.8	8 %30.8	5 19.2	9 %34.6	3 %11.5		26 %100.0
Hayır	1 %7.1	6 %42.9		5 %35.7	1 %7.1	1 %7.1	14 %100.0
Toplam	2 %5.0	14 %35.0	5 %12.5	14 %35.0	4 %10.0	1 %2.5	40 %100.0

Tablo 35’te medeni durumun işgören seçiminde önemli olduğuna İKY olan işletmelerde %38.5 oranında katılmıyorum cevabı verilirken olmayan işletmelerde bu oran

%50 olarak gerçekleşmiştir. Ortalamasına baktığımızda 2.72 olarak gerçekleşmiş ve kararsızım ifadesine yakın bir değerdir. Deneklerin diğer cevaplarının dağılımı tabloda aşağıda sunulmuştur.

Tablo 35

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/İşgören seçiminde medeni durum önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Evet	1 3.8	8 %30.8	4 15.4	10 %38.5	3 %11.5	26 %100.0
Hayır	1 %7.4	4 %28.6		7 %50.0	2 %14.3	14 %100.0
Toplam	28 %5.0	10 %30.0	1 %10.0	1 %42.5	5 12.5	40 %100.0

Tablo 36'da işgörenin iş değiştirme sıklığının önemi ile ilgili bulgular sunulmuştur. İKY olmayan işletmeler %57.1 olan işletmeler ise %32 oranında kesinlikle katılıyorum ifadesine yer vermişlerdir. Bu sorunun ortalaması 4.10 olarak gerçekleşmiş bunu otel işletmelerinin iş değiştirme sıklığını iş gören seçiminde önem verdiğini söyleyebiliriz.

Tablo 36

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı var mı?/İşgören seçiminde iş değiştirme sıklığı önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	İşaretsiz	toplam
Evet	8 %30.8	10 %38.5	5 19.2	2 %7.7		1 3.8	26 %100.0
Hayır	8 %57.1	5 %35.7			1 %7.1		14 %100.0
Toplam	16 %40.0	15 %37.5	5 %12.5	2 %5.0	1 %2.5	1 %2.5	40 %100.0

Tablo 37’de İKY olmayan işletmelerde fiziki görünüşün %78.6 gibi yüksek bir oranla katılıyorum ifadesini kullanmışlar. Ortalaması ise 3.83 gerçekleşmiştir bu sonuçtan işgören seçiminde fiziki görünüşün önemli olduğunu söyleyebiliriz. Diğer cevapların dağılımları tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/İşgören seçiminde fiziki durum önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Evet	7 26.9	12 %46.2	1 3.8	4 %15.4	2 %7.7	26 %100.0
Hayır	2 %14.3	11 %78.6	1 7.1			14 %100.0
Toplam	9 %22.5	23 %57.5	2 %5.0	4 %10.0	2 5.0	40 %100.0

Tablo 38’de işgören seçiminde yabancı dilin önemi İKY sahip olan ve olmayan işletmelere göre karşılaştırılmıştır. İKY olan işletmeler kesinlikle katılıyorum ifadesini kullanarak %53.8 oranında önemli olduğunu belirtirken İKY olmayan işletmeler 42.9 oranında bu ifadeyi kullanmışlardır. Ortalamaya bakacak olursak 4.40 ortalama ile bu ifadeye yakın gerçekleşmiştir. Diğer ifadelerin dağılımı tabloda verilmiştir.

Tablo 38

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/İşgören seçiminde yabancı dil bilgisi önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Evet	14 53.8	11 %42.3		1 %3.8		26 %100.0
Hayır	6 %42.9	6 %42.9	2 14.3			14 %100.0
Toplam	20 %50.0	17 %42.5	2 %5.0	1 %2.5		40 %100.0

Tablo 39’da ise işgören seçimlerinde kişilik özelliklerinin önemine, İKY olmayan işletmeler %71.4 katılırken İKY olan işletmeler %69.2 oranında kesinlikle katılıyorum ifadesini işaretlemişler. Ortalama 4.70 ile bu ifadeyi temsil edecek şekilde gerçekleşmiştir. Diğer cevap dağılımları tabloda verilmiştir.

Tablo 39

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/İşgören seçiminde kişilik özellikleri önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Evet	18 69.2	8 %30.8				26 %100.0
Hayır	10 %71.4	4 %28.6				14 %100.0
Toplam	28 %70	12 %30.0				40 %100.0

Tablo 40’da İKY sahip olan işletmeler %52 oranla bonservisin önemli olduğuna katılıyorum ifadesini kullanırken İKY olmayan işletmeler %42.9 oranında bu ifadeye katılmaktadır. Genel ortalama ise 3.87 ile bu ifadeye yakın bir sonuçtur .Otel işletmelerinin bonservise önem verdiğini söyleyebiliriz. Diğer cevapların dağılımını tabloda görebiliriz.

Tablo 40

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı var mı?/işgören seçiminde bonservis önemlidir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	İşaretsiz	toplam
Evet	5 %19.2	13 %50.0	5 19.2	2 %7.7		1 3.8	26 %100.0
Hayır	4 %28.6	6 %42.9	3 %21.4	1 %7.1			14 %100.0
Toplam	9 %22.5	19 %47.5	8 %20.5	3 %7.5		1 %2.5	40 %100.0

Tablo 41’de mesleki hedefin işgören seçiminde önemini İKY olan işletmelerde en çok tercih katılıyorum ifadesi ile %48 oranında gerçekleşmiştir. İKY olmayan işletmelerde yine aynı ifade %64.3 olarak gerçekleşmiştir. Genel ortalama ise 4.10 ile bu ifadeyi temsil edecek şekilde gerçekleşmiştir. Diğer veriler tabloda sunulmuştur.

