

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI  
SEÇİM YÖNTEMLERİ  
PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİ  
(ÖRNEK BİR UYGULAMA)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Nejla KOLU**

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gazi Ceylan UÇKUN**

**EYLÜL- 2006**

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI  
SEÇİM YÖNTEMLERİ  
PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİ  
(ÖRNEK BİR UYGULAMA)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**NEJLA KOLU**

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

**Bu tez 02/10/2006 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

---

**Jüri Başkanı**

---

**Jüri Üyesi**

---

**Jüri Üyesi**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkaların eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Nejla KOLU**

**02/10/2006**

## **ÖNSÖZ**

Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşudur. Dolayısıyla, turistik ürünlerde kaliteye maksimum düzeyde ulaşabilmenin tek yönü insan gücüne bağlıdır. Otel işletmelerinde de hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilebilmesi büyük ölçüde iş görenlerin gayretine bağlıdır. Bu nedenle; insan kaynağının seçimi, otel işletmelerinin verimliliği açısından oldukça önemlidir.

Otel işletmelerinde, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları ile personel bulma ve seçme süreci incelenmiştir.

Ayrıca çalışmalarım boyunca yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr.C.Gazi UÇKUN 'a ve her zaman desteklerini hissettiğim aileme teşekkürlerimi sunarım.

**Nejla KOLU**

**02/10/2006**

# İÇİNDEKİLER

|  |            |
|--|------------|
| <b>TABLO LİSTESİ.....</b>  | <b>v</b>   |
| <b>ÖZET.....</b>   | <b>vi</b>  |
| <b>SUMMARY.....</b>  | <b>vii</b> |
| <br>   |            |
| <b>GİRİŞ.....</b>  | <b>1</b>   |
| <b>BÖLÜM 1: OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYON YAPISI.....</b>             | <b>4</b>   |
| 1.1.Genel Olarak Otel İşletmeleri.....                                   | 4          |
| 1.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı Ve Özellikleri.....                    | 4          |
| 1.1.1.1. Dünyada Ve Türkiyede Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi..... | 6          |
| 1.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....                        | 8          |
| 1.1.2.1. Genel Olarak Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....         | 8          |
| 1.1.2.2. Kuruluş Yerine Göre.....  | 8          |
| 1.1.2.3. Çalışma Sürelerine Göre.....                                    | 8          |
| 1.1.2.3.1. Devamlı Oteller.....  | 9          |
| 1.1.2.3.2. Mevsimlik Oteller.....  | 9          |
| 1.1.2.4. Büyüklüklerine Göre.....  | 9          |
| 1.1.2.4.1. Küçük İşletmeler.....   | 9          |
| 1.1.2.4.2. Büyük Otel İşletmeleri.....                                   | 9          |
| 1.1.2.5.Türkiye’de Ve Dünyada Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması..... | 9          |
| 1.1.2.5.1. Turizm İşletme Belgeli Oteller.....                           | 10         |
| 1.1.2.5.2. Turizm İşletme Belgeli Olmayan Oteller.....                   | 13         |
| 1.2. Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı.....                        | 13         |
| 1.2.1. Hizmet Departmanları.....   | 14         |
| 1.2.1.1. Muhasebe Departmanı.....  | 14         |
| 1.2.1.2. Satış Ve Pazarlama Departmanı.....                              | 14         |
| 1.2.1.3. Güvenlik Departmanı.....  | 15         |
| 1.2.1.4. Teknik Servis Departmanı.....                                   | 15         |
| 1.2.1.5. İnsan Kaynakları Departmanı.....                                | 15         |
| 1.2.2. Faaliyet Departmanları.....                                       | 16         |

|   |    |
|---|----|
| 1.2.2.1. Odalar Departmanı.....         | 16 |
| 1.2.2.2. Yiyecek-İçecek Departmanı..... | 17 |
| 1.2.2.3. Yan Hizmet Departmanları.....  | 17 |

## **BÖLÜM 2: OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME YÖNTEMLERİ.....18**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kavramının Önemi.....                            | 18 |
| 2.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Önemi.....                         | 19 |
| 2.2.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Tarihsel Gelişim Süreci.....   | 20 |
| 2.2.2. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yeri Ve Önemi.....               | 22 |
| 2.3. Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....  | 26 |
| 2.3.1. İş Gücü Planlaması.....  | 27 |
| 2.3.2. İş Analizi Ve İş Tanımları.....  | 30 |
| 2.3.3. Personel Bulma.....  | 31 |
| 2.3.4. Personel Seçme Ve Yerleştirme.....                                       | 34 |
| 2.3.5. Personel Eğitimi.....  | 38 |
| 2.3.6. İş Değerlendirmesi.....  | 42 |
| 2.3.7. Motivasyon Sağlama.....  | 45 |
| 2.3.8. Ücret Yönetimi.....  | 50 |
| 2.3.9. Endüstriyel İlişkiler.....   | 53 |
| 2.3.10. Sosyal Yardım Ve Hizmetler.....   | 54 |
| 2.3.11. Kariyer Planlaması.....   | 54 |
| 2.4. Otel İşletmelerinde Personel Bulma Ve Seçme Sürecinin Analizi.....         | 55 |
| 2.4.1. Personel Bulma Sürecinin İncelenmesi.....                                | 55 |
| 2.4.1.1. İş Gücü Planlamasının Personel Bulma Süreci Açısından İncelenmesi..... | 57 |
| 2.4.1.2. İş Analizi Sürecinin Personel Bulma Açısından İncelenmesi.....         | 60 |
| 2.4.1.3. Personel Bulmada Başvurulan Kaynakların İncelenmesi.....               | 62 |
| 2.4.1.3.1. İç Kaynaklar.....  | 65 |
| 2.4.1.3.1.1. Terfi.....   | 66 |
| 2.4.1.3.1.2. İç Transferler.....  | 68 |
| 2.4.1.3.2. Dış Kaynaklar.....   | 68 |
| 2.4.1.3.2.1. İlan Ve Duyurular.....   | 70 |
| 2.4.1.3.2.2. Kişisel Başvuru Ya Da Özgeçmiş Gönderme.....                       | 72 |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.1.3.2.3. İşletme Çalışanlarının Ya Da Tanıdıklarının Tavsiyesi..... | 74 |
| 2.4.1.3.2.4. Eğitim Kurumları.....                                      | 74 |
| 2.4.1.3.2.5. İnternet.....  | 75 |
| 2.4.1.3.2.6. İşgören Kiralama.....                                      | 76 |
| 2.4.1.3.2.7. İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları.....                | 77 |
| 2.4.2. Personel Seçme Sürecinin İncelenmesi.....                        | 78 |
| 2.4.2.1. Ön Görüşme.....  | 81 |
| 2.4.2.2. Başvuru Formu Doldurma.....                                    | 82 |
| 2.4.2.3. Personel Seçim Sınavı Ve Psikoteknik Testler.....              | 83 |
| 2.4.2.3.1. Test Türleri.....  | 83 |
| 2.4.2.3.1.1. Zeka Testleri.....   | 83 |
| 2.4.2.3.1.2. Kişilik Testleri.....                                      | 83 |
| 2.4.2.3.1.3. Başarı Testleri.....                                       | 84 |
| 2.4.2.4. Görüşme.....   | 84 |
| 2.4.2.4.1 Görüşme Türleri.....  | 87 |
| 2.4.2.4.1.1. BirebirGörüşme.....  | 87 |
| 2.4.2.4.1.2. Grup Görüşmesi.....  | 88 |
| 2.4.2.4.1.3. BaskılıGörüşme.....  | 88 |
| 2.4.2.4.1.4. Görüşme Süreci.....  | 88 |
| 2.4.2.4.1.5. Referans Araştırması.....                                  | 88 |
| 2.4.2.5. Sağlık Kontrolü.....   | 89 |
| 2.4.2.6. İşe Alma Kararı .....  | 90 |
| 2.4.2.7. İşe Yerleştirme.....   | 90 |

### **BÖLÜM 3: OTEL İŞLETMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, PERSONEL BULMA VE SEÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....                                       | 92 |
| 3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....                                    | 92 |
| 3.3 Araştırmanın Sınırları.....  | 93 |
| 3.4 Araştırmanın Yöntemi.....  | 93 |
| 3.5 Araştırma Bulguları ve Değerlendirmesi.....                              | 94 |
| 3.5.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tanıtımına Yönelik Bulgular.....     | 94 |
| 3.5.2 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerdeki İKY'ne İlişkin Bulgular..... | 95 |

|   |            |
|---|------------|
| 3.5.3 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme |            |
| Sürecine İlişkin Bulgular.....  | 97         |
| 3.5.3.1 Personel İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Bulgular.....     | 97         |
| 3.5.3.2 Personel Bulmada Başvurulan Kaynaklara İlişkin Bulgular.....  | 101        |
| 3.5.3.3 Personel Seçme Sürecine Yönelik Bulgular.....                 | 104        |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>108</b> |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>   | <b>112</b> |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>119</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>  | <b>122</b> |



## TABLO LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 1:</b> Ankete Katılan Yöneticilerin Buldukları İşletmelerde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....                      | 94  |
| <b>Tablo 2:</b> Ankete Katılan İşletmelerdeki Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları.....                             | 95  |
| <b>Tablo 3:</b> Ankete Katılan İşletmelerde İK' larından Sorumlu Departmanın İsimlerine Göre Dağılımı.....                    | 96  |
| <b>Tablo 4:</b> Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Politikasının Belirlenmesi.....                                  | 98  |
| <b>Tablo 5:</b> Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılma Oranı.....                                 | 99  |
| <b>Tablo 6:</b> Ankete Katılan İşletmelerde Personel İhtiyacını İK departmanına Bildirmede Kullandığı Yöntemler.....          | 99  |
| <b>Tablo 7:</b> Araştırma Katılan İşletmelerin Mevcut Personel Belirlemede Kullandıkları Yöntemler.....                       | 100 |
| <b>Tablo 8:</b> Ankete Katılan İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme İşlevini Yürüten Yöneticilerin Dağılımı.....              | 101 |
| <b>Tablo 9:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Yönetici Düzeyinde Personel İstihdam Etmede Yararlandıkları Kaynaklar.....        | 102 |
| <b>Tablo 10:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Personel Bulmada İç Kaynaklara Başvurma Nedenleri.....                           | 103 |
| <b>Tablo 11:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Personel Bulmada Dış Kaynaklara Başvurma Nedenleri.....                          | 104 |
| <b>Tablo 12:</b> Ankete Katılan İşletmelerde Görüşme Yöntemini Yürütenlerin Unvanlarına Göre Dağılımı.....                    | 105 |
| <b>Tablo 13:</b> Ankete Katılan İşletmelerin 'İş Başvuru Formu' Kullanma Oranı.....   | 106 |
| <b>Tablo 14:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Sınav (Test) Yöntemini Kullanma Oranları.....                                    | 106 |
| <b>Tablo 15:</b> Ankete Katılan İşletmelerin Personel Seçme Sürecinde 'Referans Araştırması' Yöntemini Kullanma Oranları..... | 107 |

**Tezin Başlığı:** Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri, Personel Bulma ve Seçme

**Tezin Yazarı:** Nejla KOLU

**Danışman:**Yrd. Doç. Dr. C.Gazi UÇKUN

**Kabul Tarihi:** 02 Ekim 2006

**Sayfa Sayısı:** IV(ön kısım)+107(tez)+11(ekler)

**Bilim Dalı:** Turizm İşletmeciliği

İnsan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeciliği gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Çünkü otel işletmelerinde personelin yoğunluğu müşterilerle direkt ilişki içerisinde.

Turizm endüstrisinde gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinde de tüm personel gerekli donanımda olmalı ve ihtiyaçlara tam olarak karşılık verebilmeli ayrıca müşteri memnuniyetini maksimum oranda sağlamalıdır. Tüm bunlar da işletme içindeki insan kaynakları yönetimiyle sağlanacaktır. İnsan kaynakları yönetimi; örgüt için gerekli insan kaynağını sağlayabilme ve bu kaynaklardan etkili ve verimli bir biçimde yararlanabilmeyi kapsar. Bu araştırmanın birinci bölümünde; otel işletmeleri ve ilgili departmanlar gibi kavramlar ele alınmıştır. İkinci bölümde; insan kaynakları yönetimi, personel bulma ve seçme süreci incelenmiştir. Üçüncü bölümde; İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan anket uygulamasıyla çalışma desteklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Personel Seçme, Oteller

**Titlr of the Thesis:** Human Resource Managment and A Period of Finding and Choosing Staff in Hotels

**Authour:** Nejla KOLU

**Supervisor:**Asist.Prof. Dr. C.Gazi UÇKUN

**Date:** 02 October 2006

**Nu of Pages:**IV(pre text)+107(mainbody)+11(appendices)

**Supfield:**Tourism Of Business Administration

Beside the element known human being play an important part in success of organizations, it's more important in service sector like an hotel management. Because, population of staff is directly related with customers in the running of an hotel.

It's seen that the component parts that make developeoed countries more interesting and attractive are not only their material source, investmnets, history and wealth of nature but also human beings that evaluate these elements and the power of an organization when developed countries are analized in the concept of tourisim industry. All staff must have essential qualifications and be able to answer the needs complwtely and also they must supply the costomer satisfactions in the proportion of maximum. All these elements are going to be supplied by the human resource management settled in the enterprices. Human resource management inledes supplying necessary human resource for an organization and to benefit from the resource effectively and productively. The concept like hotel enterprices and related departmnets is analized in first chapter of the ivestigation. Human resource managemenet and a period of finding and choosing staff are analized in second chapter. In third chapter; the study is supported by the questionnaire done in hotel enterprices that have five stars in İstanbul.

**Keywords:** Human Resource, Choosing Staff, Hotels

## GİRİŞ

Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer işletmelerden daha yoğun hissedilmektedir. İnsan unsurunun işletmeler açısından bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Bu birim, işletmelerde insan kaynakları yönetimi adı altında bir birim olarak oluşturulmuştur.

İnsan unsurunun otel işletmelerinde giderek önem kazanması işgörenlerin, rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Bu açıdan, hizmet sektöründe yer alan ve işletme verimliliğinin temelde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu kaynak daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde işgörenlerden maksimum fayda sağlayabilmek için öncelikle iyi bir insan kaynakları planlaması yapılmalıdır.

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

### **Araştırmanın Konusu**

Otel işletmelerinin başarısı, diğer işletme türlerinden farklı olarak daha çok müşteriye sunulan hizmete bağlıdır. Hizmet ise otel işletmelerinde ancak insan eliyle yerine getirilebilecek bir unsurdur ve bu noktada insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler doğru insanın, doğru yerde ve doğru zamanda istihdam edilmesini sağlayan insan kaynakları yönetimi tekniklerini uygulamaktadırlar.

Araştırmanın konusu, otel işletmelerinde insan kaynakları seçim yöntemleri, personel bulma ve seçme sürecidir. Araştırma İstanbul'daki beş yıldızlı oteller üzerinde uygulanarak desteklenmiştir.

## **Araştırmanın Amacı**

Personel bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetimin en önemli ve en zor konusunu oluşturur. İşletmeye yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge hiç şüphesiz insan gücüdür. Dolayısıyla işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte personel bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanının seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konuyu oluşturur. Ayrıca iş görenin önemi yanında bir başka gerçek ise, işletmeye eleman alındığında hangi iş olursa olsun alınacak elemanın sistemli bir şekilde işe alınmasıdır. Bu nedenle beş yıldızlı otel işletmelerinde de ilgili departmana bu görev sorumluluğu verilmektedir.

Yapılan araştırmanın amacı, otel işletmelerinde ortaya çıkan personel ihtiyacının hangi kaynaklardan karşılandığını ve bu gereksinimlerin ne şekilde sağlandığını belirlemektir. Ayrıca personel seçme aşamasında hangi yöntemlerin uygulandığını ve bu yöntemleri uygulayan işletmelerin ne tür bir personel seçme süreci izlediklerini saptamaktır. Böylece işletmelerin personel bulma ve seçimi sürecini etkin bir şekilde yerine getirip getirmediikleri incelemektir.

## **Araştırmanın Önemi**

Bilindiği gibi insan kaynakları yönetimi, işgücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum özellikle otel işletmeleri gibi, ağırlıklı olarak insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan ‘insan’ unsurudur. İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi birebir ilişkilerin ve ‘insanın insana hizmeti’ olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren insan kaynakları yönetimi ile mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri de işgören temini ve seçimidir. İşletmelerde çalışan işgörenlerden etkin ve verimli bir sonuç elde etmek ancak, hedeflerine uygun doğru işe, doğru eleman seçmekle mümkün olacaktır. Bu nedenle birçok işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de personel bulma ve seçme süreci oldukça önemlidir.

## **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine yönelik anket formu hazırlanmıştır. Uygulama kapsamına alınan işletmelere ait veriler, işletmelerin insan kaynakları departmanından sorumlu yöneticiler tarafından cevaplanarak elde edilmiştir. Bu amaca ulaşmak için uygulama İstanbul ilinde bulunan ve Turizm Bakanlığına bağlı turizm işletme belgesine sahip toplamda 25 otel işletmesinde uygulanmıştır. Mevcutta İstanbul'da 28 beş yıldızlı otel bulunup bunlardan sadece 25' inden geri dönüş olmuştur.

Anket yöntemi, otel işletmelerinin büyük bir bölümü bizzat ziyaret edilerek ve bazı işletmelere faks gönderilerek ilgili yöneticilerin anket formunu doldurmasının sağlanması şeklinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular frekans dağılımı ve yüzde yönetimi kullanılarak değerlendirilmiştir.

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

# **BÖLÜM 1: OTEL İŞLETMELERİ VE ORGANİZASYON YAPISI**

## **1.1 Genel Olarak Otel İşletmeleri**

### **1.1.1 Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri**

İnsanların ilk seyahatlerinden bugüne kadar otel kavramı için bir çok tanım yapılmaya çalışılmıştır. Bu tanımları inceleyecek olursak;

Olalı ve Korzay , otelleri ‘turistlerin geçici konaklama, yeme-içme kısmen de eğlence ve bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir’ (Olalı ve Korzay ,1993;19) şeklinde tanımlamışlardır.

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre; ‘ otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarının devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmelerdir’ (Olalı ve Korzay , 1993;25 ).

Otel işletmeleri , temelde geceleme ve yiyecek-içecek hizmetleri faaliyetlerinde bulunan ve aynı zamanda ziyaretçilerin ve yabancıların eğlence ve çeşitli organizasyonlarını sağlayan işletmelerdir ( Powers, 1979;4).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi temel olarak otel işletmeleri, bireylerin ikamet ettikleri yerler dışında geçici olarak belirli bir ücret karşılığında konaklama, yeme-içme, eğlenme ve dinlenme gibi ihtiyaçlarını karşıladıkları aynı zamanda bu faaliyetlerini sürdürürken de ülke ekonomisine katkı sağladıkları işletmeler olarak görebiliriz.

Turizm, bir hizmet sektörü olduğu için diğer sektörlerden farklı olarak kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Yine turizm sektörünün önemli bir parçasını oluşturan otel işletmeleri de sektörün özelliklerini taşımakla beraber farklılık gösterdiğini bazı özellikleri de bulunmaktadır. Bu özellikler;

- 1) Otel işletmeleri kuruluşları aşamasında ve faaliyet dönemlerinde büyük miktarda sermaye gereksinimi duyarlar (Olalı ve Korzay, 1993;11).
- 2) Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlerle karşılanmaktadır (Şener, 2001;15).

- 3) Bina, donatım, makineler ve aletler gibi sürekli kullanım araçları işletmelerin faaliyetlerinde ve bu faaliyetlerini sürekliliğini ifade eden hayatlarında büyük yer tutar (Olalı ve Korzay, 1993;11).
- 4) Turizm piyasasında talep, önceden kesin şekilde tahmin edilememektedir ( Erdoğan, 1991;43 ). Otel işletmelerinde satışlar ekonomik, politik ve iklim şartlarıyla yakından ilgilidir (Çetiner, 1995;10). Bu nedenle otel işletmelerinde risk yüksektir.
- 5) Otel işletmelerinde endüstriyel özelliği hizmet üretiminden doğar. Bu hizmetleri başarmak için istihdam edilen çok sayıda personel arasında geniş bir iş bölümüne gereksinim duyulur (Olalı ve Korzay, 1993;11).
- 6) Otel işletmelerinde doluluk oranı arttıkça, maliyet giderlerinin belli bir oranda indirilmesi işletmenin optimum kapasiteden yararlanmasını sağlar.
- 7) İstihdam edilen personelin çok olması, personelin sosyal sorunlarından doğan problemlerin de artmasına neden olmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993;11).
- 8) Konaklama endüstrisi, insanlardan hizmet bekleyen maddi ve manevi gereksinimlerin karşılanması ile ilgili olduğu için çalışan personelin hoşgörülü bir karakter ve güler yüzlü bir yapıya sahip olmasını zorunlu kılar (Olalı ve Korzay, 1993;11).
- 9) Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir (Şener, 2001;15) ve büyük ölçüde insan gücüne dayanır. Özellikle konaklama ve yeme-içme işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel unsur insandır (Barutçugil, 1989;60). Hizmet üreten diğer işletmeler teknik gelişimlerden yararlanarak iş gücü yerine makine kullanabilirler. Oysa müşteri ağırlama kişisel bir hizmete gereksinim gösterdiğinden, otel işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insan gücüdür ( Çetiner, 1995;10).



- 10) Turizm bir hizmet endüstrisidir ve turizmde satılan hizmettir. Hizmetin üretildiği veya hazır bulundurulduğu anda satılması ve tüketilmesi zorunluluğu olduğundan gerçekte satılan zaman olmaktadır(İçöz, 1991; 14).
- 11) Otel işletmeleri zamana duyarlıdır (Şener ,2001;14) ve günün 24 saati haftanın 7 günü faaliyet gösteren işletmelerdir. Buna göre diğer insanlar dinlenirken otel işletmelerindeki iş görenler çalışmaktadır (Denizer vd.,1995;8).
- 12) Otel işletmelerinde üretilen yiyeceklerin ve hizmetlerin müşterilerin ayağına götürülme olanağı olmadığından , müşterilerin otel işletmelerine gelmeleri gereklidir (Çetiner, 1995;11).
- 13) Otel işletmeciliği dinamiktir. Standartlaştırma çok azdır ya da zordur. Turistik ürünlerden subjektif değerlendirme daha fazladır (Akat,1997;191).

#### **1.1.1.1 Dünyada ve Türkiye’de Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi**

Tarihten bu yana insanlar mesleki, ailevi, ticari gibi birçok sebeple seyahat etmişler ve bu süre zarfı içerisinde yeme-içme, konaklama, dinlenme gibi bir çok ihtiyaçlarını kendi koşullarınca karşılamaya çalışmışlardır. Ancak paranın icadı ile konaklama endüstrisi ortaya çıkmıştır.

Hanlar, kervansaraylarla başlayan konaklama hizmetleri, ulaşım araçlarının gelişmesi paralelinde zamanımızda büyük değişikliğe uğramıştır. Önceleri, yalnız yatak satarak konaklama ihtiyacına cevap veren ve babadan oğla devredilerek işletilen küçük oteller, iş ve başka amaçlarla seyahat eden günümüz insanının ihtiyaçlarına cevap veremez olmuşlardır. Otel fonksiyonunu yerine getiren ilk bina 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren ‘City Hotel’dir. Ancak gerçek anlamda birinci sınıf bir otel 1829 yılında Boston ‘da hizmete giren ‘ Trimont House’ otelidir.

XIX. ve XX. yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlandı. Modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan Ellworth M. Statler,

otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan otel zinciri kavramını ilk başarılı müteşebbislerinden biridir. 1930'lerden sonra otel zincirine Hilton, Sheraton ve diğerleri eklendi.

Geçmişte ve günümüzde varlığını koruyan yatay ve dikey entegrasyonlar, turistik işletmelerin potansiyel ve efektif pazarlarındaki gücünü ve etkinliğini arttırmaktaydı. Ancak yukarıda bahsettiğimiz günümüzün yoğun rekabetçi yapısı, bu tür entegrasyonlara girmek sizin, turistik işletmelerin kendi aralarında özel anlaşmalar yaparak, lüks sayılabilecek seyahatleri hemen hemen paket tur fiyatına satmaları sonucunu getirmiştir. ' Seyahat aşılama yöntemi' olarak anılan bu uygulama, özellikle rekabetin en çok geliştiği A.B.D de havayolu-acente-otel-kiralık araba hizmetleri sunan işletmeler arasında organik işbirliği temeline dayanmaktadır. Bu işbirliği sonucunda üretilen mal ve hizmetler %40 a varan indirimlerle pazarlanıp satılırken, otelin kazancı küçümsenemeyecek boyutlara ulaşmaktadır (Batman, 2003;85 ).

Türkiye'de ise bu süreci incelediğimizde;

Türk otelcilik tarihinin han ve kervansaray tipi ile başladığını söylemek mümkündür. İlk kervansaray 1019-1020 yıllarında Ribat-ı Mahi adıyla Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmıştır.

Anadolu'nun ekonomik stratejisinin önemini anlayan Selçuklu sultanları kervansaray yapımına hız vermişlerdir. Bu döneminin önemli örnekleri Konya- Aksaray yolu üzerindeki Sultan Han ,Ürgüp yakınlarındaki Sarı Han, Antalya yakınlarındaki Evdir Han'dır (Aktaş, 1991;47).

Kervansaraylar, ticaret yollarını işler durumda tutan en önemli yapılarıdır. Kervansaraylar, askeri önemleri dışında, iki temel fonksiyonu yerine getirmek amacı ile inşa edilmişlerdir (Usal, 1994;48).

1.Kıymetli ticari mal taşıyan kervanları sınır yakınlarındaki düşmanlardan, yağmacılardan, göçebe ve eşkıya baskınlarından korumak,

2. Yolcuların her türlü ihtiyaçlarını temin etmek,

Osmanlılar döneminde pek çok sayıda han ve kervansaray inşa edilmiştir. Devlet büyükleri ve zenginler tarafından önemli yollar üzerinde hanlar ve kervansaraylar

yapıldığı gibi yerleşim yerlerindeki hanlar, esas itibari ile gelir getirme amacına dayalıydı.

Türkiye’de modern anlamda ilk otel 1892 yılında İstanbul Beyoğlu’nda hizmete giren Pera Palas Otel’idir. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa’nın ve Orta Doğu’nun o dönem için en lüks otellerinden sayılmaktaydı (Maviş, 1992:35).

Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden İstanbul Hilton Oteli 1955’de, Divan Otel 1956’da ve İzmir’de, Kilim Oteli 1957’de faaliyete başlamıştır.

## **1.1.2 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

### **1.1.2.1 Genel Olarak Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında ortak bir şablon yoktur. Her ülke kendi otel işletmelerini özelliklerinden dolayı ayrı bir sınıflamaya gitmiş veya sınıflamada değişik ölçüler kullanmıştır.

#### **1.1.2.2 Kuruluş Yerlerine Göre**

- a. Şehir Otelleri
- b. Kıyı Otelleri
- c. Dağ ve Spor Otelleri
- d. Kaplıca, Kür Otelleri

Şehir otelleri iş amacı ile seyahat edenlere, transit yolculara ve çoğu zaman kısa süreli konaklamamanın gerektirdiği sınırlı ihtiyaçları tatmine yönelik tesislerdir. Dağ, sahil ve kırsal yörelerde kurulan oteller ise tatil amacı ile kurulmuş olup, genellikle uzun süreli konaklamalara uygun biçimdedir.

#### **1.1.2.3 Çalışma Sürelerine Göre**

Çalışma sürelerine göre oteller aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.

#### **1.1.2.3.1 Devamlı Oteller**

Büyük şehir ulaştırma güzergahları ile ticaret ve kültür merkezlerindeki otellerdir.

#### **1.1.2.3.2 Mevsimlik Oteller**

Kuruluş yeri şartlarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemine imkan verdiği turistik bölgelerde bulunur. Söz konusu tesisler deniz kıyılarında ve kış sporu yapılan yerlerde kendini gösterir. Örneğin; Uludağ gibi kış sporları bakımından uygun şartlara sahip bir turistik yörenin yaz aylarında da dinlenme turizmine hizmet etmesi söz konusu tesisin iki sezon çalışabildiğini göstermektedir.

