

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

**OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
AÇISINDAN İZLENİM BULMA VE SEÇİM SÜRECİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**BUKET SUBAŞI**

**ubat – 2008**

**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM VE OTELLERİN YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**OTEL YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
AÇISINDAN İZLENİMİNİN BULMA VE SEÇİM SÜRECİNE  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**

**Buket SUBAŞI**

**Danışman:**

**Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA**

**Akçakoca – 2008**

## ÖZET

### OTEL İLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İİ GÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Buket SUBA İ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Turizm ve Otel İletmeciliği Anabilim Dalı  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA**

**Ekim 2008, 167 sayfa**

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, toplumun daha az çalışarak, daha çok üretmesine ve daha yüksek bir gelir düzeyine ulaşmasına neden olmaktadır. Toplumun gelir düzeyi yükseldikçe de, turizme olan talebin artması kaçınılmazdır. Bu talebin karşılanması yanında, daha da artırılması konaklama işletmesinin kaliteli ve dünya standartlarında hizmet sunabilmesi ile olasıdır. Konaklama işletmeleri içerisinde yer alan otel işletmelerinin kaliteli hizmet sunabilmesi ancak, otel işletmelerinde insan ile insana hizmet sunulmasından dolayı istihdam edilen insan kaynaklarının becerisi ile doğru orantılıdır. Bundan dolayı, başarıyı etkileyen en önemli unsur, insan yani işletmenlerdir. Bu açıdan otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimine gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Türkiye'deki otel işletmelerinin bu konuya ne kadar önem verdiklerini ve işletmen seçme sürecinin nasıl yürütüldüğünü görmeye yönelik olarak, Türkiye'deki 5 yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri üzerinde bir anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler yüzde ve frekans dağılımları dikkate alınarak incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; beş yıldızlı otel işletmelerinde genel olarak insan kaynakları yönetimi bilincinin tam olarak yerleşmediği ve çoğunlukla da bir K politikasının olmadığı ancak bu bölümün olduğu işletmelerin işe gerektiği gibi işletmenlerini yerine getirdikleri görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, insan kaynakları yönetimi, işletmen bulma ve seçme süreci.

**ABSTRACT****A RESEARCH ABOUT FINDING AND CHOOSING  
EMPLOYEES FOR HUMAN RESOURCES  
AT HOTEL MANAGEMENT****Buket SUBA I****M Sc Enstitute Of Social Sciences  
Department Of Tourism and Hotel Management****Adviser: Asst. Prof. Dr. Atilla AKBABA****February, 2008, 167 pages**

Today the development of technology has led to the fact that people work less, they produce more and they reach to a high income level. It is inevitable that the more income they get, there occurs more demand for tourism. Besides meeting this demand, to make the demand higher, it will just be possible by providing accomodation business of good quality and in the world standarts. For the hotels which are the part of accomodation business to deliver better and qualified services depend on the skills and abilities of the staff employed in the hotel business. For this reason, the most important factor that affects, the success is employees. Therefore, it is necessary to give the required importance to the management of human resource. In order to find out how much importance is given to this subject byhotel business in Turkey a survey on the ways to choose the employe was carried out among the managers of 5 star-hotels. The data obtained has been studied in respect of both percentage and frequency. According to the results of analysis, in 5 star hotel business in general, it has been observed that they don't have enough awareness about human resource management and usually they don't have a human resource policy. However, the ho tels this policy are seen to be carring out their reponsibilities.

**The key words:** hotel business, human resource management, process of finding and choosing employees.

## TE EKKÜR

Sayın Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA' ya ara tırma boyunca anlayı ve rehberli i için en derin te ekkürlerimi sunarım. Jüri üyeleri Yrd. Doç.Dr. Said Kınır'a ve Doç.Dr. Nigar Demircan Çakar'a; yardımlarını ve tavsiyelerini benden esirgemeyen ve bana zamanlarını ayırmı olan Adnan Menderes Üniversitesi Ara tırma Görevlileri Sayın Fatih Epik'e, Ergün Efendi'ye ve Hakan Atay'a; Düzce Üniversitesinden Hürriyet Çimen'e, Okutman Cansel Zengin'e ve Yrd. Doç. Dr. Arif Güngör'e te ekkür ederim. Aileme bana kar ı duydukları sarsılmaz inançtan ve bana en çekilmez oldu um anlarda tahammül etmelerinden dolayı te ekkürlerimi sunarım.

## Ç İNDEK İLER D İZ İN

<b>ÖZET</b> .....	
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>V</b>
<b>TE EK KÜR</b> .....	<b>V</b>
<b>Ç İNDEK İLER D İZ İN</b> .....	<b>V</b>
<b>TABLolar L İSTES</b> .....	<b>X</b>
<b>EK İLLER L İSTES</b> .....	<b>X V</b>

### BÖLÜM I

#### OTEL İLETMELER VE OTEL İLETMELER İNDE İNSAN KAYNAKLARIYÖNET İM İLE İLG İLİ KAVRAMLAR

1.1. Konaklama İletmelerinin Turizm Sektörü İçindeki Yeri Ve Önemi.....	3
1.1.1.Konaklama İletmelerinin Tanımı.....	5
1.1.2.Konaklama İletmelerinin Sınıflandırılması .....	6
1.1.2.1.Tamamlayıcı Konaklama İletmeleri.....	6
1.1.2.2. Geleneksel Konaklama İletmeleri.....	8
1.1.3.Otel İletmelerinin Tanımı Ve Önemi.....	8
1.1.4.Otel İletmelerinin Tarihsel Geli İmi.....	9
1.1.4.1.Dünyada Otel İletmelerinin Tarihsel Geli İmi.....	9
1.1.4.2.Türkiye’de Otel İletmelerinin Tarihsel Geli İmi.....	10
1.1.5.Otel İletmelerinin Sınıflandırılması.....	12
1.1.5.1.Kar ılıadıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İletmeleri.....	13
1.1.5.1.1.Merkezi ( ehir) Otelleri.....	13

1.1.5.1.2.Kıyı Otelleri.....	13
1.1.5.1.3.Da Ve Spor Otelleri.....	14
1.1.5.1.4.Kaplıca Ve Kür Otelleri.....	14
1.1.5.2. Faaliyet Türlerine Göre Otel İletmeleri.....	14
1.1.5.2.1.Devamlı Oteller.....	14
1.1.5.2.2.Mevsimlik Oteller.....	15
1.1.5.3.Büyükliklerine Göre Otel İletmeleri.....	16
1.1.5.3.1.Çok Küçük Otel İletmeleri.....	16
1.1.5.3.2.Küçük Ve Orta Büyüklikteki Otel İletmeleri.....	16
1.1.5.3.3.Büyük Otel İletmeleri.....	16
1.1.5.4.Buldukları Yere Göre Otel İletmeleri.....	17
1.1.5.4.1.Havaalanı Otelleri.....	17
1.1.5.4.2. stasyon Otelleri.....	17
1.1.5.4.3.Kent Merkezindeki Oteller.....	17
1.1.5.4.4.Liman Oteller.....	18
1.1.6.Türkiye’de Otel İletmelerinin Sınıflandırılması.....	18
1.1.6.1.Turizm İletme Belgeli Oteller.....	18
1.1.6.2. İletme Belgesiz Oteller.....	18
1.2.Otel İletmelerinin Organizasyon Yapısı.....	19
1.2.1.Faaliyet Bölümleri.....	20
1.2.1.1.Odalar Bölümü.....	21
1.2.1.2.Yiyecek- çecek Bölümü.....	22
1.2.1.3.Di er Yan Hizmetler.....	23
1.2.2.Hizmet Bölümleri.....	24
1.2.2.1.Satı Ve Pazarlama Bölümü.....	24
1.2.2.2.Muhasebe Bölümü.....	24

1.2.2.3. Teknik Servis Bölümü.....	25
1.2.2.4. Güvenlik Bölümü.....	25
1.2.2.5. İnsan Kaynakları Bölümü.....	26
1.3. Otel İletmelerinde İnsan Unsurunun Önemi.....	26
1.4. Otel İletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlevinin Yeri Ve Önemi .....	28
1.4.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Amaçları.....	28
1.4.2. Otel İletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi.....	33
1.5. Otel İletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlevleri.....	36
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	37
1.5.2. Analizi.....	38
1.5.3. Gören Bulma Ve Seçme.....	38
1.5.4. E Alı tırma Ve E İtim.....	38
1.5.5. Motivasyon.....	40
1.5.6. Performans De ğerleme.....	40
1.5.7. Ücretleme.....	41
1.5.8. Disiplin .....	43
1.5.9. Endüstriyel İlişkiler.....	43
1.5.10. Kariyer Geliştirme.....	44
1.5.11. Gören Sa ğlı ğı Ve Güvenli ği.....	44
1.5.12. Sosyal Yardım Ve Hizmetler.....	45

## **BÖLÜM II**

### **OTEL İLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN GÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİ**

2.1. Otel İletmelerinde Gören Bulma Ve Seçme Sürecinin Ayrıntılı Analizi.....	46
---	----



2.1.1. Gören Bulma Ve Seçme Sürecinin Otel İletmeleri Açısından Önemi.....	46
2.1.2. Otel İletmelerinde Gören Bulma Sürecine Temel Oluşturan Ön Çalımlar.....	49
2.1.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Gören Bulma Süreci Açısından İncelenmesi.....	49
2.1.2.2. Analizi Sürecinin Gören Bulma Süreci Açısından İncelenmesi.....	54
2.1.2.2.1. Tanımları.....	57
2.1.2.2.2. Gereklere.....	59
2.1.3. Otel İletmelerinde Gören Bulmada Yararlanılan Kaynaklar.....	60
2.1.3.1. İç Kaynaklar.....	60
2.1.3.1.1. Terfi.....	62
2.1.3.1.2. İç Transferler.....	63
2.1.3.1.3. Yasal Olmayan Araştırmalar.....	63
2.1.3.1.4. Beceri Envanteri.....	64
2.1.3.1.5. Açıklar Bildirimi.....	64
2.1.3.2. Dış Kaynaklar.....	64
2.1.3.2.1. İlanlar.....	66
2.1.3.2.2. Doğrudan (Kişisel) Başvurular.....	68
2.1.3.2.3. İletme Çalışanlarının Aracılığıyla Yapılan Başvurular.....	68
2.1.3.2.4. Türkiye Ve İç Bulma Kurumu.....	69
2.1.3.2.5. Özel Müavirlik (Danışmanlık) Büroları.....	70
2.1.3.2.6. Eğitim Kurumları Ve Meslek Kurulları.....	71
2.1.3.2.7. İç Sendikaları.....	74
2.1.3.2.8. Gören Kiralama.....	74
2.1.3.2.9. İnternet.....	74

2.2. Gören Seçme Sürecinin Otel İletmeleri Açısından Önemi.....	76
2.2.1. Otel İletmelerinde Gören Seçme Süreci Amaçları.....	81
2.2.1.1. Başvuru Kabulü Ve Ön Eleme.....	81
2.2.1.2. Başvuru Formları.....	81
2.2.1.3. Bilgi Sınavları.....	82
2.2.1.4. Testler.....	84
2.2.1.4.1. Test Türleri.....	85
2.2.1.4.1.1. Psikoteknik Testler.....	85
2.2.1.4.1.2. Bilgi Testleri.....	86
2.2.1.4.1.3. Performans (Bakarı) Testleri.....	86
2.2.1.4.1.4. Zekâ Testleri.....	87
2.2.1.4.1.5. Grafik Yanıtlı Testler.....	88
2.2.1.4.1.6. Kişilik Testleri.....	88
2.2.1.5. Görüme.....	89
2.2.1.5.1. Planlı Görüme.....	91
2.2.1.5.2. Serbest (Plansız) Görüme.....	92
2.2.1.5.3. Baskıcı Görüme.....	92
2.2.1.5.4. Grup Görüşmesi.....	93
2.2.1.5.5. Karma Görüme.....	93
2.2.1.6. Referanslar.....	95
2.2.1.7. Sağlık Kontrolü.....	96
2.2.1.8. Seçim Kararı.....	97
2.2.1.9. Eyleme Yerleştirme (Oryantasyon) Aşaması.....	98

### **BÖLÜM III**

#### **OTEL İLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN GÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

3.1. Araştırmanın Problemi.....	99
---------------------------------	----

3.2. Ara tırmanın Amacı.....	99
3.3. Ara tırmanın Yöntemi.....	100
3.3.1. Ana Kütle Ve Örneklem.....	102
3.3.2. Ara tırmanın Sınırlılıkları.....	102
3.3.3. Geçerlilik Ve Güvenilirlik.....	103
3.4. Ara tırmanın Bulguları Ve De erlendirme.....	104
3.4.1. Ara tırma Kapsamına Alınan letmelerin Ve Ankete Katılan Yöneticilerin Tanıtımına li kin Bulgular.....	105
3.4.1.1. Ara tırma Kapsamına Alınan Otel letmelerinin Tanıtımına li kin Bulgular.....	105
3.4.1.2. Ara tırma Kapsamına Alınan letmelerin nsan Kaynaklar Yönetimine Yönelik Bulguları.....	108
<b>SONUÇ VE ÖNER LER.....</b>	<b>127</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>135</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>143</b>

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Turizm Bakanlığı'ndan Belgeli Konaklama Tesislerinin Yıllar itibarıyla Tesis ve Yatak Bakımından Gelişimi .....	12
<b>Tablo 2:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar.....	32
<b>Tablo 3 :</b> Tanımı Formu Örneği.....	58
<b>Tablo 4:</b> Ç Kaynaklardan Gören Temininde Kullanılabilecek Başvuru Formu Örneği.....	61
<b>Tablo 5:</b> Stajyer Gören Talebinde Bulunan Bir Otel İşletmesinin Bir E İtim Kurumuna Yolladığı Faks Örneği .....	73
<b>Tablo 6:</b> Bir Otel İşletmesinin İnternet Üzerinden Gören Arama İlanı .....	76
<b>Tablo 7:</b> Gören Seçim Süreci.....	80
<b>Tablo 8:</b> Görüşme Soruları Örneği.....	91
<b>Tablo 9:</b> Görüşme Değerleme Formu .....	95
<b>Tablo 10:</b> Otelin Hizmete Açık Tutulduğu Süre .....	105
<b>Tablo 11:</b> Otelin Faaliyet Gösterdiği Yıl Aralığı .....	106
<b>Tablo 12:</b> Otelde Çalışan Mevcut Görenin E İtim Durumu .....	107
<b>Tablo 13:</b> İnsan Kaynakları Bölümüne Sahip Olma Durumu .....	108
<b>Tablo 14:</b> İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışan Kişilerin Unvanları .....	109
<b>Tablo 15:</b> İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların E İtimleri.....	110
<b>Tablo 16:</b> İşletmede Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları .....	111
<b>Tablo 17:</b> İnsan Kaynakları Politikasını Uygulayan Birim .....	111
<b>Tablo 18:</b> İşletmede İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde Nelere Dikkat Ettiğine Yönelik Bulgular .....	112
<b>Tablo 19:</b> İnsan Kaynakları Planlamasının Ne Kadarlık Bir Zaman Dilimini Kapsadığına Yönelik Bulgular.....	113