Tablo 41

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı var mı?/İşgören seçiminde mesleki hedef önemlidir..

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	İşaretsiz	toplam
Evet	7 %26.9	12 %46.2	4 15.4	2 %7.7		1 3.8	26 %100.0
Hayır	5 %35.7	9 %64.3					14 %100.0
Toplam	12 %30.0	21 %52.5	4 %10.0	2 %5.0		1 %2.5	40 %100.0

Tablo 42’ de güvenlik sicilinin işgören seçiminde önemini belirlemeyi amaçlamıştır. İKY olan işletmeler %73.1 oranı ile kesinlikle katılıyorum ifadesini kullanmışlardır. İKY olmayan işletmeler ise %78.6 oranı ile aynı ifadeyi kullanmışlardır. Genel ortalama ise 4.72 ile bu ifadeyi temsil etmektedir. Diğer dağılımlar tabloda gösterilmiştir.

Tablo 42

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/İşgören seçiminde güvenlik sicili önemlidir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Evet	19 %73.1	6 %23.1	1 %3.8			26 %100.0
Hayır	11 %78.6	3 %21.4				14 %100.0
Toplam	30 %75.0	10 %22.5	1 %2.5			40 %100.0

Tablo 43’de işgören seçiminde talep edilen ücretin önemi ölçülmeye çalışılmıştır. İKY olan işletmeler %46.2 ile katılıyorum ifadesini işaretlerken İKY olmayan işletmeler

%71.4 ile yine bu ifadeyi birinci sıraya koymuşlardır. Genel ortalamaya baktığımızda 3.72 ile bu ifadeye yakın gerçekleştiğini görmekteyiz. Diğer ifadelerin dağılımı tablo 43'de verilmiştir.

Tablo 43

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı varmı?/İşgören seçiminde talep edilen ücret önemlidir

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	toplam
Evet	5 %19.8	12 %46.2	6 23.1	3 %11.5		26 %100.0
Hayır	1 %7.1	10 %71.4	1 %7.1	2 %14.3		14 %100.0
Toplam	6 %15.0	22 %55.0	7 %17.5	5 %12.5		40 %100.0

Tablo 44'de anket uygulanan yöneticilere işletmede işgören seçimi uygulanmaktadır ifadesine hangi ölçüde katıldıklarını tespit etmek amacıyla sorulmuş ve İKY olan işletmelerde %44 oranında kesinlikle katılıyorum ifadesi ile ilk sırayı alırken İKY sahip olmayan işletmeler %57.1 ile katılıyorum ifadesini kullanmışlardır. Buradan İKY olan işletmelerde işgören seçim sürecine daha sistematik yaklaştıklarını söyleyebiliriz. Ortalama ise 4 çıkmıştır. Bu da işletmelerin seçim süreci uygulamasına katılıyorum ifadesini temsil etmektedir.

Tablo 44

Çapraz tablo : Otelinizde insan kaynakları departmanı var mı?/İşgören seçiminde bonservis önemlidir.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	İşaretsiz	toplam
Evet	11 %42.3	8 %39.8	5 19.2	1 %3.8		1 3.8	26 %100.0
Hayır	2 %14.3	8 %57.1	2 %14.3	2 %14.3			14 %100.0
Toplam	13 %32.5	16 %40.0	7 %17.5	3 %7.5		1 %2.5	40 %100.0

Ankete katılan denekler özellikle eğitim, mesleki eğitim, beceri, yabancı dil, kişilik özellikleri ve güvenlik siciline daha çok önem verdiklerini göstermişlerdir. Bu ifadeler 4.27 olan genel ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Genel ortalamanın altında fakat yakın çıkan ifadeler ise mesleki hedef ,iş değiştirme sıklığı ve işgören seçim süreci uygulanmaktadır fikrine katılıyorum ifadeleri ise 4 ve üzerinde ortalamalarıyla katılıyorum ifadesini temsil ederek, işgören seçiminde yöneticilerin önem verdikleri başlıca özelliklerdir.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma sorularına ilişkin verilerin analizinde SPSS 11.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde fark

hipotezler t-testi ile değerlendirilmiştir. Alpa katsayısı 0,7040 olarak bulunmuş ve bu araştırmanın geçerliliği için kabul gören değerler arsındadır. Değerlendirme sonuçları ve hipotezler aşağıda verilmiştir.

3.7.1. Hipotez 1

Hipotez 1: Otel işletmelerinin insan kaynakları planlamasının yapılma sıklıkları, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-1,066$, $p=,297>,05$) . H_1 hipotezi reddedilmiştir.

3.7.2. Hipotez 2

Hipotez 2: İnsan kaynakları planlamasının yapıldığı birim, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-.354$, $p=,728>,05$) . H_2 hipotezi reddedilmiştir.

3.7.3. Hipotez 3

Hipotez 3: İşgören ihtiyacını belirlemedeki yöntem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-1.065$, $p=.302>.05$). H_3 hipotezi reddedilmiştir.

3.7.4. Hipotez 4

Hipotez 4: İşgöreni nitelik ve nicelik olarak belirlemede kullanılan araçlar, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=.974$, $p=.338>.05$). H_4 hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 5

Hipotez 5: İş tanımları ve iş gereklerinin yapılması, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-1.093$, $p=.288>.05$). Gruplar arası farkın istatistiksel olarak bir anlamı yoktur. H_5 hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 6

Hipotez 6: İşgören bulma ve seçme işlevini kim/kimlerin yaptığı, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamlı çıkmıştır ($t=-2.386$, $p=.022<.05$). Gruplar arasında işgören seçme işlevini yerine getiren birimler arasında

anamlı bir fark vardır. H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Test sonuçları aşağıda tablo 45’de görülmektedir.