#### **1.1.2.4 Büyüklüklerine Göre**

Otel işletmelerinin büyüklüklerini gösteren ölçülerin ülkeler arasında ve zaman içinde farklılık gösterir. Otel işletmelerinde oda ve iş ören sayısı kriterini kullanarak büyüklük açısından bir sınıflama yapılması istenildiğinde bu işletmeler büyük, orta, küçük ve çok küçük oteller olmak üzere dört grupta toplanabilir (Barutçugil, 1989;73).

##### **1.1.2.4.1 Küçük Otel İşletmeleri**

En az 10 ve en fazla 50 odaya sahip bulunan ve ortalama 25-30 iş gören istihdam eden turizm işletmeleridir.

##### **1.1.2.4.2 Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri**

Bunlar oda sayısı 50 ile 100 arasında değişen ve yine 50 ile 100 arasında iş gören çalıştıran konaklama işletmeleridir.

##### **1.1.2.4.2 Büyük Otel İşletmeleri**

Genellikle, 100 den fazla sayıda odaya sahip bulunan ve en az 100-110 iş gören çalıştıran konaklama işletmeleridir.

#### **1.1.2.5 Türkiye’de ve Dünyada Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması**

Aynı zamanda ülkemizde otelleri turistik belgeli ve belgesiz oteller olmak üzere iki grupta inceleyebiliriz.

### 1.1.2.5.1 Turizm İşletme Belgeli Oteller

Bu tip oteller Turizm Bakanlığından turistik belge almaktadırlar. Turistik belgeli oteller, konaklama tesisinin konfor ve kalitesine göre, diğer bir değişle Turizm Bakanlığının ‘Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri’ yönetmeliğine göre;

- Bir Yıldızlı Oteller
- İki Yıldızlı Oteller
- Üç Yıldızlı Oteller
- Dört Yıldızlı Oteller
- Beş Yıldızlı Oteller , şeklinde sınıflandırmaya tutulmuştur (Gökdeniz, 1995;39).

**Bir Yıldızlı Oteller:** En az 10 oda kapasiteli otellerdir. Şu özellikleri taşırlar;

- Girişte rüzgarlık, otel kapasitesine uygun düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan, telefon hizmetinin de verildiği lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü
- Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu
- Kent içinde oda sayısının % 30 u, kent dışında %50 si oranında oturma imkanın sağlayan oturma salonu
- Yönetim odası
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme
- Lokanta yok ise büfe hizmeti
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap
- Odalarda telefon hizmeti

- Oda sayısının %25 ine hizmet verebilecek sayıda şifreli veya çift anahtarlı kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme

**İki Yıldızlı Oteller:** Bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otellerdir.

- İlave bir yönetim odası
- Oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi
- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis ya da dolap

**Üç Yıldızlı Oteller:** İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 40 odalı otellerdir.

- İkinci sınıf lokanta veya kafeterya
- İklim koşullarına göre odalarda klima
- Yatak odalarında tv
- Banyolarda saç kurutma makinesi
- Kişi başına 1.2 metrekare olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti

**Dört Yıldızlı Oteller:** Üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 80 odalı otellerdir.

- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveni ile bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörleri ile servis merdivenleri veya asansörleri
- Her katta kat ofisi düzenlemesi
- Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli

- Odalarda kıymetli eşya kasası
- Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçlerinin bulunduğu revir
- Odalarda mini bar
- Turizm amaçlı satış ünitesi
- Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitenin %50 sine hizmet veren 1. sınıf olarak düzenlenmesi
- Yerleşim merkezlerinde 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi
- Personel sayısının en az %15 i oranında konusunda eğitim almış personel
- Kapalı veya açık yüzme havuzu
- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi
- En az 5 çeşit Türk yemeğinden oluşan bir mününün de sunulduğu ikinci bir lokanta
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en üç adedi

**Beş Yıldızlı Oteller:** Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir.

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelini kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü ile servis merdiveni veya asansörü
- Oda sayısının en az %20 si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark
- Uydu veya video oyunları imkanı
- Bay ve bayan Kuaförü

- Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon
- 24 saat oda servisi
- Turizm amaçlı satış üniteleri(Gökdeniz, 1995;42).

#### **1.1.2.5.2 Turizm İşletme Belgesi Olmayan Oteller**

Bu tip oteller mahalli belediyelerden belge almaktadır. Uygulamada her belediyenin kendine göre bir sınıflandırma yaptığı görülmektedir.

### **1.2 Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı**

Organizasyonun bir yönetim aleti olarak etkinliği, yetki ve sorumlulukların akıllıca dağıtımına ve bunun anlaşılmasına bağlıdır. Organizasyon şeması, işletmenin resmi organizasyonunun şemasını gösterir ve her bir departmanın faaliyetlerini aydınlatır. Bu şemalar yetki dağıtımına, yetki değerlemesine ve personel tayinine yardım eder.

Otelin teşhis edilebilir her fonksiyonu yönetim kontrolünde azami bilgiyi sağlamak amacıyla ayrı departmanlar halindedir. Otel faaliyetlerinin niteliği yüksek derecede departmanlaşmayı gerektirir. Bu departmanlaşma, çeşitli departmanlar arasında birbirine bağlı bağımsızlık anlayışının yerleşmesini sağlar. İşletmenin her departmanı toplam amaca kendilerinden beklenen katkıyı yapmakta eşit etkinlikte çalışırlar (Benligiray, 1977;20).

Her bir otel işletmesi için tek bir organizasyon yapısı kurmak ve şemasını çizmek olanaksızdır. Çünkü, otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü, bina planı, personel sayısı, niteliği, izlediği politika ve hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. Örneğin; çok küçük bir otel işletmesinde müşteri kabul işlemlerinin bir kişi gerçekleştirebilirken , büyük bir otel işletmesinde bunun için daha fazla personele ve işleme ihtiyaç vardır. Fakat hangi organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın otel işletmeleri temelde aynı tür işleri yapmaktadırlar ve organizasyon şemalarında görüldüğü gibi çeşitli bölümler içermektedir.

Sonuç olarak, otel organizasyonlarının tüm oteller için ortak bir yanı mevcuttur. Amaca giden yolun kısaltılması ve işlerliği açısından organizasyonda yer alan bölümlerin faaliyetlerinin aydınlatılması gerekmektedir (Gökdeniz, 1995;43)



## **1.2.1 Hizmet Departmanları**

Hizmet departmanlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

### **1.2.1.1 Muhasebe Departmanları**

Otellerde muhasebe departmanı çoğunlukla iç kontrole yöneliktir. Bu kontrol üç amaçlıdır. İlk olarak müşterilere yapılan indirim ve alınan paraların müşteri hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamaktır. İkinci olarak, otel personeli tarafından hile ve ihmalciliği önlemektir. Üçüncü olarak gereksiz harcamaları elimine etmeyi hedef alır(Yılmaz ve Yılmaz 1989;22).

Büyük otel işletmelerinde muhasebe departmanı otel genel müdürüne bağlı olarak çalışır. Zincir otellerde genellikle genel merkezin daha gelişmiş ileri bir muhasebe bölümü vardır.

Bu bölüm zincire bağlı otellerdeki işleyiş durumuna nezaret eder.

Muhasebe kayıtlarına esas teşkil eden faaliyetlerin önemli bir kısmı bölümü dışında gerçekleşmektedir. Bu nedenle muhasebe bölümü diğer bölümlerle sıkı bir işbirliği içindedir. Örneğin ön büro ile muhasebe arasındaki ilişki gibi (Demir, 1990;19 ).

### **1.2.1.2 Satış Ve Pazarlama Departmanı**

Otel işletmelerinde satış ve pazarlama departmanı mevcut müşteri potansiyelinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla faaliyet halinde olan bir otelde hizmetlerin ve faaliyetlerin de müşterinin ihtiyacına göre şekillenmesi gerekecektir. Aynı zamanda pazarlama otelin iyi yönlerini ön plana çıkartarak ve vermiş oldukları hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini vurgulayarak müşteri olabilecek kişilerin kendi işletmelerini seçmelerini sağlar. Rekabetin artması, uluslar arası ve ulusal turizm hareketlerinin gelişmesi otel işletmelerinde yetenekli satış personeline ihtiyaç doğurmuştur ve böylece otel organizasyonuna satış ve pazarlama bölümü ilave edilmiştir.

Büyük otellerde bir satış yöneticisi ve ona bağlı satış personeli satışı arttırıcı yollar bulmak ve bunların sonuçlarını, kişisel satış durumlarını ve rezervasyon fonksiyonlarını izlemek zorundadır. Bazı oteller satış departmanının görevini toplantı ve kongre

piyasaıyla sınırlamaktadır. Diğer bir kısmı, çabalarını yoğunlaştıracakları hedef piyasalar olarak, bölgedeki belirli firmaları seçmektedir.

Zincir oteller de ise, şirket politikası ile ilgili bu tür kararlar merkezden dikte edilebilir. Fakat zincire bağlı olan mahalli otelin hitap edeceği piyasanın kesin sınırları, özellikle o otelin yönetimi tarafından belirlenmelidir. Diğer bazı işletmeler de dışarıdan satış firmaları ile anlaşmaktadır. Otelin satış temsilciliği görevini üstlenen bu firmalar, önemli piyasalarda, o otel adına iş yaparlar.

Halkla ilişkiler yöneticisi kısa ve uzun dönemli planlarla otelin oluşturulmak istenen imajının kamuoyunca benimsenmesini sağlar. Reklam yöneticisi reklam bütçesini geliştirir, işletmenin reklamında kullanılacak araçları tespit eder. Kongre hizmetleri yöneticisi ise, satış yöneticisi tarafından yapılan seminer, toplantı anlaşmalarında toplantı hizmetlerini koordine eder (Batman, 2003;104).

#### **1.2.1.3 Güvenlik Departmanı**

Otel işletmeleri her zaman olağanüstü durumlarla karşılaşabilirler. Bu olayların en önemlileri; yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, otelin tesis ve demir başlarına müşteriler tarafından yapılan zara, hırsızlık, çok asabi insanların kasten oluşturdukları olaylar ve sarhoşluktur. Oteller yukarıda sıralanmış bulunan olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk otelin prestijini korumak amacından doğar. Otellerde olağanüstü olaylara karşı alınan tüm tedbirler ve bu tedbirleri uygulayan personel, güvenlik bölümünü oluşturur (Olalı ve Korzay, 1993;560).

#### **1.2.1.4 Teknik Servis Departmanı**

Otelin ısı, ışık, havalandırma gibi işlemleri ile bina ve teçhizattaki onarımlarla uğraşır. Teknik personel sayısı otelin büyüklüğü ve yaşına göre değişir. Özel teknik elemanlar, bu tür işlerin- dışarıda yaptırılmasından – içeri yaptırılması daha ekonomik olduğu zaman kullanılır (Gökdeniz, 1995;47).

#### **1.2.1.5 İnsan Kaynakları Departmanı**

II.Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan işgücü teminindeki güçlükler ve işçi-işveren arasındaki ilişkileri daha iyiye götürmek amacıyla ,personel bölümünün ayrı bir bölüm olarak organizasyon şemasında yer alması gerekli olmuştur.Otellerde insan

kaynakları bölümünün görevi diğer işletmelerdeki personel bölümlerine oranla çok daha karmaşık ve önemlidir (Batman, 2003;105).

Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümünün görevleri;sicil tutma ,işe alma, mülakat,işe yerleştirme,eğitim programları,ücret araştırmaları ve sendikal ilişkiler şeklinde belirtilebilir.

Modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmelerde insan kaynakları bölümünün örgütsel yapı içerisindeki yeri giderek değişmeye ve gelişmeye yönelmiştir. Bu gelişme içinde insan kaynakları bölümü işletme üst yöneticisine çok yakın bir yerde ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak gösterilir. İnsan kaynakları bölümü modern işletmelerde genel müdüre çok yakın görülmesinin en önemli nedeni genel müdüre sık sık danışmanlık yapmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000;23).

## **1.2.2 Faaliyet Departmanları**

Faaliyet departmanlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

### **1.2.2.1 Odalar Departmanı**

Odalar departmanı; resepsiyon, kat hizmetleri ve üniformalı hizmetler bölümünden oluşmaktadır.

Resepsiyon bölümünü temel fonksiyonları;

- Oda satışları yapmak
- Ön büro hizmetlerini yerine getirmek
- Müşterilerinin hesaplarını tutmak, fatura vermek ve alacakları tahsil etmektedir.

Kat hizmetler bölümü, müşteri odalarının, koridorların, salonların ve otelin genel temizliği, yatakların yapılması, kirli çamaşırların değiştirilmesi, mevcut eşyaların temizliği ile uğraşır. Ayrıca satışa hazır durumdaki odalar için resepsiyona rapor vermek, tamir ve bakımla ilgili işleri teknik departmana bildirmekle de sorumludur (Yılmaz, 1989;52).

Üniformalı hizmetler bölümü; müşterilerin karşılanması, eşyaların odalara taşınması ve diğer hizmetlerin yerine getirmekle yükümlüdür.

### **1.2.2.2.Yiyecek-İçecek Departmanı**

Modern otel işletmeleri restoran ve barsız düşünülemez. Yiyecek bölümünün karlı ve başarılı çalışabilmesi büyük ölçüde güçlükler yaratır. Bu nedenle buradaki faaliyetlerin çok iyi kontrolü gerekir (Aktaş, 1991;13).

Bir otelin en büyük gelir kaynağını odalar bölümünden sonra yiyecek-içecek bölümü, oluşturur. Otelin değişik hizmet alanları olabilir. Bunlar arasında genel ve özel yemek salonları kokteyl salonları ve barları bulunmaktadır. Ayrıca yiyecek ve içecek için bahçe restoranları, yüzme havuzu kenarındaki barlar, hafif bir şeyler yenebilen ,kahve içilebilen pastaneler gibi özel tesisler de vardır (Batman, 2003;101).

### **1.2.2.3 Diğer Yan Hizmet Departmanları**

Yine otelin tür ve büyüklüğüne göre müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan ve işletmeye gelir sağlayan departmanlarıdır. Çamaşırhane ve telefon gibi.

Çamaşırhane departmanı; otelin odalar bölümü ve yiyecek-içecek bölümlerinde yıkanılması gerekli çamaşırlar ile müşteri çamaşırlarının temizlenmesi için faaliyet gösterir. Bu durumda bir maliyet merkezi olduğu halde dışarıya iş yaptırdığı takdirde gelir de getirebilir. Bu işler, içeride yapılması ekonomik olmadığı takdirde dışarıda yaptırılır (Gözdeniz, 1995;48).

Telefon bölümü; otelde 24 saat süre ile hizmet veren telefon bölümü, otelin müşteri odaları ve yönetim büroları dahil, her tarafında iletişim görevi yapmaktadır. Telefon operatörü müşteriyi hiçbir zaman görmemesine rağmen konuşma biçimi, ses tonu ve hitap şekli otel ve sunduğu hizmetler hakkında müşterinin görüşünü etkileyebilir (Maviş,1992;127).

## **BÖLÜM 2: OTEL İŞLETMLERİNDE PERSONEL SEÇME VE YERLEŞTİRME YÖNTEMLERİ**

### **2.1. Otel İşletmelerinde İnsan Kavramının Önemi**

Hizmet sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak, bir sektör kesiti görünümündedir. Turizm sektöründe; konaklama, yiyecek- içecek, ulaştırma, haberleşme, eğlence vb ekonomik faaliyet alanlarından üretim yapıldığından sektörel yapı oldukça yaygın ve karmaşık bir yapı göstermektedir (Aktaş, 1991;21-22).

Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu ,dolayısıyla turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır (Aktaş,1999;128).

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

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektör olduğu için nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür. Çünkü otel işletmeciliğinde temel unsuru insan faktörü oluşturmaktadır. Örneğin; insanlar otele geldiklerinde ilk olarak ön büro personeli tarafından karşılanmakta, yemekleri aşçılardan tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetleri tarafından temizlenmekte,eğlence hizmetleri animatörlerce gerçekleştirilmekte ve otelden ayrılışlarına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır.

Günümüzde üretim anlayışının gelişmesinde etkili olan faktörlerden biri teknoloji anlamında yaşanan gelişmelerdir. Ancak otel işletmelerinde teknolojik gelişmelerini insan emeği yerine ikame edilmesi mümkün değildir. Teknolojik gelişmeler ne kadar ilerlese de insan kaynağının verdiği hizmeti karşılayamamaktadır.

Otel işletmelerinde insan gücüne olan ihtiyacın ardından iki temel unsur dikkati çekmektedir (Akoğlan ve Kozak;1995;36). Bunlardan birincisi yapılan işlerin büyük

bölümünün ne kadar teknoloji kullanılırsa kullanılsın insan gücü olmaksızın gerçekleştirilmesinin olanaksız olmasıdır. Örneğin; yatakların düzenlenmesi işi kat hizmetleri personel tarafından yapılırken, ön büro personeli konukların otele giriş ve çıkışlarında ve diğer zamanlarda tüm müşteri sorunlarını çözmekle zorunludur. İkinci olarak seyahate katılan insanların, turizmin her aşamasında kendilerine sunulan hizmetin insan eliyle yerine getirilmesini beklemeleridir.

Turizm endüstrisinde gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir(İkiz ve Hitay, 1992;159 ).

Buna göre, bir ülkede turizm sektörünü geliştirilmesi açısından özellikle arz tarafındaki insan unsuru büyük önem taşımaktadır. Örneğin; otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki yöneticiye kadar gerekli niteliklere sahip olmayan bireyler söz konusu ise, otel yatırımı istenildiği kadar çağdaş ve kaliteli olsun, işletmenin gelişmesi ve verimli çalışması mümkün değildir. Bu durum yalnız otel işletmeleri için değil, turizm sektörü içersinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan bütün işletmeler için geçerlidir (İçöz, 1991;15).

## **2.2 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş bakımından bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak kapsamlılığı ve bütünlüğü sağlamak amacıyla 20. yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır.

Bir işletmenin çalışmasında teknoloji unsurunun önemi ve katkısı artık tartışılmaz boyuttadır. Bu teknolojik gelişmelerle üretkenliğin arttırılması, kalitenin tutturulması, yüksek karlılığın sağlanması gibi hedeflere ulaşmaya çalışılmaktadır. Çoğu şirket bu alana ciddi boyutlarda yatırım yapmaktadır. Ancak ne kadar büyük olursa olsun yeterli değildir. İşletmelerin hedeflerine tam olarak varabilmesi başka şeyleri de gerektirmektedir. (örn; hammadde, Pazar, ekonomik koşullar, finansal kaynaklar, insan kaynakları vb.). bunların arasında en dikkat çekici olan ise insan faktörüdür.

İnsan faktörü dinamik yapısı ile bir örgütün yönünü belirlemektedir. Zor durumdaki şirketlerin iyi insan kaynakları politikaları ve kadrolarla büyük çıkışlar yapmasına veya

çok iyi durumda olan şirketlerin aynı faktörün olumsuz etkisiyle batmasına çok sık rastlanmaktadır. Bunun için örgüte alınan elemanlar konusunda çok uzun ve ciddi çalışmalar yapılması kaçınılmazdır(Açıklalın,1996;34).

Eğer örgüte katılacak elemanlar, işe başvuran adaylar arasından özellikleri için 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. Otel işletmelerinde insan unsurunun büyük önem taşıması, bu işletmelerde bu alanla ilgili ayrı bir bölümün olmasını gerektirmiştir. Otel işletmelerinde bu alan insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.

### **2.2.1 Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tarihsel Gelişim Süreci**

İnsan kaynakları yönetimi, kapsamına giren insan, çalışan insandır. Bir örgüte yönetime bağlı olarak çalışan tüm elemanlar işletmelerin insan kaynağını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, önceki yıllarda, personel yönetimi çerçevesinde ve dar anlamda kullanılmıştır.

Günümüzde ise, personel yönetiminden kapsam ve amaç olarak farklılıklar gösteren insan kaynakları yönetimi, çoğu yazar tarafından personel yönetimi ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İnsan kaynağı yönetimi, örgüt için gerekli insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli biçimde yararlanmanın yol ve yöntemini açıklar (Kozak,2000;8).

Herhangi bir örgütte ana öğenin insan olduğu söylenebilir. Bir işletmenin kurulması, gelişmesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel aşamalarına ulaşabilmesi onun etkin bir insan gücüne sahip olabilmesine bağlıdır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşırken;bunu başaramayan örgütler, fiziksel kaynakları ve olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremezler (Bingöl, 1990;1).

Genel olarak, organizasyonların personel etkinliklerine 1930'lu yıllarda başladığı söylenebilir. O dönemde personel bölümü organizasyonunun bir parçası olsa da yaptıkları iş yalnızca kayıt tutmaktan ibaretti. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığının yaratmış olduğu sıkıntı birkaç şirketi personel yönetimi alanına daha fazla eğilmesine yönlendirdi. Böylece personel yönetiminin

görevlerine, işletmeye yeni eleman kazanmak ve mevcut elemanların işletmede kalmalarını sağlamak gibi işlevler de eklenmiş oldu (Winters, 1993;23-24).

1960-1970 yılları arasında çıkarılan yasalar personel bölümünün önemini daha da arttırmıştır. Personel yöneticileri, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşması arasındaki bağlantıyı daha iyi anlar hale gelmiş ve çalışmaların fonksiyonunun işletme verimini yükseltmesindeki rolü iyice kabul edilmiştir.

İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra bir çok değişiklikler olmuştur. Önemi gittikçe artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler sebebi ile yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelerek yeni bir yaklaşımı oluşturmuştur. Bu yaklaşım ise insan kaynakları yönetimi yaklaşımıdır (Serinkan, 1996;21).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların görevi ve düzeyi ne olursa olsun, işletme içerisinde istihdam edildikleri süre içerisinde, onların işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli çalışmalarını sağlamayı görev bilir.

İnsan kaynakları yönetimi bunları yaparken iki temel amacı karşılamayı ilke edinmektedir. Bunlar:

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

Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin çevresel faktörleri göz önünde bulunduran bir yaklaşım sergilediği görülmektedir. Her işletme içinde bulunduğu çevre ile sürekli etkileşimde bulunur. Teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler ve yenilikleri işletmeler arasındaki rekabeti arttırmakta, işletmeleri kendilerini yenilemeye ve insan kaynakları daha fazla önem vermeye itmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler insan kaynaklarına daha fazla önem vererek insan kaynakları yönetimi yaklaşımını uygulamaya koymaya çalışmakta, böylece işletmenin verimliliğini ve çalışanların tatminini en üst düzeye çıkarmaya çaba sarf etmektedirler (Serinkan,1996;21).



## 2.2.2 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Yeri ve Önemi

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığından insan faktörü ön plana çıkmaktadır. Bu unsurun işletmelerde giderek önem kazanması; iş görenlerin rekabet avantajını yakalamak isteyen işletmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmuştur. Bu açıdan, hizmet sektöründe yer alan ve işletme başarısının temelde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu kaynak daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde iş görenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır (Bolat, 2000;148).

Kısaca, insan faktörü çok önemli ve vazgeçilmez bir faktördür. Bu faktör işletmelerin başarısını gösteren denklemde yerine konduğunda formüle beraber katıldığı diğer faktörlerin görece sabit yapısı karşısında daha da önem kazanmaktadır. Nitekim, hala bir örgütün, işletmenin, kurumun ya da kuruluşun varlığını sürdürmesinden söz ettiğimizde ilk olarak akla gelen bu yapı içerisinde insanların var olduğudur.

Konaklama işlemlerinde örgütsel amaçların gerçekleşmesinde insan kaynaklarının çok büyük rolü vardır. Bu nedenledir ki turistik mal ve hizmetlerin pazarlanmasına kadar geçen zamanda etken insan unsurudur.

Otel işletmelerinde insan kaynakları, turizmin genel özelliklerinden dolayı oldukça büyük bir öneme sahiptir. Diğer endüstri işletmelerinin tekno-yoğun özellikler sahip olmasının aksine turizm işletmeleri dolayısıyla konaklama işletmeleri emek-yoğun özellik gösteren işletmelerdir.

İnsan kaynakları yönetiminin otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımın otel sektöründe, diğer sektörlerle oranla daha yavaş bir gelişim trendi izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade, yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmesi bunu doğrulamaktadır (Seymen, 1995;6).

Konaklama işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi müşteri memnuniyetinin ortaya çıkarmaktadır. Müşteri memnuniyeti, çalışanın performansına bağlıdır. Bilgi ve hizmet işlerinde bazı faaliyet konuları bakımından performans kalite demektir.

Ancak müşterinin memnun edilmesi de kolay değildir. Çünkü otel işletmeleri hizmet üretmenin gereği olan güçlüklerle de karşı karşıyadır. Bunlardan en dikkate değer olanı üretim ile tüketimin aynı zamanda olması nedeniyle üretimdeki yanlışların kusurlu hizmet biçiminde doğrudan tüketiciye yansımalarıdır. Böylece sonradan giderilmesi çok zor olan tüketici memnuniyetsizliği doğabilmektedir. Söz gelişi bir günlük beğenilmeyen konaklama hizmetinin otele geri verilip yenilenmesinin ya da onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla otel işletmelerinin hizmet üretimini 'sıfır hata' ile gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Turizm endüstrisi emek-yoğun bir sektör olmasına rağmen dünyadan konaklama sektöründeki insan kaynaklarının önemi 1980'li yıllarda anlaşılmıştır. Otel işletmelerinin fiziki yapıları, yıldızlama standartlarının yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamasından sonra belli çerçevelere çekilmiştir. Müşteri tatmini, kalite, verimlilik gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır. Çalışanların hizmet ettiği yine insan olduğu konaklama sektöründeki yüksek rekabetten dolayı, hizmet kalitesi için gereken ayrıntıları fiziki yapılardan çok, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımıyla sağlanacağı anlaşılmıştır. Otel işletmelerinde yapılan yatırımlar, genelde fiziksel ve teknoloji konularında olmasına rağmen makro düzeyde ekonomik kalkınma, mikro düzeyde işletmenin büyümesi ve başarısı için çalışanların duygu, düşünce, davranışı, iş ortamı ve yaptığı işlerden tatmin olmaları gibi ruhsal ve psikolojik yönlerinde mutlaka ele alınması gerekmektedir(Aşıkoğlu, 1997;131).

Modern örgüt ve yönetim biçimini benimseyen ve uygulayan otel işletmelerinde personel bölümü yeri giderek insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu gelişme içinde insan kaynakları bölümü işletme üst yöneticisine çok yakın bir yerde ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işgücünü verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum özellikle otel işletmeleri gibi, ağırlıklı olarak insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan insan faktörüdür (Ağaoğlu, 1992;64). İşletmelerde insan unsurunu iyi

yönetilmesi işgücünü verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve 'insanın insana hizmeti' olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektöre ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren insan kaynakları yönetimim ile mümkündür.

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

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin başlıca görevleri şu şekilde sıralanabilir:

- İş analizi,
- Personelin işe alınması,
- İnsan gücü politikasının planlanması,
- Personelin seçimi,
- Personelin eğitimi,
- İş değerlemesi,
- Başarı değerlemesi,
- Personelin ödüllendirilmesi,
- Personelin özel sorunlarının çözülmesi,
- Ücret yönetimi,
- Endüstri ilişkileri,

- Mesleki sağlık ve g#venliğin sağlanması,
- Soysal yardım ve hizmetler.

İnsan kaynakları y#netiminin g#revlerinin yanında birtakım da #zellikleri bulunmaktadır. Otel işletmelerinde istihdam edilen insan kaynaklarının #zellikleri ve niteliklerinin aşağdaki şekilde sıralamak m#mk#nd#r (Kozak ve Kozak,2000).