<b>Tablo 20:</b> İletmenin gören ihtiyacını Belirleme de Hangi Yöntemi Kullandı ına Yönelik Bulgular .....	113
<b>Tablo 21:</b> İletmede Tüm Görevler için Analizi Çalışmalarının Yapılma Durumu.....	114
<b>Tablo 22:</b> İletmede gören Bulma ve Seçme İlevini Uygulayan Ki i.....	114
<b>Tablo 23:</b> Yönetici Düzeyinde ve Orta ve Alt Kademe gören İstihdam Etmede Yararlanılan Kaynaklar .....	116
<b>Tablo 24:</b> görenlerin İç Kaynaklardan Tercih Edilme Nedenleri .....	118
<b>Tablo 25:</b> görenlerin Dı İ Kaynaklardan Tercih Edilme Nedenleri .....	119
<b>Tablo 26:</b> Talebinde Bulunan Aday görenlere Seçme Sürecinde Uygulanan A amalar.....	120
<b>Tablo 27:</b> gören Seçme Sürecinde Uygulanan Mülakat Yöntemleri .....	121
<b>Tablo 28:</b> İletmenin İstedici Nitelikte Elemanları Bulmak için Uyguladı ı Tedbirler.....	122
<b>Tablo 29:</b> Yönetici Düzeyinde görenin İne Alınması İle İlgili Son Kararı Veren Ki i/Birim.....	123
<b>Tablo 30:</b> Orta ve Alt Kademe Düzeyinde görenin İne Alınması İle İlgili Son Kararı Veren Ki i/Birim.....	123
<b>Tablo 31:</b> gören Seçimi Öncesinde Adaylarla İlgili Ya anan Sıkıntılar .....	124
<b>Tablo 32:</b> gören Seçimi İle İlgili Ya anan, İletmeden Kaynaklanan Zorluklar ve Sıkıntılar.....	125

**EK LER L STES**

<b>ekil 1:</b> Büyük Bir Otel İletmesinin Organizasyon İması .....	34
<b>ekil 2:</b> İnsan Kaynakları Seçiminde Amaç .....	47
<b>ekil 3:</b> İören Bulma Süreci .....	48
<b>ekil 4:</b> Görü me Süreci .....	94

## G R

Birinci Dünya Savaşı'na kadar lüks bir ihtiyaç olarak kabul edilen, 1960'lı yıllara kadar ise kültürel bir hareket olarak kendini gösteren turizm, günümüzde zorunlu ihtiyaçlar arasında kabul edilmeye başlanmıştır. Artık turizm dünyada hızla gelişen ve bacasız sanayi olarak adlandırılan bir sektördür. Turizm özellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınmalarını tamamlayabilmeleri için ihtiyaç duyulan döviz sağlama, ülkede üretim çeşitliliğini artırması ve istihdam oluşturmaya bakımından çok önemlidir (Kar ve diğerleri, 2004:88). Turizm sektörünün kapsamına giren hizmet ve faaliyet alanlarından biri olan otellerin işletmeleri, turizm sektörünün gelişmesine paralel olarak zaman içerisinde büyük bir ilerleme kaydetmiştir. Emek yoğun bir hizmet işletmesi olarak otellerin işletmelerinin başısında "insan unsuru"nun büyük önem taşıması, bu işletmelerde istihdam edilen işçilerin de önemli hale getirmektedir (Erdem, 2002).

Otellerin işletmelerinde işçilerin; mesleki yeterliliklerinin yanında, iyi iletişim kurma, güler yüz gösteren, samimi ve dürüst kişiler olmalıdırlar. Bu özellikler, müşteri memnuniyetinde önemli bir yere sahiptir. Kuşkusuz, müşteri memnuniyetine önem veren otellerin işletmelerinde önce, müşteri memnuniyetini edebilecek işçilerin memnun edilmesi gerekmektedir. İşçilerin memnun olabilmesi için ise; başta onlara destek vermek, yaşam standartlarını geliştirmek için çaba harcamak gerekmektedir; planlı ve sürekli bir mesleki eğitim politikası ile gelişmelerine olanak sağlamak, performanslarını artırmaya yönelik olarak onları motive etmek ve onlara güven vermek gerekmektedir. Bu çalışmaların yapılabilmesi için ise, otellerin işletmelerinde "insan kaynakları yönetimi" anlayışının yaygınlaşması ve etkin hale getirilmesi gerekmektedir (Özdemir ve Akpınar, www.sbe.kou.edu.tr).

İnsan Kaynakları Yönetimi (KY) kavramı özellikle son 20 yılda yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır ve her geçen gün önemi daha iyi kavranan bir işletme fonksiyonu olmuştur. KY, işçilerle örgüt hedeflerini uyumlaştırma ve işletme seviyelerinden biri olurken, aynı zamanda işçilerin iş doyumunun

sa lanması yolunda hizmet etmektedir. Bu süreç KY politika ve stratejilerinin belirlenmesinden ba layan, insan gücü planlaması ile devam eden, i gören bulma ve seçim i leminden i e alı tırma e itimine, ücret yönetiminden i görenlerin geli tirilmesi, performanslarının de erlendirilmesi ve kariyerlerinin yönetilmesine kadar uzanmaktadır (Döven ve Ardıç, [www.bilgiyo netimi.org](http://www.bilgiyo netimi.org)).

Ke ifsel bir ara tırma yapma amacıyla planlanan bu çalı mada otel i letmelerinin insan kaynakları yönetimi açısından i gören bulma ve seçme sürecine yönelik bir profil ortaya konulmu tur. Bu amaçla hazırlanan çalı manın birinci bölümünde genel olarak konaklama i letmelerinden ve konaklama i letmeleri içerisinde yer alan otel i letmelerine, otel i letmelerinde insan unsurunun önemine de inilmi ve otel i letmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi üzerinde durulmu tur. kinci bölümde otel i letmelerinde i gören bulma ve seçme sürecinin ayrıntılı analizi yapılmı ve üçüncü bölümde ise otel i letmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından i gören bulma ve seçme sürecine yönelik ara tırmaya yer verilmi tir. Bu bölümde ara tırmanın amacına ve yöntemine de inilmi , geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmı ve elde edilen bulgular de erlendirilmi tir.

Çalı manın son kısmında anket sonuçları konu çerçevesinde ele alınarak önerilerde bulunulmu tur.



# I. BÖLÜM

## OTEL LETMELER VE OTEL LETMELER NDE NSAN KAYNAKLARI YÖNET M LE LG L KAVRAMLAR

### 1.1.Konaklama letmelerinin Turizm Sektörü çindeki Yeri ve Önemi

Günümüzde, milyonlarca insan günlük hayatlarını devam ettirdikleri yerlerden geçici süreler için başka yerlere hareket etmektedir. Bu yer de i imi esnasında, ula m olanaklarından yararlanılmakta ve varılan yerdeki konaklama birimleri kullanılmaktadır. Bu olay, 20. yüzyıla özgü modern bir olay olarak görülmesine kar ın, yer de i tirme insanlık tarihi kadar eskidir. nsanlar yüzyıllar boyunca çe itli neden ve amaçlarla buldukları yerin dı ndaki başka bir co rafi mekâna hareket etmişlerdir. Dinamik bir yapıya sahip bu hareket, çe itli dillerde de i ik kavramlarla ifade edilmektedir. Son olarak, bu dinamik olayların geli imi ve birçok terimin do urdu u kar ılıklı sonucu, tüm dikkatler tek bir sözcük üzerine toplanmıştır; bu sözcük turizmdir (Kozak ve di erleri, 2000:1).

Turizm, kazanç sa lamak amacına yönelik olmamak ve devamlı yerle memek ko uluyla, insanların sürekli ya adıkları yerlerden ayrılıp, tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisinde, gittikleri yerlere seyahatleri ve konaklamaları sonucu ortaya çıkan olayların ve ili kilerin bütünüdür (Barutçugil, 1989:15).

Tanımdan da anlaşıla cı üzere, turizm olayı bireyleri n seyahatlerinden ve konaklamalarından do an ili kiler ve olaylar bütünüdür. Turizm olayı içerisinde dinamik bir unsur olarak “seyahat” ve turistik tüketicilerin yer de i tirmelerinin sonucu ikinci bir faktör olarak “konaklama” söz konusu olmaktadır (Barutçugil, 1989:15).

2006 yılı itibarıyla dünya toplam gelirin yüzde 10,3'ünü ve 234 milyon çalı anla dünyadaki toplam istihdamın yüzde 8,2'sini sa layan (Blanke and Chiesa, 2007:3) turizm sektörünün kapsamındaki faaliyetleri sınırlandırmak güç olmaktadır. Zira turizm sektörü seyahate çıkan insanların gereksinim duydukları mal ve hizmetleri sa layan i letmelerin bir bile eni görünümündedir. Buna göre turizmde sözü edilen bu mal ve hizmetler u unsurları kaps amaktadır (Erdem, 2002:6):

- Ula tırma hizmetleri (araba kiralama, seyahat acenteleri, tur operatörleri)
- Yiyecek- içecek hizmetleri (restoranlar, barlar, fast-food'lar)
- Konaklama hizmetleri (oteller, misafirhaneler, tatil köyleri)
- Di er yan hizmet i letmeleri (hediyelik e ya satan ma azalar)
- Bo zaman aktiviteleri (spor müsabakaları, fuarlar)

Turizm sektörü oldukça karma ık bir sektördür ve farklı alt sektörlerle ayrılmaktadır. Bu sektörlerden biri de konaklama sektörüdür ve bu sektör otelleri, motelleri, tatil köylerini, pansiyonları ve di er konaklama ünitelerini kapsamaktadır (Yılmaz, 1989).

Devamlı yerle me yerini geçici olarak terk eden ki ilerin en önemli gereksinimlerinden birisi konaklamadır. Özellikle turistlerin de i ik yerlerde geceleme gereksinimini kar ılayan tesisler ise konaklama i letmeleridir. Bir yerin ziyaret edilebilmesi, orada konaklama olanaklarının bulunup bulunmamasıyla yakından ilgilidir (Akat, 2000:81). Di er bir ifade ile turistik yörenin turizm açısından etkinli i, belli oranda konaklama kapasitesine ba lıdır. Turizmi, seyahati mümkün kılan araçlardan ve seyahat eden ki ilere konaklama imkânı sunan i letmelerden ayrı dü ünme mümkün de ildir (Ta kın, 1997:6).

### 1.1.1. Konaklama İletmelerinin Tanımı

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

Konaklama İletmeleri; insanların sürekli olarak yaşadığı yerinde çeşitli nedenlerle yaptıkları gezilerde onların konaklama, yeme-içme ve kısmen de eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan İletmelerdir (Aras, 1993:4).

Bir başka tanıma göre konaklama İletmeleri; birinci derecedeki turizm İletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmet üretimini sağlayan ve varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve ekilenen İletmelerdir (Usta, 2001:180).

Yapılan tanımlarda, konaklama İletmelerinin sürekli ya da anılan yerden çıkan insanların seyahatleri süresince konaklama, yeme-içme ve benzeri gereksinimlerini karşılayan İletmeler olduğu ve bunun yanında sosyal öneminden söz edilmektedir (Çimen, 2006:14).

Söz konusu hizmetlerden yararlanan kişilerin seyahat nedenleri, seyahat ekilleri, gelir düzeyleri ve zevklerinin birbirinden farklı olmasına bağlı olarak konaklama İletmeleri de tür, karakter, kapasite, ihtiva ettiği hizmet olanakları ve konumu açısından bir dizi farklılığa arz etmektedir. Bu nedenle konaklama sözcüğü; tatil, gezi, gezme-görme, sağlıklı, eğlence gibi değişik amaçlı seyahatlerde farklı tesis türlerinin anlaşılmasını sağlamaktadır (Aras, 1993:4).

## 1.1.2. Konaklama İletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmeleri çeşitli ölçütlere göre ele alınıp sınıflandırılabilir. Ancak bununla birlikte, konuyla ilgili otorite sahibi kişiler tarafından genel kabul görmüş ayrıma göre, geleneksel konaklama işletmeleri ve tamamlayıcı konaklama işletmeleri şeklinde iki grupta ele alınıp incelenebilmektedir.

### 1.1.2.1. Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

Tamamlayıcı konaklama işletmeleri; moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, oterjler (da evleri), hosteller ve diğer konaklama işletmeleri gibi tesislerden oluşmaktadır (Gökdeniz, 1999:5-6). 21 Kasım 1991’de yayımlanan yönetmelikteki tanımlara göre (Bayer, 1992:97) ;

- a) **Moteller:** Moteller; yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergâhı, mola noktaları veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapan müşterilerin konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir.
- b) **Tatil Köyleri:** Doğal güzellikler içerisinde ya da arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı, odaları otel sayısı, suit veya bunların kombinasyonu şeklinde olan ve dağınık yerleşme düzenindeki yapılarından oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir.
- c) **Pansiyonlar:** Pansiyonlar; konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş olan, yönetimi basit, müşteriye yeme-içme hizmeti veren veya

mü terilerin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı bulunan, en az 5 odalı konaklama tesisleridir.

- d) *Kampinger:*** Kampinger; karayolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkânları ile geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 30 ünitelik konaklama tesisleridir.
- e) *Apart Oteller:*** Apart oteller; mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşaat ve tefrih edilen, mü terilerin yeme-içme hizmetlerini kendilerinin karşılayabilmeleri için gerekli malzemelerle donatılmış ve otel olarak işletilen konaklama tesisleridir.
- f) *Oberjler (Dağ evleri):*** Spor ve av turizmine yönelik faaliyet gösteren ve Türkiye'deki ilgili yönetmelik uyarınca en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleridir.
- g) *Hosteller:*** Gençlik turizmine cevap verebilecek en az 10 odalı, konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya mü terinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan konaklama tesisleridir.
- h) *Diğer Konaklama İletmeleri:*** Yukarıda belirtilen konaklama işletmelerinin dışında kalan ve turizm amaçlı seyahatlerde mü terilerin geceleme ve yeme-içme gereksinimlerini karşılayan bazı konaklama birimlerinden de söz edilebilir. Bunlar kısaca şunlardır (Taşkın, 1997):

- Kaplıca, ılıca, içme olarak adlandırılan veya sağlıklı a uygun iklim koşullarının bulunduğu alanlarda kurulan sağlık turizmine yönelik konaklama tesisleri
- Dinlenme tesisleri
- Misafirhaneler
- Belirli bir dönem için kiraya verilen odalar veya daireler
- Okulların kapalı olduğu dönemlerde hizmet veren öğrenci yurtları.