Tablo 45

	N	\bar{x}	S	sd	t	p
İKY olan otel işletmeleri	26	3.15	1.690	38	-1.928	0.022
İKY olmayan otel işletmeleri	14	4.07	4.730			

3.7.5. Hipotez 7

Hipotez 7: İç kaynaklardan işgören sağlamada kullanılan yöntem, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-990$, $p=,331>,05$). H_7 hipotezi reddedilmiştir

3.7.5. Hipotez 8

Hipotez 8: İç kaynaklarda işgören sağlamada kullanılan araçlar, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-903$, $p=,376>,05$). H_8 hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 9

Hipotez 9: Dış kaynaklardan işgören bulmada kullanılan kaynaklar, İKY’ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-.322$, $p=,749>,05$). H_9 hipotezi reddedilmiştir

3.7.5. Hipotez 10

Hipotez 10: İç kaynaklardan işgören bulma nedenleri, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=0.838$, $p=0.409 > 0,05$). H_{10} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 11

Hipotez 11: Dış kaynaklardan işgören bulma nedenleri, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-1.346$, $p=0.188 > 0,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{11} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 12

Hipotez 12: Dış kaynaklara ihtiyacın durulmasında kullanılan araçlar, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-0.225$, $p=0.823 > 0,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{12} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 13

Hipotez 13: Başvuru formlarının ileride kullanılması, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($t=2.132$, $p=.043<.05$). Diğer bir ifadeyle başvuru formlarının ileride kullanılmasında İKY olan işletmelerde anlamlı bir farklılık göstermektedir. H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. t-testi sonuçları tablo 'de verilmiştir. H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Test sonuçları aşağıda tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46

	N	\bar{x}	S	sd	t	p
İKY olan otel işletmeleri	26	1.15	0.368	38	2.132	0.043
İKY olmayan otel işletmeleri	14	1	,000			

3.7.5. Hipotez 14

Hipotez 14: Kullanılan sınav türleri, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=2.121$, $p=.073>.05$). H_{14} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 15

Hipotez 15: Yönetici düzeyinde işgören almada kararı kim/kimlerin verdiği, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-.536$, $p=.595>.05$). H_{15} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 16

Hipotez 16: Orta ve alt kademeli işgören alımında kararı kim/kimlerin verdiği, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamlı çıkmıştır ($t=-2.073$, $p=.026<.05$). Orta ve alt kademe işgören seçiminde İKY olan işletmelerle olmayan işletmelerde anlamlı bir farklılık göstermektedir. H_{16} hipotezi kabul edilmiştir. t-testi sonuçlarını tablo 47 'de sunulmuştur.

Tablo 47

	N	\bar{x}	S	sd	t	p
İKY olan otel işletmeleri	26	2,58	1.027	38	-2.073	0.026
İKY olmayan otel işletmeleri	14	3.21	0.699			

3.7.5. Hipotez 17

Hipotez 18: İşgören alımında sağlık kontrolü uygulaması, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-.563$, $p=.580>.05$). Gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamsızdır. H_{17} Hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 18

Hipotez 19: İşgören seçiminde eğitime verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=.286$, $p=.777>.05$). H_{18} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 19

Hipotez 20: İşgören seçiminde mesleki eğitime verilen önem İKY olan işletmelerde daha fazladır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-.126$, $p=.900>,05$). H_{20} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 20

Hipotez 20: İşgören seçiminde bilgi beceri yeteneğine verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-.405$, $p=.690>,05$). H_{20} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 21

Hipotez 21: İşgören seçiminde yaşa verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-1.000$, $p=.326>,05$). H_{21} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 22

Hipotez 22: İşgören seçiminde cinsiyete verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-.652$, $p=.521>,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{22} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 23

Hipotez 23: İşgören seçiminde medeni duruma verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=.309$, $p=.760>,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{23} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 24

Hipotez 24: İşgören seçiminde iş değiştirme sıklığına verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-1.154$, $p=.260>,05$). H_{24} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 25

Hipotez 25: İşgören seçiminde fiziki görünüşe verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-1.367$, $p=.180>,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{25} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 26

Hipotez 26: İşgören seçiminde yabancı dil bilgisine verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=.737$, $p=.467>,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{26} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 27

Hipotez 27: İşgören seçiminde kişilik özelliklerine verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-141$, $p=.889>,05$). H_{27} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 28

Hipotez 28: İşgören seçiminde bonservise verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-.297$, $p=.769>,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{28} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 29

Hipotez 29: İşgören seçiminde mesleki hedefe verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-1.789$, $p=.082>,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{29} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 30

Hipotez 30: İşgören seçiminde güvenlik siciline verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=-596$, $p=.555>,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{30} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 31

Hipotez 31: İşgören seçiminde ücrete verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=.058$, $p=.954>,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{31} hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5. Hipotez 32

Hipotez 32: İşgören seçiminde işgören seçim sürecine verilen önem, İKY'ne sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farklıdır.

t-testi sonuçlarına göre ortalamalar arası fark anlamsız çıkmıştır ($t=1.470$, $p=.153>,05$). Gruplar arasında istatistiksel olarak bir fark veya ilişki bulunamamıştır. H_{32} hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda işgören seçim sürecinin İKY'e sahip olan otel işletmeleri ile olmayan işletmelerde farkını ortaya koymak için kurulan hipotezlere uygulanan t-testi sonuçlarına göre aşağıda belirtilen hipotezler dışında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