- Meslek sevgisi olmalıdır.
- İnsanları sevmeli ve iyi iletişim kurabilmelidir.
- Nazik ve kibar olmalıdır.
- Sakin yapılı ve hoşg#r#l# olmalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- İşletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- G#çl# beşeri ilişkiler kurabilmeli, iş arkadaşları ile iyi ge#inmeli,yardımlaşmalı ve ekip #alışması yapabilmelidir.
- Mesleki ve k#lt#rel bakımdan yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Hızlı bir zeka ve karar verme yeteneğine sahip olmalıdır.
- D#r#st olmalıdır.
- Sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Duruma g#re hareket etme #zelliğine sahip olmalıdır.
- Kendi kişiliğini koruyan, başkalarına g#ven veren, kendine olduğu kadar başkalarına da saygılı olan bir kişilikte olmalıdır.
- #evresini tanıyan ve tanıtabilen, bundan zevk alan ve bu yeterliliğe sahip bir k#lt#rde olmalıdır.
- En az bir yabancı dil bilgisine sahip olmalıdır.

- Başta bilgisayar ve otel paket programlar olmak üzere her türlü büro makinelerinin kullanma bilgisi olmalıdır.
- Mesleki turizm eğitimi almış olmalıdır.

Bu özelliklere ek olarak diğer özellikleri de genel olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür; (Kozak ve Kozak, 2000)

- Kişisel bakımı ön planda tutmalı ve aynı zamanda kılık kıyafet ağısından da aynı titizlikte olmalıdır.
- Sağılıklı ve dinamik bir görünümde olmalıdır.
- Güler yüzlü olmalıdır
- Davranış ve hareketlerinde ciddi olmalı, olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmamalıdır
- Düzgün, etkileyici ve ikna edici bir konuşma özelliğıe sahip olmalıdır.

### **2.3 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları**

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

- Yapılan işin karşılığı olan ücreti almak,
- İş güvenliğı
- Normal çalışma saatleri
- Uygun ve güvenli çalışma ortamı
- Yapılan bir işin parçası olduğı duygusunu hissetmek
- Çalışmasına ve yeteneğıne bağılı olarak kişinin işinde yükselebileceğıne olan inanç.

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

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, personel ilanlarının yapılması ve uygun iş görenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır (Sabuncuoğlu,2000;5).

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi; işgücü planlaması, iş analizi, personel bulma, işe alma, eğitim, motivasyon, personel değerlendirme, iş değerlendirme, ücretleme, disiplin, verimlilik ve endüstriyel ilişkilerle ilgili fonksiyonları yerine getirir (Kozak ve Kozak, 2000)

### **2.3.1 İşgücü Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması veya işgücü planlaması konusunda yapılan tanımları iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birinci grup, işgücü planlamasını örgüt planlaması olarak görmektedir. Bu yaklaşıma göre, işletmelerde planlama uğraşları öncelikle örgütün durumunu örgüt şemasında göstermekle başlar. Örgüt şeması, örgütün yapısını örgüt içindeki yetki ve sorumlulukların dağılımını, kimlerin hangi görevlerde çalıştığını gösterir. İdeal bir örgüt şeması geleceğe dönük hazırlandığında, yalnız çalışan personelin durumunu göstermekle kalmaz, yakın ve uzak gelecekte ortaya çıkması beklenen personel değişikliklerini de göz önüne serer.

İkinci grup, işgücü planlamasını makro yönüyle inceleyen yaklaşımdır. Bu anlamdaki işgücü planlaması, bir ülkenin çalışma gücünü nitelikleri ve nicelikleri yönünde saptar. Bir ülkenin işgücü politikaları paralelinde, beşeri kaynakların geliştirilmesi ile ilgili programların hazırlanmasını kapsamına alır. İşletmeleri işgücü planlamasına yönelten nedenler kısaca şöyle sıralanabilir: (Kozak,1999;18-19).

- Teknolojik ve çevresel değişmeler,
- Yönetici personele duyulan gereksinim,
- Yöneticilerin tutum ve davranışları,
- Eldeki verilerle gerekli personel sayısını belirlemek,
- Gerekli görev sayısının belirlemek,
- Çalışanların yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak,
- Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek,
- Personelin hangi kaynaklardan yararlanacağını belirlemek

İnsan kaynakları planlaması ile işgücünün envanteri çıkarılmakta, işletmenin bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları nicelik ve nitelik olarak saptanmaya çalışılmaktadır.

İşgücü planlaması işletmenin hedeflerine ulaşmak için yaptığı genel planlama amaçlarına katkı sağlayacak nitelikteki en uygun insan kaynağının en uygun işe yerleştirilmesi nedeniyle işletme giderlerini önemli ölçüde azaltacaktır. Çünkü alınacak niteliksiz ya da yetersiz bir iş gören işletmeye ek bir maliyet getirebilir.

İşletmelerin işgücü planlamasına yönelten nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Denizer,1995;20).

- İşletmeler arasında yaşanan rekabet,
- İşgücü maliyetlerinin işletmenin toplam giderleri arasında önemli bir yer tutması,
- Teknolojik ve çevresel değişmelerin etkileri,
- Nitelikli işgücüne duyulan gereksinim
- Yöneticilerin tutum ve davranışları,
- Eldeki verilerle gerekli iş gören sayısını belirlemek,
- Gerekli görev sayısının belirlemek,

- Çalışanların yetenek ve özelliklerinde en iyi şekilde yararlanmak,
- Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek,
- İş görenin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek.

Otel işletmelerine yönelik yapılacak insan kaynakları planlaması;

- İşletmedeki mevcut çalışan personel sayısının,
- Gelecek dönemlerde beklenen işten ayrılmaların
- Beklenen işletme içi yer değiştirmelerin, atamaların terfilerin,
- İşletmelerin gelişme potansiyelinin, işe alınması tahminlerini kişi sayısının ve bunların, görev dağılımlarını dikkate alınması gerekmektedir.

İşletmeleri işgücü planlamasına yöneltten nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür: (Denizer, 1995;20)

- İşletmeler arasında yaşanan rekabet,
- İşgünü maliyetlerinin işletmenin toplam giderleri arasında önemli bir yer tutması,
- Teknolojik ve çevresel değişmelerin etkileri
- Nitelikli iş görene duyulan gereksinim,
- Yöneticilerin tutum ve davranışları,
- Eldeki verilerle gerekli iş gören sayısının belirlemek,
- Gerekli görev sayısını belirlemek,
- Çalışanların yetenek ve özelliklerinde en iyi şekilde yararlanmak,
- Bireysel amaçlarla işletme amaçlarını bütünleştirmek,
- İş görenin hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek.



Bununla birlikte, mevsimlik faaliyet gösteren otel işletmelerinde iş gücü planlaması konusunda yeteri kadar önem verilemediği, daha çok anlık kararlar ya da sezonu kurtarma şeklindeki yaklaşımların uygulandığı ve uzun dönemli bir planlamaya gidilemediği görülmektedir.

Otel işletmelerinde iş gücü planlaması çalışmalarına gereken önemin verilmemesi; işletme açısından büyük maliyet ve düşük hizmet kalitesi, personel açısından da düşük verimlilik sorunlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca işin ve işi yapacak personelin özelliklerinin ve sayısının bilinmemesi sonuçta, aynı departmanda çok sayıda personelin istihdam edilmesine ya da personelin özelliğine uygun olmayan işlerde görevlendirilmesine yol açmaktadır.

Bunun sonuçları düzensiz çalışma saatleri, personelin aşırı yorgunluğu ve iş gücü devir hızının yükselmesi sorunlarını ortaya çıkarmaktadır (Kozak, 1999;20).

### **2.3.2 İş Analizi ve İş Tanımları**

İş analizi; yapılacak işlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının belirlenmesi, iş grupları ile iş bölümleri arasındaki ilişki, işgörenin seçimi ve eğitimi, ödemeler ve işgörenele ilgili diğer konuların belirlenmesi için yapılan sistematik çalışma, yöntem ve işlemler bütünüdür. Dolayısıyla iş analizi, işletmelerde insan kaynaklarına yönelik uygulama ve değerlendirmelerde doğru yerde doğru insanla, doğru hedefe ulaşmak için atılan ilk ve en önemli adımdır.

İş analizi, her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlevidir. Burada işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile bu işin başarılı bir şekilde yapılması için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklar belirlenir. Bir taraftan da söz konusu işin hangi çevre ve hangi şartlar altında yapıldığı öğrenilmiş olur. İş analizleri elde edilen bilgiler, iş tanımlarının yapılmasında, iş gereklerinin hazırlanmasında, iş değerlendirme çalışmaları sırasında kullanılır.

İş analizinin amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Başarı değerlendirilmesi için, ölçülebilen kriterleri belirlemek,
- İş değerlendirmesinde bir işin diğer bir işe oranla değerinin tespit etmek,

- Personel seçimi, eğitimi, terfi ve yerleştirmesi işlerinde kullanılmak üzere iş gereklerini belirlemek,
- İş kazalarını önleyici tedbirleri almak,
- Çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Üretim standartlarını belirlemek,
- İş gücü verimliliğini artırmak,
- Personel kayıt ve istatistiklerine esas teşkil etmek

İş analizi yaparken izlenecek dört adet yöntem mevcuttur. İlk yöntemde, görüşme teknikleri kullanarak çalışanlara işlerin içeriği hakkında sorular sorulur ve daha sonra çalışanlarla bireysel, küçük gruplar ya da panel tartışması halinde görüşmeler yapılır. Birçok işe uygunluğu açısından görüşme tekniği en fazla tercih edilen iş analizi metodudur. İkinci yol yapılandırılmış ölçekler ve envanter kullanmaktır. Tipik bir iş analizi ölçeği o işin içerdiği aktiviteleri içerir. Yanıtlayan kişi ise bu aktivitelerin ne kadar sıklıkla uygulandığı, işi için ne kadar önem taşıdığı hakkında değerlendirmelerde bulunur. Bu yanıtlar doğrutusunda işin içeriği hakkında bilgi sahibi olunur. Bu nedenle bu yöntem farklı işlerin karşılaştırılması anlamında en kullanışlı metottur. Üçüncü yöntem ise, direk gözlem metodudur ve çalışanlar işlerinin başındayken müdahale edilmeden gözlemlenirler. Bazen gözlemler videolar sayesinde kayıta da alınabilir. Doğrudan gözlem metodu çalışanların hangi koşullar altında iş aktivitelerini gerçekleştirdiklerini anlama açısından mükemmel bir teknik olmasına rağmen neden bu davranışların oluştuğu konusunda fazla bilgi sağlamaz. İzlenecek en son yöntem ise, çalışanlardan günlük iş aktivitelerini bir iş günlüğüne yazmaları metodudur. Daha sonra iş analizini yapacak kişi bu günlükleri okuyarak işin içeriği hakkında bilgi sahibi olur. Bu yöntem en az tercih edilen iş analizi yöntemidir, çünkü herkesin farklı günlük tutma ve yaptıkları işleri anlatma tarzı olduğundan standardizasyonu sağlamakta güçlükler doğmaktadır.

### **2.3.3 Personel Bulma**

İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği yada çalışanların görevlerinde ayrıldığı durumlarda yeni personele gerek duyulur. Personel

adaylarını bulmak için girişilen eylemler, personel bulma yada aday toplama olarak değerlendirilir.

Personel ihtiyacı ve iş tanımlarının gözden geçirilmesinde sonra iş gereklerine bağlı olarak hazırlanan iş gören gerekleri belirlenir. Bu işe alınması mümkün olmayan adaylar için boşuna zaman, para ve enerji harcanmasını engeller. Daha sonraki aşamada personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı bulunacağına karar verilir. Son olarak da işletme içinde çalışan herkesin, özellikle de yeni personel alımından etkilenecek kişilerin bundan haberdar olması sağlanır ki, ortaya çıkabilecek değişikliklere hazır olabilsinler (Lundberg, 1979; 88).

İnsan kaynağı bulma çalışmalarına başlamadan önce, alınacak personelin sahip olması gereken özelliklerin ve otel işletmesinde yürütülmekte olan işlerin tanımlanmış olması, bu standart bilgilerin sağlanması için de iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. İş analizleri ile işletmelerdeki tüm iler tek tek analiz edilerek iş ve görev tanımları yapılır. Bu tanımlar yardımıyla işin nelerden oluştuğu, işin yapılış süresi, çalışma ortamı, işi yapacak kişi sayısı, iş riski gibi konular belirlenir.

Yapılacak işle ilgili özellikler bu şekilde belirlendikten sonra, yine iş analizleri yardımıyla bu işi yapacak olan kişilerdeki işle ilgili özellikler de belirlenir. Örneğin, resepsiyon memurunun yabancı dil bilmesi, garsonun konu ile ilgili olarak gerekli iş becerisine sahip olması vb. gibi. Bu iki konu belirlendikten sonra, işe uygun eleman alımı söz konusu olabilir. İnsan kaynağını bulma aşaması, ilanların verilerek aday aranması ile başlar ve yetenekli adayların işletmeye başvurması ile sona erer. Bu aşamada daha önce iş gücü planlaması sonuçlarından da yararlanır. Bu sürecin yürütülmesinde izlenecek tek bir yöntem yoktur. Her işletme kendi belirlediği bir yöntemle bu süreci yürütür (Kozak,1999;22).

Alley ve Darby, henüz bütünüyle açıklığa kavuşturulmamış bir konu olmasına rağmen yine de insan kaynakları seçimi uygulamalarının sonucunda başarılı ve karlı olmak için aşağıdaki beş maddeye dikkat etmek gerektiğini belirtmektedirler;

- Başvuran kişi havuzu nicelik ve nitelik olarak geniş olmalıdır.
- Doğru karar verebilmek için iş ile ilişki yüksek geçerlilikte işe alma testleri geliştirmelidir.

- Alternatif değerlendirme şansı sunacak yöntemlerden yararlanılmalıdır.
- Seçme testlerinin ayırıcı niteliğini arttırabilmek için farklı geniş alanları test etmelidir.
- Farklı şartlara ve işe alma piyasasına uyum sağlayabilmek için standartlar esnek olabilmelidir.

Doğru seçim yapmanın tek getirisi bilançolarda görülecek karlar değildir. Çalışan için özelliklerine uygun bir işte çalışma, huzurlu bir çalışma ortamı, kendini ispatlayabileceği bir iş, başarı duygusunu yakalama fırsatı, dolayısıyla verimli olması demektir.

Sonuç olarak, insan kaynakları seçiminin sağlıklı olması için aranan kişinin ne bir biçimde kim olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bundan sonra iki temel grupta verilerin toplanması gerekmektedir. İlki, işin özelliklerinin saptanması, ikincisi bu özelliklere en uygun adayların niteliklerinin belirlenmesidir.

Genel olarak işletmelerin, iş ören temininde başvurdukları iki temel kaynak bulunmaktadır. Bunlar;

1 ) İşletme İçi Kaynaklar

2 ) İşletme Dışı Kaynaklar

Konaklama işletmelerinin de kullandığı bu kaynakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

- Tanıdık veya çalışanların önerisi ile,
- Adayların doğrudan işletmeye başvurması,
- Çeşitli ilan ve duyurular,
- Turizm eğitim kurumları,
- Diğer işletmelerden transferler
- İşletme içi terfi ve birim değiştirme şeklinde,
- Özel danışmanlık ve eğitim şirketleri,

- Internet siteleri.

Konaklama işletmelerinde istihdam edilen iş örenlerin seçiminde nitelikli elemanları işe alma yerine rasgele seçildiği durumlar da görülmektedir(Kozak,1999;23). Bu yöntemle başvuran işletmeler profesyonel yönetimden uzak, hizmet sektörünün önemini kavrayamamış olan yöneticilerle yönetilmekte ya da bazı şartlar onları böyle bir yola zorlamaktadır.

#### **2.3.4 Personel Seçme ve Yerleştirme**

İnsan kaynağını bulma çabaları sonucunda nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu içinden bu işe en uygun olanının seçilmesi aşamasıdır. Seçim sırasında, kriter olarak şu formülün işletilmesi, doğru adamın ya da işe göre adamın işletmeye kazandırılması açısından önemli bir yaklaşım olmaktadır.

İşe alınan adayların niteliklerinin iş gereklerine uymaması durumunda kişi işi zor bulup ayrılabilir, işletme bu işe uygun başka bir aday bulup personeli işten çıkartabilir veya yeni alınan bu kişinin işe uyumlaştırılması uzun bir süre alabilir. Bunların hepsi zaman ve maliyet kaybı olduğundan işletme aleyhine olan durumlardır.

İşletmelerde personel seçme işini etkileyen unsurlar şöyle sıralanabilir;

- İşgücü planları,
- İş analizleri,
- Personel bulma aşamasına verilen önem,
- Ahlaki değerler,
- Örgütsel engeller

Bunlardan bir kaçının insan kaynakları yöneticisinin seçin kriteri arasında olmaması, personel seçim işini objektif olmaktan uzaklaştırır. Seçme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır;

- İş gören planlaması yapılarak temin edilecek elemanların nitelikleri, sayıları ve bölümleri belirlenir.
- İş gören kaynakları araştırılarak aday başvuruları sağlanır.

- İş başvurusu yapan adayların formları bölümlere göre ayrılarak iş gören seçim havuzunda toplanır.
- Adaylar bölüm yöneticileri ile ön görüşmeye alınır.
- Sonraki aşamada iş gören seçim komisyonu tarafından başvuran adaylar değerlendirilir.
- Seçilen adaylara istenilen belgelerin tamamlanması için belirli bir süre verilir. Bu süre içerisindeki koşulları sağlayan adayın referans, sağlık kontrolü ve güvenlik soruşturması işlemleri tamamlanarak işe başlamasıyla seçim süreci de tamamlanmış olur.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları seçim yöntemleri işletmelerin özelliklerine, yapısına, büyüklüğüne, iş hacmine sezonluk ya da bütün yıl açık olup olmamasına ve diğer bazı durumlara göre farklılık göstermektedir. Bu yöntemler test, mülakat, değerlendirme merkezi, referans ve tavsiye mektupları, biyografik envanter, transferler gibi sıralanmaktadır(Akoğlan, 1995;38)

#### **A ) Sınav Yöntemi:**

İşletmelerde insan kaynağı bulma konusunda en çok başvurulan araçlardan biri yazılı veya uygulamalı olarak yapılan sınavlardır. Sınavlarda soruların iş özelliklerine uygun olması, adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkan vermesi gerekir. Geleneksel sınav uygulama yöntemlerinde her tür işe aynı tip sınav ya da test uygulanmaktaydı. Ancak günümüzde her işe uyarlanan genel sınavların istenilen niteliklere elemanı seçmede yeterli olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, işe uygun farklı testlerin geliştirilmesine başlanmıştır.

İşgören seçiminde uygulanan sınavlar çeşitli amaçlara yönelik olabilir (Yüksel,1998;101).

- Başarı testleri; bireyin işte başarılı olup olmayacağını ölçmek için
- Yetenek testleri; bireyin potansiyelinin ölçmek için.
- Motivasyon testleri; kişilik ilgi ve davranışını ölçmek için uygulamaktadır.

## **B) Görüşme Yöntemi;**

Seçim görüşmeleri adaylarla yüz yüze yapılan konuşmalardır. Görüşmelerin yapılmasındaki amaç, adayın işe kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir. Seçim görüşmelerinde adayın belirlenen işi yapıp yapamayacağı ve adayın diğer adaylara kıyasla nasıl biri olduğu belirlenmeye çalışılır. Turizm işletmelerinde bu seçim yönetimi, ön büro ve servis hizmetleri gibi direk müşteri ile ilişkili olan işlere eleman alımının yanında, yönetsel ve kurmay düzeydeki personel seçiminde de uygulanabilir. Görüşmeler, görüşmeciye aday hakkında bilgi edinme olanağı verirken, adaylara da işletme hakkında bilgi alam olanağı sağlar. Seçim görüşmeleri işin türüne, görüşmecinin deneyimine ve görüşmenin amacına göre planlı, plansız, sorun çözme, grup, stresli ve yoğunlaştırılmış olarak gruplandırılmaktadır.

Turizm sektöründe özellikle, yönetici eleman seçiminde planlı görüşmelerden yararlanılarak daha detaylı ve sistematik bilgiler elde edilmesi amaçlanmaktadır. Tüm görüşme yöntemlerinde görüşme süreci; hazırlık, iletişim kurma, bilgi alışverişi, sonuç ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Seçim görüşmelerinin yararlı yönleri olduğu kadar eksikleri de vardır. Görüşmelerin güvenilirliği ve geçerliliği zaman zaman tartışma konusu olmaktadır (Kozak,1999;25).

## **C) Değerleme Merkezi Yöntemi;**

İnsan kaynakları seçiminde kullanılan görüşme ve sınav yöntemlerine göre yeni bir yöntemdir. Bu sistem belirli bir işe seçilecek bireyin yeteneklerinin değerlendirilmesinde birçok farklı fakat birbirini tamamlayan tekniğin bir arada kullanılmasını içerir. Böyle adayların mevcut ve geliştirilmesi gereken yetenekleri konusunun belirlenmesine yardımcı olur. Değerleme merkezinde yoğun bir bilgi birikimine ihtiyaç olduğu için uzman kişilerin görev alması gerekir.

Yöntem şu şekilde uygulanmaktadır; adaya ihtiyaç duyulan materyal ve bilgi içeren, çözülmesi gereken bir sorunlar paketi verilir ve adayın bir yönetici olarak belli bir süre sorunları ele alması beklenir. Bu yöntemde ayrıca, lidersiz grup tartışmaları, sözlü sunuş araştırmaları, rol alma ve oynama, bireyin motivasyon ve başarısını ölçmeye yarayan psikolojik testlere de yer verebilir. Bu yöntemle bireyin sadece bilgi ve yeteneğini değil,

belli olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını da belirlenmesi sağlanır (Kozak, 1999 ;25).

#### **D) Referans ve Tavsiye Mektupları;**

Referanslar uzun yıllar personel seçimi aşamasında kullanılan en popüler yöntem olmuştur. Örneğin; İngiltere’de otel ve yiyecek- içecek endüstrisindeki işletmelerin %90’ının personel seçim aşamasında bu yöntemden yararlandığı belirlenmiştir.

Konaklama işletmelerinde kullanılan bu yöntemde adayın daha önce çalıştığı işletme, görevi, süre ve iş hayatı ile ilgili çeşitli bilgiler yer almaktadır. Ayrıca bu yöntem ile adaya referans olan tanıdık başka kişilerin de güvenini alınmış olması olumlu bir etkidir.

Referans amaçları açısından iki gruba ayrılır. Birincisi, özel referanslardır. Özel referanslar adayın sağlam karakterli biri olduğuna tanıklık eden referanslardır. Bu tür referanslar genellikle adayın ailesinin veya yakınlarının imzasını taşır. Özel referansların tarafsızlığından emin olunmadığı için personel seçiminde nadiren kullanılır. İkinci grup referanslar adayın çalışma hayatını yorumlayan referanslardır. Bunlara istihdam referansları adı verilir. İstihdam referansları, adayın bir önceki işinde sorumlu olduğu ilk yönetici tarafından verilir. Şayet aday ilk kez çalışmaya başlıyorsa, adayın eğitim kurumundan alacağı bir referans da istihdam referansı olarak geçebilir (Kozak, 1999;26)

#### **E ) Biyografik Envanter Yöntemi;**

Kişinin başvuru formlarında belirtmiş olduğu bilgilerden yararlanılarak geçmişteki başarılarının gelecekte de başarılı olacağı kanısına varılarak yapılan değerlendirme sonucu adayın seçilmesini sağlar. Bu form, genellikle başvuru formlarından toplanan bilgilerle hazırlanmaktadır. Ancak, biyografik envanter bu şekilde hazırlandığında, çok sınırlı miktarda bilgi toplanmaktadır.

Daha detaylı bilgi istendiğinde uygulanan yöntem, kişiye ‘hayat hikayesi’nin yazdırılmasıdır. Tipik bir biyografik envanter yaklaşık 100 sorudan oluşur.



Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda bu yöntemin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğu yolunda sonuçlar elde edilmesine rağmen, işletmelerde ancak %6 gibi çok sınırlı oranla kullanıldığı saptanmıştır.

Bahsedilen seçim yöntemlerinden birinin kullanılmasına karar verilmesinde,

- İşletme politikaları
- İşgücü planları,
- Personel seçimi süresinde görevli yöneticilerin tutumu,

Çevresel koşullar gibi birçok faktörün etkili olduğu görülmektedir.

#### **F ) Transfer Yöntemi;**

İşletmelerin gereksinim duyduğu elemanların başka işletmelerden, daha uygun koşullar sunularak sağlanmasıdır. Konaklama işletmelerinden daha çok yönetim kademesi için kullanılan bu yöntem, diğer kademelerde gereksinim duyulan ve alanında uzman kişiler için de kullanılmaktadır (Demir, 1990;19).

#### **2.3.5 Personel Eğitimi**

Turizm sektörünün öznesinin insan olması, otel işletmelerinde çalışma iş görenlerin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü; teknolojik gelişmeler, gelir düzeyinin ve yaşam standartlarının artması gibi nedenler, insanların gittikleri yerlerde daha fazla beklenti içerirse girmelerine neden olmaktadır. Bu beklentilerin bir de turistik tüketicilerin gittikleri yerlerdeki otel işletmelerinde daha kaliteli hizmet alma arzularıdır. Hizmet ise otel işletmelerinde ancak insan eliyle yerine getirilebilecek bir unsurdur ve otel işletmelerinde kaliteli hizmetin sunulabilmesi yollarından biri 'İş gören Eğitimi'dir.

En basit tanımıyla eğitim; toplum yaşamında, iş yerinde iş güzünün kişilik ve yeteneğinin ortaya koyup geliştirmeleri için onların beceri ve anlayış kazanmasına ve gerekli temel ve mesleki bilgileri edinebilmesine yönelik yapılan etkinlikler bütünüdür (Özer,1998;126).

Personel eğitimi; personele işini daha iyi yapabilmesi için gerekli olan bilgileri sistematik biçimde kazandırarak personelin teorik, pratik, davranışsal ve yönetsel becerilerini arttırmayı amaçlayan bir süreçtir (Saruhan, 1996;119).

Otel işletmelerinde eğitim programlarının oluşturulması ve uygulanması gerek işletmeye gerekse personel büyük faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir (Olalı ve Korzay, 1993;16-48).

Personel Eğitiminin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar;

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

Personel Eğitiminin İş görenin Kendisine Sağlayacağı Faydalar;

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

Eğitim programlarının hazırlanmasında öncelikle eğitim ihtiyacını belirlenmesi, eğitim hedeflerinin konması, eğitim konularının ve öğrenme ilkelerini gözden geçirmesi gibi konulara dikkat etmek gerekmektedir. Otel işletmelerinde kullanılan eğitim yöntemleri iş başı ve iş dışı olmak üzere başlangıçta iki gruba ayrılır.

İşbaşı eğitim yöntemleri: Bu yöntemler, personelin işini yaparken eğitilmesini amaçlamaktadır. İşbaşı yöntemleri şu alt yöntemlerden meydana gelir;

- Rotasyon,
- İş üzerine eğitim,
- Çıraklık eğitimi,
- Yetki devri

İş dışı eğitim yöntemleri ise, eğitilecek personelin eğitim süresince işinden ayrılarak otel içerisinde veya dışında bir eğitim programına katılması şeklinde gerçekleşir. Bu yöntemler;

- Konferanslar,
- Simülasyon,
- Örnek olay,
- Rol oynama,
- Programlanmış öğrenme,
- Laboratuvar eğitimi.

Eğitim ve öğrenimin kalitesinin yükseltmek için konaklama işletmeleri yöneticileri işletme düzeyinde belirli çalışmalar yapmak zorundadır. Bu çalışmalar için tüm birim yöneticileri ve insan kaynakları yöneticisinin içinde olacağı, aynı zamanda tepe yöneticisinin katılacağı toplantılarla eğitim programı hedefleri belirlenmelidir. Bu hedefleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Anderson, 2000;72-80).