### **1.1.2.2. Geleneksel Konaklama İşletmeleri**

Geleneksel konaklama işletmeleri denince akla oteller gelmektedir. “2634 Sayılı Turizm Tevrik Kanunu”na dayanılarak çıkarılmış bulunan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğininin 67. maddesi oteli öyle tanımlamaktadır: “Otel; asıl işlevleri müterininin geceme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, emence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir” (Aras, 1993:5).

Otel kavramı günlük yaşamda çoğu zaman bütün konaklama işletmelerini temsil eden bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bu yüzden, geleneksel konaklama işletmelerinden otelleri dikkate almak daha uygun bir yaklaşım tarzı olacaktır (Erdem, 2002 :11-12).

### **1.1.3. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Önemi**

Turizm hareketleriyle doğrudan ilgili ve konaklama endüstrisinin bir alt kolu olan otel işletmelerininin tanımı konusunda araştırma yapanlar bu konuda tam bir uzlaşmaya varamamışlardır. Kuşkusuz bu güçlü ün en önemli nedeni, bu işletmelerin; dinleri, dilleri, gelenekleri, yaşam biçimleri ve seyahat amaçları

birbirlerinden çok farklı kimselere hitap etmesinden kaynaklanmaktadır (Erdem, 2002:12). Bununla birlikte, otel işletmeciliği alanında ara tırmalarda bulunan birçok uzman yazar, bu alandaki hızlı değişimleri göz önünde bulundurarak birçok tanım geliştirmiştir (Kozak ve diğerleri, 2000:51).

Prof. Dr. Walter Hunziker'e göre: "Otel, yer yabancıları olan misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir" (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998:6).

Bir başka tanıma göre ise; sahibi tarafından özel bir sözleşmeyle gerektirilmeksizin, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı ödemeye gücü yeten, istekli ve kabul edebilecek olan insanlara yatacak yer, yiyecek ve içecek in sağlandığı bir işletmedir (Medlik, 1972:71).

#### **1.1.4.Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi**

##### **1.1.4.1. Dünyada Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi**

Otel endüstrisinin tarihsel gelişimi hakkında tam bir fikir verebilmek için, otelciliğin başlangıcı olan hanlara ve kervansaraylara gitmek gerekmektedir (Çetiner, 1995:8). Otel endüstrisinin gelişimi incelendiğinde, bu endüstrinin doğuda ve batıda farklı biçimlerde oluştuğu ve farklı amaçlarla yapıldığı görülmektedir. Batıda ticari amaçla hanlar işletilmekte ve sürekli gelişmekte idi. Doğuda ise, "yolcuyu misafir etmek para karşılığında yapılmaz" anlayışı bulunmaktaydı ve giderleri bazı kişiler, kurum veya vakıflarca karşılanmaktaydı (Erdem, 2002).

Orta çağ döneminde İngiltere'de seyahatlerin artmasıyla gelişen hancılık geleneksel birahanelerin devamı eklindeydi. Bu dönemde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İngiltere'de "otel" teriminin kullanılması 1760 yılından sonradır (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998:3).

Amerika'da "otel" teriminin kullanılması 1796 yılından sonradır. Endüstrinin geli mesinden sonra trenin, buharlı geminin, otomobilin ve daha sonra jet uçaklarının ulaşma büyük kolaylıklar getirmesi Amerika'da otelcilik endüstrisinin hızlı bir şekilde gelişmesini sağladı (Yörüko lu ve Yörüko lu, 1998:3).

Amerika'da otel fonksiyonunu yerine getiren ilk bina, 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren City Hotel'dir (Yörüko lu ve Yörüko lu, 1998:4). Boston'da açılan bu ilk şehir oteli örneklerinden sonra, otelcilik bütün ülkeyi sarmıştır. Amerika'nın ekonomik yapısında ortaya çıkan gelişmelerle birlikte yapılan "Amerikan Otelcilik" anlayışı kısa bir süre sonra bütün dünyada kendisini ve kurallarını kabul ettirmeyi başarmıştır (Erdem, 2002:14).

19. yüzyıl sonlarında ve 20. yüzyıl başlarında, otelcilik endüstrisinde, otel sayısının artması yanı sıra, müşterilere sunulan hizmetin niteliğinde de önemli gelişmeler oldu (Mavi , 1992:47).

Günümüzde otel işletmeleri gerek konfor, gerekse sunulan hizmet kalitesi yönünden büyük bir amaç kaydetmiştir. Teknolojik gelişmelerle birlikte otel işletmelerinde her tür müşteri ihtiyacına cevap verebilme olgusu büyük bir amaç ve önem kazanmış bulunmaktadır (Erdem, 2002:15).

#### **1.1.4.2. Türkiye'de Otel İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi**

Türkiye'de otel işletmeciliğinin gelişmesi, Avrupa'ya göre çok daha önce başlamasıyla birlikte, otel endüstrisinin kökü yine hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Türk otelciliğinin kökü olan bu hanlar ve kervansarayların ilk örnekleri, Selçuklu İmparatorluğu döneminde görülmüştür. İlk kervansaray, 1019-1020 yıllarında Rıfat-ı Mahi adıyla Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmıştır (Batman, 1999:19).

Osmanlılar döneminde kervansaraylarla birlikte şehir içlerinde, gelir sağlamak amacıyla hanlar yapılmıştır. Özellikle, 18. Yüzyılda kervansarayları



finanse eden vakıfların ekonomik yönden zayıflamaları nedeniyle kervansaray yapımı azalmı tır. Bunun sonucu olarak, sosyal nitelikte faaliyet gösteren kervansaraylar; yerini 19. Yüzyıldan itibaren, gelir sa lama amacına dayalı ehir hanlarına bırakmaya ba lamı tır (Erdem, 2002:16).

Türkiye’de modern anlamda ilk otel, 1892 yılında uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından in a edilen Pera Palas Otelı’dir (Mavi , 1985:15).

Modern Türk turizminin ba lamasına hizmet eden ilk otel ise, stanbul Hilton Otelı’dir. 1950 yılında Türk Hükümeti ile Hilton irketi arasında, stanbul’da bir otel açılması için prensip anla masına varılmı ve 1951 yılında Emekli Sandı ı ile Hilton arasında otel yapımı için anla ma imzalanmı tır. stanbul Hilton Otelı, 15 Haziran 1955 yılında dünya daki 29. Hilton oteli olarak hizmete girmi tir (Mavi , 1985:15).

Türkiye’de 1980’li yıllarda otel i letmecili i alanında büyük bir atılım gerçekte mi tir. 2634 sayılı Turizmi Te vik Kanunu’nun yürürlü e girmesiyle birlikte, Türkiye’nin turizm potansiyeli yüksek alanlarında üst yapı yatırımları büyük bir artı göstermi , buna paralel olarak Türkiye’nin yatak kapasitesinde büyük bir yükseli kaydedilmi tir (Erdem, 2002:17).

Tablo 1’de, Turizm Bakanlı ı’ndan belgeli konaklama tesislerinin yıllar itibariyle tesis ve yatak bakımından geli imi gösterilmektedir.

**Tablo 1: Turizm Bakanlı ı Belgeli Konaklama Tesisleri (Yıl Sonu)**

	Yatırım Belgeli		İletme Belgeli	
	Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
1991	1.987	331.711	1.404	200.678
1992	1.938	309.139	1.498	219.940
1993	1.788	276.037	1.581	235.238
1994	1.578	240.932	1.729	265.136
1995	1.334	202.483	1.793	286.463
1996	1.309	202.631	1.866	301.524
1997	1.402	236.632	1.933	313.298
1998	1.365	249.125	1.954	314.215
1999	1.311	245.543	1.907	319.313
2000	1.300	243.794	1.824	325.168
2001	1.237	229.047	1.998	368.819
2002	1.138	222.876	2.124	396.148
2003	1.130	242.603	2.240	420.697
2004	1.151	259.424	2.357	454.290
2005	1.039	278.255	2.412	483.330
2006	869	274.687	2.475	508.632

**Kaynak:** Kùltür ve Turizm Bakanlı ı, www.ttyd.org.tr, 2007

### 1.1.5. Otel İletmelerinin Sınıflandırılması

Otel İletmelerinin sınıflandırılmasında da bir beraberlik yoktur. Her ÷lke kendi otel İletmelerinin özelliklerinden dolayı ayrı sınıflamaya gitmi veya sınıflamada de İ ik ölçüler kullanmı tır (Benligiray, 1977:14) . Bu bölümde otel İletmelerinin sınıflandırılması İki ba lık halinde ele alınmı tır. Birinci kısımda genel olarak otel İletmelerinin sınıflandırılmasına yer verilmi , ikinci kısımda İse Türkiye'deki otellerin sınıflandırılmasına yer verilmi tır.

### **1.1.5.1. Kar ıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Otel İletmeleri**

Otel İletmelerini kar ıladıkları konaklama türü açısından; ehir otelleri, sayfiye (kıyı) otelleri, da ve spor otelleri, kaplıca-kür otelleri ekinde sınıflandırmak mümkündür.

#### **1.1.5.1.1. Merkezi ( ehir) Oteller**

ehir otelleri, kent merkezi içinde, ticari hayatın canlı oldu u, çevresinde alı -veri olanakları ve büyük İ yerleri bulunan otellerdir. Bu tür otel İletmelerinin hizmetlerinden daha çok İ amaçlı seyahat edenler faydalanmaktadır. ehir otelleri; daha çok toplantılara katılmak amacıyla seyahat eden ki ilere hizmet veren İletmelerdir. Genelde tüm yıl açık olan bu oteller yo un hizmet sunmaktadırlar (Erdem, 2002:19).

#### **1.1.5.1.2. Kıyı Otelleri**

Kıyı otelleri; dinlenmek, e lenmek, deniz-güne -kum üçlüsünden faydalanmak, do ayla iç içe olmak ve yo un İ temposunun yaratımı oldu u stres ve sıkıntıdan belli bir süre uzakla mak için seyahat eden insanların konaklad ıkları otellerdir (Erdem, 2002).

“Resort otel” olarak da adlandırılan kıyı otellerinde konaklama süresi daha uzun olup, otel bu amaca uygun olarak in a edilmiştir. Kıyı otelleri genellikle mü terilerine dans etme, golf, tenis oynama, ata binme ve do a yürüyü leri gibi aktivite imkânları sunarak, onların uzun süreli konaklamaları esnasında ihtiyaç duyabilecekleri her türlü isteklerini kar ılayabilmeyi amaçlamaktadır (Erdem, 2002).

### **1.1.5.1.3. Da ve Spor Otelleri**

Da ve spor otelleri; da havası almak, dinlenmek ve özellikle kış sporları yapmak amacıyla seyahat eden kişilere hizmet veren otellerdir. Bu otellerin i levlerine uygun mimari yapıda ve uygun malzeme ile donatılmış olmaları gerekmektedir (Kozak ve di erleri, 2000:52).

### **1.1.5.1.4. Kaplıca ve Kür Otelleri**

Tedavi amacıyla seyahat eden ve kaplıca ve ifalı sulardan yararlanmak isteyen insanların konakladıkları otelleri letmeleridir (Erdem,2002:20).

Bu tesislerde, kaplıca içme suyu, deniz suyu, çamur gibi maddelerle veya solunum yoluyla ya da mekanik ve elektrikli araçlarla masaj ve beden e itimi gibi yöntemleri insan sa lı nı koruma ve tedavi amacını ta ıyan hizmetler de verilmektedir (Kozak ve di erleri, 2000:52).

### **1.1.5.2. Faaliyet Türlerine Göre Otel letmeleri**

Faaliyet türü bakımından otellerin sınıflandırılması, otelin hizmet verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır.

#### **1.1.5.2.1. Devamlı Oteller**

Bu gruba giren oteller, faaliyetlerini bütün yıl devam ettirirler (Benligiray, 1977:15). Genellikle büyük ehirlerde ve ula tırma güzergâhlarına yakın yerlerde kurulurlar (Erdem, 2002).

### 1.1.5.2.2. Mevsimlik Oteller

Mevsimlik oteller; kurulu yeri artları itibariyle yalnızca birkaç ay hizmet sunmaya imkân veren otellerdir. Deniz-kum-güne üçlüsünden yararlanmak isteyenler deniz kıyısındaki mevsimlik otellerde konaklarken, kış sporu yapmak isteyenler kış turizmine hitap eden mevsimlik otellerde konaklamayı arzu etmektedirler (Barutçugil, 1984:76).

### 1.1.5.3. Büyüklüklerine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmenin büyüklüğüne göre tebbüs tarafından bir araya getirilen üretim araçlarının tümüdür (Benligiray, 1977:17). Üretim araçları, işletmenin faaliyetlerinde dolaylı veya dolaysız olarak kullanılan unsurlar olduğuna göre, bir otelin büyüklüğünü saptamaya olanak verecek ölçüler bunlar olacaktır (Olalı, 1993; Erdem,2002):

- Otelcilik işletmesine yatırılan sermayesinin miktarı,
- İşletmede istihdam edilen işletmeninin sayısı veya belli bir süre içerisinde otelin işletmesine ödenen ücretlerin toplam miktarı ,
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri,
- Yatak sayısı,
- Oda sayısı,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının kapladığı alan (metre kare olarak),
- Otelin eklentilerinden olup; seyahat acentelerine, kuaförlere ve satış masafazası olarak diğer tebbüslere kiralandığı yerlerin kapladığı alan (metre kare olarak) dır.

Otel işletmelerinin büyüklüklerini saptamakta daha ziyade oda sayısı ve oda başına düşen kişi sayısı esas alınmaktadır (Benligiray, 1997:17).

Bu esaslara göre oteller; çok küçük, küçük ve orta büyüklükte ve büyük olmak üzere üç grupta toplanabilir.

#### **1.1.5.3.1. Çok Küçük Otel İşletmeleri**

Bu oteller; konaklama hizmetini sürekli şekilde edinmeyen, hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görüldüğü, kapasiteleri ancak 2-20 misafir barındırmaya uygun bulunan işletmelerdir (Benligiray, 1997).