İşgören ihtiyacı bulma ve seçme işleminin yapan birimler arasında ,başvuru formlarının ileride ilerde kullanılması ve orta ve alt kademe işgören alımlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

3.8. Sonuç ve Öneriler

Otel işletmeciliği, insanın tatminine yönelik bir dizi hizmetin emek yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasını kapsamaktadır. Otel işletmelerinde son yıllarda bu sektörde yaşanan teknolojik gelişmeler bile bu gerçeği fazla değiştirememiştir. Diğer yandansa işgörende aranan özellikler de değişiklik arz etmektedir. İşletmenin amaçlarına ulaşması işgörenin verimliliği ve başarısı ile doğru orantılıdır. Bu nedenden dolayı insan kaynakları yönetimi otel işletmelerinin en önemli sorununu oluşturmaktadır.

Otel işletmeleri müşterilerin, başta konaklama ve bunun yanında yeme-içme, eğlence ve benzeri ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmiş işletmelerdir. Tüm hizmetler insan emeğine dayalı olması otel işletmelerinde insan faktörünü ön plan çıkarmaktadır. İnsan faktörünün ön planda olması otel işletmelerinde işgörenle ilgili ayrı bir birimin oluşması gereğini ortaya çıkartmıştır. Otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri işletmelerin daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacaktır. Otel işletmelerinin başarısı sahip olduğu nitelikli ve nicelikli insan kaynağına bağlıdır. Nitelikli ve nicelikli insan kaynaklarına sahip olması işgören bulma ve seçme sürecine verdiği önem derecesine göre doğru orantılı olarak gelişecektir.

Yapılan bu çalışmada otel işletmelerin işgören seçim sürecine sistematik bir yaklaşımda bulunum bulunmadıklarını araştırmak ve insan kaynakları bölümü olan işletmeler ve olmayan işletmeler arasında arsında farklılıkların ortaya konması araştırılmıştır.

Çalışmanın tamamını ele aldığımızda; literatür taraması ve elde edilen verilerin analizi ışığında Ege ve Akdeniz sahili otel işletmelerinde işgören bulma ve seçme sürecine ilişkin sonuç ve önerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Ankete katılan otel işletmelerinin %68.4 insan kaynakları bölümünün olması olumlu bir sonuçtur. Fakat yapılan veri analizlerinde işgören seçim sürecine yönelik uygulamalar arasında çok ciddi bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu da bizi iki sonuca götürür, birincisi

insan kaynakları yönetimi işlevlerinin tam anlamıyla yerine getirilmediği, ikincisi insan kaynakları olmayan işletmelerle olan işletmelerin birbirinden farklılaşmadığıdır.

İnsan kaynakları yönetimi görevlerinin başka bir birim tarafından yürütülmesi nedeniyle insan kaynakları işlevinin tam anlamıyla yerine getirilmesi mümkün görünmemektedir. Bundan dolayı insan kaynakları olan işletmelerde bu bölümün işlevlerini tam anlamıyla yerine getirmediği sonucunu çıkartabiliriz.

Tüm işletmelerde işgören bulma ve seçme işlevine temel oluşturan ve kriterleri belirleyen işgören bulma ve seçme işlevine ön hazırlık çalışmaları sırasında mutlaka yapılması gereken işgören planlaması ve iş analizleri ile ilgili verilerin değerlendirilmesinde İKY olan fakat iş analizi çalışması bulunmayan %8 diğer grupta ise %21 oranında işletmenin olması, işgören bulma ve seçme işlevinin İKY tarafından yapılmaktadır cevabının hiç olmaması ve orta ve alt kademe işgören alımında %20 yakın bir oranla otel sahibinin karar vermesi yukarıda belirttiğimiz gibi İKY anlayışının tam anlamıyla benimsenmediği görüşünü desteklemektedir. İşgören seçiminde sistematik bir yaklaşım sergilense de seçim süreci aşamalarının tam anlamıyla uygulanmadığı anlaşılmaktadır.

Yapılan istatistiksel analizlerde sadece yönetici orta ve alt kademe işgören seçimi ve başvuru formlarının daha sonra kullanılmasıyla ilgili hipotezlerimizde istatistiksel olarak gruplar arası farklılık anlamlı çıkmıştır. Diğer hipotezlerimizde gruplar arası istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı gözükmektedir. Tüm otel işletmeler işgören seçiminde bir birine yakın bir süreç takip etmektedir. İnsan kaynağı seçim süreci ile ilgili işletmeler genellikle uygulaması daha kolay yöntemleri kullandığı görülmektedir. Yapılan çalışmada işgören ihtiyacını belirlenmesinde ve seçiminde daha çok yönetici ve otel sahiplerinin görüşleri ön plana çıkmaktadır.

Sektörün mevsimlik olması ,ucuz işgücü, işgücü devir hızının yüksekliği vb. bir çok nedenden dolayı işgören seçimine gereken titizlik gösterilmemektedir. İşgören bulma ve seçme işlevi konusunda uzman kişiler tarafından yapılmamaktadır. Diğer yandan insan kaynakları yönetiminin sadece ücret, vergi ve SSK primleri gibi pratik konularla kaldığını

görmekteyiz. Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetim özlük işlerinin yürütülmesiyle kaldığı gözükmektedir. Bu da bize insan kaynaklarının otel işletmesi açısından henüz stratejik önemde görülmediğini göstermektedir. Bu şekildeki uygulamalar işgücünün kalitesi ve verimliliği üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır.