- Öğrenim için basamaklar oluşturması,
- Net/açık görev eğitimleri sağlanması,
- İstenilen uygun davranışa model oluşturulması,
- Eğitim sırasında öğrenimin yükseltilmesi,
- Aktif biçimde katılımın sağlanması,
- Çalışanın öz-yeterliliğinin yükseltilmesi,
- Eğitim teknikleri, eğitimi alan kişinin öz-yeterliliğine uydurmaya çalışılmalı,
- Eğitilenin yeni davranışları uygulayabilecekleri fırsatların yaratılması,
- Zamanında, belirgin ve tanımlanabilen geribildirim sağlanması,
- Eğitim sonrası da istenilen performansı devam ettirmek,

- Hedeflerin belirgin bir şekilde ortaya konulması,
- Uygun teşvik ve ödüllendirme sistemleri,
- Uygun ödüllendirme sistemlerini geliştirmek için gerekirse bunu uygulayan kişilerinde eğitimini sağlamaktır.

Konaklama işletmelerinde iş görenin eğitilmesinin hem iş gören hem de işletme açısından çok büyük bir önemi vardır. Amacına ulaşılan eğitimin işletme, iş gören ve eğitimi veren kişilerin daha sonraki çalışmalarının da moral açısından olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Eğitimin hem çalışanlar hem de işletme için olan katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Anderson ,1990;72-80)

#### 1 )Eğitimin çalışanlar için katkıları;

- Eğitim çalışana moral kazandırır.
- Çalışana şirketin hedeflerini tanıtır.
- Güven, açıklık ve yaratıcılığı çoğaltır.
- Üst-ast ilişkisini güçlendirir.
- Eğitim çalışanın gelişimine katkıda bulunur.
- İş bilgisi ve becerileri geliştirir.
- Çalışanın değişime ayak uydurmasını sağlar.
- Zamanı etkin ve verimli kullanmayı sağlar.
- İşin gereklerini öğretir.
- Yaratıcılığı geliştirir.

#### 2 )Eğitimin işletme için katkıları;

- Çalışanın daha doğru kararlar almasına ve problemleri etkin bir şekilde çözmesini sağlar.
- Kişisel gelişimi ve özgüveni yükseltir.

- Liderlik, iletişim becerileri ve özgüveni yükseltir.
- Hizmet kalitesini yükseltir.
- Maliyetleri azaltır.
- Verimliliği artırır,
- İşletmenin hedeflerine ulaşmada kolaylık sağlar.
- İş gören kalitesini yükseltir.

Eğitimde, öğrenmenin ilkeleri programın önemli bir parçasını oluşturur. Öğrenmenin ilkeleri ise, öğrenmenin en etkin bir biçimde gerçekleşmesini sağlayan rehberlerdir. Öğrenme ilkeleri, öğrenim sürecinde ne kadar sık kullanılırsa öğrenme o kadar etkili olur. Bu ilkeler;

- Katılım; Eğitilen, öğrenmeye ne kadar katkıda bulunursa öğrenme o kadar hızlı ve kalıcı olur.
- Tekrar; her ne kadar sıkıcı olma riskini taşısa da bilgilerin hafızaya kalıcı bir şekilde yerleşmesini sağlar.
- İlgililik; öğrenilen konu eğitilenle ne kadar ilgili ve anlamlıysa öğrenme o kadar kolaylaşır.
- Transfer; öğrenilenler iş ortamına uygulandığı zaman öğrenme o kadar kalıcı olur.
- Geribildirim; eğitilenlerin, gelişimleri hakkında bilgilendirilmeleri eğitimin yerleşmesi ve kalıcılığı için çok büyük önem taşımaktadır.

### **2.3.6 İş Değerlendirmesi**

İş değerlendirme; işletmede yapılan her işin bir değerine kıyaslanarak zorluk sırasına dizilme işlevidir. Böylece hangi iş değerine göre önemlidir, zordur ve hangi işe daha fazla ödeme yapılmalıdır? Gibi sorulara yanıt bulanacaktır. İş derlendirmesi genellikle personel değerlendirme ile karıştırılmaktadır. Personel başarı değerlendirmesinde çalışan kişinin iş başarımı; iş değerlendirmede ise,yapılan işin bir diğer işe göre nispi önemi araştırılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde iş değerlemesi, işletmede bir işin tanım ve ayrıntıları yapılarak diğer işlerle karşılaştırılıp aralarındaki farklılıkların, önem derecesine, niteliklerine zorluk ve kolaylık derecesine göre belirlenmesidir(Şener,2001;15). İş değerlemesi belirli bir süreçten geçerek gerçekleşir. Bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşur;

- İş analizi,
- İş tanımı,
- İşin gerekleri,
- İşlerin derecelendirilmesi,
- Ücretin belirlenmesi,
- İş görenin sınıflandırılması

İş değerlendirmesi, iş analizi verilerinin en yaygın kullanım şeklidir. Bu doğrultuda, iş tanımlamaları bir işin işletme için değerinin belirlenmesinde kullanılır. Çoğu zaman iş analizi, iş değerlendirmesi ve hatta bireysel değerlendirmeler birbirine karışmaktadır. İlki bir işin gerekli olan görevlerin belirlenmesinde, ikincisi işlerin ücretlendirme amaçları için sıralandırılmasında ve sonuncusu ise belirlenmiş iş görevlerine en uygun olan kişinin belirlenmesi sürecinde kullanılır. Özellikle ücretlendirme sisteminde iş değerlendirmesi büyük rol oynamaktadır. Çünkü, eğer işletmeler ücretlendirme standartlarını düşük tutarlarsa çalışanlarını yüksek ücretler ödeyen şirketlere kaybedebilirler. Aynı şekilde, piyasanın üstünde bir ücretlendirme sistemi kullanmak işletmeler için gerekenden fazla bir maliyet demektir. Bunun için izlenecek iki yol mevcuttur. İlki dışsal eşitlik sistemidir ve bunun için işletmeler ücret araştırma analizleri yaparak piyasadaki mevcut adil ücretlendirme sistemlerinin bu doğrultuda oluşturabilirler. İkinci yol ise, içsel eşitlik metodudur. Burada işletme içinde adil bir ücretlendirme sistemi kurmak gerekir ve devreye iş değerlendirmesi girer. Yapılan iş değerlendirmesi sonucunda bir iş için ödenmesi gereken en yüksek ücretten en düşüğe bir sıralama yapılır ve kişinin yetenekleri, gösterdiği performansı ölçüsünde ücretlendirme sistemi kurulur. İş değerlendirmesi yaparken, performans değerlendirme

sonuçları göz önünde bulundurmak işletmeler için daha verimli kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde yapılan iş değerlemesinin belirli amaçları vardır. Bu amaçlar aynı zamanda iş değerlemesinin işletmelere yararlı olarak da ifade edilmektedir.

İş değerlemesinin işletmelere sağlamış olduğu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Yapılan işler arasındaki adaletsiz ücret dağılımını ortadan kaldırmak ve belli bir düzene oturtmak
- İş gören özendirici ve etkin bir ücret sistemini oluşturmak,
- İşçi ve işveren sendikaları arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak,
- İşgören seçimi, eğitimi ve terfilerinin objektif bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- İş ve işçi güvenliği sisteminin daha düzenli gerçekleştirilmesini sağlamak,
- İşletmenin gelişen teknolojilere ve yeniklerine uyarlanmasına yardımcı olmak,
- İşletmede yapılan işleri ve zorlukları, çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmak,
- Özellikle büyük ölçekli işletmelerde hizmet, üretim, denetim, bakım ve iş akışını kolaylaştırmak
- İş gören maliyetin saptanmasında ve denetiminde yönetime yardımcı olmak,
- Görev, yetki ve sorumlulukları açıklığa kavuşturmak, işleri basitleştirmek ve gereksiz işleri elemeye yardımcı olmak

İş değerlemede şu yöntemlerden yararlanılmaktadır:

Sıralama Yöntemi; bu yöntemde işler, iş analizi bilgilerine dayanılarak yukarıdan aşağıya doğru zorluk sırasına göre dizilir. Fazla detaylara gidilmeden yapılan bu iş

değerlendirme yönteminde, işleri birbirinden farklı kılan bazı önemli noktalarının gözden kaçması mümkündür.

Sınıflandırma Yöntemi; bu yöntemde de işler yine bir bütün olarak ele alınır. İş analizleri bilgilerin incelenmesi sonucunda işlerin ortak özellikleri belirlenir. Bu ortak özellikler bir araya getirilerek belli iş sınıfları oluşturulur.. Bu sınıflara standart tanımlar adı verilir. Böylece, her iş dahil olduğu sınıfa göre iş riskine ve çalışma ortamı koşullarına göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucuna göre ücretlendirilir.

Faktör Karşılaştırma Yöntemi; bu yöntemde işler bütün olarak değil, kritik faktörler denilen ve işin ölçülmesinde önemli roller alan kıstaslara göre değerlendirilir. Bu kritik faktörler; sorumluluk, yetenek, düşünsel ve fiziksel çaba ile çalışma koşullarında oluşmaktadır. Bu faktörlerin ağırlıklarına göre işler karşılaştırılır ve alınan puanlar toplanır. Daha sonra, elde edilen toplam puana göre ücretlendirme yapılır.

Puanlama Yöntemi; sıralama ve sınıflandırma yöntemlerinde daha sistematik olduğundan, daha sık kullanılan bir yöntemdir. Yöntemin esası, bir işi oluşturan elemanların değerinin sayısal olarak ifade edilmesinde oluşmaktadır. İş oluşturan faktörler bu yöntemde de; beceri, zihinsel ve bedensel çaba, çalışma koşulları, sorumluluk olarak belirlenmiştir. İş tanımlarına ve iş görenlere yapılan görüşmelere dayanılarak belirlenen iş için gerekli çeşitli faktör derecelerine puanlar verilir. İşlerdeki faktörler aynı önem derecesinde olmadığından her faktöre önem düzeyine göre farklı puanlar verilir ve her bir iş aldığı toplam puanına bağlı olarak değerlendirilir. Bu yöntemde ücretlendirmede her işin aldığı toplam puana göre yapılır(Kozak,1999;32-33).

### **2.3.7 Motivasyon Sağlama**

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonlarından bir diğeri, çalışanların motivasyonunu sağlamaktır. Motivasyon en basit şekliyle, bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanabilir (Oral ve Kurgun,1997;143).

İş gücünün etkili ve verimli kullanımında motivasyonun büyük önemi vardır. Davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu bir yönlendirme veya yöneltme olarak tanımlanabilen motivasyon konusundaki, en geniş kabul gören teorilerden birisi Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisidir.



Maslow insan ihtiyaçlarını, temel biyolojik gereksinimlerden başlayıp, daha karmaşık psikolojik gereksinimlere doğru yükselen bir hiyerarşi ile sınıflandırır. Maslow' a göre insan ihtiyaçları şu şekilde basamaklandırılır:

1. Düzey: Fizyolojik İhtiyaçlar: Yiyecek, su, hava ve fiziksel rahatlık için gerekli olan her şey.
2. Düzey: Güvenlik İhtiyaçları: Kendine güven, emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetmek.
3. Düzey: Ait Olma ve Sevgi ihtiyacı: İnsanlarla iyi ilişkiler kurmak, kabul edilmek ve bir yere ait olmak.
4. Düzey: Saygı ve Taktir Edilme İhtiyacı: Başarı, konusunda yeterlik, yetkinlik benimsenme, onur ve güçlülük isteği.
5. Düzey: Kendine Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin amaçlarını gerçekleştirmek üzere potansiyelinin ortaya çıkarması

Teorinin başarılı olabilmesi için buna göre, birinci düzeydeki ihtiyaçlarla ilgili olarak; çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli olması, araç, gereç ve makinelerin güvenlik önlemlerinin alınmış olması, çalışanlarının iş yükünün onların beden gücüne ve genel yeteneklerine göre saptanmış olması.

İkinci düzey ihtiyaçlarda; eşitlik ilkesinde hareketle çalışanların tüm haklarının titizlikle korunması, geleceklerini güvence altına alabilecek uygulamaların yaşam geçirilmiş olması.

Üçüncü düzey ihtiyaçlarda; performansın temel ölçüt olarak alınıp, çalışanların terfi olanaklarının teşvik ve prim haklarının gözetilmesi, tazminat ve sigorta güvencesinin sağlanması, emeklilik haklarının işletilmesi

Dördüncü düzey ihtiyaçların karşılanması; oryantasyon eğitimi ve mesleki geliştirme programlarının, özellikle de iş başında eğitim olanaklarının çalışanlara düzenli olarak tanınması, kurum hedeflerinin saptanmış, görev tanımlarının yapılmış olması, sağlıklı ve demokratik bir ortamın sağlanması, danışmanlık hizmetlerini verilmesi, iş yeri kurallarının açıkça belirtilmiş olması.

Beşinci düzey ihtiyaçların karşılanmasında ise, çalışanların etkin katılımlarının sağlanması, iş ve meslek grupları arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi, eğlence ve dinlenme fırsatlarının yaratılmış olması gerekmektedir (Olalı ve Korzay, 1993). Otel endüstrisinin doğası gereği emek-yoğun bir yapıya sahip olması ve bu işletmelerde müşterilerle çalışanlar arasında sürekli ve yoğun bir ilişki yaşanıyor olması, motivasyonu yüksek bir işgücünü daha da önemli hale getirmektedir. Örneğin , bir kalem fabrikasında herhangi bir çalışanın moralinin ve motivasyonunun düşük olmasının yaratacağı kalite sorununun, daha sonraki kontrollerle, kalitesiz kalem müşteriye ulaşmadan önce ortadan kaldırılması şansı mevcut iken, aynı durumda bulunan bir otel çalışanın yaratacağı bir sorun veya kalitesiz hizmetin müşteriye ulaşmasını engelleyecek etkin bir kontrol mekanizması bulunmamaktadır. Çünkü, otel işletmelerinde üretim ile tüketim aynı anda gerçekleştirilmektedir (Bildir,2000; 70).

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

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

Bir işletmede yöneticinin en önemli görevi, işletmede çalışan her bireyin işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak etkin bir işletme yaratmaktır. İşte bu nedenle işletmede çalışan bireylerin istekle çalışmalarını sağlayabilmek için onların motive edilmesi gerekmektedir. Bu motive araçlarını sıralayacak olursak (Aktaş, 1991; 49);

- Tatmin edici ve adil ücret

Yönetim ve verimlilik arasındaki ilişkiler konusu incelenirken de belirtildiği üzere, işletmenin temel amaçlarından birisi; personele hak ettiği adil ücreti vermektir (Oral vd, 1994;12 ). Personelin tatmin edici adil bir ücret beklentisi karşılandığı ölçüde işten duyduğu tatmin derecesi, işe bağlılığı ve verimi artırmaktadır.

- Sosyal Güvenlik

Personelin çalışma hayatında, kendisi, ailesi için gelecek endişeleri taşımaması, onun işinden tatminini ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir faktördür.

- Çalışma Güvenliği

Personelin ulu orta veya yersiz bir nedenle işinden uzaklaştırılmayacağı veya uzaklaştırılmayacağına güven duyması, iş doyumluluğu olumlu yönde etkileyen bir etkidir.

- İş Güvenliği

Personel için çalışma yerinin sağlık koşullarına sahip olması, güvenilir fiziki koşullara sahip bir iş yerinde çalışmak işe bağlılığın, işin sürekliliğinin, iş tatmininin ve verimliliğin önemli bir unsurudur.

- İş-Beceri-Bilgi Dengesi

Personelin bilgi düzeyi, becerisi ile dengeli iş görmesi, iş tatmininin ve verimliliğin önemli koşullarından birisidir. İşinde hoşnut olmayan, zevk duymayan bir insanın başarıya ulaşması rastlantılara bağlıdır.

- İşten Doğan Gurur

Personel yaptığı işten gurur duymalıdır. İşten gurur duymanın göstergesi, personelin, üretim faaliyetlerini sonucunda insanların ihtiyaçlarına cevap veren bir ürün yaratmış olmanın verdiği bir hazdır. Ancak işini seven bir insanın yarattığı ürün kişiye gurur verir, tatmin sağlar.

- İşletme Politikaları

İşletmenin politikaları, piyasadaki prestiji, imajı personelin, işinden tatmin olmasını sağlayan bir faktördür.

- Geleceğin Yönetici Asasını Taşımak

Otel işletmelerinde her çalışan gelecekte gelişmek, yükselmek otelin yönetim kademelerinde görev almak veya bağımsız bir işin sahibi olmak umudunu taşır. Bu nedenle, personelde yükselme kapılarının açık olduğu inancı verildiği ölçüde, personelin çalışma şevki, verimliliği, iş tatmini en yüksek performansa ulaşır.

- Sosyal İklim

Personelin, iş arkadaşları ile amirin tutumu ile katılımcı bir yönetim ile uyumlu bir sosyal atmosferde çalışma olanağı iş tatminini sağlayan bir unsurdur.

- Sendikalara Güven

Personelin, sendika yöneticilerine güveni, menfaatlerinin ve haklarının korunacağına olan inancı personel tatminini artırıcı yönünde etki gösterir (Bingöl, 1990;25).

İş tatmini personel açısından, fiziksel ve ruhsal sağlığın, işletme açısından iş verimliliği ve toplum açısından ekonomik gelişmenin ve kaynak tasarrufunun sosyal israfı önleminin en önemli bir faktörüdür. Öte yandan işin verimliliğinin artması da iş tatminini de arttıran bir etkidir. Lawler ve Porter verimliliğin iş tatminine olanak sağladığını belirleyen bir model geliştirmişlerdir.

İş tatmini ile verimlilik arasındaki karşılıklı ilişkiler dikkate alındığında her işletmede olduğu gibi otelcilik işletmelerinde de; (Oral, 1994;173)

- İşe göre personel tedariki,
- Personelin iş yerinde eğitimi,
- İş tatminini sağlayacak olanakların gerçekleştirilmesi ile ilgili önlemlerin alınması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Özellikle, turizm ve otel işletmelerinde iş tatminsizliğinin sonucu olan,

- Personel devri,
- İşe devamsızlık üzerinde durulmasının gerekliliğini belirtmek ve bunu önleyecek önlemlerin alınması konusunda son derece dikkatli davranılmasının gerekliliğini vurgulamakta yarar vardır. Çünkü personel devri, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha ağırlıklı olarak gözlenen bir olgudur. Bunun nedeni,
- Gerekli ihtisas eğitimini almış personelin hiyerarşik düzende, daha başlangıçta üst kademelerde görev beklentisi ve bunun karşılanmayışı,

- Turizm mesleklerine heves edenlerin cesur ve kısmen maceracı bir ruh taşımaları,
- Otelcilik sektörünün çoğunlukla genç personelin çalıştığı bir iş alanı oluşturması,
- Otelcilik sektöründeki sürekli gelişme nedeniyle işletme değiştirme olanaklarının artması,
- Ücret ve bahşış bakımından beklentilerin gerçekleşmemesidir

Şüphesiz personel devri hızının, işletme açısından, gelecekte yüksek kıdem tazminatından kurtulması gibi bir faydası düşünülebilir. Ancak yüksek personel devir hızı, beraberinde, yetiştirilmesi için işletmenin katlandığı fedakarlıkların ve yüksek maliyetlerin de heba olması demektir. Bu nedenle, iş tatminsizliğine yol açan bir konu da incelenmiş bulunan nedenleri giderecek önlemleri almak, böylece işletme organizasyonunun bir başarı göstergesi olan işçi devrini bu alt düzeye indirmek otel politikalarının temel hedeflerinden biri olmalıdır.

Öte yandan iş tatminsizliğinin diğer bir sonucu olan işe devamsızlık olgusu da otel işletmeleri için son derece önemli bir sorun oluşturur. Çünkü otel işletmelerinde iş, insan gücüne ve işin sürekliliği prensibine göre düzenlenmiştir. Otel işletmeleri, sonucu devamsızlık olan iş tatminsizliğinin nedenleri üzerinde durmalı, gerekli önlemleri almalıdır (Oral,1994;174).

### **2.3.8 Ücret Yönetimi**

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli bir işlevi olan ücret ve maaş yönetimi, iş görenlerinin ücretlerinin hem işletme içinde hem de işletme dışından tutarlılığını sağlamaya çalışmak olarak ifade edilmektedir.

Ücret konusu farklı açılardan ele alınabilmektedir. İş görenler için ücret, gelir ve yaşam standardını belirleyen bir unsur olarak karşımıza çıkarken işletmeler için en büyük gider kalemlerinde biri olduğundan genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur(Bingöl,1990 ;39).

Ücret, mal hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan emeğin karşılığında ödenen parasal tutardır. Ücret şu öğelerden oluşur:

**Ana ücret;** personelin yapmakta olduğu işin objektif esaslara göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir.

**Fazla çalışma ücreti;** personelin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

**Primler;** personelin yapması gerekenden daha fazla çalışma yapması veya üretimde bulunması durumunda özendirme olarak ödenen ücrettir.

**Hafta tatili ücreti;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların hafta tatillerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.

**Genel tatil ücreti;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmaların karşılık verilen ücrettir.

**Yıllık izin ücretleri;** iş kanunu kapsamına giren iş yerlerindeki çalışanların yıllık izin kullanmaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir.

Otel işletmelerinde klasik ücretler dışında, farklı ücret uygulamaları da bulunmaktadır. Bu sistemler iki ana başlık altında toplanabilir.

**Sabit ücret sistemi;** otel işletmelerinde müşteri ile karşılaşmayan personel için kullanılan ücret sistemidir.

**Yüzde yöntemine göre ücret sistemi;** otel işletmelerinin özelliklerinden doğan ücret şeklidir.

Bu ücret şeklinde işletme sadece asgari ücretin altında kalırsa asgari ücret kısmını öder. Böyle bir surum söz konusu olmadığında, müşterilerden alınan yüzdelerle işçi ücretleri ödenir. Yüzdelerin dağıtılması sırasında her görev grubunun puanları esas alınır (Kozak, 1999;3-34).

İş görenler normal olarak ücretinin mümkün olan en yüksek düzeyde olmasını arzu ederken, iş verenler de kendi çıkarlarını ön planda tutarak çalışanlarının ücretlerinin mümkün olan en düşük düzeyde olmasını istemektedirler. Gerçekte her iki tarafın beklentilerine cevap verebilecek iki temel ücret ilkesi vardır. Bunlar, 'adil ücret' ve 'ücret dengesi' dir (Oral ve Kurgun,1997;141-142 ).

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

- İşin fiziksel ve zihinsel güçlüğü
- İş görene yüklenen sorumluluk düzeyi,
- İş görenin eğitim ve mesleki deneyim seviyesi,
- Çalışma ortamının koşulları,
- İşin zorunlu kıldığı psikolojik uğraşı derecesi,
- İş görenin işyerindeki hiyerarşik kademedeki bulunduğu yerdir.

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

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

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

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

### 2.3.9 Endüstriyel İlişkiler

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından biri de endüstri ilişkileridir. Endüstri ilişkileri kavramı geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda, yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarını belirlenmesi biçiminde kullanılmakta iken geniş anlamda tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını kapsamına almaktadır. Endüstri ilişkileri, bireysel ilişkiler ( işçi-işveren arasındaki ), toplu ilişkiler ( işçi ve işveren sendikalar arasındaki ) ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olmak üzere üç eylem alanını içermektedir. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler olduğu kadar, işyerindeki bireysel ilişkilerde endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır. Bu tür geniş anlamdaki endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerinin tümünün ve her konusunu kapsadığından ‘ çalışan ilişkileri’ anlamında kullanılmaktadır( Sabuncuoğlu,2000;42).

Gerek işletme gerekse ülke düzeyindeki işgücü verimliliği, öncelikle işçi-işveren ilişkilerinin sosyal barış ortamında gerçekleşmesine bağlıdır. Özellikle , otel işletmelerinin insan ilişkilerine son derece duyarlı olması işçi-işveren ilişkilerinin devlet tarafından düzenlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Endüstri ilişkilerinde her üç tarafın temel görevi, ilişkilerin yasalara uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve işveren faaliyetlerini aksatmamaktır.

Bu ilişkide işçi ve işçi sendikalarının rolü, yasalara uymak, objektif davranmak ve işçinin çıkarlarının sendika yönetiminin çıkarlarının üstünde tutamaktır. İşverenin rolü, yasalara uygun şekilde hareket etmek, işçi ile karara alınırken, işletmede işçi konseyinin veya temsilcisinin ya da işçi sendikasının görüşlerini alarak onları, alacakları karar bakımından ikna etmek ve desteklerini sağlamaktadır. Devletin rolü ise sadece bir arabuluculuk değildir. Devlet, otelcilik sektörünün duyarlılığını her fırsatta taraflara atmak, grev veya lokavt gibi sıcak çatışmaya girmekten sakınmaları konusunda onları ikna etmek ve sendikal konularda tarafları eğitmektir.

Endüstriyel ilişkiler bağlamında insan kaynaklarının yönetimini yapacağı işler şöyle sıralanabilir;

- Sosyal güvenlik,



- İşçi sağlığı,
- İş güvenliği,
- Sendikalarla ilişkiler,
- Toplu iş sözleşmeleri,
- Toplu iş uyuşmazlıkları, grev ve lokavtlar,
- Sosyal hizmetler.

### **2.3.10 Sosyal Yardım ve Hizmetler**

İnsan Kaynakları Yönetimi' nin işlevlerinden bir diğeri sosyal yardım ve hizmetlerdir. İşletmelerin iş görenlerine uygulamış olduğu sosyal yardım ve hizmetler kendilerine önemli avantajlar sağlayacaktır. Bu avantajları şu şekilde özetlememiz mümkündür(Sabuncuoğlu, 2000;44 ).

- Sosyal yardım ve hizmetler, sütün nitelikli iş görenleri işletmeye çekmede ve mevcut yetenekli iş görenleri işletmede tutmada önemli oranda yardımcı olmaktadır,
- Soysal yardım ve hizmetler, iş görenlerin düzenli olarak aldıkları ücretlerine destek olma niteliğindedir. Böylece, iş görenlerin normal ücretlerine ek olarak aldıkları bu yardım ve hizmetler onları çalışma konusunda olumlu yönde gdlenmektedir.

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

### **2.3.11 Kariyer Planlaması**

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

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

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

## **2.4 Otel İşletmelerinde Personel Bulma ve Seçme Sürecinin Analizi**

Otel işletmelerindeki personeli istihdam ederken belirli bir süreçten geçmesi gerekir. Bu sürecin aşamaları:

### **2.4.1 Personel Bulma Sürecinin İncelenmesi**

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminin en önemli ve en zor konusunu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onun başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu yada sorun olarak değerlendirilir. Bu nedenle daha önce insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi konusunda değinildiği gibi büyükçe işletmelerde bu bölüme bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri, iş gören bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler.

İş görenin önemi yanında bir başka gerçek ise, işletmeye eleman alındığında hangi iş olursa olsun alınacak elemanın planlı bir şekilde alınmasıdır. İşletme içinde her düzeyde mevcut iş olduğundan, mevcut işlere alınacak kişi de yönetici veya işverenin aradığı bazı özellikler olacaktır. İş başvurularında bulunana elemanlar artık eskisi gibi yetersiz bilgi ve tecrübeye sahip değiller. Başvuruda bulunanların çoğu üniversite mezunu, teknik veya sosyal eğitim almış, eğitim seviyesi yeterli olan elemanlar olmaktadır. Bu

durumda personel seçimini veya değerlendirilmesini önemli bir çalışma alanı haline getirmiştir( Erdoğan,1991).