#### **1.1.5.3.2. Küçük ve Orta Büyüklükteki Otel İşletmeleri**

Otelcilik endüstrisinde orta ve küçük işletmeler arasında özellikleri nedeniyle kesin bir ayırım yapılmamakla beraber 50-100 kişi gören çalı tıran ve 60-100 odaya sahip işletmeler orta büyüklükteki oteller, 30-50 kişi gören çalı tıran ve 10-50 odaya sahip işletmeler küçük oteller olarak kabul görmektedir (Olalı, 1993).

#### **1.1.5.3.3. Büyük Otel İşletmeleri**

Olalı ve Korzay'ın büyük otelleri tanımlamada kullandığı özellikler unlardır (Benligiray, 1977; Erdem, 2002:23):

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

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

#### **1.1.5.4. Buldukları Yere Göre Otel İletmeleri**

Bu sınıflandırma otellerin ulaşırma araçları ile bağlantılarını ve onlara olan yakınlığını göz önünde bulundurmaktadır. Buna göre oteller aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır (Kozak ve diğerleri, 2000:53):

##### **1.1.5.4.1. Havaalanı Otelleri**

Ulusal ve uluslararası havaalanları yakınlarında kurulan yolcu ve iş görenin kısa süreli konaklamaları için hizmet veren otelleri letmeleridir.

##### **1.1.5.4.2. İstasyon Otelleri**

Avrupa ülkelerinin klasik otobüs ve demiryolu istasyonlarının yakınlarında kurulan otel tipidir.

##### **1.1.5.4.3. Kent Merkezindeki Oteller**

Bu oteller mü terilerine oda ve kahvaltı hizmeti sunarlar ve ticaret merkezleri ya da turistik merkezlerde faaliyet gösterirler. Konaklama hizmeti yanında, restoran ve bar hizmeti veren merkezi oteller genellikle, ulaşırması ve iş takibi amacıyla seyahat eden kişilere kısa süreli konaklama hizmeti sunmaktadır.

#### **1.1.5.4.4. Liman Oteller**

Büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir.

### **1.1.6. Türkiye’de Otel İletmelerinin Sınıflandırılması**

#### **1.1.6.1. Turizm İletme Belgeli Oteller**

Türkiye’de “turizm iletme belgeli” otel iletmeleri 1950’li yıllardan bu yana devam etmektedir. 1983 yılında yürürlü e giren ve sonraki yıllarda birtakım de i ikliklerin yapıldı ı “Turizm Yatırım ve iletmeleri Nitelikleri Yönetmeli i” ne göre otel iletmeleri a a ıdaki ekilde sınıflandırılmı tır (Kozak ve di erleri,2000):

- Bir yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Be yıldızlı oteller

Bu oteller yıldız standardına göre aynı yönetmeli in 19.maddesinde bulunan özellikleri ta ımaktadırlar.

#### **1.1.6.2. İletme Belgesiz Oteller**

Turizm iletme belgesine sahip olmayan bütün otel iletmeleri bu sınıflandırma grubuna girmektedir. Bu grupta yer alan oteller yerel yönetimlerin tespit etti i normlara göre sınıflandırılırlar. Belediye belgeli otel iletmeleri



olarak da bilinen işletme belgesiz otellerin denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılmakta, fiyatları da yine Belediyeler tarafından tespit edilmektedir (Erdem,2002:24-25).

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

Organizasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi seviyeleri yerine getirmesi gerektiğinin belirlenmesi, bu seviyeleri yerine getirecek kısımların birbirleriyle ilişkili çalışacak biçimde oluşturulması, bu kısımlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşerî ve maddî sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesi sürecidir (Eren, 1993:110).

Bazı yazarlar tarafından organizasyon, yetki ve sorumluluk ilişkileri olarak tanımlanmakta; bazıları ise geçmi biçimsel olmayan grupların oluşturduğu bir sistem veya sadece bir karar verme sistemi olarak tanımlanmaktadır (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998:10).

Organizasyonun bir yönetim aleti olarak etkinliği, yetki ve sorumlulukların akıllıca dağıtımına ve bunun anlaşılmasına bağlıdır. Organizasyon teması, işletmenin resmi organizasyonunun temasını gösterir ve her bir bölümün faaliyetlerini aydınlatır. Bu temalar yetki dağıtımına, yetki değerlendirilmesine ve işletmenin görevlerine yardım eder (Benligiray, 1977:21).

Otel işletmeleri büyüklük, çalışan işletmenin sayısı, mülkiyet yapıları, kurulu yerleri, müdürlükleri ve sunulan hizmetleri birbirinden son derece farklılıklar gösteren işletmeler olduklarından, bu işletmeler için tek tip bir organizasyon yapısından bahsetmek imkânsızdır. Ancak hangi otel organizasyon temasına bakılırsa bakılsın, otel işletmeleri temelde aynı tür faaliyetleri yerine getirmektedirler (Batman, 1999:117).

Sahip olduğu özelliklerin farklı olması nedeniyle otel işletmelerinin organizasyon temaları da farklılık göstermektedir (Erdem, 2002:29). Örneğin büyük otel, genel, karışık ve çeşitlendirilmiş muhasebe işletmelerine ve önbüro

faaliyetlerine ihtiyaç duyarken, küçük bir otel i letmesinde bu fonksiyonları yalnız bir i gören görebilir. Büyük otellerde bütün yiyecek -içecek faaliyetlerinin nezareti, yiyecek-içecek müdürünün sorumlulu u altındadır. Hâlbuki bu i i daha küçük otellerde otel müdürü yüklenir (Benligiray, 1977).

Otel i letmelerinin organizasyon büyüklü ü hangi boyutta olursa olsun belirli bölümleri bünyesinde bulundurmak zorundadır (Yörüko lu ve Yörüko lu, 1998). Bu bölümler:

- Gelir getiren (faaliyet) bölümler
- Gelir getirmeyen (hizmet) bölümler

Bir otel i letmesinde organizasyonu olu turan bölümlerin iki grup halinde toplandı ı söylenebilir. Bunlar (Batman,1999:117):

- Ana bölümler (odalar, yiyecek-içecek ve di er yardımcı hizmetler bölümü)
- Destekleyici ve kurmay bölümler (satı ve pazarlama, muhasebe, teknik servis, güvenlik, insan kaynakları gibi) dir.

Otelin kazanç sa layıcı hizmetlerinin sunuldu u ana bölümler, otel i letmelerinde do rudan gelir getiren veya faaliyet bölümleri adı altında geçmektedir.

### **1.2.1. Faaliyet Bölümleri**

Otel i letmelerinde faaliyet bölümlerinin sayısı otelin türüne ve büyüklü üne göre de i ir. Fakat bu bölüm içerisinde odalar ve yiyecek-içecek bölümleri temel bölümleri olu tururlar. Ayrıca; mü terilere para kar ılı nda telefon, çama ır, kuaför ve hediyelik e ya gibi hizmetlerin sunuldu u yardımcı hizmet bölümleri de otel i letmelerinde faaliyet bölümleri kapsamına girmektedir. Faaliyet bölümleri, hem gelirin sa landı ı hem de maliyetlerin olu tu u

merkezlerdir. Buralardan sağlanan karlar işletmenin toplam karını oluşturmaktadır (Gökdeniz, 1999:11).

### 1.2.1.1. Odalar Bölümü

Organizasyon masasında da görülebileceği gibi önbüro, kat hizmetleri, üniformalı hizmetler adları altında toplanabilir (Benligiray, 1977).

Odalar bölümü otel işletmelerinde en çok iş gören istihdam edilen, otelin kalite standardını, itibarını yansıtan ve en fazla gelir elde eden bölümdür. En büyük geliri sağlamasında otelin odalarla ilgili bölümlerinde çalışan iş görenin, işletmenin tüm başarısında büyük rol oynadığı söylenebilir (Erdem,2002) :

**Önbüro:** Otel işletmelerinin beyni olarak tanımlayabileceğimiz önbüro; müşterilerin karlıları, ayrıları ve uurlandıyı yerdir. Otel içinde her türlü müşteri ihtiyacının karşılanabilmesi için çeşitli hizmetlerin koordinasyonu, müşterilere tanıtım ve takdimi önbüro tarafından gerçekleştirilmektedir. Müşterilerin, otele geldiğinde girişi kapısından itibaren kaydı yapıp odasına çıkıncaya kadarki ilk teması, otelde kalacağı müddetçe resepsiyon ile günlük ücreti ve otelden ayrılırken oda anahtarını tesliminden sonra çıkışı kapısına kadar her türlü diyalogu daima önbüro ile olmaktadır (Erdem, 2002:35).

Bir otel işletmesinde önbüronun temel fonksiyonları (Benligiray, 1977:23):

- Oda satışları,
- Önbüro hizmetleri,
- Müşterilerin hesaplarını tutmak, fatura vermek, alacakları tahsil etmek gibi hizmetlerdir.

**Kat hizmetleri:** Bir otel mü terisi normal olarak, otelde kaldı ı sürenin en az üçte birini odasında geçirmektedir. Dolayısıyla; otel odasının tasarımı, planı, dekoru, mobilya ve tefri atı mü teri tatmini yaratmada ve ihtiyaçlara cevap vermede temeldir ve bu da önemli ölç üde kat hizmetleri bölümünün sorumlulu u altındadır (Erdem, 2002).

Bir otel i letmesinde kat hizmetleri bölümü nün temel görevleri unlardır (Mavi , 1992:124):

- Mü teri odalarının, koridorların, salonların temizli i ve bakımı,
- Kat hizmetleri bölümündeki i görenin e itimi,
- Temizlikte kullanılan araç ve gereçlerin denetimi, eksik olanların tamamlanması,
- Yapılacak i lerin tanımlanması ve bölüm hakkında üst yönetime veya bölümlere rapor verilmesi.

**Üniformalı hizmetler:** Mü terileri kar ılamak, e yaları ta ımak, odalarına götürmek ve di er hizmetler bu bölümdeki i görenler tarafından yürütülür (Benligiray, 1977:23).

### **1.2.1.2. Yiyecek- çecek Bölümü**

Yiyecek-içecek bölümü, otele gelen mü terilerin konaklama süresince beslenme ihtiyaçlarının kar ılanması için faaliyet gösteren bir ünited ir. Bu bölüm otel i letmelerinde odalar bölümünden sonra en fazla gelir getiren bölümdür (Erdem, 2002).

Bu bölümün gelirinin yüksek olmasının önemli bir nedeni, bu ünitenin genelde sadece konaklayanlara de il, dı arıya da açık olmasından

kaynaklanmaktadır. Günümüzde otellerdeki yiyecek-içecek hizmetleri önemli bir kar merkezi haline gelmiştir (Taşkın, 1997).

Bu bölümde yürütülen işlevler şunlardır:

**Satınalma ve depolama:** Daha önce belirlenmiş ve tanzim edilmiş menülerde yer alan yiyeceklerin hazırlanması için gerekli malzemelerin sipariş edilmesi ve depolanmasıyla ilgili çalışmalar yapar (Erdem, 2002:37).

**Mutfak:** Depodan alınan malzemelerden yararlanarak yiyecekleri hazırlayan ve müşterilere sunulacak hale getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümünün en önemli fonksiyonları bu bölüm tarafından gerçekleştirilir (Erdem, 2002:37).

**Servis-Restoran:** Otelde konaklayan ya da dışarıdan gelen müşterilerin yemek ve içki ihtiyaçlarının karşılandığı bölümlerdir (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998).

**Bar:** Müşterilerin alkollü ve alkolsüz içki ihtiyaçlarını karşılayan bölümlere denir. Bir otelde birden fazla bar bulunabilir (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998).

### 1.2.1.3. Diğer Yan Hizmetler

Müşterilerin geceleme ve yeme-içme ihtiyaçları dışında, otelin türüne ve büyüklüğüne göre, telefon, çamaşırhane gibi müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan ve işletmeye gelir sağlayan bölümlerdir (Benligiray, 1977).

### **1.2.2. Hizmet Bölümleri**

Otel işletmelerinde hizmet bölümleri; satış ve pazarlama, muhasebe, teknik servis, güvenlik ve insan kaynakları bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümler otel işletmesinde doğrudan gelir getirici rol oynamazlar. Fakat bu bölümlerde yerine getirilen işler, işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gerekli olmaktadır (Erdem, 2002:38).

#### **1.2.2.1. Satış ve Pazarlama Bölümü**

Otel işletmelerinde pazarlama ve satış bölümünün en önemli faaliyetleri satış, toplantı düzenleme, reklâm yapma ve halkla ilişkilerdir. Pazarlama, bir otelin potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarına ve muhtemel beklentilerine uygun bir biçimde düzenlenmesiyle başlar. Pazarlamanın fonksiyonu, otelin hoş gidilecek yönlerine dikkati çekerek verdiği hizmetlerin özelliklerini ve üstünlüklerini vurgulayarak satışları arttırmaya çalışmaktır (Erdem, 2002).

Satış ve pazarlamada asıl amaç müşterilerin istek ve ihtiyacını karılamaktır. Otel işletmeleri yeterli miktarda müşteriye sahip olmak için onların de iş en arzu ve isteklerini göz önünde bulundurmalı ve onların istekleri doğrultusunda mal ve hizmet üretmelidir (Erdem, 2002).

#### **1.2.2.2. Muhasebe Bölümü**

Otel işletmelerinde muhasebe bölümünün temel görevi, otel yönetimine işlerin gideri ile ilgili raporlar hazırlayarak, yöneticilerin işletmenin son durumundan haberdar olmalarını sağlamaktır (Mavi, 1992:187).

Otel işletmelerinde muhasebe departmanının görevlerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Erdem, 2002:40):

- İletmenin varlıkları ve kaynakları ile ilgili, para ile ifade edilebilen kıymet hareketlerinin devamlı bir şekilde kaydını ve denetimini sağlamak,
- Çeşitli hesap dönemlerindeki bilgilere dayanarak istatistikî veriler sağlamak,
- Otel bölümlerinin her birinin ayrı ayrı gelir ve giderlerini tespit etmek,
- Muhasebe kayıtlarının sonuçlarına göre, gerekli işlemlerin yapılmasını sağlamak.

#### **1.2.2.3. Teknik Servis Bölümü**

Otelin ısı, ılk, havalandırma gibi işlemleri ile bina ve teçhizattaki onarımlarla uğraır. Bakım grubunun sayısı otelin büyüklü ü ve yaına göre de iir. Özel teknik elemanlar bu tür işlemlerin dı arıda yaptırılmasından, içerde yaptırılması daha ekonomik oldu u zaman kullanıl ır (Benligiray, 1977:25).

#### **1.2.2.4. Güvenlik Bölümü**

Otel işletmelerinde her zaman ola anüstü olaylarla karşılaşılabilir. Bu olayların en önemlileri; yangın, ölüm, kaza, e ya kaybı, otelin tesis ve demirba larına mü teriler tarafından yapılan zarar, hırsızlık, sarho luk vs. dir.