Çalışmanın sonuçlarına göre sektörde işgören seçimine yönelik olumlu uygulamalarda bulunmaktadır. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%64.1) mesleki eğitim aldığı gözlemlenmiştir. Seçme işlemini yapan yöneticinin doğru kararı eğitim seviyesi ile paralellik gösterecektir. Sektörde çalışacak kişilerde öncelikle eğitim, beceri, mesleki eğitim ve yabancı dil bilgisi yeterliliği sektöre de aranılan nitelikler arasında öncelikli olarak bulunmaktadır.

Sektör aşağıda belirttiğimiz işgören bulma ve seçmeye yönelik yaygın olarak kullanılan ve kabul görmüş yöntemleri de kullanmaktadırlar. Bunlar:

Sektör orta ve üst kademe yöneticilerde iç kaynak kullanımına yönelirken alt kademe işgören için daha çok dış kaynak kullanımına yönelmektedir.

İşletmeler işgören ihtiyaçlarını tahminde genelde yöneticilerin deneyimlerinden hareketle sonuca gitmektedirler.

İşgörenin yetenek, bilgi ve becerilerini belirlemede genel envanter (%62.2), beceri envanteri (%33.3) ve işgören devir oranı (%11.4) ile en çok kullanılan yöntemdir.

Duyuru aracı olarak otel işletmeleri en yüksek oranda basılı yayın araçlarını (%42.1), eğitim kuruluşları ilan panolarını (%18.4) ve interneti (%13.2) kullandıkları yapılan araştırmada tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinin en önemli rekabet kaynağı olan insan kaynaklarını bulma ve seçme işlevini üstlenen kişilerin veya bölümlerin işgören seçim sürecini daha etkin bir şekilde yerine getirerek adayların mesleğe ve işletmeye uygunluklarını değerlendirmelilerdir. Diğer önemli bir konu da işgören seçme işlevini yerine getirene

getiren kişi yada kişiler konusunda uzman kişilerden oluşmalı ve işgörenin istihdam edileceği birim yöneticisiyle birlikte bu işlevi yerine getirmelidirler.

Doğru kişinin seçimi ve doğru işe yerleştirilmesi, otel işletmesinin amaçlarına ulaşmasında , nitelikli işgörenin işletmede kalmasına, kalite ve verimliliğin artmasına en önemli etkeni oluşturmaktadır.

EKLER

EK-1

Sayın Bay/Bayan Bu Anket Otel İşletmelerinde İşgören Seçim Sürecinin İncelenmesi İle İlgili Tez Çalışmam İçin Hazırlanmıştır. Anket Sorularının Cevaplanmasında Gösterdiğiniz İlgiye Şimdiden Teşekkür Ederim

ANKET SORULARI

- 1) Oda Sayısı: _____
- 2) Yatak Sayısı: _____
- 3) Faaliyet Dönemi:
 - () Sezonluk () Tüm Yıl Açık
- 4) Otelin Statüsü
 - () Beş Yıldızlı () Dört Yıldız () Üç Yıldız () 1.Sınıf Tatil Köyü
- 5) Bulduğunuz Pozisyon
 - () Otel Sahibi () Genel Müdür () İnsan Kaynakları Müdürü () Muhasebe Müdürü
 - () Diğer _____
- 6) Yaşınız
 - () 20-29 () 30-39 () 40-49 () 50 Ve Üzeri
- 7) Cinsiyetiniz:
 - () Erkek () Bayan
- 8) Eğitim Durumunuz?
 - () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü
- 9) Mesleki Eğitiminiz:
 - () Turizm Ve Otelcilik Lisesi () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü () Turizm Dışı Alanda Eğitim Aldım
- 10) Bulduğunuz Otelde Hizmet Süreniz:
 - () 1 Yıldan Az () 1-3 Yıl () 4-6 Yıl () 7 Yıl Ve Üzeri
- 11) Turizm Sektöründeki Hizmet Süreniz.
 - () 1 -5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15yıl () 16 Yıl Ve Üzeri
- 12) Bulduğunuz Pozisyondaki Hizmet Süreniz:
 - () 1 Yıldan Az () 1-3 Yıl () 4-7 Yıl () 8 Yıl Ve Üzeri
- 13) Otelinizde İnsan Kaynaklarından Sorumlu Departman Var Mı?(Cevabınız Hayır İse 16 Soruya Geçiniz)
 - () Evet () Hayır
- 14) Bu Departmanın Adı Nedir?

() İnsan Kaynakları Departmanı () Personel Departmanı () Diğer

15) Bu Departmanda Kaç Personel Çalışmaktadır?

() 1-5 () 6-10 () 11 Ve Üstü

16) Otelinizin İnsan Kaynakları Politikaları Kim Tarafından Belirlenmektedir?

() Üst Yönetim () Üst Yönetim Ve İnsan Kaynakları Departmanı
() Sadece İnsan Kaynakları Departmanı () Diğer _____

17) Otelinizde İnsan Kaynakları Planlaması Aşağıdaki Zaman Dilimlerinden Hangisine Uygun Olarak Yapılmaktadır?

() Kısa Vadeli Planlama () Orta Vadeli Planlama () Uzun Dönem Planlama
() 10 Yıl Ve Üzeri () Yapılmamaktadır

18) Otelinizdeki İnsan Kaynakları Planlaması Hangi Birim Tarafından Yapılmaktadır.?

() Üst Yönetim () Üst Yönetim Ve İnsan Kaynakları Departmanı () Sadece İnsan Kaynakları Departmanı () Diğer _____

19) Departmanlar işgören gereksinimini bildirmek için aşadaki araçlardan hangisini kullanmaktadır?

() Personel İstek Formu () Birebir Görüşme () Diğer.....