Personel seçiminde öncelikle, seçilecek olan adayların belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra belirlenene adaylar arasından uygun adayların, personel seçimi teknikleri ile seçim işleminin tabii tutularak seçilmesi gerekir. Personel seçimi yapılırken seçimi yapacak olan kişiler, işe başvuru yapan adayları yakın tanımalı, bilgi-yetenek-kişilik gibi kriterleri göz önüne alarak adaylar arasında tutarlı kıyaslama yaparak işe yatkın elemanı seçmeleri gerekmektedir. (Ergül, 1996;15) Verim açısından seçimin böyle olması gerekirken aday seçimleri çoğu zaman objektif yöntemlerle yapılmakta bilhassa referansın güçlülüğü diğer seçim yöntemlerinin gölgede bırakmakta veya uygun değerlendirme sistemi kurulmadığından başarısız sonuçlar elde edilmektedir. Başvuruda bulunmuş olan adayların yeterince analizinin yapılmaması, işe alınacak kişilerin en uygun şekilde seçilmesi için gerekli önlemlerin tespit edilmemesi günümüz işletmecilerinin ve davranış bilimcilerin üzerinde az durdukları konulardan biridir. İyi bir personel seçimi belirlenmiş hedeflere ulaşmak için hazırlana ve geçerli yöntemler ve adayların analizine olanak veren sistemlerle gerçekleşir. Bu amaçla personel seçiminde gerekli olan metod ve yöntemlerin tespiti personel seçimi için önem arz eder. ( İbac ,1996)

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

İnsan Kaynaklarının diğer işlevlerini etkili bir biçimde yerine getirilmesine ve bunların örgüt amaçları ile bütünleştirilmesine katkıda bulunan 'insan kaynaklarının temini ve seçimi (işe alma süreci)' organizasyon açısından ayrı bir önem taşır. Örgütteki işlere uygun nitelik ve sayıda personelin bulunması ve örgüt amaçlarına uygun biçimde

seçilmesi süreci, işletmenin başarısını belirleyen çok önemli bir faktördür( Özçelik,2000;801).

Personel sağlamaya yada personel temini, yeterli sayıda ve uygun nitelikteki iş başvurularını, gerekli zamanda, örgütün ihtiyaçları için kendine çekebilme sürecidir.

Personel bulma süreci esas itibari ile dört ana unsuru kapsar. Bunlar; personel standartları, hedef pazar, personel bulmada yararlanılan kaynaklar ve maliyettir. Bu unsurların her biri birbirine son derece bağımlıdır. Örneğin; işletmenin ne istediği, hangi işe, ne tür nitelikte personel aradığı belirsiz ise işletmenin aday personeli bulmak için yöneldiği iş gücü pazarı da muhtemelen yanlış anlaşılacaktır( Riley,1992;91).

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

#### **2.4.1.1 İşgücü Planlamasının Personel Bulma Süreci Açısından İncelenmesi**

İşletmelerde işlerin genişlediği, yeni görev yerlerinin kurulmak istendiği ya da çalışanların görevlerinden ayrıldığı durumlarda yeni personele gerek duyulur. Personel adaylarını bulmak için girişilen eylemler, personel bulma yada aday toplama olarak değerlendirilir(Aldemir ve diğ., 2001;83). Bir işletmede personel bulma işlemlerine geçmeden önce yönetimce bazı hazırlıkların yapılması gerekir.

Personel ihtiyacı ve iş tanımlarının gözden geçirilmesinden sonra iş gereklerine bağlı olarak hazırlanan işgören gerekleri belirlenir. Bu, işe alınması mümkün olmayan adaylar için boşuna zaman, para ve enerji harcamasını engeller. Daha sonraki aşamada, personelin işletme içinden mi yoksa işletme dışından mı bulunacağına karar verilir. Son olarak da işletme içinde çalışan herkesin, özellikle de yeni personel alımından

etkilenecek kişilerin bundan haberdar olması sağlanır ki, ortaya çıkabilecek değişikliklere hazır olabilsinler(Lundberg, 1979;88).

Bu aşamada yapılması gereken hazırlıklardan biri de, personel seçme ve yerleştirme çalışmalarını yürütecek kişilerin seçilmesidir. Bu kişilerin doğru seçilmesi, doğru adayların bulunmasında çok önemlidir çünkü pek çok aday işletme hakkındaki ilk izlenimlerini bu kişileri algılayışlarına göre edinirler( Woods,1997;93).

Personel bulma sürecinden önceki son hazırlık aşaması ise, ilgili bölümlerde oluşan personel talebinin insan kaynakları departmanına iletilmesidir. Bunun için genellikle büyük otellerde bir 'personel talep formu' kullanılır. Bu yöntemin uygulanmaması veya bu formların eksik ve yanlış bilgilerle doldurulması yöneticilerin, işletmenin ihtiyacına cevap veremeyecek adaylarla yapılan görüşmelere boşuna zaman harcamasına neden olacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulunun işletme için gerekli ve yeterli iş gören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanması oluşturur. Bu noktada işletmelerde insan kaynakları planlaması ön plana çıkar. İnsan kaynakları planlaması esas olarak örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikleri insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir.

İnsan kaynaklarının planlama, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasına imkan sağlar (Paksoy,1998; 64). Konaklama endüstrisinde ve dolayısıyla otel işletmelerinde, sektörün yapısı gereği yüksek düzeyde iş gören devir hızının varlığı, kalitenin ön plana çıkmasıyla artan kalifiye işgücü gereksinimin ve istihdamın sosyo-ekonomik gelişmelerden çok çabuk etkilenmesi, etkin bir insan kaynakları planlamasının önemini arttırmaktadır (Seymen, 1995;32).

Otel işletmeleri açısından insan kaynakları planlaması, verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden biridir. Çünkü insan kaynakları planlaması, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirebilecek gider düşürücü bir rol oynamaz, aynı zamanda işi niteliğine uygun personel seçimini ve istihdamını sağlayarak

müşterilere daha iyi bir hizmet sunmada etkili olur. Bu olgu ise otel işletmeleri açısından verimli bir iş gücü ve karlı bir işletme demektir(Kaynak,2001;174).

Otel işletmeleri, personel bulma ve seçme aşamasına geçmeden önce mutlaka iyi bir insan kaynakları planlaması yapmak zorundadırlar. Çünkü, hangi sayıda ve nitelikte personel alınacağı bilinmeden iş gören arama ve seçme faaliyetler yapmak mümkün değildir. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda insan kaynakları planlamasının işletmeler açısından önemi şu şekilde özetlenebilir.

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

Bununla birlikte, insan kaynakları planlamasının oteller açısından şu konuları içerdiği söylenebilir: ( Dalı, 1998;1 )

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

Otel işletmelerinde, mümkün olan en kaliteli hizmetin emek gücünden ekonomik ve sosyal bakımdan optimal bir biçimde yararlanılarak esas olduğundan, kullanılan iş gücünün istenilen düzeyde yeterli bir eğitim almış olması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan miktarda personelin eğitilmesi ise insan kaynakları planlaması ile olmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması; beşeri kaynakların araştırılması, temini, iyileştirilmesi ve mevcutların muhafaza edilmesidir. İstenilen amaçlara ulaşmak için insanın istenilen

zamanda istenilen sayıda ve kalitede bulundurulması gerekmektedir(Koçak, 1998 ;82-83).

Otel işletmelerinde insan kaynakları yapılırken iş yükü de dikkate alınmaktadır. Örneğin ,mevsimlik olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinde iş gören talebi yıl içerisinde çok farklı olarak değişebilmektedir. Sayfiye yerlerinde faaliyet gösteren otellerde yaz aylarında ihtiyaç duyulan personel sayısı çok fazla iken, kış turizmine hitap eden otellerde durum tam tersinedir ve peron sel ihtiyacı doğal olarak kış mevsiminde aşırı bir şekilde artmaktadır. Planlama yapılırken bu gibi unsurların da dikkate alınması gerekmektedir.Otel işletmelerinde insan kaynakları planlaması çalışmalarına gereken önemin verilmemesi; işletme açısından yüksek maliyet ve düşük hizmet kalitesi, personel açısından da düşük verimlilik sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca; işin ve işi yapacak personelin özelliklerini ve sayısının bilinmemesi aynı departmanda çok sayıda personelin istihdam edilmesine yada personelin özelliğine uygun olmayan işlerde görevlendirilmesine yol açmaktadır. Bu durum ise işletmenin verimliliğini ve karlılığını olumsuz yönde etkilemektedir.

#### **2.4.1.2 İş Analizi Sürecinin Personel Bulma Süreci Açısından İncelenmesi**

En kısa tanımla iş analizi için kendisini inceler. İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi iş, iş görenin yapmakla sorumlu olduğu görevdir. İş analizi, iş örgenler tarafından tek tek yada toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı bir biçimde incelenmesini amaçlar.

İş analizleri işgücünün bölümlendirilmesini sağlayan işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır. Gereken iş gücünün nitelikleri, kategorizasyonu, kariyer planlaması öncelikle yapılacak işin ne olduğuna ilişkin bilgilerin kazanılmasını gerektirmektedir. Öte yandan organizasyonel gelişme ve değişime paralel olarak gelecekte ortaya çıkacak yeni iş yapısı ya da verimlilik geliştirme çalışmaları da iş analizlerinden gelecek bilgilere ihtiyaç göstermektedir.

Bir örgüte personel sağlamada temel adımlardan biri olan ‘personel bulma süreci’nin ana konusu; boş pozisyonları doldurmaya yönelik en iyi niteliğe sahip kişileri işletmeye çekebilmeştir. Bununla birlikte aday personeli işe almadan önce doldurulacak pozisyon

ile ilgili işin açık bir şekilde anlaşılması zorunlu olmaktadır. Bu durum, işletmelerde 'iş analizi' olarak adlandırılır( Donnelly ve diğ., 1998 ;411).

İş analizi, işletmenin herhangi bir birimindeki bir işin en kısa zamanda ve en iyi şekilde yapılabilmesi için gerekli bilgilerin sistemli olarak toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmeleri sürecidir(Arslan ,1999 ;38).

İş analizi, bir işletme içinde yer alan pozisyonlara ait görevleri ve bu görevlere uygun olarak işe alınacak kişilerin yetkinliklerinin belirlenmesi sürecidir. Kısaca iş analizi belli bir iş için gerekli olan kriterlerin ve performans boyutlarının belirlenmesini ifade eder([www.insankaynaklari.com/bireyler/trend/makale/jobevak.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trend/makale/jobevak.asp)).

Bir işi yerine getirmede birden fazla yol vardır. İş analizi süreci; işin kalite standartlarına göre en ekonomik, en uygun ve en elverişli şekilde nasıl yapılması gerektiği konusunda avantaj sağlamaktadır(Forest, 1990;28).

İş analizi, personel bulma ve seçme sürecindeki temel aşamalardan birisidir. Gerek iş doyumu ve verimi sağlama açısından, gerekse maliyetlerin düşürülmesi açısından bireylerin yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi için, işlerinin özelliklerinin saptanması ve işi yapacak personelde bulunması gereken nitelik ve yeteneklerin belirlenmesi gerekir. İş analizi, bu süreci gerçekleştirirken bir taraftan işletmenin hedeflerine ulaşmasını, diğer taraftan, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasını ilke edinmektedir.

İşlerin özellikleri; yapılacak iş analizleri ile personelin özellikleri ise personel seçim yöntemleriyle saptanabilir. İş analizleri ve personel seçim yöntemleri iş-birey, birey-iş uyumunun sağlanmasına yardımcı olur(Öztürk, 1995;44).

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

İş analiziyle elde edilen verilerin en yaygın kullanım alanlarından biri, personel seçimidir. Bir işletmenin izlediği personel politikasının en zor yönü,işe alma ve yerleştirmedir.Yeni elemanlar alınırken ,başvuran adayların yetenekleriyle boş bulunan veya boşalacak olan işin gerekleri arasında bir uygunluk olup olmadığının belirlenmesi



gerekir. Bu ise, ancak;işin yapısı,özellikleri,sorumluluk ve çalışma koşullarının bilinmesine olanak sağlayan iş analizlerinin yapılmasına bağlıdır.

Seçime dönük iş analizinin temel yaklaşımını, işi yapacak olan kişinin işletmede yapacağı işe ve bu işi başarabilmek için taşıması gereken özelliklere ilişkin bilgi oluşturmaktır. Analiz çalışmasının sonucunda elde edilen bilgiler derlenmekte, işin unvanı belirlenmekte, kısaca iş özetlenmekte iş verenin görevleri açık olarak belirlenmekte,son olarak iş görende aranacak bilgi,kişilik,zihinsel ve bedensel özellikler saptanmaktadır. Şüphesiz tüm bu çalışmalar iş tanımını oluşturup kişinin yapacağı işe göre seçilmesine olanak hazırlaman için yapılmaktadır(Erdoğan,1991,43-45)

#### **2.4.1.3 Personel Bulmada Başvurulan Kaynakların İncelenmesi**

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

Bu noktada işletmeler için şu konuların açığa kavuşturulması yararlı olacaktır(Dinçer ve Fidan,1996;269):

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

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

Kuşkusuz yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan dış kaynaklardan personel bulma yoluna gidilir. Fakat hali hazırda faaliyette bulunan işletmede boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılan görevler için personel bulunmasında

iki seçenek karşımıza çıkmaktadır. Bu seçeneklerden birisi bir terfi politikasını izlemek suretiyle işletmenin mevcut personelinden bir başka deyişle iç kaynaklardan yararlanma, diğeri ise işletme dışı kaynaklardır.

Bazı işletmeler her iki kaynaktan da yararlanırlar. Örneğin Delta Airlines sadece alt kademe işgörenleri dış kaynaklardan sağlarken nezaretçi ve yönetim kademelerindeki boşlukları işletme içi kaynaklardan doldurmakta, bunu da etkin bir kariyer planlaması sayesinde başarmaktadır( Woods,1997;93).

Ancak her iki kaynağın da bazı avantaj ve dezavantajları vardır :

İç kaynakların sağladığı avantajları şöyle sıralayabiliriz :

- Terfi eden işgörenin motivasyonunu sağlar.
- İşletmedeki terfi etme imkanları diğeri personelin de motivasyonunu arttırır.
- Yöneticilerin mevcut işgörenlerin yetenek ve özelliklerinin daha iyi değerlendirmesini sağlar.
- Yürütülecek etkili bir kariyer planlamasıyla desteklendiğinde ,nezaretçi ve yönetim kademelerini doldurmada daha başarılı olur.
- Dış kaynaklar nazaran daha ucuzdur
- Eğitim maliyetini azaltır.

İç kaynakların dezavantajları:

- Çoğunlukla iç kaynaklardan yararlanması, işletmeye yeni fikir ve bilgilerin girmesini engeller.
- Bazı işgörenlerin terfi edebilmek için üstleriyle politik esaslı ilişkiler kurmalarına neden olabilir.
- Bir departmandaki boşluğu doldurmak için kullanıldığında bir başka departmanda kritik bir boşluk oluşabilir.
- İç kaynaklardan işgören sağlamada, bazı yöneticilerin boşalan işleri sadece istedikleri veya kişilere duyurarak onların başvurmasını ve atanmasını sağlamaya yönelik informal

bir yaklaşımı tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu hem seçim kararının doğruluğu, hem de işgören ilişkileri açısından sakıncalı bir yoldur. Bu yüzden aday bulmada iç kaynaklardan etkin olarak yararlanabilmek için, boşalan işlerle aranan niteliklerin ilgili tüm personele duyurulması ve mevcut personelin bu işe nasıl başvurabileceğinin nesnel bir düzene bağlanmış olması son derece önemlidir(Acar,2000;129-130).

Dış kaynaklar ise, alt kademe çalışanların bulunmasında en kolay yoldur. İç kaynaklara göre çok daha maliyetli olmasına rağmen önemli avantajları vardır:

- İşletmeye yeni kan ve fikirler getirir.
- İşletmeye dış dünyadan ve özellikle rakip işletmelerden haber alma fırsatı verir.
- Yöneticiler dışardan gelen adaylar sayesinde işletmelerine karşı yeni bir bakış açısı kazanabilirler. Örneğin bir adayın “mutfağımız şu anki çalıştığım yerdekinden çok daha temiz “ifadesi gibi
- Bazen nitelikli işgörenleri işe almak, çalışmakta olanları eğitmek ve geliştirmekten daha ucuzdur.
- Verilen iş ilanları, posterler, ilan tahtalarındaki duyurular bir anlamda işletmenin reklamıdır.
- İç kaynaklara nazara çok daha sayıda aday söz konusudur.

Bununla birlikte iç kaynaklarda olduğu gibi dış kaynakların da bazı dezavantajları vardır.

- Kendileri için gelişme olanaklarının olmadığını düşünen çalışanların motivasyonu azalır.
- Yeni işgörenlerin işe ve işletmeye alışması uzun sürer.
- Çalışanların işlerini en az yeni gelen işgören kadar iyi yaptıklarını düşünüyorlarsa bu, işletmede uyumsuzluklara yol açabilir.

#### 2.4.1.3.1 İç Kaynaklar

Herhangi bir otel işletmesinin yeni açılması söz konusu ise,ihtiyaç duyduğu sayı ve nitelikteki tüm personel gereksinimini dışarıdaki çeşitli kaynaklardan sağlamsı söz konusu iken, faaliyetlerini devam ettiren bir işletmede mevcut boş kadroların doldurulması sırasında işletme içindeki mevcut personelin de göz önünde tutulması zorunlu olmaktadır(Aşkun,1978,28).

Otel işletmelerinin mevcut boş işler için personel sağlamada iç kaynaklara başvurma gereği; iş değişimi, yeni görevlerin doğması ,personelin işten ayrılması veya gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkabilir(Sabuncoğlu, 2000;84). Böyle bir durumda, boşalan işler için uygun niteliklere sahip personel bilgilendirilir.Bu bilgilendirme işletmelerde duyuru şeklinde olur. Söz konusu duyuruda; başvuruların kime veya nereye, nasıl, ne zaman yapılacağına ilişkin bilgiler yer alır. Böylece uygun niteliklere sahip olduğunu düşünen istekli personelin ilgili işe bizzat başvurması veya üstlerince aday olarak önerilmesi sağlanmış olur(Acar,2000;129). Burada şunu da belirtmek gerekir ki eski personel işletme ve uygulamaları konusunda daha fazla bilgi sahibi olduğundan yeni adaylara göre daha avantajlı durumdadır.

İç kaynaklardan personel sağlamada bazı yöneticilerin boşalan işleri, sadece istedikleri kişi veya kişileri duyurarak onların başvurmasını ve atanmasını sağlamaya yönelik informal bir yaklaşımı tercih ettikleri gözlenmektedir. Bu, hem seçim kararının doğruluğu hem de işgören ilişkileri açısından sakıncalı bir yoldur. Bu yüzden aday bulmada iç kaynaklardan etkin olarak yararlanabilmek için, boşalan işlerle aranan niteliklerin ilgili tüm personele duyurulması ve mevcut personelin bu işlere nasıl başvurabileceğinin nesnel bir düzene bağlanmış olası son derece önemlidir(Acar, 2000;129-130).

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

### İç Kaynakların Personel Sağlamanın Yararları

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

### İç Kaynaklardan Personel Sağlamanın Sakıncaları

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

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

#### **2.4.1.3.1.1 Terfi**

Terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde mevkiye (işe) yükseltilmesini ifade eder. Biçimsel olarak terfi kararları, işgörenin kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi faktörler dikkate alınarak verilebilir. İnfomal olarak ise, terfilerde adayın kişiliği ve kişiler arası etkileri gibi ölçütler

kullanılır.(Acar,2000;130) yükselme, iş yerinde üst düzeylere gelmek isteyen ve bunun için çok çalışan işgörenler için fırsatlar sağlayan bir çalışma ortamı yaratır. Gerçekte işletmede uygulanan etkili bir yükselme politikası önemli bir personel bulma aracıdır ve pek çok işletme personel bulma programının bir parçası olarak kariyer planlaması çalışmaları yapmaktadır.

Bir başka tanıma göre terfi, işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir(Oral ve diğ.,1994;223). Örneğin bir otel işletmesinde görevli ön büro müdürünün herhangi bir nedenden dolayı işinden ayrılması sonucu, yerine resepsiyon şefinin getirilmesi işletmelerde dikey düzeyde bir yükseltmeyi ifade eder. Aynı şekilde, otel işletmesinin restoranında görevli bir kominin garsonluğa atanması da otellerde yükseltmeye örnek olarak gösterilebilir.

Genel olarak işletmelerde personelin yükseltilmesi sırasında iki kriter gözönünde bulundurulmaktadır. Bunlar; kıdeme göre terfi ve performansa dayalı terfi yöntemidir.

- **Kıdem Durumuna Göre Terfi :** Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır,işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakında tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana kıdem derecesi terfinin en geçerli kriteri olagelmiştir.

Kıdem durumuna göre terfi, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup işgörelere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık eskilik ile yetenekli olmak arasında her zaman dolaysız ilişki kurmak zordur. Ayrıca genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunu kapatmak ve tembelliğe yol açmak gibi sakıncaları vardır.

- **Performans Durumuna Göre Yükselme :**Terfide yerleşmiş bir yöntem de performansa bağlı bir yükselmedir. İşgören işinde gösterdiği bir başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselmeyle ödüllendirilebilir.

Ancak bu yaklaşımının en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır.

#### **2.4.1.3.1.2 İç Transfer**

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferlerden söz edilir. Bir başka anlatımla iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma söz konusudur. Örneğin, bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir başka ustabaşı atanabilir.

İç transfer yoluyla iş gören sağlama, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar. Ayrıca aynı işletme içinde bir iş değişikliği söz konusu olduğu için işletmeye uyum sorunu olmaz. Bu karşılık bir elemanın eski işini bırakması orada yeni eleman bulma sorunu doğuracaktır.

Öte yandan, elemanın yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan gelen biri gibi yeni iş gerekleri ve koşullarına uyum süreci işletme ve için bir zaman ve ekonomik kayıp yaratabilir

(Sabuncuoğlu,2000 ;36-37).

İç transfer, iş görenlerin ücret, yetki, sorumluluk vb bakımdan aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesini ifade eder.

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

#### **2.4.1.3.2 Dış Kaynaklar**

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

- İşletmenin yeni kurulması veya genişlemesi sonucu, işlerin ortaya çıkması durumunda dış kaynaklardan personel sağlanması zorunlu olur,
- Özellikle üst pozisyonlara yeni birinin atanması durumunda, mevcut işletme içi elemanların söz konusu görev için uygun nitelikleri taşımaması işletmeleri dış kaynaklara yöneltir

- İşin niteliklerine uygun personelin sağlanması, aday personel sayısının artırılabilmesi ile mümkündür. Aday personel sayısı ise dış kaynaklara başvurularak artırılabilir.

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

#### Avantajları:

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

#### Dezavantajları:

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

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



İnternet şeklindedir.

#### **2.4.1.3.2.1 İlan ve Duyurular**

Bu yöntemde, oteller ülke veya bölge düzeyindeki yayınlayan gazete veya dergilerde iş ilanı vermektedirler. Söz konusu ilanda çalışma yeri, işin unvanı, sorumluluk, çalışma koşulları gibi bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte verilen ilanda; yaş, eğitim, düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler gibi aranan personelin taşınması gerektirdiği asgari niteliklerin belirlenmesi gerekmektedir(Sabuncuoğlu, 2000; 79).

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

İşletmeler boş kadroları doldurmak için genellikle gazete ve dergilere ilan verirler. yapılan bir araştırmada; araştırma kapsamına alınan işletmelerin %80'inin personel bulma konusunda gazete ilanlarının ettiği, bu rakamın alt kademe pozisyonlar için daha da yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

İlan yoluyla personel bulmanın çok çeşitli yöntemleri vardır. En sık kullanılanı ise; günlük gazetelere verilen iş ilanlarıdır. Bunun dışında; mesleki yayınlar, şehir içi ilan tahtaları, metro ve otobüslere yapıştırılan posterler, radyo ve televizyon iş ilanı için yararlanılan araçlardır(Harvey ve Brown, 1996;97).

Bir gazeteye verilen iş ilanı sayesinde aradığınız iş görenin vasıflarını ve bir işi geniş bir okuyucu kitlesine duyurabilirsiniz. Bu da çok sayıda kişinin işletmeye başvurmasını sağlar. Özellikle birden fazla boş kadro olduğunda ya da yeni bir ünitenin açılışı söz konusu olduğunda işletmeye avantaj sağlar. Ancak çok sayıda adayın başvurusu, başvuru formlarının doldurulması ve değerlendirilmesi esnasında zaman kaybına yol açar. Bu nedenle ilan verilen gazetenin seçimi çok önemlidir. Bu seçim boş olan görevin tipine ve derecesine bağlı olarak değişir. Genellikle yüksek kademelerde görevlendirilecek elemanın aranmasında mesleki yayınlarla birlikte ulusal basın tercih edilir. Diğer taraftan bir garson aranıyorsa, yerel basından yararlanmak daha uygun olacaktır. Ayrıca otel işletmesinin çalışanlarına kalacak yer temin edip edememesi de bu

seçimde etkilidir. Eğer çalışanlarına kalacak yer temin edebilecekse daha alt kademe de çalışanları için de ulusal basından yararlanabilir(Olalı, 1993;32).

Gazete ve dergilere verilen duyuruların açık ve anlaşılır olması gerekir. Aranılan niteliklerin açık bir şekilde belirtilmesi, sadece o niteliklere sahip aday personelin işe başvurmasını sağlar. Böylece personel bulmada zaman kaybı önlenirken, istenen niteliklere sahip olmayanların başvuruları engellenmiş olur(Bingöl, 1990;82-83).

İş ilanlarının amaçları; iş arayanları görevlere güdülemek, uygun nitelikte kişilerin başvurmasını sağlamak ve işletmenin çevrede iyi tanınmışlığını pekiştirmektir(Aldemir ve diğ., 1993;87)

Ayrıca ilan basın yoluyla verilecekse, ilanın verileceği sayfa ve yer seçimi de önemlidir. En çok ilgi çeken yer ilan duyuru sayfasının en üstüdür. Alt kısımlar ilginin az, sayfanın sol alt köşesi ise ilan bakımından en kötü yerdir(Sabuncuoğlu,2000;80). Bununla birlikte personele bulma amacıyla verilen duyuları görsel açıdan şu şekilde gruplandırmak mümkündür(Aldemir ve diğ.,1993;88-89):

- Küçük İlanlar: Gazete ve bazı dergilerin küçük ilan sayfalarında yer alan, daha çok alt kademe personeli için hazırlanan ilan şeklindedir-
- Gösterişsiz İlanlar:Günlük gazetelerde veya süreli olarak yayınlanan mesleki dergilerde rastlanılan, düzenli, özgün başlıklı, görevi tanımlayan, işe ilişkin özellikleri bildiren içerikli ilanlardır. Genellikle, yönetimle ilgili üst kademe kişilerin bulunmasına yönelik verilen ilanlardır. Bu duyuruların sayfadaki yeri de belirgindir.
- Resimli, Açıklamalı İlanlar: Çalışma yaşamına ilk kez başlayacak kişiler için çekici bulunabilen ilanlardır. İşletme ile ilgili açıklamalardan sonra, görevle ilgili tanımlamaların ve personelin özellikleriyle birlikte, işletmeyi tanıtıcı, görevi çekici kılan sözcüklerin ve işletme ilgili resimlerin yer aldığı bir ilan şeklindedir. Özellikle genç yönetici adaylarının bu tür ilanlardan etkilendikleri saptanmıştır.

Pek çok işletme için bir kaç Pazar günü, yerel bir gazetede ilan vermek işgören bulmak için yeterlidir. Oysa günümüzde özellikle nitelikli işgörenler için başlayan rekabet,

işletmeleri verecekleri iş ilanlarını, en az satış ve pazarlama için yaptıkları reklamlar kadar profesyonelce yapmaya zorlamaktadır. Bununla birlikte iş ilanları muhtemelen işgörenler, müşteriler, tedarikçiler ya da rakip işletmeler tarafından da görülür veya duyulur. Bu açıdan bir iş ilanı aynı zamanda işletmenin reklamını da yapar.

- Tüm bu nedenlerden dolayı, etkili bir ilan geliştirebilmek için uyulması gereken bazı kurallar vardır. Bunlar: (Boella,1998;63-64).
- Dürüst olmak,
- Etkili başlıklarla adayların ilgisini çekmek
- Açık doğru bilgilerle adayların ilgisinin sürmesini sağlamak. İşletmenin yeri, mevkii, iş hakkında bilgi, aranılan işgören nitelikleri, tecrübe, çalışma koşulları hakkında doğru bilgi verilmelidir.
- Başvuru için adayların yapması gerekenler anlatılmalıdır.
- Eğer vasıfsız eleman aranıyorsa, ilanda kullanılan dil basit tutulmalıdır.
- İlanda işveren ve onun imajı yükseltilmeli ancak ilanın amacının, kuruluşun tanıtımı değil, boş kadroyu doldurmak olduğu unutulmamalıdır.
- Posta kutusu numarası vermekten kaçınılmalıdır.
- "Cazip ücret" ya da "Niteliklerine göre ücret" gibi anlamsız ifadelerden kaçınılmalıdır.
- İlana son şekli verilmeden önce bir kaç kişinin fikrinin alınması yararlı olabilir
- Adres veya telefon numarası vererek, okuyanları harekete geçirmeye çalışılmalıdır.