Oteller, yukarıda sıralanmı olan olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorundadır. Güvenlik bölümü en ba ta otel mü terilerinin, ziyaretçilerin ve otel çalı anlarının güvenli inden ve huzurundan sorumludur.

### 1.2.2.5. İnsan Kaynakları Bölümü

Otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü; iş gören planlaması yapma, iş gören bulma, işe alma, işe alım tırma, eğitim, iş gören değerlendirilmesi, ücretleme ve disiplin fonksiyonlarını yerine getiren bölümdür (Kozak, 1998:203).

Yapılan tez çalışmasında, otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından iş gören bulma ve seçme süreci incelendi iş için bu kısımda otellerde ki insan kaynakları bölümüne fazla değinilmemiştir. Bundan sonraki kısım bu alanla ilgili detaylı bilgiyi vermektedir.

### 1.3. Otel İşletmelerinde İnsan Unsurunun Önemi

Rekabetin artması, küreselleşme, müşteri beklentilerinin sürekli yükselmesi, pazarların daha serbest hale gelmesi gibi birçok etken kalite kavramını ekonominin tüm sektörlerinde daha önemli bir konuma getirmiştir. Özellikle insan emeline dayalı olan hizmet sektöründe, yüksek kaliteli hizmet sunumu işletmelerin çok sayıdaki benzer rakiplerine karşı daha çok ön planda olmasını sağlayabilmenin en etkin aracı olarak kabul edilmiştir (Gümüoğlu ve diğ., 2007:315). Sözü edilen bu hizmet kalitesinin artırılmasında en önemli rolü oynayan işletme ise hizmeti veren işletmelerdir. Hizmet kalitesinin sağlanabilmesi yanında, aynı zamanda, rekabet ortamında hayatta kalabilme ve başarılı olabilme için de yine insan ögesi ön plana çıkmaktadır (Akbaba ve Çimen, 2006:231).

Günümüzde birçok sektör insan unsurunu mümkün olduğu kadar azaltma çabaları içindedir. Otel işletmelerinde ise, yalnız işletmenin daha hızlı ve verimli olabilmesi açısından muhasebe ve rezervasyon işletmelerinde bilgisayarlardan yararlanılmaktadır ve otomasyonun kullanılabilmesi alanlar çok sınırlıdır (Kener, 2001-1).



Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir (Erdem, 2002:44). Odaların temizlenmesi, restoranların servise hazır hale getirilmesi, oda servislerinin yapılması hatta konukların karılanması, odalarına çıkarılması ve uurlanması gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından gerçekleştirilir (Erdem, 2001 -1).

Otel işletmelerinde insan gücüne olan ihtiyacın ardında iki temel unsur dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi, yapılan işlemlerin büyük bölümünün ne kadar teknoloji kullanılırsa kullanılsın insan gücü olmaksızın gerçekleştirilmesinin olanaksız olmasıdır. Örneğin; yatakların düzenlenmesi işletme kat hizmetlerinde çalışan işçiler tarafından yapılırken, önbüroda çalışan işçiler, konukların otele giriş ve çıkışlarında ve diğer zamanlarda tüm müşteri sorunlarını çözmekle sorumludur. İkinci olarak; seyahate katılan insanların, turizmin her aşamasında kendilerine sunulan hizmetin insan eliyle yerine getirilmesini beklentileridir (Erdem, 2002).

Otel işletmelerinde işçilerin çoğunluğunu müşterilerle doğrudan ilişki içerisinde olduğundan insan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamaktadır ve özellikle otel işletmeciliği gibi hizmet sektöründe çok daha önemlidir. Müşterilerin memnuniyetini, otelin konaklama ve yiyecek-içecek standartları ya da otelin diğer imkânları kadar işçilerin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleri de etkilemektedir (Erdem, 2002).

Turizm sektöründe gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları destekleyen insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir. Buna göre, bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesi açısından özellikle arz tarafındaki insan unsuru büyük önem taşımaktadır. Örneğin; otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki işçilere kadar gerekli niteliklere sahip olmayan bireyler söz konusu ise, otel yatırımı istenildiği kadar kaliteli ve kaliteli olsun, işletmenin gelişmesi ve verimli çalışması mümkün değildir. Bu durum yalnız otel işletmeleri için değil, turizm sektörü içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan bütün işletmeler için geçerlidir (Çöz, 1991: 15).

#### **1.4.Otel İ letmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İ levinin Yeri ve Önemi**

Otel İ letmelerinde insan unsurunun büyük önem ta ıması, bu İ letmelerde bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmi tir. Otel İ letmelerinde bu alan insan kaynakları yönetiminin sorumlulu undadır. Otel İ letmelerinde insan kaynakları yönetimi İ levinin önemine de inmeden önce, genel olarak insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanacak daha sonra geli imi ve amaçlarına de inilecektir.

##### **1.4.1.Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı, Tarihsel Geli imi ve Amaçları**

İnsan Kaynakları Yönetimi ( KY) kavramına geçmeden önce, yönetimin tanımını yapmak gerekir. Yönetim konusunda birçok tanımlama yapılmı tir ancak burada hepsine yer verilmesi olanaksızdır. En geni anlamıyla yönetim; belirli bir takım amaçlara ula mak için, ba ta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirba ları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etken kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1993). Otel İ letmeleri açısından ise yönetim, örgütsel amaçlara ula mada, birey ya da grup aracılı ı ile yapılan faaliyetlerin planlanması, organizasyonu ve kontrolü olarak tanımlanır (Erdem, 2002:46).

Bilindi i gibi İ letmeler, iktisadi de er ta ıyan mal veya hizmet üretirler. Üretim faktörleri; giri imci, sermaye, do al kaynaklar, teknoloji ve emektir. Adından da anla ılaca ı gibi insan kaynakları yönetiminin ana konusu, üretim faktörlerinden biri olan emek, bir ba ka deyi le insandır. Üretilen bir mal veya hizmetin, iktisadi bir de er ta ıyabilmesi için, insan ihtiyacına cevap vermesi gerekir. İ letmeler bu ihtiyacı kar ılamak için üretim yaparken, büyük ölçüde insan unsurundan yararlanırlar (Berbero lu, 2003:137). Bir İ letmenin kurulması,

geli mesi, sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlarına ulaşabilmesi onun etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır (Bingöl, 1990:1).

İnsan unsurunun işletmeler açısından bu denli önem taşıması, organizasyonda bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Bu birim, işletmelerde "iç gören yönetimi" adı altında geçmektedir ve son yıllarda "iç gören yönetimi"nin yerini giderek "insan kaynakları yönetimi" ne bıraktığı görülmektedir (Erdem, 2002:46).

İç gören yönetimi, işletmelerde işletme alma, işletme çıkarma ve iç gören kayıtlarının tutulması gibi işletmeleri ifade etmekteydi. Bu ekliyle iç gören yönetimi, az sayıda işletme kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir rolde sahip deildi. Daha çok işletme yöneticilerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece iç gören yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır (Keser, www.bilgiyoneti.org).

İç gören yönetimi anlayışından, KY anlayışına geçişte etkili olan unsurlar şöyle özetlenebilir: Ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmeleri, yetmiş insan gücünün artması, davranış bilimlerinde gözlenen gelişme, sendikacılığın gelişimi, çalışmaya koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi, işletmelerin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyelerinin artması, istek ve beklentilerin gelişmesi, iletişim ve bilim teknolojilerinin gelişimi (Berberoğlu, 2003:140).

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp işletmenin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işletme devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen "İç Gören Yönetimi" (Yüksel, 1998:9) günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işletme gücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni işletme politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişimler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel işletim yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel işletim yönetiminden, modern işletim yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş anlamı taşır (Keser, www.bilgiyonetimi.org).

Bu anlamadan sonra insan kaynakları yönetimi kavramı için pek çok tanım geliştirilmiştir:

- İnsan Kaynakları Yönetimi; "insan kaynağının işletmeye ve bireyin kendisine yararlı olacak şekilde, yasal çerçevede içinde, etkin yönetilmesini sağlayan faaliyet ve çalışmaların tümüdür" (Berberoğlu, 2003:140).
- İnsan Kaynakları Yönetimi; "insanların seçimi, eğitilmesi, yetiştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, sağlığının ve refahının korunması ve gözetilmesi gibi geniş bir eylemler dizisini kapsayan yetenek ve beceriler topluluğudur" (Keser, 2001-2:53).
- İnsan Kaynakları Yönetimi, "Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir" (Keser, www.bilgiyonetimi.org).

Tanımlardan da anlaşılabilir gibi, insan kaynakları yönetiminin temel amacı kurum hedeflerine en verimli şekilde ulaşmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacaktır. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi; işletimle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, insana odaklanmıştır, işletim ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun işletim politikalarını geliştiren ve bu yönüyle de kurum yönetiminde kilit bir faaliyet görevini görür (Fındıkçı, 1999: 14). Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun,

insan kaynakları yeterli etkinli e sahip de ilse, ba arı ol asılı ı dü ük olacaktır. Tatminsiz, ba arı güdüsü dü ük bir i gücü ile verimlilik ve i letme hedeflerine ula mak kolay de ildir. Bu açıdan bakıldı nda insan kaynakları yönetiminin iki ana amacı oldu u söylenebilir:

- (a) verimlili i yükseltmek,
- (b) i ya amının niteli ini ve etkinli ini yükseltmek.

nsan kaynakları yönetimi i gücü ile ilgili çe itli ölçütleri kullanarak gerek verimlilik, gerekse i ya amının niteli i üzerinde olumlu geli melerin elde edilmesini sa lar (Sadullah, 1999: 2).

Zaman zaman, “ nsan Kaynakları Yönetimi” ile “ gören Yönetimi” kavramlarının kullanımında e anlamlı telaffuz edilmesine kar ın; uygulamada aralarında önemli farklar bulundu unu söylemek mümkündür. nsan kaynakları yönetimi i letme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda i levde bulunmasına kar ılık i gören yönetimi, sadece bireye ait bir takım i lemlerin yapıldı ı bir birim olmaktan ileri gidememi tir. Yapılan ara tırmalar sonucunda insan faktörünün i letmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anla ılması ve bu konunun geli mesi i gören yönetimi disiplini insan kayna ı disiplinine dönü türmü tür (Keser, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

**Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgören Yönetimi Arasındaki Farklar**

<b>Konular</b>	<b>İşgören Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
Çalışanlarla ilişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve işbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eylem uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düzen ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

**Kaynak:** Keser, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org).

Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir. Tablo da işgören yönetiminin dayanağını çalışanlarla muhalefetçi yaklaşım, emir-eylem uyumu gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken; insan kaynakları yönetiminde işletme-geliştirme, iş odaklı ve problem odaklı yaklaşım gibi birtakım modern yönetim kavramlarının var olduğu görülmektedir (Keser, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

İşgören kavramı karıştırıldığında içeriğinden çok, konulara bakış açısının önemli olduğu görülebilir. Yapılan incelemelerde insan kaynakları yönetiminin, örgüt stratejilerinin belirlenip uygulanması ve denetlenmesi gibi bir takım işlevleri üstlenmesine karşın; işgören yönetiminin bireysel bir takım işlevlerinin yapılmasından öteye gidemediği anlaşılmaktadır. Oysa başlangıçta insan kaynakları yönetimi, işgören yönetimine verilen yeni bir isim olarak algılanmış, işgören yöneticisine de insan kaynakları yöneticisi denilmemiştir. İşgören yönetiminin toplumsal, ekonomik ve politik çevresinin yetersiz kalması, bu örgütlerin diğer örgütlere fark atıp onlarla mücadele edebilmeleri ve üretim önelerinin sınırlarını zorlayabilmeleri için, insan kaynaklarının sınırsız yeteneklerini, bilgilerini, becerilerini, moral ve ruhsal güçleri ile yaratıcılık yönlerini geliştirilmesi esasına dayanan insan kaynakları yönetimi kavramını

kullanmaya do ru yönelmelerine neden olmu tur. Yani ins an kaynakları yönetimi, i gören yönetiminin yapı ve i leyi yönünden ayrılı nı ortadan kaldırıp, kapsamlılık ve bütünlülü ü sa lamak amacıyla benimsenen bir yön etim anlayı ıdır, denilebilir (Argon, 2003:31).

#### **1.4.2. Otel İ letmelerinde nsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi**

Otel i letmelerinde üretilen ve sunulan mal ve hizmetler, konukların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak, emek -yo un bir ekilde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle, otel i letmecili inde her ne kadar teknolojik gelişmeler takip edilse de; hizmetin sunumunun sadece insan tarafından yapıyor olması ( ener, 2001-2) bu unsurun i letmelerde giderek önem kazanması; i görenlerin, rekabet avantajını yakalamak isteyen i letmelerde en önemli kaynak olarak görülmesine neden olmu tur. Bu açıdan, hizmet sektöründe yer alan ve i letme ba arısının temelinde çalı ana ba lı oldu u otel i letmelerinde bu kaynak (i görenler) daha da önem kazanmaktadır (Erdem, 2002).

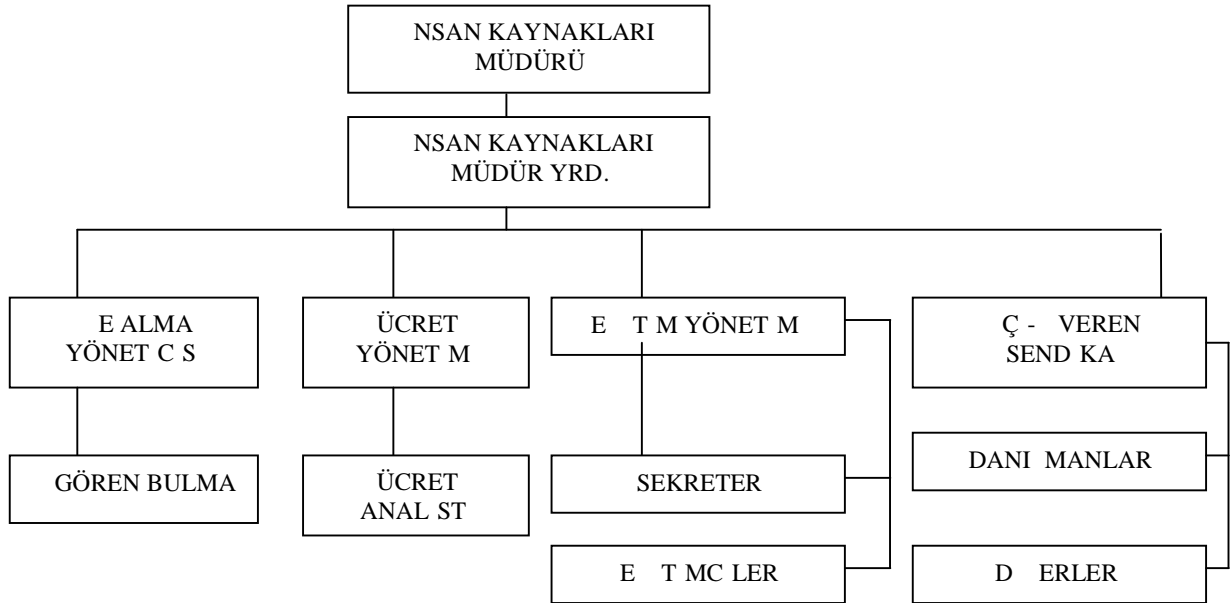
KY' nin temel konusu insandır. Çalı anların yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmeyi sa lamak amacıyla yapılan tüm çabalar insan kaynakları yönetiminin u ra alanını olu turur. İ letmede çalı an ki i teknik servis çalı anı, satı veya önbüro elemanı olabilir. Ancak, bu durum insan kaynakları yönetiminin amacını ve görevlerini etkilemez. Böylece, i görenle ili kili olarak alınan ve alınması gereken kararlar ve önlemler ile bu konuda izlenecek politikaların tümüne "insan kayna kları yönetimi" denir (Alpugan, 1998: 312).