20) Otelinizin Gelecekteki İşgören İhtiyacını Belirlemek İçin Hangi Yöntemleri Kullanmaktasınız?

() Matematiksel Model () Dağılım Alanları Analizleri
() Regresyon Analizi () Rasyo Analizleri
() Yöneticilerin Deneyimlerine Dayalı Kişisel Görüş () Trend Analizleri
() Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemleri () Delphi Yöntemi
() Diğer.....

21) İşgörenlerin Durumunu Nitelik Ve Nicelik Olarak Belirlemede Aşağıdaki Araçlardan Hangilerini Kullanmaktasınız?

() İşgücü Genel Envanteri () Devamsızlık Oranı
() Beceri Envanteri () Personel Devir Oranı
() Terfi Şemaları () Diğer _____

22) Otelinizde İş Tanımları Ve İş Gereklere Mevcut Mudur?

() Evet () Hayır

23) Otelinizde İş Gören Bulma Ve Seçme İşlevi Aşağıdakilerden Hangisi Tarafından Yapılmaktadır?

() İnsan Kaynakları Müdürü () Departman Müdürü
() Otel Sahibi () Tüm Yöneticilerin Ortak Karar
() Genel Müdür

24) Üst , Orta Ve Alt Kademe İş Gören İstihdamında Yararlandığınız Kaynak Aşağıdakilerden Hangisidir?

	İç Kaynaklar	Dış Kaynaklar
Alt Kademe	()	()
Orta Kademe	()	()
Üst Kademe	()	()

25) İç Kaynaklardan İş Gören İstihdamında Hangi Yöntemi Kullanıyorsunuz?

() Terfi () Transfer () İş Zenginleştirme () İş Genişletme () Rotasyon

26) İç Kaynaklardan İşgören Sağlamada Aşağıdaki Araçlardan Hangisini Kullanıyorsunuz?

() İnfomal Araştırma () Beceri Envanteri () Açık İş Bildirimi () Diğer _____

27) Dış Kaynaktan İşgören Bulmada Aşağıdakilerin Hangilerinden Yararlandığınızı önem derecesine göre sıralayınız?(En Önemlisine 1,sonrakine 2,...5 şeklinde)

() İlan () Eğitim Kuruluşları
 () Doğrudan Başvuru () İşgören Kiralama
 () Cv () Profesyonel Şirketleri
 () Araçlarla Başvuru () Sakat Ve Eski Hükümlüler
 () İş Ve İşçi Bulma Kurumu () İnternet
 () Diğer(Sendika,Meslek Kuruluşları Vb)_____

28) Aşağıdakilerden Hangileri İç Kaynaklardan İşgören Bulma Nedenleriniz Arasında Yer Alır?(Önem Derecesine Göre Sıralayınız , En Önemlisine 1,sonrakine 2,...5 şeklinde)

() Ekonomik Olması () Kolay Olması
 () Otel Tanıması () Çalışanların Moral Ve Motivasyonunu Yükseltmek
 () Personeli Yakından Tanıması () Yönetim-Çalışan İşbirliğini Geliştirme
 () Diğer.....

29) Dış Kaynaklardan İş Gören Bulma Nedenlerinizi Önem Sırasına Göre sıralayınız? (En Önemlisine 1,sonrakine 2,...5 şeklinde)

() Yeni Fikir Ve Görüşlerin Girmesine İmkan Vermesi
 () Çalışanlar Arasında Olumlu Rekabet Ortamı Yaratmasını Sağlamak
 () Daha Yetenekli İş Gören Adayların Bulunmasına İmkan Vermek
 () İç Kaynakların Yetersiz Olması
 () İşgörenler Arası Sürtüşmeleri Önlemek
 () Ucuz İşgücünden Yararlanmak

30) Dış Kaynaklardan İşgören İhtiyacının Duyurulmasında Hangi Araçları Kullandığınızı Önem Sırasına Göre Sıralayınız?(En Önemlisine 1,sonrakine 2,...5 şeklinde)

() Ulusal ve Yerel Televizyonlar () Yazılı Basın (Gazete ve dergi)
 () Ulusal ve Yerel Radyolar () İnternet
 () Eğitim Kuruluşlarının İlan Panoları ()Diğer_____

31) İş Talebinde Bulunan Adaylara Başvuru Formu Doldurtuyor musunuz?

()Evet ()Hayır

32) Başvuru Formlarını İleride İşgören İhtiyacı Doğduğunda Kullanıyor Musunuz?

() Evet () Hayır

33) Eğer İşgören Seçiminde Sınav Yöntemi Uyguluyorsanız Kullandığınız Sınav Türlerini Önem Derecesine Göre Sıralayınız? (En Önemlisine 1,sonrakine 2,...5 şeklinde)

() Zeka Testleri () Dikkat Testleri
 () Kişilik Testleri () İlgı Testleri
 () Bilgi Testleri () Diğer_____

() Yetenek Testleri

34) İşe Alma Görüşmesinde Aşağıdaki Yöntemlerden Hangilerini Uyguluyorsunuz?(Birden Fazla Seçenek İşaretlenebilir)

- () Serbest Görüşme () Sıralı Görüşme () Baskılı Görüşme
 () Standart Görüşme () Grup Görüşmesi () Komisyon Görüşmesi
 () Diğer Veya Hiç Biri

35) İşe Almayı Düşündüğünüz Kişiler İle İlgili Referans Araştırması Yapıyor Musunuz?

- () Evet () Hayır

36) Yönetici Düzeyindeki İşgöreni İşe Alma Kararı Kim/Kimler Tarafından Verilir?