#### **2.4.1.3.2.2 Kişisel Başvuru ya da Özgeçmiş Gönderme**

İşletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurup iş isteyebilir. Bu yoldan yapılan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bununla birlikte

sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür. Özellikle ekonomik bulanım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde birçok kişinin doğrudan başvuruda bulunarak iş aradığı görülür. En kolay ve en ucuz bir yöntem oluşu nedeniyle bu yol açık tutulabilir, ancak başvurana uygun iş yoksa onu yine de iyi karşılamak ve başvurusunun ileride yararlanabilir düşüncesiyle belirli bir süre saklı tutmak gerekir.

Doğrudan başvuruda işletmenin dış kapısına özellikle vasıfsız işçi bulma amacıyla bir duyuru yazısı yapıştırıldığı da görülür. Bu tür başvurular genellikle firma kapısında güvenlik görevlilerine yapılır ve kapıda bir iş istek formu doldurulur.

Doğrudan başvuruda yaygın olarak görünen yöntem de cv olarak bilinen öz geçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara postayla veya faxla gönderilmesidir. Bu cv lerde işletme için eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır.

İşletmelerin talep ve duyurusu olmadan mektupla ya da faksla yazılı olarak talepte bulunanlar veya şahsen işletmeye gelerek iş başvurusunda bulunanlar, personel temininde yararlanılabilecek bir diğer kaynaktır. Personel ihtiyacı olmadığı zamanlarda da insanların özellikle yazılı iş başvurusu yapmalarına olanak sağlayan işletmeler, özellikle kısa dönemde ortaya çıkabilecek işgören açıkları için ve niteliği, piyasadaki işsizlik/işgücü yetersizliği durumu, işletmenin imajı ve faaliyet yeri gibi faktörlerle yakından ilgilidir(Acar,2000;136). İş gören ihtiyacını karşılama yöntemleri arasında maliyeti en düşük iş gören bulma yöntemidir.

Otel işletmesine bizzat iş başvurusu yapıldığında, işletmenin ihtiyacı olmasa bile başvuran adayın reddedilmemesi gerekmektedir. İyi tanınmış bazı firmalar bünyelerinde önceki başvuranların bir dosyasını tutarlar. Bu durum özellikle yetenekli işgörenlerin kaybedilmemesi için önemli olabilmektedir. İşletmede o an için başvuran adayın niteliklerine uygun bir boş iş olmayabilir. İş talebinde bulunan kişiye otelin başvuru formunun doldurulması ve eğer varsa özgeçmişinin alınması ve bunların dosyalanması. Otelin ileriki bir tarihte personel ihtiyacı durumunda ilgili kişinin aday personel olarak değerlendirilmesine imkan verebilecektir(Donnely vediğ.,1998; 412). Aynı zamanda bu tür nazik bir yaklaşım, iş talebinde bulunan kişi üzerinde olumlu bir izlenim yaratırken, bu durum otel işletmesinin imajını da güçlendirebilecektir.

#### **2.4.1.3.2.3 İşletme Çalışanlarının ya da Tanıdıklarının Tavsiyesi**

İş gören bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alam yoluna gitmektir. İşletmede çalışanlar boşalan işleri yakından izlediklerinde tanıdık ya da yakınlarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük işletmelerde boşalan görevlere eleman bulunmasında çalışanların öğütlerinde yararlanır. Çalışanların gerek ve özelliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla otel iş gören bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler. Ancak bu yolla personel bulunmasının kötüye kullanılması olasılığı oldukça yüksektir. Bazı işgörenler kendilerine yakın gördükleri tanıdık ve dostlarını istenen nitelikte olmasa bile öyle göstermeye ve işletmeden çok onlara yaranmak amacıyla işe alınma çabasına girişirler. Bunun sonucunda işe yakınlığından çok işletmede çalışanlara yakınlığı nedeniyle işe alınanlar bir yandan düşük verimli çalışmak, öte yandan kendi aralarında doğal gruplaşmaya gitmek gibi durumlar yaratabilirler. İşletme yöneticilerinin sosyal ve insancıl amaçlarla bu yolu açık tutması halinde her iş boşalmasında benzer öneriler gelebilir.

Aracılarla başvuru yönetimimin daha kötü uygulamasının dışarıdan işletme yöneticilerine yapılan öğüt ve baskılar oluşturur. Ülkemizde sık sık örneklerine rastladığımız bu tür uygulamaya ‘kartvizitle iş bulma’ yöntemi denebilir. Kuşkusuz çok yanlış ve tehlikeli bir yoldur. Çoğu kez ‘işe göre adam’ yerine ‘adama göre iş’ bulma ile sonuçlanır.

#### **2.4.1.3.2.4 Eğitim Kurumları**

İşletmeler iş gören bulma konusunda meslek liseleri ya da çoğunlukla üniversitelerden yararlanmaktadırlar. Her ne kadar üniversitelerden eleman bulmak oldukça zahmetli pahalı ve zaman alıcı süreçse de sürekli olarak gelişen dünya özellikle büyük işletmeleri bunu yapmaya zorlamaktadır.

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

Kaliteli hizmet sunumu dikkate alındığında, kaliteli insan gücüne gereksinim duyulması söz konusu olmaktadır. Artan rekabet koşullarında bir otel işletmesinin rekabet gücünü arttırması, büyük ölçüde bu alanda mesleki eğitim almış elemanları istihdam etmesiyle mümkündür. Aksi durumda turistik tüketiciler alternatif imkanlar sunan, başka bir ifadeyle daha kaliteli hizmet sunan işletmelere yönelebileceklerdir(Batman ve diğ., 2000;220).

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

Fakat turizm sektörü özellikle üniversite düzeyinde turizm eğitimi almış öğrencilere istihdam açısından pek sıcak bakmadığı ve mevcut işgücü kaynakları arasında üniversite mezunlarından eleman temin etme oranının yaklaşık % 4 seviyesinde kaldığı görülmektedir(Batman ve diğ., 2000;218).

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

#### **2.4.1.3.2.5 Internet**

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan en önemli değişimlerden biri de teknolojik gelişmelerdir. Bu nedenle, günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, teknolojik gelişmelere sürekli takip etmelerine bağlı olmaktadır.

Teknolojik yeniliklerle birlikte ortaya çıkan en önemli olgulardan biri de internettir.

Günümüzde Internet, otel işletmelerini her geçen gün bu ortamın içine çekmekte ve bu olgulardan yararlanmaya otel işletmeleri için gelecekte büyük kayıplarla karşılaşma riski doğmaktadır.

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

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

( [www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/yetenekavci.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/yetenekavci.asp)).

#### **2.4.1.3.2.6 İşgören Kiralama**

İş gören kiralama, daha uzun süreler için, 'geçici statü' de iş gören istihdamı ifade eder. Burada işe alınan iş görenler, aslında kiralayan 'leasing' firmasının kadrolu elemanlarıdır. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Burada işletme işte yeterli performansı gösteremeyen iş gören yerine yeni personel de talep edebilmektedir.

Bu uygulamada kiraya veren leasing firması, işgörenleri seçmekte, eğitmekte,ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personeli kiralamaktadır.

Bu şekilde personel temini özellikle iş gücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncaları taşımaması bakımından tercih edilebilmektedir. 'işgören taşeronluğu'adı da verilen bu yöntemde, işletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb.ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, işgörenler için tek bir ücret

ödemektedir. Ayrıca iş gücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır(Sabuncuoğlu;2000,84).

#### **2.4.1.3.2.7 İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları**

Yurt dışında ve giderek ülkemizde resmi iş ev işçi bulma kurumunun dışında özel istihdam bürolarının da oluştuğu ve özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti verdikleri izlenmektedir.

Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işverenden ya da elemandan belli bir ücret talep eder ve bu ücret bazen oldukça yüksek olabilir. Fakat iyi bir kaynak olduğundan bir çok eleman ve organizasyon bu kurumlara başvurur. Bu kurumların bir avantajı, kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmalar, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır(Palmer ve Winters, 1993;74).

Otel işletmelerinin "personel bulma süreci'nde bu tür özel insan kaynakları danışmanlık firmalarına başvurmaları, kendilerine önemli faydalar sağlayabilecektir. Bu faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Her şeyden önce işgören bulma konusunda uzmanlaşmış bu danışmanlık firmaları, işin gerektirdiği özelliklere sahip kişilerin daha objektif esaslara göre belirlenebilmesine ve iş gereklerine uygun elemanların bulunmasına olanak sağlayacaklardır. Personel bulma sürecinde uzman firmaların kullanılması görüşme, sınav, referans kontrolü esnasında ortaya çıkan maliyet kalemlerinden büyük tasarruflar sağlayacaktır. Özellikle işletmeye uygun işgörenlerin alınmaması durumunda bu maliyetlerde büyük artış olacağı göz önünde bulundurulursa, işe uygun İşgören buldukları için personel bulma sürecinde uzman firmaların kullanılması daha akılcı olacaktır.

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



- Personel bulma sürecinde uzman firmaların kullanılması sayesinde mevcut işletme kaynakları (zaman, ekipman, para v.b.) diğer insan kaynakları işlevlerine yoğunlaştırılabilir. Böylece geleneksel insan kaynakları işlevlerinin uzman firmalar aracılığıyla yürütülmesi, mevcut kaynakların ise çağdaş İKY işlevlerine (performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirme) yoğunlaştırılması sağlanabilir(Seymen, 1995;75-76).

#### **2.4.2 Personel Seçme Sürecinin İncelenmesi**

Personel seçimi insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri sayılır. Yüksek personel devir hızının konaklama işletmelerine yüklediği maliyetler, etkili bir personel seçim sistemiyle en aza indirilebilir. Bununla birlikte hala bazı yöneticiler, bir bulaşık makinesini seçmek için harcadıkları zaman ve emeği, o makineyi kullanacak olan kişiyi seçmek için harcamaktadırlar.

Personel seçimi uzun zamandan beri konaklama işletmelerindeki işleri yönetme başarısının bir anahtarı olarak düşünülmüştür. Konaklama işletmelerinde işe alınacak personelin kişiliğinin en az onun yetenekleri kadar dikkate alınması gerektiği bir gerçektir. Bundan yaklaşık yüz yıl önce, Ellsworth Statler otel yöneticilerine, ‘Sadece iyi huylu insanları işe alın’ diyerek bunu vurgulamaktadır.

Doğru insanı seçmenin bir işletmeye sağlayacağı pek çok avantajdan söz edilebilir:

- Her şeyden önce doğru işgörenin verimliliği yüksektir.
- İşletmeye ve işine alışma süresi çok daha kısadır
- Daha az eğitim ve denetim gerektirir.
- Uzun süre çalışma eğilimindedir.
- Daha az denetim ve ilgi gerektirdiğinden yöneticiler yönetim faaliyetlerini yerine

getirebilmek için çok daha fazla zamana sahip olurlar(Harvey,1996;83-84).

İnsan unsurunun işletmelerde bu derece önemli olması personel seçiminin önemini daha da arttırmaktadır. İşletme için gerçek personel ihtiyacının ne olduğunun belirlenmesi ve başvuranlar arasında en iyi ve en yararlı olanın seçilmesi, İKY' nin en önemli konularından birini, belki de en önemlisini oluşturmaktadır. Çünkü, işletmenin diğer işlevlerini yerine getirebilmesi büyük oranda işe uygun eleman seçimine bağlıdır. Personel seçiminde isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahip olacaktır. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür ve işletme açısından maliyet ve zaman kaybına yol açacaktır.( Bingöl, 1990 ) Bu durum otel işletmelerinde personel seçim sürecinin her aşamasına gereken önemin gösterilmesini gerekli kılmaktadır.

Otel işletmelerinde istihdam edilecek personelin çoğunluğunun müşteri ile doğrudan ilişki halinde olması, bu işletmelere seçilecek olan personelin diğer işletmelerde çalışan personele göre bazı özel niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Buna göre, otel işletmelerinin genel olarak personeline aradığı nitelikler şunlardır(Oral ve Kurgun ,1997;36-37):

- Tatmin edici bir genel görünüş ve fiziksel yapı
- Çabuk kavrama
- Ciddiyet
- Sorumluluk
- Sakin bir mizaç
- İyi bir yabancı dil
- Doğruluk
- İş yerine uyum yeteneği
- İş arkadaşlarıyla birlikte çalışma yeteneği.
- Çalışacağı iş ile ilgili yeterli bir eğitim ve mesleki bilgiye sahip olmak.
- İyi bir genel kültür.
- Otelcilik hizmetlerinde çalışmanın özel koşullarını bilmek

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

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

- İşin gerektirdiği yeteneklere sahip olmayan elemanlarla kaliteyi yakalama mümkün olmayacaktır,
- Yeteneği uygun olmayan kişiler daha uzun zaman eğitim ve deneyime ihtiyaç gösterir,
- Gerekli yeteneklere sahip olmayanlar işi yaparken zorlanırlar ve bu zorlanma onları iş tatminsizliğine ve yabancılaşılmaya iter, motivasyonunu düşürür
- İş kazaları artar
- İşe uygun olamayan elemanların seçilmesi, yeni personelin yaratıcı olmasını ve yeni fikirler üretmesini engeller,
- Gerekli niteliklere sahip olmayan personel daha çok denetime ihtiyaç gösterir.

Bununla birlikte, yetenekleri işin gereklerine uygun elemanların seçilmesi işletmeyi bazı yönlerden avantajlı duruma getirecektir. Bunları da şu şekilde özetlemek mümkündür: (Telman,1998 ;48).

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

### **Ön Görüşme**

Bu görüşme gayet kısa olarak yapılır. Amacı, istenilen, aranan niteliklere sahip olmayanları ayıklamaktır. Bu ilk görüşmede konuşma, anlatım yeteneği ve görünüş anında değerlendirilir(Yalçın,1988;70).

Personel seçme işlevinde iki yönlü seçme söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek iş için başvurur, daha sonra işveren adayı seçer. Ön görüşme aşamasında genellikle personel bölümünden bir yetkili adayla bir "nezaket görüşmesi" yapar. Bu görüşme sırasında adayların nasıl bir iş aradıkları eğitim düzeyleri ve işletmeden beklentileri sohbet havası içinde öğrenilir. Görüşmede, işe uygun olmadığı net bir biçimde görülen adaylar elenir. İşe uygun adaylara ise birer başvuru formu doldurtularak ön görüşme aşaması sonuçlandırılır(Geylan,1992;104).

Bir işletme, işe kabulde bir yaş sınırı koymuş veya en az öğrenim düzeyi gibi bir takım şartlar belirlemiş olabilir. Ön görüşme esnasında bir sohbet havası içerisinde bireyin yaşı, eğitim durumu gibi bilgiler öğrenilmeye çalışılır. Ayrıca; adayın dış görünüşü,

konuşma biçimi gibi kişisel özellikleri de yine bu bölüm içerisinde değerlendirilme imkanı bulmaktadır(Bingöl,1990;93). Böylece, işletmenin belirlemiş olduğu şartlara uymayanların tespit edilmesi ve reddedilmesi söz konusu olmaktadır. Bu aşamada ayrıca, iş için işletmeye başvuranlar işletmenin kendisinden ne beklediğini ve işletmenin kendisinin isteklerini ne ölçüde karşılayabileceğini öğrenmek isterler. Tüm bunların sonucunda işletme için uygun olmayanlar elenmekte, uygun olanlar ise bir sonraki bölüm olan başvuru formunu doldurma aşamasına geçmektedirler.

#### **2.4.2.1 Başvuru Formu Doldurma**

Başvuru formlarının temel amacı; adayın geçmişi ile ilgili bilgi edinmektir. Genellikle de adayın bir önceki iş tecrübesi, öğrenim düzeyi, çalışma hayatı referansları ve diğer kişisel bilgiler bu formda adaya yöneltilecek sorularla öğrenilmeye çalışılır(Woods,1997;116). Bununla birlikte başvuru formları, görüşme esnasında personel seçiminde görevli kişilerin ellerinde adayla ilgili bilgilerin bulunması ve adayların nitelikleri arasında daha adaletli bir karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla da kullanılırlar.

Aday personele iş başvuru formu doldurtmasının üç ana nedeni vardır.

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

## **2.4.2.2 Personel Seçim Sınavı ve Psikoteknik Testler**

Test türlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

### **2.4.2.3.1 Test Türleri**

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

#### **2.4.2.2.1.1 Zeka Testleri**

İşletme yönetiminde zeka, kişilerin çevrelerine uyumunu sağlayan, olayları karşılaştırma ve kavrama yeteneğini oluşturan zihinsel bir yapıdır. Bu tanım açısından zeka testleri, belirli tipteki zihinsel- yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, hafıza, uyum çabukluğu algılama hızı vb.dir(Bingöl,1990;107).

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

#### **2.4.2.2.1.2 Kişilik Testleri**

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

Kişilik testleri, adayın işteki sosyal ilişkilerini nasıl kuracağı konusunda fikir vermekle birlikte, kullanımı ve yorumlanması uzmanlık isteyen bir test yöntemidir. Örneğin kişilik testleri, yönetici pozisyonuna istihdam edilecek kişilerde adayın liderlik, yaratıcılık gibi özelliklere sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla kullanılır (Arslan,1999;42). Buna göre, birey üstün yeteneklere sahip olsa bile, eğer diğer insanları yönetme ve sorumluluk alma gibi özelliklere sahip değilse görevini başarıyla

yürütemeyebilecektir. Bu bakımdan kişilik testlerinin yapılması zorunlu olmaktadır.

#### **2.4.2.3.1.3 Başarı Testleri**

Başarı testleri, kişinin belirli bir işi ne ölçüde bir başarı ile gerçekleştirdiğini ölçmeye yarar. Örneğin, herhangi bir otel işletmesinin ön büro departmanında çalışan bir ön kasa elemanının, müşterilerin otelin değişik departmanlarında yaptığı harcamaları süratli ve eksiksiz müşteri hesaplarına kaydedebilme yeteneğini ölçme, ön kasa elemanının ilgili işte ne ölçüde başarılı olduğu konusunda fikir verebilecektir. Fakat, aday personelin ilgili işte başarılı olacağını önceden kesin olarak söylemek oldukça güçtür. çünkü, kişinin çalışma ortamındaki başarısını etkileyen ve test uygulaması sırasında göz önüne getirilmeyen bir çok faktör olabilir. Bu yüzden, test sonuçlarına bakarak genel ve kesin yargılara varmak oldukça güç olmaktadır(Şenatalar, 1978;137).

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

#### **2.4.2.4 Görüşme**

Personel seçme sürecinde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan personel seçme sürecinin temelini teşkil eden görüşme en basit şekliyle, belirli bir amaç doğrultusunda iki kişi veya bir kişi ile bir grup arasında yapılan sözlü bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir([www.deramandact.com/showhtm](http://www.deramandact.com/showhtm)).

Görüşmenin babansı, görüşmeyi yürüten kişinin becerisine bağlıdır. Bir iş ya da personel seçme görüşmesinde bir aday personel ile bir insan kaynakları sorumlusu buluşur, ilgili boş pozisyonun yapısı ve aday personelin nitelikleri tartışılır. Bu yöntem personel seçiminde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. Fakat görüşmeyi yürüten kişinin duyguları ve ön yargıları görüşmede etkili olduğundan hatalı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. İşe alınacak aday personelle yapılan görüşmeler personel seçme sürecinin her zaman bir parçası olmuştur. Birçok işletme, bir işgörenin herhangi bir işte ne kadar başarılı olacağını tahmin etmenin en güzel yolunun işgörenin kendisi ile

yapılacak yüz yüze görüşmede görüşmeyi yürüten kişide uyanan hisse dayandığına inanmaktadır. Dolayısıyla görüşmeyi yürüten kişinin becerisi görüşmenin başarısını doğrudan etkilemektedir.

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

Personel seçim sürecinde oldukça önemli yer tutan görüşme yönteminin amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür(Riley,1992; 96):

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

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

Birincisi, görüşmeciler aday personeli iş analizi hakkında bilgilendirirler. İkincisi, görüşme'ciler aday personelin doldurduğu iş başvuru formu üzerindeki bilgileri incelerler. Üçüncüsü, görüşmeciler iş başvuru formundaki verilerin doğruluğunu ortaya çıkarmaya yönelik sorular sorarlar. Bu üç görüşme adımı sırasında görüşmecinin uygun



bir atmosfer yaratması, aday personeli işletme hakkında bilgilendirilmesi ve onun üzerinde pozitif bir imaj yaratmaya çalışması yararlı olacaktır. Bu noktada görüşmecinin sergilemesi gereken davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Adayın kişiliğine saygı göstermelidir,
- Aday olduğunca rahatlandırılmalıdır,
- Zaman parametreleri belirlenmeli ve bu adaya bildirilmelidir
- Aday dikkatli biçimde dinlenmelidir
- Nesnel olunmalıdır,
- Görüşmede düzenli not tutulmalıdır,
- Bir soru tümüyle yanıtlanmadan diğer soruya geçilmemelidir,
- Adaya da soru sorma hakkı tanınmalıdır,
- Aşırı heyecan, denetlenmelidir,
- Adayla göz kontağı kurulmalıdır.

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

1. Her sorunun amacı olmalıdır: her görüşme belirli bir amaca ve karar alamaya yönelik yapılır.
2. Her soru iş gereklerine bağlanmalıdır: ahlaki ve hukuki anlamda konuların başka anlamlara kaymaması gerekir.
3. Her soru açık ve anlaşılır olmalıdır: açık ve anlaşılması kolay olmayan sorular adayların kafalarını karıştırır. Karmaşık ve yanlış cevapların alınmasına neden olabilir.
4. Her soru tekrarlanabilir olmalıdır: adayların objektif kurallara göre seçilebilmesi açısından soruların herkese sorulabilecek ölçüde genel olması gerekir.

5. Görüşme sürecinde sorular anlamlı bir sıra içerisinde yer almalıdır: görüşmenin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için adaylara yöneltilecek soruların belirli bir düzen içerisinde yer alması gerekir. Soruların bir konudan ilgisiz başka bir konuya atlaması, adaylar üzerinde işletmeye karşı güvensizlik ve kuşku duygusunu uyandırır. Bu konuda, iş başvuru formu üzerinde yer alan bilgi akışının izlenmesi ve soruların bu sıraya göre sıralanması yararlı olabilecektir.

#### **2.4.2.4.1 Görüşme Türleri**

Herhangi bir iş görüşmesi farklı şekillerde uygulanabilir. Görüşmeciler, farklı görüşme yöntemlerini uygulayarak söz konusu pozisyon için en uygun adayı belirlemeye çalışırlar. Personel seçim görüşmesinde kullanılan yöntemler işin yapısına ve işletmenin işe alma politikasına bağlı olarak değişmektedir. Fakat, görüşme nasıl yürütülürse yürütülsün, görüşmeciden adayın o işte ne ölçüde başarılı olacağı hakkında geçerli bir tahminde bulunması beklenir. Görüşmecinin yeteneği bu tahminin başarı şansını arttıracaktır(Winters, 1993;80).

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

##### **2.4.2.4.1.1 Birebir Görüşme**

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

Bu yöntemde öznel değerlendirmelerin görüşmeyi etkilemesi kaçınılmazdır; uygulanması halinde görüşme sürecin çok iyi planlanması ve etkin bir ön hazırlık yapılması şarttır. Birebir görüşmelerin en büyük sakıncası değerlendirmenin tek bir kişi tarafından yapılması ve daha öznel kararların verilmesine neden olmasıdır([www.dreamandact.com/showhtm.asp](http://www.dreamandact.com/showhtm.asp)).

#### **2.4.2.4.1.2 Grup Görüşme**

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

#### **2.4.2.4.1.3 Baskılı Görüşme**

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

#### **2.4.2.4.1.4. Görüşme Süreci**

Görüşme süreçleri aşağıdaki kategorilere ayrılmıştır.

#### **2.4.2.4.1.5.Referans Araştırması**

Bir adayı işe almadan önce, verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak çok önemlidir. İşletmelerin bu konuda yararlanabilecekleri kaynaklar, adayın verdiği referanslardır.

Bir iş yerinde çalışmak amacı ile başvuran kişilerin kişilik, çalışma durumu ve yaşamları hakkında kendilerinden alınan bilgiler yanında referans olarak verdikleri kişilerden de benzeri nitelikte bilgiler alınması yoluna gidilebilir. İş için başvuran kişinin iş görüşmesi sırasında ve başvuru formu üzerinde belirtmiş olduğu bilgiler referans veren kişilerin sağladığı bilgilerle karşılaştırılabilir. Ancak bu yoldan sağlanan bilgilerin yeterli olmayacağı ve bu bilgilere fazla güvenilmeyeceği kanısında olan yöneticiler bulunduğu gibi, referansların gerektiği biçimde kontrolü durumunda yararlı bilgiler elde edilebileceği görüşünde olan yöneticiler de vardır.

Referans alınmasında izlenecek yollar aşağıdaki biçimde özetlenebilir;

- Başvuran kişiden daha önce çalışmış olduğu işyerinden referans mektubu getirmesi istenebilir,
- İşe alacak kuruluş başvuranın daha önce çalışmış olduğu işyerine bizzat yazarak bilgi isteyebilir,
- Başvuran kişinin referans olarak verdiği kişilerle telefon görüşmesi yapılabilir,
- Referans olarak gösterilen kişilerle yüz yüze görüşme yapılabilir.

Bir kişinin çalışma yaşamı ve kişisel durumu hakkında referans alındıktan sonra o kişi hakkında genel değerlendirme yapılırken yalnızca sağlanan referanslardan hareket edilmemelidir. Kişinin daha önceki işyerinde çalışması sırasında doğan aksaklıklar yalnızca kendisinin tutumundan meydana gelen nedenlerden doğmuş olmayabilir. O işyerinde çalışma koşulları, çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin niteliği gibi nedenler de çalışma düzenini ve kişinin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Eksik bir değerlendirme sonucu verilen yanlış bir karar işletmeye yararlı olacak bir kişinin işe alınmamasına neden olabilir.

#### **2.4.2.5 Sağlık Kontrolü**

İşe alınacak kişilerin sağlık durumları hakkında da bilgi edinmek gereklidir. Bazı işletmeler sağlıkla ilgili işlemleri işe alma sürecinin başında ele almak eğilimindedirler. Ancak sağlık muayenesi masraflı olması nedeni ile başvuranların sayısı çok olduğu durumlarda bu muayenenin işe alma sürecinin sonunda yapılması daha uygundur. Zira seçim işlemi sonunda işe alınacaklar belli olduğu için az sayıda kimse sağlık muayenesinden geçirilmiş olacaktır.

Birçok iş, işe girecek kişinin bu işi fiziksel açıdan yapabilecek kapasitede olmasını gerektirir. Bu nedenle seçilen adayın işin fiziksel gereklerini karşılayıp karşılayamayacağını saptanmasına çalışılır. Bu amaçla aday sağlık kontrolünden geçirilir. Bu işlem hastane raporu ile olabildiği gibi, işletme doktorunun muayenesi ile de yapılabilmektedir. Adaya yapılan sağlık kontrolü şu yararları sağlamaktadır(Toker, 1995;44);

- İşe alınacak kişinin fiziki yeteneklerini saptamaya yarar. Örneğin, işe alınacak kişinin ayakta yapılan işlerde çalışıp çalışamayacağı, ağır yükleri kaldırıp kaldıramayacağı,
- işletme, kişileri sağlık durumunun yetersiz olduğu işlerde çalıştırdığı takdirde sorumlu duruma düşebilir. Bu nedenle işe alınmadan önce kişilerin sağlık durumunun saptanması kendilerine verilecek iş türünün belirlenmesi açısından da yararı vardır.
- İşe alımından önce yapılacak sağlığa ilişkin incelemeler bulaşıcı hastalıkları önlemek yönünden de yararlıdır

#### **2.4.2.6 İşe Alma Kararı**

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetmedir. Her iki durumda da karar genellikle seçme süreci boyunca verilmiş kararların birikmesinin sonucudur.