KY, i gücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum, özellikle otel i letmeleri gibi, a ırlıklı olarak insan eme ine dayalı olarak çalı an i letmelerde geliri de gideri de yaratan "insan" unsuru oldu undan daha fazla önem kazanmaktadır (A ao lu, 1992). İ letmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi i gücünün verimli kullanılmasını

sa layacaktır. Otel i letmeleri gibi, birebir ili kilerin ve “insanın insana hizmeti” olgusunun en yo un ya andı ı bir sektörde ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren KY ile mümkündür (Erdem, 2002: 53).

Dünya Sava ı sonrası ortaya çıkan i gücü teminindeki güçlükler ve i ç i veren arasındaki ili kileri daha i yiye götürmek amacıyla, insan kaynakları bölümünün ayrı bir bölüm olarak organizasyon emasında yer alması gerekli olmu tur (Erdem, 2002: 53).

**ekil 1:** nsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon Yapısı



**Kaynak:** Kozak, 1998:202

nsan kaynakları bölümünün asıl organizasyon yapısı hizmette bulundu u i letmenin büyüklü üne, ihtiyaç ve ko ullarına, i in yapısına, çalı anların durumuna, sendikalı olup olmadıklarına ve üst yönetimin i gören i levine verdi i öneme göre ekillenir (Kozak, 1998:202). Otel i letmelerinde insan kaynakları yönetimi genellikle genel müdüre ba lı olarak görev yapmakta ve daha çok, dar kapsamlı (i e alma, sicil, emeklilik, izin vb. i gören i leri)



İlevleri yerine getirmektedir. Küçük işletmelerde insan kaynakları bölümünün, muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü de görülmektedir. Bazı küçük otel işletmelerinde ise, işletme yönetimi bölümü olarak yer alan bu bölüm, diğer bölümlerin konu ile ilgili işlerine müdahale etme yetkisine sahiptir (Kozak, 1999: 17). Büyük konaklama işletmelerinde ise, insan kaynakları adı altında örgütlenen bu bölüme, diğer bölümlerden daha fazla görev yüklenmekte ve genel müdür yardımcılarında biri ya da insan kaynakları yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Bu işletmelerde; insan kaynakları bölümü, tüm işletme yönetimi işlevleri (dar anlamda) yanında insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini de yürütme yetkisine sahiptir (Özdemir ve Akpınar, www. sbe.kou.edu.tr).

Otel işletmelerinde KY'nin başlıca görevleri şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynakları planlaması
- İşletme analizi
- İşletme yönetimi bulma ve seçme
- İşletme alımları ve eğitim
- Motivasyon
- Performans değerlendirme
- Ücretleme
- Disiplin
- Endüstriyel ilişkiler
- Kariyer geliştirme
- İşletme güvenliği ve güvenli iş
- Sosyal yardım ve hizmetler

Emek-yoğun bir özelliğe sahip olan konaklama işletmelerinde, organizasyon içinde ve dışındaki değişimle en hızlı ayak uydurabilen tek kaynak insandır. En kaliteli malzemeler kullanılarak konforlu bir konaklama tesisi inşa edilebilir. Bu tesis, zaman geçtikçe eskiyerek değer kaybedebilir. Donanım ise, hiçbir zaman orijinal olarak meydana getirildiği zamanki performansını

koruyamaz. Sadece insan zamanla büyür ve geli ebilir ve deneyim kazandıkça i letmeye daha çok katkıda bulunabilir (Özdemir ve Akpınar, www.sbe.kou.edu.tr). Yeter ki, i görenlerin birbirlerinden farklı olan yetenekleri, potansiyelleri ve dü üncelerinin olabilece i kabul edilerek, bu farklılıklarını geli tirmelerine olanak sa lanabilsin, takım ruhu içinde ortak bir amaca yöneltilebilsin. Bu durumda i letmelerin yeni ba arılar elde etmesi kaçınılmazdır. Bütün bunları sa lamak da; konaklama i letmelerinde insan kaynakları yönetiminin tüm i levlerini ba arıyla yerine getirmesiyle olasıdır (Erdem, 2002:55).

### **1.5. Otel i letmelerinde nsan Kaynakları Yönetiminin Temel i levleri**

i letmelerde iyi bir insan kaynakları politikasının olu turulması ve i gören ili kilerinin geli tirilmesi, her eyden önce çalı anların yaptıkları i ler kar ılı nda neler bekleediklerinin bilinmesiyle mümkündür. Bireylerin çalı maları kar ılı nda i letmeden beklentilerini u eki lde özetlemek mümkündür (Alpugan,1998: 314):

- Yapılan i in kar ılı ı olan ücreti almak,
- güvenli i,
- Normal çalı ma saatleri,
- Uygun ve güvenli çalı ma ortamı,
- Yapılan i in bir parçası oldu u duygusunu hissetmek,
- Çalı masına ve yetene ine ba lı olarak ki inin i inde yükselebilece ine olan inanç.

Sözü edilen beklentilerin yerine getirilerek, çalı anlarla iyi ili kilerin geli tirilmesi ve iyi bir insan kaynakları politikasının olu turulması i letmelerde KY'nin temel fonksiyonlarının ya da i levlerinin en iyi ekilde yerine getirilmesine ba lıdır (Alpugan,1998: 314).

İletmelerde insan kaynaklarını etkin ve verimli bir hale getirebilmek için gerekli olan seviyeler aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır.

### 1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Genel anlamıyla plan, gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir. Planlar, işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını engelleyecek etkenlere karşı önlem alınmasını sağlar (Berberoğlu, 2003:155). İnsan kaynakları planlaması ise, doğru insanların doğru zamanda doğru işleri yapmalarını sağlamak amacıyla sistematik bir yaklaşım olarak belirtilmektedir. (Kılıç, 2000:50).

Otel işletmeleri açısından, yalnız işgören sayısından tasarrufu gerçekleştirebilecek gider düşürücü bir rol oynamayan, aynı zamanda işin niteliğine uygun işgören seçimini ve istihdamını sağlayarak işletmelere daha iyi hizmet sunmada etkili olan KP, verimliliği dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden biridir (Erdem, www.isguc.org).

Hangi sayıda ve nitelikte işgören ihtiyacı olduğu bilinmeden KY seviyelerini yerine getirmek mümkün olmadığından otel işletmeleri, diğer KY seviyelerine geçmeden önce mutlaka iyi bir KP yapmak zorundadırlar. Bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda KP'nin işletmeler açısından önemi şu şekilde özetlenebilir (Erdem, www.isguc.org) :

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

### 1.5.2. Analizi

analizi, her bir i in niteli ini ve o i in gördü ü çevre ve ko ulları, gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgi li bilgileri yazıya dökme i lemidir. Konaklama i letmelerinde verilen hizmetler genel olarak, konaklamanın yanında beslenme, e lenme ve dinlenmeye yöneliktir. Bu hizmetleri vermeyi amaçlayan konaklama i letmelerinde yapılacak i lerle ilgili ayrıntıları inceleyerek, bu i lerin nasıl yerine ge tirilece i ve hangi donanımların kullanılaca ı açıkça belirtilmelidir. Buna ba lı olarak da i ve görev tanımları yapılmalıdır (Özdemir ve Akpınar, www. sbe.kou.edu.tr).

### 1.5.3. gören Bulma ve Seçme

nsan kayna ı bulma çalı malarına ba lamadan önce alınacak i görenin sahip olması gereken özelliklerin ve otel i letmesinde yürütölmekte olan i lerin tamamlanmı olması, bu standart bilgilerin sa lanması için de i analizlerinin yapılmı olması gerekir. analizleri ile i letmelerdeki i ler tek tek analiz edilerek i ve görev tanımları yapılır. Bu tanımlar yardımıyla i in nelerden olu tu u, i in yapılı süresi, çalı ma ortamı, i i yapacak ki i sayısı, i riski vb. Konular belirlenir (Demir, 2005:85). Daha sonra nitelikli adaylardan olu an bir aday grubu içerisinde en uygun olanın seçilmesi gelir (Kozak, 1998).

### 1.5.4. e Alı turma ve E itim

gören e itimini tanımlamak gerekirse; “bireylerin ya da onların olu turdu u grupların i letmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve ba arılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını geni leten, dü ünçe, rasyonel karar alma, davranı ve tutum, alı kanlık ve anlayı larında olumlu de i meler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve

becerileri artıran e itsel eylemlerin tümüdür” denilebilir (Sabuncuo lu, 1999: 124). Konaklama i letmelerinde çalı anların, yaptıkları ve gelecekte yapacakları i lerle ilgili sahip oldukları bilgi ve becerilerine paralel olarak istek ve motivasyonları da artar veya azalır. Bu i letmelerde sunulan hizmetin özelli i gere i, yapılan bir hatanın telafisininin zor oldu u da dikkate alınarak i gören e itimine, di er i letmelere oranla daha çok önem verilmesi gerekir (Fındıkçı, 1999).

Otel i letmelerinde e itim programlarının olu turulması ve uygulanması gerek i letmeye gerekse i görene büyük faydalar sa lamaktadır. Bu faydalar u ekilde sıralanabilir (Erdem, 2002:58):

*gören E itiminin letmeye Sa layaca ı Faydalar*

- Ö renme süratinde artı ,
- Performans kalitesinde geli me,
- Kaza sayısında azalma,
- gören devir hızında azalma,
- görenin devamsızlı nda azalma,
- Üretim verimlili inde artı .

*gören E itiminin görenin Kendisine Sa layaca ı Faydalar*

- Kazanç gücünün artması,
- inde yükselmenin kolayla ması,
- Kendine güvenin artması ve ekonomik özgürlü üne kavu masıdır.

Otel i letmelerinin de i en artlara uyum sa layabilmesi ve rakiplerine kar ı rekabet üstünlü ü kazanabilmeleri için “i görenlerin e itilmesi” gerekmektedir.

### 1.5.5. Motivasyon

Bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak amacı işletmelerin çalışanlarını, amacını gerçekleştirmeye doğru yönlendirmektir. Bunun yapılabilmesi ise, çalışanların istekli olmasını, işletmeye sevmesini, başarıya ulaşmak için çaba göstermesini gerektirir. Bu işletmeye sağlayan güce ise motivasyon denir (Özdemir ve Akpınar, www. sbe.kou.edu.tr).

Motivasyonu yüksek işletmelerin işletmeye dolaylı ve dolaysız birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu olumlu etkileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Erdem,2002:60):

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

İşletmeni, organizasyon içindeki ve dışındaki bir takım gereksinimleri, iyi bir şekilde anlayan, yorumlayabilen yönetici, ondan, verimli işletmeye katkı sağlama yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını da bulacaktır (Kaynak, 1990).

### 1.5.6. Performans Değerleme

Performans değerlendirme örgüt tarafından belirlenen amaçlar için tespit edilen işletme standartlarına karşı işletmenin performansının değerlendirilmesi ve incelenmesi olarak tanımlanır (Cheung and Law, 1998:404).

İşletmelerin performanslarının değerlendirilmesi, insan kaynakları bölümünden beklenen yıllık ve dönemsel bir görevle sınırlı kalmayacak ölçüde önemlidir. İşletmenin önemini kavrayan işletmeler süreklilik taşıyan ve performans planlaması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içeren bir performans sistemi kullanmaktadır (Kıngır ve Taşkın, 2006:195).

Performans de erlemeyi ki inin herhangi bir konudaki etkinli ini ve ba arı düzeyini belirlemeye yönelik çalı malar olu turmaktadır. Etkinlik düzeyi ve ba arıyı ölçmek ise oldukça zor bir i tir. Bu zorlu un ba lıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik de erlendirme olmasıdır. Di er bir zorluk ise performans veya ba arının sübjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkç1, 1999: 297).

Performans de erlemenin önemini ba lıklar halinde sıralayacak olursak unlar görülebilir (Asomedy, 2000:41):

- Performans de erleme kurum açısından hem ba arıyı ölçme hem de motivasyon açısından önemlidir.
- Çalı an açısından psikolojik rahatlama ve bunun i e yansıması olumlu olmaktadır.
- Çalı anları daha yakından tanıma fırsatı verir.
- Kurumdaki e itim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalı anlar kendi görevlerine ili kin kurum beklentilerini daha açık olarak görürler.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan ve emek-yo un bir yapıya sahip olan otel i letmelerinde, performans de erleme faaliyetlerinin etkin bir ekilde yürütülmesi ve bu konuda i görenlere geribildirimde bulunulması, ç alı anların hem kendilerini geli tirmeye hem de örgütlerine daha fazla ba lı olmalarını sa layacaktır. Bu do rultuda sektördeki i gören devri ve nitelikli eleman ihtiyacı ile ilgili sorunlara bir ölçüde çözüm getirilebilecektir ( plik, 2004:196).

### **1.5.7. Ücretleme**

nsan kaynakları bölümünün en önemli i levlerinden birisi de ücretlendirmedir. Genel anlamda ücret, mal hizmet üretiminde kullanılan ve üretime yardımcı olan eme in kar ılı ında ödenen parasal tutardır (Kozak, 1998:214).

veren açısından ücret, oldukça önemli miktarlara varan bir gider kalemidir. İlgilenen açısından ise, bir yaşam kaynağıdır. Ücret sayesinde ilgilenen fizyolojik, güvenlik, sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılar (Ceylan, 1992:231). İlgilenenler normal olarak ücretinin mümkün olan en yüksek düzeyde olmasını arzu ederken, ücret verenler de kendi çıkarlarını ön planda tutarak çalışanlarının ücretlerinin mümkün olan en düşük düzeyde olmasını istemektedirler (Erdem, 2002).