- () Otel Sahibi () Genel Müdür () İnsan Kaynakları Müdürü
 () İlgili Departman Müdürü () Ortak Karar () Diğer _____

37) Orta Ve Alt,Kademeli İşgörenin İşe Alınması İle İlgili Son Karar Kime Aittir?

- () Otel Sahibi () Genel Müdür () İnsan Kaynakları Müdürü
 () İlgili Departman Müdürü () Ortak Karar () Diğer _____

38) Otelinizde İş Gören İşe Alınmadan Önce Sağlık Kontrolü Yapılıyor Mu?

- () Evet() Hayır

39) Aşağıdaki İfadelerden Size En Uygun Olanını İşaretleyiniz?(Her bir ifade için katılma derecenize uygun kutucuğa X şeklinde işaretleyiniz)

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşgören Seçiminde Eğitim Önemlidir					
İşgören Seçiminde Mesleki Eğitim Önemlidir					
İşgören Seçiminde Bilgi Beceri Yeteneği Önemlidir					
İşgören Seçiminde Yaş Önemlidir					
İşgören Seçiminde Cinsiyet Önemlidir.					
İşgören Seçiminde Medeni Durum Önemlidir					
İşgören Seçiminde İş Değiştirme Sıklığı Önemlidir					
İşgören Seçiminde Fiziki Görünüş Önemlidir					
İşgören Seçiminde Yabancı Dil Bilgisi Önemlidir					
İşgören Seçiminde Kişilik Özellikleri Önemlidir					
İş Gören Seçiminde Bonservis Önemlidir					
İş Gören Seçiminde Mesleki Hedef Önemlidir					
İşgören Seçiminde Güvenlik Sicili Önemlidir					
İş Gören Seçiminde Talep Edilen Ücret Önemlidir					
İşgören Seçiminde İşgören Seçim Süreci Uygulanmaktadır					

Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz

KAYNAKÇA

- AĞAOĞLU, O.Kemal, “*İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulanması*”, Ankara,1992.
- AYDOS, Hasan, “*Türkiye de Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama İşletmelerinin Eğitilmiş Personel İhtiyacı ve Buna Yönelik Sorunlar*” ,Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi,Ankara 1991.
- AKYÜZ, Ömer Faruk, “*Değişim rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*”,Sistem Yayıncılık, 2001.
- ANDERSON, Arthur ,“*2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırmaları*”,İstanbul 2000.
- BARUTÇUGİL İsmet, “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*”,İstanbul 2004.
- BATMAN, Orhan, “*Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu*”, Adapazarı 1999 .
- BEERDWELL, Lan , Holden Len,.”*Human Resource Management*”, Printice Hall, 2003.
- BİNGÖL, Dursun, “*Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*”, Atatürk Üniversitesi Basımevi Erzurum 1990.
- BOLAT, Tamer, “*Toplam Kalite Yönetimi*,” (Konaklama İşletmelerine Uygulanması), Beta Yayınevi İstanbul 2000.
- BONN ,Mark A. and Forbringer Louis R., “*Int.J.Hospitality Management*” _
Vol..11 No:1, s:47-63, 1992.
- BOYACI, Cemil, “*Turizm İşletmelerinde Verimliliği Etkileyen Bir Faktör Olarak İnsan Kaynağından Rasyonel Yararlanmak*”.**Turizm Yıllığı 1988-1989** Ankara 1990.
- BUDAK, Gönül , Ataol Alpay, Aldemir Ceyhan, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, İzmir 2004.

BULUÇ, Gülçin (Tanur), “*Turistik Belgeli Konaklama İşletmelerinde Personel Seçimi Politikaları Üzerine Bir Çalışma*”,s:39-53, **Tugev Turizmde Seçme Makaleler**,İstanbul Mayıs 1995.

CAN, Halil, Akgün Ahmet, Kavuncubaşı Şahin, “*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ankara 2001.

ÇETİNER, Ertuğrul, “*Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*”, Ankara 1995.

Devrişoğlu,H.Gökçe,”Stratejik Bilgi Yönetimi”,Dışbank,İstanbul 2004

DRUMOND, Karen EICH, “*Human Resource Management*” , for The Hospitality Industry.

EFİL, İsmail, “*Personel Yönetimi*”,Ezgi Kitabevi,Bursa 1998.

ERDAL,Murat,http://www.Bilgiyönetimi.Org/Cm/Pages/Mkl_Gos.Php?Nt=158(11.08.2005)

ERDEM, Barış, “*Turizm Sektörünün Gelişiminde İnsan Unsurunun Önemi*”,
P://Www.İsguc.Org/Arc_View.Php?Ex=23 Yıl 2,Sayı 22,1991

ERDEM, Barış, “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci*” Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Balıkesir 2000

EREN, Erol, “*Yönetim Ve Organizasyon*”, İstanbul 1996.

ERGİN, Canan, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ankara 2002.

ERTEK, Tümay, “*Ekonometriye Giriş*”,Beta Yayınları 1996.

FINDIKÇI, İsmail, “*İnsan Kaynakları Yönetim*”i, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999

GİRİŞKEN, Şener, “*Konaklama İşletmelerinde İşgören Başarı Değerlendirmesi ve Dört Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Ankara-1998.

GÜLEN, Ali, “*Örgütsel Etkinlik Açısından Personel Seçimi ve İşe Almada Başarı*,” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ,Ankara 1998.

GÜNHAN, Güney, Çeviri, “*Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*” Mark L.Lengnick-Hall-Cynthig A.Lengnick-Hall-Dışbank,Mayıs 2004.