Organizasyonda adayı işe alıp almama konusunda en son kararı genelde personelin çalışacağı bölümün yöneticisi vermektedir. İnsan Kaynakları Bölümü personel adaylarını araştırır, bulur, işletmeye başvurmalarını sağlar, test ve sınavlar uygular, görüşme yapar, referansları kontrol eder. Bunları yaparken diğer bölümlerle işbirliği yapar. Seçilmiş adayların işe alınıp alınmaması kararını bölüm yöneticilerine bırakır. Eğer aday işe alınmamışsa bunu kendisine yine İK Bölümü bildirir. Seçilen adaylara iş teklifini ise genellikle elemanın alınacağı bölümün yöneticisi yapar. Teklif yapılmadan önce İ.K Bölümü organizasyon ücret yapısını ve diğer politikalarını göz önünde bulundurarak kararı onaylar.

#### **2.4.2.7 İşe Yerleştirme**

İşe alma sürecinin son aşaması işe alınan bireyin işe alıştırılmasıdır. Yeni işe alınan personele işyeri ve çalışma koşulları (işin niteliği, işletmenin ürettiği ürünler, çalışma düzeni, çalışma saatleri, izinler, ücret, görevde yükselme, emeklilik, sağlık ve güvenlik konusunda sağlanan olanaklar v.b.) hakkında sistemli bir biçimde bilgi verilmesi onun işyeri ile bütünleşmesine olanak sağlamaktadır.

İşe yeni başlayan kişi çevreyi tanımadığından çeşitli sorunlar, endişeler içindedir.

Kendisinin iş arkadaşları ve örgüt tarafından benimsenip benimsenmeyeceği, işinde başarılı olup olamayacağı korkusunu taşır. Hangi davranışların kabul göreceğini, hangilerinin eleştiri konusu yapılacağını bilemez. Bütün bu sorunlarla ilgili olarak kendisine yol gösterilmediği takdirde bir olasılık, zor da olsa ortama uyum sağlamasıdır, ama ikinci ve daha büyük olasılık, deneme yanılama yolu ile öğrenmeye çalıştığı örgüt ortamında verimsiz, başarısız olmasıdır. Bu arada, birey çevreyi tanımak için yanındaki iş arkadaşlarına sık sık sorular sorarak onları rahatsız eder. Kendi iş verimi düşük olan birey, diğer personelin de iş verimini düşürür. Verimsizlik, düşük başarı çalışanın moralini bozar, kendine güvenini kaybettirir, örgüte bağlılığı azaltır. Bu durumda bir personel bulabildiği en yakın fırsatta örgütten ayrılacağından kendisi için o zamana kadar yapılmış olan arama, bulma, seçme faaliyetlerine ilişkin emek ve harcamalar da boşa gitmiş olur. Ayrılan elemanın yerini doldurmak için bu yorucu ve zaman alıcı faaliyetlere yeni baştan başlamak gerekecektir.

### **3. BÖLÜM: OTEL İŞLETMLERİNDE PERSONEL BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **3.1 Araştırmanın Amacı Ve Önemi**

Modern ekonomik yapıda hizmetler sektörü içinde yer alan turizm sektörü, diğer sektörlerden farklı olarak bir sektörler bütünüdür. Ekonominin hiçbir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar insanlara ya da bireylerle bu kadar doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir.

Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir. Otelin ziyaret edilen andan terk edilen anına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmeleri açısından insan kaynakları yönetimi oldukça önemlidir. Çünkü insan kaynakları planlaması ile işletme, işin niteliğine uygun personel seçimi ve istihdamını sağlayarak müşterilere daha iyi hizmet sunacak personeli bulmada etkili olur.

Buna bağlı olarak araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan personel gereksiniminin hangi kaynaklardan, ne şekilde sağlandığını belirlemek, personel seçme aşamasında hangi yöntemlerin uygulandığını ve ne tür bir personel seçme sürecinin izlendiğini saptamak ve araştırma yapılan işletmeler bazında bu sürecin etkin bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini değerlendirerek farklılıkları ortaya koymaya çalışmaktır.

#### **3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Otel işletmelerindeki insan unsurunun birçok işletmeye göre daha yoğun hissedilmesi, insan kaynakları yönetiminde personel bulma ve seçme sürecinin bu işletmeler üzerinde araştırılması fikrini doğurmuştur. Özellikle verilen hizmetin kalitesi, işletmelerin bir kısmının zincir otel olması ve ülkenin farklı şehirlerinde de yer alması, standartlarının yüksek olması gibi nedenler araştırmanın İstanbul ilinde ve sadece beş yıldızlı oteller üzerinde uygulanmasına sebep olmuştur. Turizm Bakanlığına bağlı turizm işletme

belgesine sahip toplamda 28 otel işletmesi bu araştırma kapsamına alınmış olup, sadece 25 işletmeden geri dönüş olmuştur.

### **3.3 Araştırmanın Sınırları**

Araştırmanın İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynaklarından sorumlu yöneticileri tarafından cevaplanması uzun süre almıştır. Ayrıca yöneticilerin programlarının yoğun olması, anket sorularının yanıtlanmama endişesi ve yöneticilerle görüşebilme güçlüğü bir takım sıkıntıların yaşanmasına sebep olmuştur.

### **3.4 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine yönelik anket formu tarafınca hazırlanmıştır. Uygulama kapsamına alınan işletmelere ait veriler, işletmelerin insan kaynakları departmanından sorumlu yöneticiler tarafından cevaplanarak elde edilmiştir. Bu amaca ulaşmak için uygulama İstanbul ilinde bulunan ve Turizm Bakanlığına bağlı turizm işletme belgesine sahip toplamda 28 otel işletmesinde uygulanmıştır. Bu otellerin tamamına anket çalışması uygulanmış olup, 25 tanesinden geri dönüş olmuştur.

Anket yöntemi, otel işletmelerinin büyük bir bölümü bizzat ziyaret edilerek ve bazı işletmelere faks gönderilerek ilgili yöneticilerin anket formunu doldurmasının sağlanması şeklinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular frekans dağılımı ve yüzde yönetimi kullanılarak değerlendirilmiştir.

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

### **3.5 Araştırma Bulguları Ve Değerlendirmesi**

Araştırma kapsamına alınan işletmelere uygulanan anket soruları 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, araştırmaya katılan yöneticilerin tanıtımına yönelik sorulardan oluşmaktadır. Genel anlamda verilen bu tanıtıcı bilgilerden sonra, ikinci kısımda araştırma kapsamına alınan işletmelerdeki insan kaynakları yöntemine ilişkin sorular yer almaktadır. Üçüncü kısımda ise, araştırma kapsamına alınan işletmelerde



personel bulma ve seçme sürecine ilişkin sorular bulunmaktadır. Bu kısım, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecinin ne şekilde yerine getirildiği, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerine yöneltilen sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır.

### 3.5.1 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tanıtımına Yönelik Bulgular

Bu başlık altında ankete cevap veren beş yıldızlı otel işletmeleri insan kaynakları(personel) yöneticilerinin özelliklerine ait (meslek süresi, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin, elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 1: Ankete Katılan Yöneticilerin Buldukları İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

| <b>Çalışma Süreleri</b> | <b>Yönetici Sayısı</b> | <b>Yüzdesi (%)</b> |
|-------------------------|------------------------|--------------------|
| 1-4 yıl                 | 7                      | 28                 |
| 5 yıl ve üzeri          | 18                     | 72                 |
| <b>Toplam</b>           | <b>25</b>              | <b>100</b>         |

Tablo 1 incelediğinde ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (ortalama %72) buldukları işletmede 5 yıl ve üzeri çalışmakta olduğu gözlenmektedir. İşletmelerin 7'si 1-4 yıl arası çalıştığını ve 1 yıldan az çalışanın olmadığını görmekteyiz. Bu durum, yöneticilerin buldukları işletmelerdeki personel bulma ve seçme uygulamaları konusunda daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olma olasılığını artırıcı bir etken olmaktadır.

**Tablo 2: Ankete Katılan İşletmelerdeki Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

| <b>Eğitim Düzeyi</b> | <b>Yönetici Sayısı</b> | <b>Yüzdesi (%)</b> |
|----------------------|------------------------|--------------------|
| Üniversite           | 16                     | 64                 |
| Lisansüstü           | 9                      | 36                 |
| <b>Toplam</b>        | <b>25</b>              | <b>100</b>         |

Tablo 2 incelendiğinde, ankete katılan insan kaynakları yöneticileri ağırlıklı olarak (%16 oranında) üniversite mezunu kişilerden ve %9 oranıyla da lisansüstü mezunu kişilerden oluştuğu görülecektir. Yönetici kadrosundaki kişilerce cevaplanmış olan ankette çalışanların büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu kişilerden oluşması normal karşılanmıştır. Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasını ve personel bulma ve seçme sürecini sürdüren kişilerin üniversite mezunu olduğunu söylemek mümkündür. Otel işletmelerinin hizmet sektöründe yer alması, bu işletmelerde çalışacak olan personelin seçilmesinde eğitimli personelin bu görevi yerine getirecek olması önemli bir unsurdur.

Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerdeki yöneticilerin turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde de büyük bir çoğunluğunun 10 yıl ve üzeri bu sektörde çalıştığı (%16 oranında) ve %9 oranıyla da 6-10 yıl arası turizm sektöründe çalıştığı gözlenmektedir. Sektörde uzun yıllar çalışan bir yönetici çalıştıracağı personelde olması gereken özellikleri ve buna bağlı olarak bu özellikleri nasıl tespit edeceğini analiz etmiş ve bu konuda deneyim sahibi olmuş olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.5.2 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Bulgular**

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

Bu amaca yönelik olarak yöneticilere sorulan ilk soru, işletmede ‘insan kaynakları (personel)’ den sorumlu bir departman olup olmadığı ile ilgilidir. Ankete katılan 25

işletmeden 25'i (tamamı oranında) işletmede bu alanla ilgili departman olduğunu ifade etmişlerdir. Bu da günümüzde insan kaynakları departmanının ne derece önemli olduğunun bir göstergesidir.

**Tablo 3. Ankete Katılan İşletmelerde ‘İnsan Kaynakları (Personel)’den Sorumlu Departmanların İsimlerine Göre Dağılımı**

| Departman Adı                     | İşletme Sayısı | Yüzdesi (%) |
|-----------------------------------|----------------|-------------|
| Personel departmanı               | 4              | 16          |
| İnsan Kaynakları Departmanı       | 12             | 48          |
| Personel ve İdari İşler Müdürlüğü | 9              | 36          |
| <b>Toplam</b>                     | <b>25</b>      | <b>100</b>  |

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde araştırma kapsamına alınan işletmelerin büyük çoğunluğunun (%80 oranında) insan kaynakları (personel)’den sorumlu bir departmana sahip olduğu ve bu departmanın adının işletmelerinin büyük bölümünde (%48 oranında) insan kaynakları departmanı adı altında geçtiği saptanmıştır. Buradan, ankete katılan otel işletmelerinin henüz insan kaynakları yönetimi anlayışına tam olarak alışmadıkları ya da henüz tam anlamıyla uygulamaya koyamadıkları ve personel ve idari işleri adı altında işlevlerine yerine getirdiklerini söylemek mümkündür. İşletmelerde %36 oranında personel ve idari işler departmanının yer aldığını incelediğimizde ise bu oranın çok da düşük olmadığı gözlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ayrı ele alınması gereken bir birimdir. Dolayısıyla, farklı departmanların bünyesi altında bu işlevin yürütülmesi bu işletmelerde insan kaynakları yönetiminin gereği gibi yerine getirilemediğini ve bu alana gereken önemin gösterilemediği düşüncesini doğrulamaktadır.

### **3.5.3 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme Sürecine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın üçüncü ve aynı zamanda son kısmı, çalışmanın temel konusunu oluşturan kısımdır. Buradan çıkan sonuçlarla araştırmaya konu olan ‘otel işletmelerinde personel bulma ve seçme süreci’nin ne şekilde belirlendiği ve yürütüldüğüne ilişkin veriler edinilmesi amaçlanmış ve bu veriler ışığında öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Bu amaca yönelik olarak bu kısım 3 bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde, otel işletmelerinde personel ihtiyacının belirlenmesine ilişkin veriler ve buna bağlı olarak personel bulma ve seçme sürecine temel oluşturan ön çalışmalardan insan kaynakları planlaması ve iş analizi çalışmalarına yönelik edinilen bulgular ele alınırken, ikinci bölümde otel işletmelerinin personel bulma sürecinde yararlandıkları ya da başvurdukları kaynaklar incelenmiş, üçüncü ve son bölümde ise otel işletmelerinde personel seçme sürecine yönelik olarak elde edilen bulgular sunulmuştur.

#### **3.3.3.1 Personel İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Bulgular**

Bu kısımda ilk soruyu, işletmelerde belli bir insan kaynakları politikasının belirlenmiş olup olmadığı ile ilgili bölüm oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan 25 işletmenin tamamı işletmede belli bir insan kaynakları politikasının belirlenmiş olduğunu belirtmiştir. Bu oran işletmelerde çalışan personel açısından güven verici bir sonuç doğurmaktadır.

Otel işletmelerinde belli bir insan kaynakları politikasının belirlenmiş olduğunu belirten 25 işletmeden 16’sı (% 64) bu politikanın üst yönetim ve insan kaynakları departmanın ortaklaşa çalışması sonucu ortaya çıktığını belirtirken, 6 işletme (%24 ) üst yönetim tarafından, 3 işletme (%12) ise, sadece insan kaynakları tarafından belirlendiğinin ifade etmişlerdir. İlgili veriler aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4: Ankete Katılan İşletmelerde ‘İnsan Kaynakları Politikasını Belirleyen Birimler**

| <b>Birimler</b>  | <b>Yönetici Sayısı</b> | <b>Yüzdesi (%)</b> |
|--|------------------------|--------------------|
| Üst yönetim  | 6                      | 24                 |
| Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları (Personel) Departmanı Birlikte | 16                     | 64                 |
| Sadece İnsan Kaynakları (Personel) Departmanı                  | 3                      | 12                 |
| <b>Toplam</b>  | <b>25</b>              | <b>100</b>         |

Yukarıdaki tablodan da anlaşıldığı gibi ankete katılan işletmelerin büyük bölümünde insan kaynakları politikasına göre hareket edilmekte ve bu politikalar da genel olarak üst yönetim ve insan kaynakları departmanı ile birlikte belirlenmektedir.

Burada yer alan sorulardan bir diğeri, işletmelerde insan kaynakları planlamasının yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir. Buna göre, ankete katılan insan kaynakları yöneticilerin tamamı bu planlamayı yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ankete katılan 25 işletmenin de tamamının insan kaynakları planlaması yapmasının bilinçlendirmenin artmış olduğunun bir göstergesidir.

İnsan kaynakları planlaması yapan otel işletmelerine bu süreci hangi birimler tarafından yerine getirdikleri sorulduğunda ise, ‘işletme insan kaynakları planlaması yapıyor mu?’ sorusuna ‘evet’ yanıtını veren 25 işletmenin 15’i (%60) insan kaynakları planlamasının üst yönetim ve insan kaynakları birlikte belirlediğini belirtirken, 6 işletme (%24) insan kaynakları departmanı tarafından belirlendiğini, 4 işletme (%16) üst yönetim tarafından belirlendiğini bildirir

**Tablo 5. Ankete Katılan İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlamasını Belirleyen Birimler**

| <b>Birimler</b>  | <b>Yönetici Sayısı</b> | <b>Yüzdesi (%)</b> |
|--|------------------------|--------------------|
| Üst yönetim  | 4                      | 16                 |
| Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları (Personel) Departmanı Birlikte | 15                     | 60                 |
| Sadece İnsan Kaynakları (Personel) Departmanı                  | 6                      | 24                 |
| <b>Toplam</b>  | <b>25</b>              | <b>100</b>         |

Bu kısımda ise, otel işletmesinin personel ihtiyacının bildirilmesi ile ilgili bir soru yer almaktadır. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan personelin sayı ve nitelik olarak insan kaynakları departmanına bildirmesinde sistematik bir yapının olup olmadığı ile ilgilendirilmiştir. Bu konu ile ilgili olarak aşağıdaki tabloyu incelediğimizde; araştırmaya katılan 25 otel işletmesinin 16'sı (%64) ihtiyaç duyduğu personeli insan kaynakları departmanına yazılı olarak 'personel talep formu' doldurarak, 9 işletme ise(%36) sözlü olarak ihtiyacını bildirmekte olduğunu görmekteyiz. Sözlü yapılan bildirimler ise haftalık ya da aylık olarak yapılan toplantılarda ilgili departman müdürlerinin talepleri doğrultusunda bildirilmektedir.

**Tablo 6. Ankete Katılan İşletmelerde Personel İhtiyacını İnsan Kaynakları Departmanına Bildirmede Kullandığı Yöntemler**

| <b>Yöntemler</b>                | <b>İşletme Sayısı</b> | <b>Yüzdesi(%)</b> |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Personel Talep Formu Kullanılır | 16                    | 64                |
| Sözlü Olarak Bildirilir         | 9                     | 36                |
| <b>Toplam</b>                   | <b>25</b>             | <b>100</b>        |

Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecinde temel oluşturan ön çalışmalardan biri de ‘iş analizi’ çalışmalarıdır. İşe uygun eleman bulmada etkili olan bu yöntem, işletmelerde personel bulma sürecinden önce mutlaka yerine getirilmesi gereken çalışmalardır. Bu kısımda, bu amaca yönelik yer alan sorulardan biri, ankete katılan işletmelerde iş analizi çalışmalarının yapılıp yapılmadığının saptanmaya çalışılması ile ilgilidir. Araştırma kapsamına alınan 25 işletmeden 13’ü (%52) personel bulma sürecinde iş analizi çalışmalarından yararlandıklarını belirtirken, 9 işletme (%36) istatistiksel tahminler ile, 3 işletme de (%12) yönetici tahminlerine dayalı olarak personel ihtiyacını belirledikleri gözlenmektedir.

**Tablo 7: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Mevcut Personel İhtiyacını Belirlemede Kullandıkları Yöntemler**

| <b>Yöntemler</b>        | <b>İşletme Sayısı</b> | <b>Yüzdesi (%)</b> |
|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| Yöneticinin Tahminleri  | 3                     | 12                 |
| İstatistiksel Tahminler | 9                     | 36                 |
| İş Yüğü Analizleri      | 13                    | 52                 |
| <b>Toplam</b>           | <b>25</b>             | <b>100</b>         |

Araştırmanın bu kısmında yer alan diğer soru ise, ankete katılan işletmelerde ‘personel bulma ve seçme işlevi’ kim/hangi birim tarafından yürütüldüğü ile ilgilidir. Araştırmaya katılan 25 işletmenin 13’ü (%52) bu işlevin insan kaynakları ile ilgili departman müdürü birlikte yerine getirdiğini bildirirken, 8 işletme (%32) ilgili departman müdürü tarafından ve 4 işletme de (%16) insan kaynakları departmanı müdürü tarafından yürütüldüğü belirtilmiştir.

**Tablo 8: Ankete Katılan İşletmelerde Personel Bulma ve Seçme İşlevini Yürüten Yöneticilerin Dağılımı**

| Yöneticiler                                  | İşletme Sayısı | Yüzdesi (%) |
|--|----------------|-------------|
| İnsan Kaynakları Müdürü                      | 4              | 12          |
| İlgili Departman Müdürü                      | 8              | 32          |
| İnsan Kaynakları ile İlgili Departman Müdürü | 13             | 52          |
| <b>Toplam</b>                                | <b>25</b>      | <b>100</b>  |

Otel işletmelerinin hizmete dayalı işletmeler olması ve müşteri tatmininde otel personelinin sunmuş olduğu hizmetin önemli rol oynaması, işletme için en uygun personelin seçilmesi konusunun önemini daha da arttırmaktadır. Ancak personelin seçimi de kolay bir iş değildir ve bu işte uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi gereken bir unsurdur. Dolayısıyla, seçimle ilgili uygulamaların insan kaynakları ve ilgili departman müdürü tarafından yerine getirilmesi doğru bir seçim yapılması olasılığını arttıracaktır. Böylece personel ihtiyacının duyulduğu departmanın müdürü gereken mesleki kriterleri daha iyi tespit edebileceği gibi insan kaynakları departmanı müdürü ise personel seçmede gereken özeni teknik olarak daha iyi bir şekilde değerlendirebilecektir.

### **3.5.3.2 Personel Bulmada Başvurulan Kaynaklara İlişkin Bulgular**

Burada, yönetici düzeyinde personel istihdam etmede yararlanılan kaynakların neler olduğunun tespit edilmesi ile ilgilidir.



**Tablo 9: Ankete Katılan İşletmelerin Yönetici Düzeyinde Personel İstihdam Etmede Yararlandıkları Kaynaklar**

| <b>Başvurulan Kaynaklar</b>                        | <b>İşletme Sayısı</b> | <b>Yüzde(%)</b> |
|--|-----------------------|-----------------|
| Yükseltme(Terfi)                                   | 25                    | 35              |
| İç Transfer  | 10                    | 14              |
| İlan ve Reklamlar                                  | 9                     | 13              |
| Kişisel Başvurular ve Özgeçmiş (CV) İnceleme       | 15                    | 21              |
| İşletmede Çalışanların ve Tanıdıkların Tavsiyeleri | 7                     | 10              |
| Eğitim Kurumları                                   | 3                     | 5               |
| İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları             | 1                     | 1               |
| İnternet   | 1                     | 1               |
| <b>Toplam</b>                                      | <b>72</b>             | <b>100</b>      |

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

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmeler %35 oranında yükseltme(terfi) yöntemi kullanırken. %14 oranında iç transfer yöntemi ile bu ihtiyacını gidermektedir. Personel istihdam etmede kullanılan ilan ve reklamlardan %13 oranında, kişisel başvuru ve özgeçmiş incelemelerden %21 oranında,işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri %10 oranında, %5 oranında eğitim kurumlarından,insan kaynakları danışmanlık firmalarından %1 ve yine İnternet aracılığı ile de %1 oranında yararlandıkları gözlemlenmektedir.

Tablo 9 genel anlamda incelendiğinde ankete katılan otel işlemlerinin yönetici düzeyinde personel istihdam etmede ağırlıklı olarak terfi yöntemini kullandıkları görülmektedir. İşletme bu şekilde, işletme içi kaynaklardan yetenekli iş görenlerin yükseltilmesiyle yönetici düzeyinde personel ihtiyacının karşılanması; seçilen

personelin işletmenin faaliyet yapısının ve uygulanan politikanın iyi bilinmesi, diğer çalışanları daha fazla çalışmaya isteklendirmesi ve dışarıdan eleman bulmaya göre daha ekonomik bir nitelik taşımasından dolayı olumlu bir uygulamadır. Ancak her zaman aranan nitelikteki personelin işletme içersinden de bulmak mümkün olmayabilir. Bu durumda zorunlu olarak dış kaynaklara başvurmak gerekir. Böylece işletme dışından sektördeki başarılı personelin işletmeye çekilmesi hem yeni fikir ve görüşlerin girmesine hem de işletmenin mevcut çalışanları arasında olumlu yönde rekabet ortamı yaratacaktır. Dolayısıyla işletmeler personel istihdam etmede gerek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklardan yararlanırken sağlayacağı avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurmalı ve buna göre personel bulma politikası belirlemelidir.

Araştırmanın bu sorusunda ise, işletmelerin hangi nedenlerden dolayı iç kaynaklardan personel bulmaya ağırlık verdiklerini tespit etmeye yöneliktir. Buna göre araştırmaya katılan 25 işletmeden 4'ü (%16) bu yöntemi dış kaynaklardan personel bulmaya göre daha ekonomik olması nedeniyle tercih ederken, 9 işletme (%36) mevcut personelin işletmeyi daha yakından tanınması nedeniyle, 12 işletme ise (%48) işletmenin mevcut personeli daha yakından tanınmasından dolayı bu yöntemi tercih ettiklerini bildirmişlerdir. Konuya ilişkin veriler Tablo13'de yer almaktadır.

**Tablo 10. Ankete Katılan İşletmelerin Personel Bulmada İç Kaynaklara Başvurma Nedenleri**

| <b>Nedenler</b>                                     | <b>İşletme Sayısı</b> | <b>Yüzde(%)</b> |
|---|-----------------------|-----------------|
| Ekonomik Olması                                     | 4                     | 16              |
| Mevcut Personelin İşletmeyi Daha Yakından Tanınması | 9                     | 36              |
| İşletmenin Mevcut Personeli Daha Yakından Tanınması | 12                    | 48              |
| <b>Toplam</b>                                       | <b>25</b>             | <b>100</b>      |

Aynı soru dış kaynaklardan personel bulmaya yönelik olarak sorulduğunda 25 işletmeden 4'ü (%16) işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesine imkan verdiğiinden, 1 işletme(%4) çalışanlar arasında olumlu yönde rekabet ortamı yaratacağını düşündüğü için, 20'si ( %80) daha yetenekli adayların bulunmasına imkan verildiğinden dolayı bu yöneme başvurduklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 11: Ankete katılan İşletmelerin Personel Bulmada Dış kaynaklara Başvurma Nedenleri**

| <b>Nedenler</b>   | <b>İşletme Sayısı</b> | <b>Yüzdesi(%)</b> |
|---|-----------------------|-------------------|
| İşletmeye Yeni Fikir ve Görüşlerin Girmesi                  | 4                     | 16                |
| Çalışanlar Arasında Olumlu Yönde Rekabet Ortamı Yaratılması | 1                     | 4                 |
| Daha Yetkili Adayların Bulunmasına İmkan Verilmesi          | 20                    | 80                |
| <b>Toplam</b>   | <b>25</b>             | <b>100</b>        |

Tablo 11 incelendiğinde işletmelerin büyük bir bölümünün personel bulmada dış kaynakları, daha yetenekli personel adaylarının bulunmasına imkan vermesinde dolayı tercih ettikleri görülmektedir. İşletmenin bu konuda belirtilen yönde görüş bildirmeleri olumlu görülmektedir. Çünkü, dış kaynaklardan personel bulunurken daha geniş bir aday gurubu bu konuda bilgilendirilmekte, bu da işletmenin bu kadar geniş bir aday gurubundan ilgili boş pozisyon için en yetenekli personelin bulunabilmesine imkan vermektedir.

### **3.5.3.3 Personel Seçme Sürecine Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu kısmı son kısmını oluşturmakla beraber otel işletmelerinde personel seçme sürecine ilişkin bulguları içermektedir.

Bu kısımda yer alan ilk soru, otel işletmelerinin iş için başvuran personel ile görüşme yapılıp yapılmadığını tespit etmeye yöneliktir. Araştırma kapsamına alınan 25 işletmenin 25'i tamamı (%100) bu süreçte görüşme uyguladıklarını belirtmişlerdir. Konuya ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

Aynı soruya bağlantılı olarak 'evet' yanıtını veren 25 işletmede görüşme yönteminin kimin tarafından yürütüldüğüne ilişkin bulguları Tablo 16' da görmek mümkündür.

**Tablo 12: Ankete Katılan İşletmelerde Görüşme Yöntemini Yürütenlerin Unvanlarına Göre Dağılımı**

| Görüşmeyi Yürüten                            | İşletme Sayısı | Yüzdesi (%) |
|--|----------------|-------------|
| İnsan Kaynakları Müdürü                      | 6              | 24          |
| Genel Müdür                                  | 1              | 4           |
| İnsan Kaynakları ile İlgili Departman Müdürü | 12             | 48          |
| İlgili Departman Müdürü                      | 6              | 24          |
| <b>Toplam</b>                                | <b>25</b>      | <b>100</b>  |

Tablo12 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan işletmelerin tamamı görüşme tekniğini kullanmaktadır. Görüşme, daha başlangıçta işletmedeki ilgili boş pozisyon için uygun niteliklere sahip olmayan adayların elenmesine ve ileriki aşamalarda bu adayla boşuna emek ve zaman harcanmasına engel olucu nitelik taşıdığından önemli olmaktadır. Ankete katılan işletmelerin tamamının aday personel ile ön görüşme yapıyor olması, personel bulma ve seçme sürecini verimliliği açısından olumlu görülmektedir.