Birçok otel işletmesi tarafından benimsenen klasik ücretler dışında özellikle büyük ölçekli otel işletmeleri tarafından uygulanan farklı ücret uygulamaları da bulunmaktadır. Bu sistemler iki ana başlık altında toplanabilir (Kozak, 1998:216):

**Sabit ücret sistemi:** Otel işletmelerinde müşteri ile karı paylaşmayan ilgilenen için kullanılan ücret sistemidir.

**Yüzde yöntemine göre ücret sistemi:** Otel işletmelerinin özelliklerinden doğan ücret ekliidir.

Yetersiz veya aşırı ücretin yol açtığı olumsuzluklar düzeltilmiş durumda da bir ücret yönetiminin gereği ortaya çıkar. Ücret yönetiminin temel amacı, işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ücret sistemi oluşturmak ve emeğin karlılığını vermektir. İşletmelerde etkin bir ücret yönetimi başlıca şu yararları sağlar (Ceylan, 1992:233):

- Nitelikli ilgileneni işletmeye çekme,
- Mevcut ilgileneni muhafaza etme,
- Ödemede esitlik sağlama,
- Beklenen davranışı ödüllendirme,
- Maliyetleri kontrol altında tutma,
- Yasal yükümlülüklere uyma.



### 1.5.8. Disiplin

Klasik anlamda, yani cezalandırıcı anlamda disiplin, i göreni tehdit ederek do ru davranmaya zorlamaktır. Cezalandırıcı olmayan disiplin ise, kural ve düzenlemelere isteyerek uyan i gören toplulu unun olu turdu u bir örgütsel iklim ve tavrın yaratılması olarak tanımlanabilir (Kozak, 1998:216).

Disiplin i letmeler için oldukça önemli bir konudur. Bu konunun önem nedenleri öyle sıralanabilir (Kozak, 1998:216):

- görenin örgüt amaçlarını bilmesi ve bunlara ters dü mesinin önlenmesi,
- gören davranı larının örgüt amaçları do rultusunda gerçeikle mesinin sa lanması,
- verimlili inin ve yönetsel etkinli in sa lanmasıdır.

Bir i görenin istenmeyen davranı nın disipline konu olması için i görenin u özelliklere sahip olması gerekir (Ceylan, 1992:233):

- gören, kendisinden nasıl bir davranı beklenildi ini bilmelidir.
- gören, kendisinden isteneni ba aracak niteliklerle sahip olmalıdır.
- gören, isteyerek kendisinden beklenen davranı nı dı na çıkmı olmalıdır.

### 1.5.9. Endüstriyel İlişkiler

Ça ımızda sosyal gruplar, hak ve çıkarlarını korumak ve geli tirmek amacıyla örgütlenmekte ve örgütleri amacıyla amaçlarına ula maya çalı maktadırlar. Bu açıdan bakıldı ında, i letmede i gören-i veren ili kileri sendikalar aracılı ı ile düzenlenmektedir. Endüstriyel ili kilerde i gören

sendikaları, i veren temsilcileri veya sendikaları ve devlet olmak üzere üçlü bir taraf vardır. Endüstriyel ili kilerde her üç tarafın görevi, ili kilerin yasalara uygun bir ekilde yürütülmesini sa lamak ve tarafları tatmin edebilecek bir uzla ma ortamını yaratmaktır. Bir i letmede insan kaynakları bölümü i gören-i veren ili kilerini düzenleyen ve bu ili kilerin sa lıklı biçimde yürütülmesini sa layan bölümdür. nsan kaynakları yönetimi, bu ili kileri bireysel düzeyde ele aldı ı gibi, toplu ili kiler düzeyinde de yürütebilir. Konaklama i letmelerinde, i görenlerin sendikal örgütlenmeleri olmasına kar ın, di er i kollarındaki gibi yaygın de ildir. Bunda konaklama i letmelerinin ço unun mevsimlik olarak faaliyet göstermesinin yanı sıra, küçük i letmelerin fazla olmasının etkisi büyük olabilir (Özdemir ve Akpınar, www. sbe.kou.edu.tr).

#### **1.5.10. Kariyer Geli tirme**

Kariyer geli tirme, çalı anların geli tirilmesini ve sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerle kurumun sundu u geli me olanakları arasında bir uyumun sa lanmasını hedeflemektedir (Sümer, www.sosyalhizmetuzmani.org). Konuya bu açıdan bakıldı ında, kariyer geli tirme programları i letmeler için gittikçe popüler yöntemlerden biri haline gelmeye ba lamı tır ve insan kaynakları bölümü i letmelerde bu programların geli tirilmesinde en önemli rolü üstlenmektedir (Erdem, 2002:64).

#### **1.5.11. gören Sa lı ı ve Güvenli i**

nsan kaynaklarının amaçlarından biri de çalı anların i yeri ortamında fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasını sa lamaktır. Tanım itibariyle, i yerlerinde i in yürütülmesi nedeniyle olu an tehlikelerden ve sa lı a zarar verebilecek ko ullardan korunmak için yapılan metotlu çalı malara i güvenli i denir (Serbest, 2005:119).

görenler, çalı tıkları i letmelerde kendi sa lık ve güvenliklerini tehdit eden bir ortamdan uzak olmak isterler. Son yıllarda insan kaynaklar ı bölümü bu alanda büyük bir sorumluluk almı tır. Böylece, KY i letmelerde, i görenlerin verimli çalı maları ile ilgili gerekli ortamın sa lanması alanında da en etkili rolü üstlenen bir birim görünümü kazanmı tır (Bingöl, 1990).

### **1.5.12. Sosyal Yardım ve Hizmetler**

Sosyal yardım ve hizmetler tek yanlı olarak i letme tarafından sa lanabildi i gibi, bir sendikayla yapılan toplu pazarlık sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Sosyal yardım ve hizmetlerin amacı, i ko ullarını iyile tirme çalı anlara daha fazla bo zaman yaratma ve i görenlerin zor durumda oldu u zamanlarda onlara ki isel güvence ortamını yaratabilmektir (Erdem, 2002:66).

## II. BÖLÜM

### OTEL İLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İİ GÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİ

#### 2.1. Otel İletmelerinde İİ Gören Bulma ve Seçme Sürecinin Ayrıntılı Analizi

##### 2.1.1. İİ Gören Bulma ve Seçme Sürecinin Otel İletmeleri Açısından Önemi

İİ İlevlerinden biri olan ve İİ'nin di er i levlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesine ve bunların örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmesine katkıda bulunan “insan kaynaklarının temini ve seçimi (i e alma süreci)” organizasyon açısından ayrı bir önem taşır. Örgütteki i lere uygun nitelik ve sayıda i görenin bulunması ve örgüt amaçlarına uygun olarak seçilmesi süreci, i letmenin başarısını belirleyen çok önemli bir faktördür (Özçelik, 2000: 801).

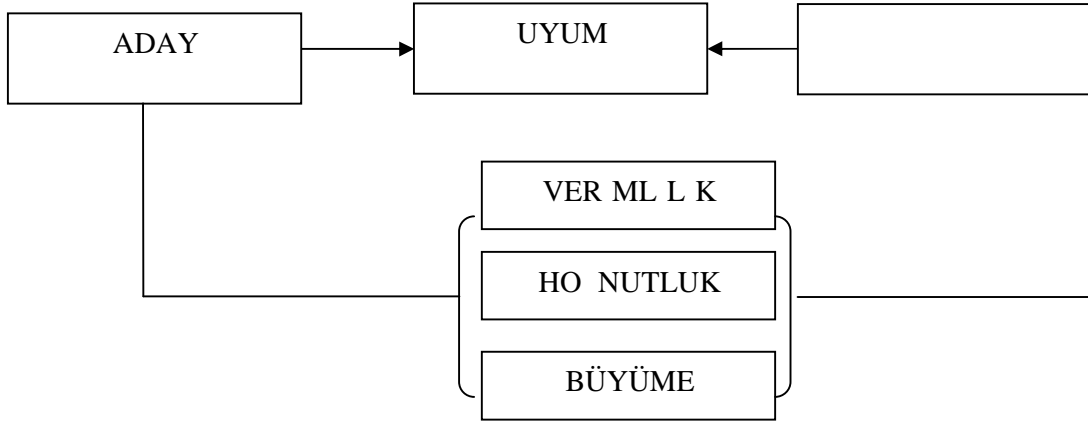
İİ gören sağlama ya da i gören temini, yeterli sayıda ve uygun nitelikteki i bavorularını gerekli zamanda, örgütün ihtiyaçları için kendine çekebilme sürecidir (Özçelik, 2000: 801).

İletmelerin stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek ki ilerin bulunması günümüzde çok kapsamlı bir i olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle küreselle me süreciyle birlikte her etkinli in önemli bile eninin insan oldu unun anlaşılmasından bu yana davranışsal ve teknik yeterlilikleri geli mi i gören ihtiyacının belirlenmesi, belirlenen pozisyonlara uygun ki ilerin yerleştirilmeleri önemli bir süreç haline gelmiştir (Ersen, 2004).

Bu yüzden, i letmelerin i gören bulma i lemine geçmeden önce , ihtiyaç duydu u i göreninin niteliklerini önceden iyi bir ekilde saptaması, bu niteliklere sahip i göreni bulabilece i i gücü pazarını iyi bir ekilde analiz etmesi, i gören

bulmada yararlanaca ı kaynakları ve tüm bunların sonucu olu an maliyetleri göz önünde bulundurması i gören bulma sürecinin etkin bir ekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan artlardandır (Erdem, 2002: 67).

**ekil 2:** nsan Kaynakları Seçiminde Amaç



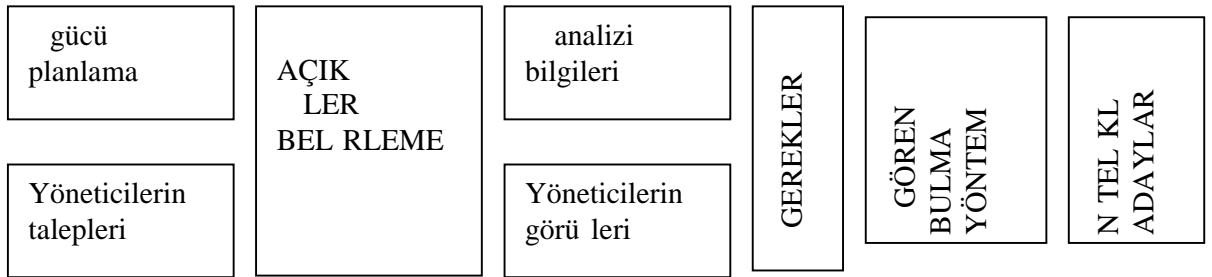
**Kaynak:** Gürler, 2001:16

yi bir insan kaynakları seçiminden beklenen, i letmenin çıkarlarıyla adayların çıkarlarını uyumlu hale getirmektir. Aday ve i arasındaki bu uyum; hem i letme açısından hem de i gören açısından verimlili kle sonuçlanırken olu an memnuniyet ve ho nutluk i letmelerin büyümesinde büyük paya sahiptir (Gürler, 2001:15).

Otel i letmeleri i gören bulma sürecinde genellikle bir “i gören talep formu” kullanırlar. Bu formda, i gören ihtiyacını talep eden bölümün adı, ihtiyaç duyulan i gören sayısı ve nitelikleri, i e ba lama tarihi, ücret haddi, i in sürekli veya geçici mi, tam gün veya yarım gün mü oldu u ve hangi vardiyada çalış ılaca ı gibi bilgiler yer alır. Otel i letmelerinde i gören gereksiniminin bu tip bir i gören talep formu ile yazıya dökülmesi, sadece belirtilen özelliklere sahip i ba vurularıyla ilgilenilmesini, di er adaylarla bo una zaman ka ybedilmemesini sa layacaktır (Erdem, 2002).

gören bulma i levini yerine getirilirken nasıl bir yol izlemek gerekir? Bu sorunun tek ve en iyi bir cevabı yoktur. Bunun nedeni, bulma i levinde çok sayıda kısıtlayıcı faktör olmasıdır. gören bulmada izlenecek süreç ko ullara göre de i ecektir. Yine de, uygulamada gözlenen ortak bir hareket tarzından söz etmek mümkündür. ekil 4 i letmelerin i gören bulma i levini yerine getirirken izledikleri hareket tarzını ortaya koyar (Ceylan, 1992: 91).

### ekil 3: gören Bulma Süreci



**Kaynak:** Ceylan, 1992: 91.

ekil 3'te de görüldü ü gibi i gören bulma i levinde öncelikle açık olan i ler belirlenir. gücü planları ve bölüm yöneticilerinin talepleri hangi i ler için aday arayacağını ortaya koyar. Daha sonra i analizinden açık olan i ler ile ilgili gerekli bilgiler alınır ve yöneticilerden ne tür i gören istedikleri ö renilerek açık olan i lerin “i gerekleri” ortaya konur (Ceylan, 1992:91). gereklerinin belirlenmesi ancak iyi bir insan kaynakları planlaması ile mümkündür ve bu süreç otel i letmelerinde insan kaynakları bölümünün sorumlulu undadır. nsan kaynakları planlaması ile, otele alınacak i görenlerin sahip oldu u özelliklerinin ve otel i letmelerinde yürütülmekte olan i lerin tanımlanmasına imkân veren i analizi faaliyetleri takip edilmektedir. Aynı zamanda KY'nin i levlerinden olan bu faaliyetlerin etkin bir ekilde uygulanması otel i letmelerinin verimlili ini yükseltecektir (Erdem, 2002:69).

e alma sürecinin i gören bakımından de erlendirilmesi de oldukça önemlidir. e alma sürecinde ya anan geli meler, mülakat sırasında yöneltile

sorular, etiklikçi yaklaşımlar ve değerlendiricinin teknik ve profesyonel yaklaşımı çalışmanın ilerleştikten sonraki şirket imajını ve imajına verdiği değeri etkileyebilmektedir (Tütüncü ve diğerleri, 2003:115).

### **2.1.2.Otel İşletmelerinde İşören Bulma Sürecine Temel Oluşturucu Ön Çalışmalar**

Genel görünümü ile işören seçim süreci, işe eleman daveti ile başlayan ve seçilen işörenin çalışacağı bölüme kabulü ile sonuçlanan bir dizi özel çalışmanın toplamıdır. Buna göre işören seçim sürecinin eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin organizasyona kabulü ile sonuçlanan bir dizi özel çalışmayı kapsadığı söylenebilir (Silah, 2005).