HACKET, Penny, “*İş Başvurularını Değerlendirme Yöntemi,*” **Kültür Ve Sanat Ürünleri,1997**

HİMMETOĞLU, Bülent, “*Türk Konaklama Endüstrisi ve İnsangücü Araştırması*” Nazım Turhal T.Geliştirme ve Eğitim Vakfı, :27-39 **Turizm Yıllığı, 1990**

İÇÖZ, Orhan, “*Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi,*” **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, ss:15-18 Sayı 23-24, 1991

KAYNAK, Turgay, “*Personel Planlaması,*”İ.Ü.İ.İ.E Yayını İstanbul,1990

KOZAK, Nazmi ve Diğerleri, “*Otel İşletmeciliği,Kavramlar Ve Uygulamalar*” Turhan Kitap Evi,1998

KOZAK, Meryem, “*Otel işletmelerinde işgören seçimi*”, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**,s:26-30 Yıl:9 Mart-Haziran, 1998.

KOZAK, Meryem, “*Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*”, Ankara 2004.

KÜÇÜKALTAN, Derman, “*Türkiyedeki Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Eğitimin Hastane İşletmeciliği ile Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Uygulama*”,s: :51-59, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl :9 Mart- Haziran Sayısı, 1998

MEDLİK, S. “*Otel İşletmeciliği*”, Çev: Ömer L.Met,Bursa Uludağ Üniversitesi Yayını,Bursa 1997.

MUCUK, İsmet, “*Modern işletmecilik*”, İstanbul 1993.

MULLİNS, Loure J. “*Hospitality Management*”, 1992.

MULLİNS, Loure J. “*Hospitality Management,*”, 1995.

OLALI, Hasan, KORZAY Meral, “*Otel İşletmeciliği*”Beta Basım Yayım, İstanbul 1993.

ORAL, Saime, “*Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri,*” İzmir 2001.

ÖRÜCÜ, Edip, “*Turizm İşletmelerinde Orta Ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçmede Ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris Ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)*”,s :19-24 **DEÜ İİBF.Dergisi** ,Cilt:17,Sayı 2, 2002.

ÖRÜCÜ, Edip, “*Otel İşletmelerinden İnsan Kaynaklarına Yönelik Uygulamalar*”,**İktisat İşletme ve Finans Dergisi**,Sayı184,Yıl:16, 2001.

ÖKTEM, M.Kemal, “*Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü*” **Amme İdaresi Dergisi**, ss:106-129 C.24, Sayı:4, Aralık 1991.

ÖZÇELİK, A.Oya, “*İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Araştırma*” **Turizm İşletmeleri 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildirileri**, s:801-815 Mayıs , Nevşehir 1999.

ÖZGEN, Hüseyin, Öztürk Azim, Yalçın Azmi, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” Nobel Yayınları, Ankara 2001.

RİLEY, Michael, “*Human Resource Management*”(A Guide To Personnel Management in The Hotel And Catering Industries), 1991.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” , Bursa 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “*Personel Yönetimi*” ,Bursa 1997.

SEYMEN, Oya Aytemiz, “*Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören bulma sürecine Uygulanması*”,Syf:65-88, **Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi**,Cilt:2 Sayı:1, 2001.

SOLMUŞ, Tarık, Uzm.Psikolog, “*Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği*”, [Http://www.İsgüç.Org/Arc_Viev.Php?Ex=25](http://www.İsgüç.Org/Arc_Viev.Php?Ex=25)

ŞENER, Burhan, “*Modern Otel İşletmeciliği*” Detay Yayınları ,Ankara 2001.

TAVMERGEN Pınar, “*Turizm Sektöründe ve Çalışma Hayatında Kalite önemli bir rol oynar*”, s: 47-50, **Standart Dergisi**, Ağustos 2002 .

TAVMERGEN, Pınar, “*Turizm Sektöründe Kalite Tanımı ve İşletme Verimliliğine Etkileri*” ,s:29-34, **Standart Dergisi**, 2002.

Tek,Ömer Baybars,”Pazarlama İlkeleri”,Beta yayınları,İstanbul 1999

TİMUR, Alp,Türkiyede “*Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları*”, **Turizm Eğitim Konferansı**,Workshop, Ankara, Aralık,1992.

TÜTÜNCÜ, Özkan, Demir Mahmut, “*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Gücü Hareketleri Analizi*” Turhan Kitap Evi, 2002.

TÜTÜNCÜ, Özkan, Demir Mahmut, “*Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Ve Muğla Bölgesi Örneği*”,ss:146-167, **DEÜ, Sos Bil Der Cilt:5 Sayı:2**, , Muğla 2003 .

TÜTÜNCÜ, Özkan, Tarla Deniz, , Mamyrkulov Nurlan, “*Seyahat Acentelerinde İşe Alma Süreci Algılamaları Ve İzmir İli Örneği*”, ss: 113-140, **DEÜ Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 5 Sayı:1 2003**.

UNSUR, Kamil, Duman Teoman ,Tepeci.Mustafa , Makale, “*Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Sektörde Kariyer Yapmaya Nasıl Bakıyor?*”**1.Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi** 15-16 Nisan, 2004.

UZUN, Turgay “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Bir Yönetim:Kariyer Planlaması*”, [Http://www.İsguc.org/Arc_View.Php?Ex=25](http://www.İsguc.org/Arc_View.Php?Ex=25), (11.08.2005)

WOODS, Robert H., “*Managing Hospitality Human Resources*,”1992.

YETİŞ, Rasim , “*Otel İşletmelerinde İşgören Yönetimi Ve Ankara Otellerinde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1995.

YÜKSEL, Öznur, “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Ankara 2004.

YÜKSELEN, Cemal, “*Pazarlama Araştırmaları*,” Ankara 2000.