Otel işletmelerinde personel seçme süreci ile ilgili bir diğer soru ise, bu süreçte 'iş başvuru formu'nun kullanılıp kullanılmadığına ilişkindir. Buna göre, araştırmaya katılan 25 işletmenin insan kaynakları yöneticilerinin 22'si (%88)aday personele ir iş başvuru formu doldurttuklarını belirtmişlerdir. Diğer 3 işletme ise( %12) başvuru formu doldurtmadıklarını bildirmişlerdir. Form doldurtmayan işletmeler görüşme yöntemi

kullanıldığı esnada bilgileri sözlü olarak aldıklarını daha sonra yerleştirme esnasında kayıtların alındığı yönünde bilgi verilmiştir. Konuya ilişkin tablo aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 13: Ankete Katılan İşletmelerin ‘İş Başvuru Formu’ Kullanım Oranları**

| Cevap Şekli   | İşletme Sayısı | Yüzdesi (%) |
|---------------|----------------|-------------|
| Evet          | 3              | 12          |
| Hayır         | 22             | 88          |
| <b>Toplam</b> | <b>25</b>      | <b>100</b>  |

Personel seçme süreci ile ilgili bulgulardan bir diğeri, işletmenin personel seçiminde sınav yöntemini kullanıp kullanmadığını belirlemektedir. İşletmelerin 22’si büyük bir çoğunluğu (%88) sınav tekniğini kullandığını belirtirken, 3 işletme ise (%3) sınav tekniğini kullanmadığını belirtmiştir. Sınav tekniğini kullanmayan işletmelerin birebir ve toplu olarak yapılan görüşmeler ile personeli seçtiği bildirilmiştir. Oysa, personel seçim süreci bütün aşamalara gereken önemin verilmesi gerektiren bir süreçtir ve herhangi bir aşamanın atlanması ya da değerlendirilmemesi, personel seçim sürecinin güvenilirliği konusunda kuşku uyandıracaktır. Konuya ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 14: Ankete Katılan İşletmelerin Sınav (Test) Yöntemini Kullanma Oranları**

| Cevap Şekli   | İşletme Sayısı | Yüzdesi (%) |
|---------------|----------------|-------------|
| Evet          | 3              | 12          |
| Hayır         | 22             | 88          |
| <b>Toplam</b> | <b>25</b>      | <b>100</b>  |

Otel işletmelerinde personel seçme ile ilgili bulgulardan bir diğeri ise, işletmelerin ‘referans araştırması’ yapıp yapmadıkları ile ilgilidir. Araştırmaya katılan 25 işletmenin 19’u (%76) referans araştırması yaptığını, 6 işletme ise (%24 ) bu araştırmayı

yapmadığını bildirir. Araştırmanın beş yıldızlı otellerin insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerine uygulandığını da düşünecek olursak işletmelerine alacakları personelin niteliklerinin yanında geçmişte çalışmış olduğu kurumlardaki konumunu da araştırmak önemlidir. Referans araştırması yapılmayan bir personel seçme aşamasının bazı bölümlerinde eksiklikler olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 15: Ankete Katılan İşletmelerin Personel Seçme Sürecinde ‘Referans Araştırması’ Yöntemini Kullanma Oranları**

| <b>Cevap Şekli</b> | <b>İşletme Sayısı</b> | <b>Yüzdesi (%)</b> |
|--------------------|-----------------------|--------------------|
| Evet               | 6                     | 24                 |
| Hayır              | 19                    | 76                 |
| <b>Toplam</b>      | <b>25</b>             | <b>100</b>         |

Araştırmanın son sorusunda ise, personelin işe alınmadan önce sağlık kontrolünün yapılıp yapılmadığına yönelik verilerdir. Ankete katılan işletmelerin tamamı (%100) personel seçme sürecinde adaylara sağlık kontrolü yaptıklarını belirtmişlerdir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinin hizmet sektörü içinde yer alması, bu işletmelerde çalışan insanın önemini daha da arttırmaktadır. Müşterilerin otele yerleşmesinden, otelden ayrılmasına kadar geçen sürenin her anında ihtiyaçları otel personeli tarafından karşılanmaktadır.

Dolayısıyla, otel işletmelerinin başarısı, iyi bir fiziki ve ekonomik yapının yanında, kaliteli bir insan gücüne de bağlıdır. İşletmelerin hem ekonomik hem de fiziki yapısının devamlılığı, orada çalışan personel ile doğrudan ilgilidir. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına çok daha kolay başarırken, bunu başaramayan örgütler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar iyi olursa olsun hedeflerine ulaşamayabilirler.

Otel işletmelerinde insan unsurunun bu kadar önemli olması, işletmelerde bu alanla ilgili bir departmanın bulunmasını zorunlu hale getirmiştir. Otel işletmelerinde genel olarak bu görevi üstlenen birim personel ve idari işler birimidir, ancak bu durumunun giderek yerini insan kaynakları departmanına bırakması beklenmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi; işletmesi için en doğru personeli seçen, çalışanı geliştiren, motive eden, doğru kişiyi doğru yerde konumlandıran, örgüt ihtiyaçları ile çalışan ihtiyaçlarını bir arada gözeten bir anlayışa sahiptir. Otel işletmeleri de bünyelerinde insan kaynakları departmanı barındırarak ve insan kaynakları yönetimi anlayışını benimseyip, uygulamaya koyarak, işletmelerinin daha etkin ve verimli çalışmalarına imkan verecek ve amaçlarına daha kolay ulaşacaklardır.

İnsanların gün geçtikçe ihtiyaçlarının ve hizmet alma beklentilerinin sürekli değişmesi, işletmeleri de ister istemez değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarını en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Otel işletmelerinin de hizmet sektörü olması nedeniyle, müşteriye tatmin edememeleri başarısızlıklarına neden olacaktır. Bu rekabet ortamında daha fazla müşteri kapasitesi ile çalışmak ve kaliteyi arttırmak ve diğer işletmeler arasında farkı yaratacak olan en temel unsur kaliteli hizmet olacaktır. Kaliteli hizmet sunan işletmelerin doluluk oranları daha fazla olacak, daha çok tercih edilen işletmeler konumuna gelirken, bu hedeflere ulaşamayan işletmeler ise varlıklarını sürdürmeyeceklerdir.

Saymış olduğumuz bu nedenlerden dolayı; otel işletmelerinin başarısı, insan kaynakları planlamasına bağlı olacaktır. Bu nedenle otel işletmesinin insan kaynakları planlamasına verdiği önem işletmenin başarısı ile doğrudan ilgilidir. Otel işletmelerinin insan unsuru ile yakından ilgili olması, bu işletmelerde hizmet kalitesini daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinin her zaman istenen sayıda ve nitelikte personelinin hazır bulunması gerekmektedir. İşletmelerde de bu işlevi en sağlıklı yerine getirebilecek olan birim insan kaynakları departmanıdır. Gerekli planlar ve politikalar doğrultusunda insan kaynakları, ihtiyaç duyulan personel sayısını analiz edip, çeşitli yöntemlerle personeli bulmalı ve yine farklı yöntemlerle personelinini seçmelidir.

Yapılan araştırma sonucu genel olarak incelenecek olunursa, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde insan kaynaklarından sorumlu bir departman bulunmakla beraber bu departman isim olarak insan kaynakları departmanı olarak adlandırılmaktadır. Bu da işletmelerin personel bulma ve seçme gibi işlemlere önem verdiğini gösterebilir. İşletmelerdeki insan kaynaklarından sorumlu yetkililerin çalışma süreleri incelendiğinde de 5 yıl ve üzeri çalışmakta oldukları gözlenmiştir. Bu durumun, yöneticilerin buldukları işletmelerdeki personel bulma ve seçme uygulamaları konusunda daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olma olasılığını artırıcı bir etken olduğu söylenebilir. Ayrıca sektördeki bilgi ve tecrübelerin dışında insan kaynaklarından sorumlu yöneticilerin eğitim düzeyi de kontrol edildiğinde çoğunluğunun üniversite ve yüksek lisans mezunu olduğunu söylemek mümkündür. Otel işletmelerin hizmet sektöründe yer alması, bu işletmelerde çalışacak olan personelin seçilmesinde eğitilmiş personelin bu görevi yerine getirecek olması önemli bir unsurdur. Böylece işletmeye alınacak personel niteliklerine dikkat edilip, verilecek hizmetin daha kaliteli sunulmasına zemin hazırlayacaktır.

Uygulamaya katılan işletmelerin tamamının, personel ihtiyacının belirlenmesinde insan kaynakları politikası belirlediği ve politikaları belirleyen birimlerin de çoğunlukla üst yönetim ve insan kaynakları departmanının işbirliği ile yapılmış olduğu söylenebilir.

İşletmelerin personel ihtiyacını belirlemede kullandıkları yöntemlerin çoğunun iş yükü analizleri aracılığı ile tespit edildiği gözlenmiştir. Bununla birlikte istatistiksel tahminler ve yöneticinin tahminleri de önemli rol oynar. Bu durum, işletmenin karara varmadan önce çeşitli araştırmalar yaptığını ve profesyonel davrandığını gösterir.



Araştırmaya katılan işletmelerin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde, işletmede personel bulma ve seçme işlevini yürüten yöneticilerin genel olarak insan kaynakları ile ilgili departman müdürünün ortak çalışması ile yürütüldüğü gözlenir.

İşletmelerin personel bulmada kullandıkları kaynakları kontrol edecek olursak genel olarak terfi, iç transfer, kişisel başvurular ve ilanlar kullanılmaktadır. İşletmelerin büyük bir oranının terfi ve iç transferleri kullanmalarının sebebi olarak da ekonomik olması ve işletmenin mevcut personeli daha yakından tanınması söylenebilir. Dış kaynak kullanımı ile personel ihtiyacını karşılama sebebi ise daha yetkili personelin bulunmasına izin verilmesi, işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesidir.

İşletmeler teoride de olduğu gibi, personel seçme sürecinde iş başvuru formu, görüşme, sınav, referans araştırması ve sağlık kontrolü yöntemleri kullanmaktadırlar. Bu da otel işletmelerinde personel bulma ve seçme sürecine büyük önem verdiklerinin göstergesi olduğu söylenebilir.

Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlarda İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin çoğunun genel olarak teoride uygulanması gereken personel bulma ve seçme yöntemlerini düzenli olarak uyguladıkları söylenebilir. Araştırmada da personel bulma ve seçme süreçlerini nasıl uyguladıklarını ve hangi kaynakları kullandıkları kontrol edildiğinde genelde iç kaynakları tercih etmeleri bir anlamda işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesine izin vermeyebilir. Bu nedenle bu anlamda dış kaynakların kullanım oranı artırılabilir. Yine personel bulma ve seçme işlevini yürüten yöneticiler genel olarak insan kaynakları departmanı ve ilgili departman müdürünün birlikte çalışması olduğunu söylemiştik. Ancak veriler kontrol edildiğinde sadece ilgili departman müdürünün personel bulma ve seçmedeki rolü yadsınamaz. Bu anlamda bu birim tek başına çoğu zaman yeterli olmayabilir ve daha çok insan kaynakları departmanı ile birlikte çalışılması daha sağlıklı olabilir. Literatürde olduğu gibi personel seçmede kullanılan tüm yöntemler hemen hemen tüm işletmelerde kullanılmıştır.

Sonuç olarak, ihtiyaç duyduğu personeli sayı ve nitelik olarak iyi analiz eden otel işletmeleri amaçlarına daha kolay ulaşacak ve yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmayacaklardır.

## KAYNAKÇA

- ACAR, Ahmet Cevat (2000), '*İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi*,' İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Fakültesi Yayını, ss. 113-168, İstanbul
- AÇIKALIN, Ahmet (1996), '*Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*', Pagem Yayın, ss.30-42, Ankara
- AĞAOĞLU, Orhan Kemal (1992), '*İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulanması*, No: 457,ss.64, Ankara
- ALPUGAN, Oktay (1998), '*Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluş ve Yönetimi*, Özgün Matbaacılık, Ankara
- AKAT, Ömer (1997), '*Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*', Ekin Kitabevi, ss.190-198, İstanbul
- AKOĞLAN, Meryem ve Nazmi Kozak (1995), '*Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler*,' Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı:2 ss.36-42
- AKTAŞ, Ahmet (1991), '*Otelciliğin Tarihsel Gelişimi ve Türkiye'de Otelcilik*,' Turizm Dünya Dergisi, Sayı:18 ss.13-51
- AKTAŞ ve diğerleri (1999), '*Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması ve Antalya Örneği*,' *Kültür Turizmi Semineri*,21-22, Karaelmas Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksek Okulu, ss.47 -153
- ALDEMİR ve diğerleri (2001), '*İnsan Kaynakları Yönetimi*,' Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir

ALDEMİR, Ceylan, A. Ataol, G. Budak Solakoğlu (1993), *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları,ss:83, Ankara

ALPUGAN, Oktay (1998), *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluş ve Yönetimi*, Özgün Matbaacılık, Ankara

ANDERSON, Arthur (2000), '*2001'e Doğru İnsan Kaynakları Aşamaları*', Sabah Yayıncılık  
A.ş,İstanbul, ss.72-80

ARSLAN A. Esra (1999), '*Personel Seçimi*,' *Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetimi*  
*ve Yönetim Dergisi*, ss:42

AŞKUN, İnal Cem (1978), *İşgören, İktisadi ve İdari İlimler Akademisi*,ss:28, Eskişehir

AŞIKOĞLU, Şahap (1997), '*Konaklama Sektöründe Personelin İş Tatmini Analizi*'  
*Anatolia*  
*Turizm Araştırmaları Dergisi* yıl:8 , ss:131-145

ATAOL, Alpay (1991), *Personel Yönetimi*, Kardeşler Ciltevi, İzmir

BARUTÇİGİL, İsmet (1989), *Turizm İşletmeciliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım,  
İstanbul, s.60-95

BATMAN, Orhan (2003), *Otel İşletmelerinin Yönetimi 2. Baskı*, Değişim Yayınları,  
ss.85-110, İstanbul

BATMAN, Orhan ve diğerleri (2000), '*Ön Lisans Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Mesleğe İlişkin Tutumları ve Sakarya Üniversitesi Örneği*,' *Turizm İşletmelerinde İnsan*

*Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, 24-26 Kasım, Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir, ss.217-239*

BENLİGİRAY, Yılmaz (1977), *Otel İşletmelerinde Kar Planlaması ve Maliyet Kontrolü, İktisadi ve İdari İlimler Akademisi, No:18/111,Eskişehir,s.20, Eskişehir*

BİNGÖL, Dursun (1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, ss.1-107*

BİLDİR, Kemal (2000), '*Otel İşletmelerinde Çalışanları Motive Eden Faktörler,*'  
Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri,ss.70

BOLAT, Tamer (2000), *Turizm İletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, 24-26 Kasım Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, ss.148-159, Nevşehir*

BOELLA, M. J; (1998), *Human Reseources Management in the Hotel and Catering Industry,p:63-64, London*

ÇETİNER, Ertuğrul (1995), *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Tubitay Limited Şirketi Baskısı, s.9-25, Ankara*

DALLI, Özen (1998), '*Turizmde İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirmesi,*' I. Turizm Şurası,20-22 Ekim,ss.1-4, Ankara

DEMİR, Nazif (1990), *Konaklama Tesisleri Muhasebesi, Akdeniz Üniversitesi Yayını,ss.19, Antalya*

DENİZER, Dündar ve diğerleri (1995), 'Otel İşletmeciliği', Anatolia Yayıncılık, s.8-27,  
Ankara

DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan (1996), 'İşletme Yönetimine Giriş,' Beta Basım Yayın  
Dağıtım A.ş,ss:269, İstanbul

DONALY, James, H.L.Gibson and John M.Ivancevich (1998), *Fundamentals Of  
Managemet*, McGRaw-Hill Companies,ss:411, Boston

ERDOĞAN ,İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme  
Teknikleri*. İstanbul İşletme Fakültesi Yayını, s.43-57, İstanbul

EREN, Erol (1993), *Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş,  
İstanbul

ERGÜL, Şebnem (1996), *Personel Yönetimi, Araştırma Yayınları*, ss:15, İstanbul

FOREST, Lewis C. (1990), *Traning For The Hospitality Indusrty, Educational Institute  
Of  
American Hotels&Motel Association*, Michigan,ss.28

GEYLAN, Ramazan (1992), *Personel Yönetimi*, Met Basım Yayını,ss:104, Eskişehir

GÜRSOY, Bedri (1985), *Verimlilik Üzerine Düşünceler*, Ankara Milli Prodüktivite  
Merkezi No:324

GÖKDENİZ, Ayhan (1995), *Otel İşletmelerine Ön büro Yönetimi*, Turhan Kitapevi  
ss.39-52, Ankara

HARWEY, Don Brown and Robert Bruce (1996), *Human Resource Mnaagemet on  
Experiental Approach,Prentice Hall İnc.*,p:83-97, New Jearsy

İBAC, Sema (1996), '*Uzman Sistemlerle Personel Seçimi*', Sakarya Üniversitesi  
Bitirme

Tezi, Adapazarı

İÇÖZ, Orhan (1991), '*Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi*'  
Anatolia

*Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı:23-24 ss.15-18

İKİZ, Oktay ve Oya Hiltay (1992), '*Türkiye'de Turizm Eğitiminde Sorunlar*,' Turizm  
Eğitim Konferans- Workshop, 9-11 Aralık, ss.159-166, Ankara

KAYNAK ve diğerleri (2001), '*İnsan Kaynakları Yönetimi*', İ.Ü, Dönence Basımevi,  
ss.174, İstanbul

KOZAK, N., M. Akoğlan Kozak ve M. Kozak (2000), *Genel Turizm İlkeler, Kavramlar*,  
Turhan Kitabevi,ss. 8, Ankara

KOZAK, Meryem Akoğlan (1999), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve  
Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık,ss.18-20, Ankara

KUTAL,Gülten ve Büyükkusu Ali Rıza (1996), *Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı  
Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul

LATİN, Gerald W. (1998), *Introduction To The Hospitality Industry, Educational  
Institue Of Amerikan Hotel and Motel Association*, Michigan

LUNDBERG, Donald E.(1979), *The Hotel and Restaurant Business.CBI Publishing Co*,  
p.88, Boston

MAVİŞ , Fermani (1992), *Otel İşletmeciliği, İlke ve Kavramlar*, Birlik Matbaası,  
Eskişehir, ss.34-127

OLALI, Hasan ve Meral Korzay (1993), *Otel İşletmeciliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım Aş.,

İstanbul, ss.19-36

OLUÇ, Mehmet (1968), *Organizasyon-Prodüktivite İlişkileri Konferansları*, Ankara,

ORAL, Saime, O. Çiçek ve G. Aktaş (1994), '*Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın*

*Eğitim in Yeri ve Önemi*,' I. Turizm Sempozyumu,17-18 Kasım, ss.173 -227, Ankara

ORAL, Saime ve Osman Avşar Kurgun (1997), *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz Matbaası,ss.143, İzmir

ÖZÇELİK, Oya (2000), '*İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe*

*Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*', Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler, Nevşehir

ÖZER, Kadir (1998), '*İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı*', Human Resources,Şubat,124-132

ÖZTÜRK, Zekai (1995), '*İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri*, MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi, ss:44, Ankara

PAKSOY, Mustafa (1998), *Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunu Ve Çözüm Yolları*, Yayılım Yayıncılık, İstanbul

PALMER, Margaret ve Winters Kenneth T.(1993), *İnsan Kaynakları*, Kişisel Yönetim ve Gelişim Dizisi, Rota Yayıncılık,ss. 74, İstanbul

POWERS, Thomas F. (1979), *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons Inc, ss.4, USA,

RİLEY , Michael (1992), *Human Resource Management A Guide To Personnel Practice In The Hotel and Catering Industries*, Butterworth Heinemann Ltd, p:96, Oxford

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *Personel Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, ss.5-92, Eskişehir

SARUHAN, Şadi Can (1996), 'Turizm Sektöründe Personel Eğitiminin Araştırması,' Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları, ss.119, Ankara

SERİNKAN, Celalettin (1996), 'İşletmelerinin Personel/ İnsan Kaynakları Yönetimi,' *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:4 ss:21-36

SEYMEN, Oya Aytemiz (1995) 'İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi,' ss.6-82,

ŞENATALAR, Ferhat (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler* , İstanbul Üniversitesi Basımevi,ss:137, İstanbul

ŞENER, Burhan (2001), *Modern Yönetim İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Gazi Kitabevi, ss.15-36

TELMAN, Nursel (1998), 'Endüstri Psikolojisinin İnsan kaynaklarındaki Yeri,' İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl:2 Sayı:5 ss.42-50

TOKER, Dereli (1995), *Organizasyonlarda Davranış*, 1. Cilt, Okan Yayıncılık,ss:44, İstanbul



TURGAY, Tayfun (1999), ‘ Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri, Verimlilik Dergisi, cilt 24,s:10

USAL, Alparslan (1994), *Yaygın Turizm Faaliyetlerinde Kervansaray, İzmir Ticaret Odası Dergisi* ss.48

WOODS R.C (1994), *Organizastional Behavior Fot Hospitality Management*, Butterworth Heinman

WOODS R.C (1997), Human Resource Managemet Educational Institute,p:93-116,Michigan

WİNTERS, M Dalmer(1993), *İnsan Kaynakları, Kişisel Yönetim Dizisi*, Rota Yayınları, ss.23-80, İstanbul

YALÇIN, Selçuk (1988), *Personel Yönetimi*, Yön Ajans,ss:70, İstanbul

YAMAN, Şenol (19??) ‘*İnsan Kaynakları Planlaması*’ *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, Sayı:93 ss.13

YILMAZ, Betül ve Yaşar Yılmaz(1989), *Kat Hizmetleri ve Yönetimi*, İnce Ofset Baskı, ss.72-89, Balıkesir

YÜKSEL Ö.(1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Volkan Matbaacılık, Ankara,ss.100-105

[www.turizm gazetesi.com](http://www.turizm gazetesi.com),21.06.2005

[www.mcozden.com](http://www.mcozden.com),30.08.2005

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)17.05.2005

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com),20.07.2005

[www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale.asp)

[www.insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/mulakat\\_basari.asp](http://www.insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/mulakat_basari.asp)

## EK 1:

### ANKET FORMU

1. Bulduğunuz işletmede çalışma süreniz ne kadar?
  - a. 1 yıldan az
  - b. 1-4yıl
  - c. 5 yıl ve üzeri
2. Turizm sektöründe ne kadar süredir çalışıyorsunuz?
  - a. 1 yıldan az
  - b. 1-5 yıl
  - c. 6-10 yıl
  - d. 10 yıl ve üzeri
3. Eğitim durumunuz nedir?
  - a. İlkokul
  - b. Ortaokul
  - c. Lise
  - d. Üniversite
  - e. Lisansüstü
4. Çalıştığınız firma insan kaynaklarından sorumlu bir departmana sahip mi?
  - a. Evet
  - b. Hayır
5. Çalıştığınız işletmede insan kaynaklarından sorumlu departmanın ismi nasıl yer almaktadır?
  - a. Personel Departmanı
  - b. İnsan Kaynakları Departmanı
  - c. Personel ve İdari İşler Departmanı
6. Çalışmakta olduğunuz işletmede insan kaynakları politikası belirlenmiş midir?
  - a. Evet
  - b. Hayır
7. Çalıştığınız işletmede insan kaynakları politikasını belirleyen birim hangisidir?
  - a. Üst Yönetim
  - b. Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı Birlikte
  - c. Sadece insan kaynakları Departmanı

8. Çalışmakta olduğunuz işletmede insan kaynakları planlaması yapılıyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

9. Sizce çalışmakta olduğunuz işletmede insan kaynakları planlamasını belirleyen birim hangisidir?

- a. Üst Yönetim
- b. Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Departmanı Birlikte
- c. Sadece İnsan Kaynakları Departmanı

10. İşletmeniz personel ihtiyacını insan kaynakları departmanına bildirmede hangi yöntemi kullanıyor?

- a. Personel Talep Formu Kullanılır
- b. Sözlü Olarak Bildirilir

11. İşletmenizin mevcut personel ihtiyacını belirlemede kullandığı yöntemler nelerdir?

- a. Yöneticinin Tahminleri
- b. İstatistiksel Tahminler
- c. İş Yüğü Analizleri

12. İşletmenizde personel bulma ve seçme işlevini yürüten yöneticiler kimlerdir?

- a. İnsan Kaynakları Müdürü
- b. Genel Müdür
- c. İlgili Departman Müdürü
- d. Otel Sahibi
- e. İnsan Kaynakları Müdürü ile Departman Müdürü

13. Çalıştığınız işletme personel istihdam etmede hangi kaynaklar kullanılmaktadır. (Birden fazla seçenek işaretlenebilir).

- a. Yükselme( Terfi)
- b. İç Transfer
- c. İlan ve Reklamlar
- d. Kişisel Başvurular ve Özgeçmiş
- e. İşletmede Çalışanların ve Tanıdıkların Tavsiyeleri
- f. İş ve İşçi Bulma Kurumu
- g. Eğitim Kurumları
- h. Sendikalar
- i. İş gören Kiralama
- i. İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları
- j. İnternet

14. Sizce çalıştığınız işletmede personel bulmada iç kaynaklara başvurma nedeni nedir? (Sizce en önemli olanını belirtiniz)

- a. Ekonomik Olması
- b. Mevcut Personelin İşletmeyi Daha Yakından Tanınması
- c. İşletmenin Mevcut Personeli Daha Yakından Tanınması

15. Çalıştığınız işletmenin personel bulmada dış kaynaklara başvurma nedeni nedir?  
(Sizce en önemli olanını belirtiniz)

- a. İşletmeye Yeni Fikir ve Görüşlerin Girmesi
- b. Çalışanlar Arasında Olumlu Yönde Rekabet Ortamı Yaratması
- c. Daha Yetenekli Adayların Bulunmasına İmkan Vermesi

16. Çalıştığınız işletme personel seçme sürecinde ‘Görüşme’ tekniğini kullanıyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

17. İşletmenizde ‘Görüşme’ tekniğini yürütenlerin unvanları nedir?

- a. İnsan Kaynakları ( Personel) Müdürü
- b. Genel Müdür Yardımcısı
- c. İnsan Kaynakları Müdürü ile İlgili Departman Müdürü Birlikte
- d. İlgili Departman Müdürü

18. İşletmeniz personel seçme sürecinde ‘ İş Başvuru Formu’ kullanıyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

19. Çalışmakta olduğunuz işletme personel seçme sürecinde ‘Sınav’ yöntemini kullanıyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

20. Çalışmakta olduğunuz işletme personel seçme sürecinde ‘Referans Araştırması’ yöntemini kullanıyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

21. İşletmenizde personel seçme sürecinde ‘Sağlık Kontrolü ’ yöntemi kullanıyor mu?

- a. Evet
- b. Hayır

## ÖZGEÇMİŞ

Nejla KOLU, 1980 Bartın-Amasra ilçesinde doğdu. İlköğretimini Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulunda tamamladıktan sonra, lise eğitimini Köksal Toptan Lisesinde tamamladı. 1999 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Turizm İşletme ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda eğitime başladı ve 2003 yılında mezun oldu. Mezuniyeti sonrasında, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Ders dönemini başarıyla tamamladıktan sonra halen yüksek lisans eğitimi tez aşamasında olup, otel işletmelerinde insan kaynakları seçim yöntemleri, personel bulma ve seçme konulu tez çalışmasını sürdürmektedir.

2004 yılında Finansbank' ta Alternatif Dağıtım Kanallarında çalışmaya başladı ve halen bu görevde devam etmektedir.