İşören seçiminin bir hazırlık çalışması olmalıdır. Öncelikle işletmenin bir insan kaynakları politikasının olması ve bu politika uyarınca da insan kaynakları planlamasını yapması gerekir. Daha sonra seçilecek elemanın yapacağı işin çok iyi tanımlanması ve bu tanıma uygun olarak da işören özelliklerinin belirlenmesi ve adayların bu özelliklere göre saptanması uygun olacaktır (Silah, 2005).

Bu yüzden, otel işletmelerinde işören bulma işlevine geçmeden önce, bu sürece temel oluşturucu insan kaynakları planlaması ve iş analizi çalışmalarına değinmek yararlı olacaktır.

#### **2.1.2.1. İnsan Kaynakları Planlamasının İşören Bulma Süreci Açısından İncelenmesi**

En genel anlamıyla planlama, gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir (Ceylan, 1992). İnsan kaynakları planlaması ise; de işin ekonomik, politik ve çevresel koşullar altındaki organizasyonun çalışmalarıyla ilgili

ihtiyaçlarının sağlanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir (Palmer ve Winters, 1993:31).

Etkili bir K planı, organizasyonun başarısının temel taşıdır. Bu planın diğer bütün iş gören etkinliklerinden önce yapılması gerekir (Palmer ve Winters, 1993:31).

İnsan kaynaklarının dayandığı iki temel ayak vardır. Birincisi; işletmenin hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması, ikincisi ise iş görenlerin gelişim ve gereksinimlerinin karşılanmasıdır. İşletmelerin en önemli kaynağı olan “insan” faktörünün değerlendirilmesi, insanın tatmini ile verimliliği arasındaki ilişkiyi kavrayarak daha iyi anlaşılabilir. “İnsan Kaynakları Bölümü” kendi içinde özel bir örgütlenmeye sahiptir. Her işletme kendi içinde şartlarına göre uygun bir yapılanmaya gider (www.inkay.net). Bu noktada işletmelerde K ön plana çıkar (Erdem, 2006:70). İnsan kaynakları yönetiminde gerekli ve yeterli iş gören gereksiniminin sağlanması ilk önemli basamaktır (www.inkay.net). Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengeleme faaliyetlerini içermektedir (Erdem, 2006:70).

İnsan kaynakları bölümünün öncelikli çalışmaları insan kaynakları yönetimi süreci kurumdaki mevcut iş gören ihtiyacının tespitini, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla karşılanmasını, başvuruların alınarak görüşmelerin yapılmasını ve uygun adayların var olan işlere yerleştirilmelerini içerir. İş gören bulma ve seçme sürecinin en önemli aşamalarından bir tanesi de doğru iş görenlerin yerleştirilmesiyle yakalanacak olan verimlilik çıktısıdır. İş gören bulma ve seçmenin doğru bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle kurumun iyi bir insan kaynakları planlama süreci geçirmiş olması, bu doğrultuda analizleri ve rol tanımları yapılarak norm kadronun belirlenmesi gerekmektedir (Ersen, 2004).

Hangi sayıda ve nitelikte iş gören ihtiyacı olduğu bilinmeden K işlevlerini yerine getirmek mümkün olmadığından, işletmelerin diğer K işlevlerine geçmeden önce mutlaka iyi bir K yapmak zorundadırlar. Bu



unsurlar göz önünde bulunduruldu unda KP' nın i letmeler açısından önemi u ekilde özetlenebilir (Erdem, 2006; Ceylan, 1992):

- KP, bir örgütte etkin bir i gücü olu turulması ve sürdürülmesi için bir temel sa lar.
- KP, üretimi aksatmadan ihtiyaç duyulan i görenin nerden, ne zaman ve nasıl sa lanaca nı bulur.
- KP ayrıca, organizasyonun kısa dönem ve uzun dönem stra tejik amaçlarına ula masına katkıda bulunmaktadır .

Otel i letmelerinde KP yapılmasının iki temel amacı oldu u söylenebilir. Bunlardan birincisi, ihtiyaçtan az veya fazla i gören istihdam edilmesiyle ilgilidir. E er i letmede gere inden az i gören istihdam edilirse yapılacak i ler aksayabilir ve bu durum, i gören-mü teri ili kisinin oldukça yo un ya andı ı otel i letmelerinde mü teriye kötü hizmet sunulmasına neden olur. Örne in, otelin çok yo un bir giri -çıkı gününde kat hizmetlerinde çalı an temizlikçi bayanların yetersizli inden dolayı odaların zamanında hazırlanamaması durumunda, zaten yorgun olarak gelen bir mü terinin uzun süre resepsiyonda bekletilmesi mü teriye olumsuz bir hizmet olarak yansıyacaktır ve mü terinin daha ilk günde ya adı ı bu olumsuz olay onun ileriki günlerdeki tatilini etkileyecektir. letmenin gere inden fazla i gören istihdamı ise, otel i letmelerinde en büyük gider unsurunu olu turan i gören giderlerini yükseltecektir (A ao lu, 1992: 19). KP'nın ikinci amacı ise, hâlihazırda i letmede çalı makta olan i görenin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılabilmelerinin sa lanmasına yöneliktir. Ba ka bir deyi le amaç, örgütün insan kayna mının en yararlı ve etkili bir biçimde kullanılmasını sa lamaktır (Bingöl, 1990:56).

Otel i letmeleri gibi "insanın insana hizmeti" unsurunun ön planda oldu u hizmet alanlarında tesise uygun sayıda ve nitelikte i gören gereksinmesinin belirlenmesi, ancak iyi bir KP ile mümkün olacaktır (Erdem, www.isguc.org). Otel i letmelerine yönelik yapılacak i gören planlaması çalı masında (Kozak, 1998:205);

- İletmedeki mevcut i gören sayısının,
- Gelecek dönemlerde beklenen i ten ayrılmaların (istifa, emekli olma vs.),
- Beklenen i letme içi yer de i tirmelerin, atamaların, terfilerin ve
- İletmenin geli me potansiyelinin, i e alınması tahminlenen ki i sayısının ve bunların görev da ılımlarının

dikkate alınması gerekmektedir.

İletmelerin ihtiyaç duydukları i görenleri ne ekilde temin edeceklerinin planlanması; gelecekteki bir zaman sürecinde, yapılması gereken i i nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek te ve sonra bu belirlenen de erlerden giderek, söz konusu i i yerine getirecek belirli özelliklere sahip i gücünü sayısal olarak saptamaktadır (Erdem, www.isguc.org).

Gelecekteki i gücü talebinin en az hatayla kestirilebilmesi için planlamacılar bir takım araçlardan yararlanırlar. Bu araçlardan en önemlileri i gücü envanteri, i gören devir oranı ve devamsızlık oranıdır. İletmenin mevcut i gücü potansiyelini, her yıl i letmeden kaç ki i ayrıldı ını ve i letmedeki devamsızlık oranının ne kadar i gücü kaybına neden oldu unu ortaya koyan bu araçlar gelecekteki i gücü talebinin belirlenmesinde oldukça önemli rol oynar (Ceylan, 1992:47).

**gücü Envanteri:** gücü envanteri i letmenin mevcut i göreninin sayı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya çıkarır. Gelecekteki i gücü talebinin kestirilmesinde mevcut yapının de erlendirilmesi öncelikli i lerden biridir.

gücü envanteri, i gücü genel envanteri ve i gücü beceri envanteri olmak üzere iki çe ittir. gücü genel envanteri, belirli bir dönemde i letmede görev yapan i görenin çe itli ölçütlere göre özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalı madır. Bu ölçütler; i görenin kadın-erkek olarak sayımı, statü veya meslek gruplarına göre sayımı, aldı ı maa veya ücrete göre sayımı vb'dir. gücü beceri envanteri ise, her bir i gören tek tek ne tür niteliklere sahiptir, i görenin nitelikleri gelecekteki i leri yapmaya uygun mudur, i görenin i letme içinde yükselme

olanakları nedir? Bu ve bu tür sorulara yanıt verebilmek için i gücü beceri envanteri hazırlamak gerekir.

Bu bilgiler yardımı ile her iki envanter arasındaki fark i g ücü fazlasını veya i gücü ihtiyacını ortaya çıkarır (Ceylan, 1998).

**gören Devir Oranı:** gören devir oranı, belirli bir dönemde i letmeden ayrılanlar ile i letmede mevcut ortalama i gören sayısı arasındaki orandır. gören devir oranı öyle formüle edilir:

$$\text{gören devir oranı (\%)} = \frac{\text{ten ayrılanların toplamı}}{\text{Ortalama i gören sayısı}} \times 100$$

Formül üç aylık, altı aylık veya yıllık gibi belirli dönemleri taban olarak alabilir (Ceylan, 1998).

**Devamsızlık Oranı:** Belirli bir faaliyet döneminde devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalı ma saatlerinin i letmenin planlanan çalı ma saatlerine bölünmesiyle bulunur. Devamsızlık oranı öyle formüle edilir (Ceylan, 1998):

$$\text{Devamsızlık oranı (\%)} = \frac{\text{Kaybedilen toplam i gücü saati}}{\text{Planlanan toplam i gücü saati}} \times 100$$

Ku kusuz bu oranlar otel i letmelerinde sunulan hizmetin niteli ine ve hizmet çe idi gibi unsurlara göre de i ebilmektedir. Otel i letmelerinde gereksinim duyulan i görenin sayısı ve niteli inin belirlenmesinde u ölçütler dikkate alınmaktadır (A ao lu, 1992: 111):

- letmenin büyüklü ü,
- letmenin i kapasitesi,

- letmenin sundu u i çe idi ve kalitesi,
- letmenin sahip oldu u teknolojidir.

Otel i letmelerinde KP çalı malarına gereken önemin verilmemesi; i letme açısından yüksek maliyet ve dü ük hizmet kalitesi, i gören açısından da dü ük verimlilik sorunlarını beraberinde getirmektedir. letmede, i in ve i i yapacak i görenin özelliklerinin tanımlanmaması sonuçta, aynı bölümde çok sayıda i görenin istihdam edilmesine ya da i görenin özelli ine uygun olmayan i lerde görevlendirilmesine yol açmaktadır. Bunun sonucunda ise, i görenin çalı ma saatlerinin düzensizli i ve fazlalı ı sorunu ortaya çıkmaktadır (Kozak, 1998:205) ve bu da i letmenin verimlili ini ve karlılı nı olumsuz yönde etkilemektedir (Erdem,2002).

### **2.1.2.2. Analizi Sürecinin gören Bulma Süreci Açısından ncelenmesi**

analizi genel anlamda, i lerin çe itli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ve i in yerine getirilmesi için gerekli olan becerilerin ve di er gereksinimlerin belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Kozak ve Yazıcılar, www.isguc.org).

analizi; i görenlerin i levleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, i leri için gerekli olan bilgi, yetenekler ve nitelikler hakkında veri toplamaktır (Yıldız, www.geocities.com).

analizi, i letmelerde i gören yönetimi ve daha sonra da insan kaynakları bölümlerinin kurulması ile bu bölüme verilen bir görev haline gelmi tir. Önceleri bölüm yetkililerinin resmi olmayan yollarla, deneyimleri ile elde ettikleri bilgiyi kaynak olarak kullanan i analizi, daha sonraları insan kaynakları bölümünün insan unsurunu ilgilendiren tüm konularda yaptı ı çalı malardan birisi olmu , di er insan kaynakları i levlerinin yerine

getirilmesinde de önemli bir araç haline gelmiştir (Kozak ve Yazıcılar, www.isguc.org).

İletmelerin iş analizi çalışmalarını yapmalarını gerektiren bazı nedenler vardır. Bunlar (Aytek, 1979):

- İş analizleri, insan gücü planlaması ve işe alma standartlarının gelişmesine yardımcı olur. Planlayıcılar işin temel gereksinimleri bilir ve iş görende bulunması gereken nitelikleri açıklayabilirlerse, işe alma süreci daha etkili duruma gelir. Bu amaçla işin analiz edilmesi işe alma standartlarının daha sağlıklı olarak olmasına hizmet eder.
- İş analizleri, yeni iş görenlerin işlerine uymalarını kolaylaştırır. İşlerin ayrıntılı olan tüm sorumlulukları hemen öğrenilmese bile, iş analizleri iş görenin görevlerini bir dereceye kadar kavramalarına yardımcı olur.
- İş analizleri eğitim amaçlarına da rehber olur ve işin gerektirdiği iş yükümlülükleri açıklamak suretiyle iş görenin eğitime yardım sağlar.

İş analizi, iş gören bulma ve seçme sürecindeki temel amaçlardan birisidir. Gerek iş doyumu ve verimliliği açısından, gerekse maliyetlerin düşürülmesi açısından bireylerin yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmesi için, işlerin özelliklerinin saptanması ve işi yapacak iş görende bulunması gereken yetenek ve niteliklerin belirlenmesi gerekir. İş analizi, bu süreci gerçekleştirirken bir taraftan işletmenin hedeflerine ulaşmasını, diğer taraftan, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmasını ilke edinmektedir (Erdem, 2002:78).

İş analizinin işletmelerde kullanım alanları çok çeşitlidir. Bunlar (Ceylan, 1992:61):

- İşin en iyi biçimde yapılabilmesi için işi yapacak iş görende aranacak nitelikleri belirleyerek gelecekteki iş gücü talebini planlama,

- Yeni i görenin i e alınmasında, i görende aranması gereken temel nitelikleri saptama ve gereksiz nitelikleri eli mine etme,
- göreni, yeteneklerini en iyi biçimde kullanabilece i i lere yerle tirme, yükseltme ve tayin etme,
- e yeni alınan i gören ile çalı an i görenlerin e itim ihtiyacını belirleme ve e itim programları hazırlama,
- gücü potansiyelini geli tirmek için planlar hazırlama,
- göreni objektif biçimde de erleyecek ba arı standartlarını olu turma,
- görene yaptı ı i in kar ılı nı tam olarak verecek bir ücret sistemi geli tirme,
- ya amının kalitesini engelleyen ve arttıran unsurları belirleyerek gereken önlemleri almak,
- Çevresel de i ikliklerin i leri nasıl etkiledi ini de erleme,
- ç-i-i veren anla mazlıklarında somut bir dayanak noktası olu turma.

analizleri be temel a amada gerçekleştirilen bir çalı ma dır. Kullanılabilir, yararlı verilere ula abilmek için her a amaya gereken önemi ve özeni göstermek ve her a amanın gereklerini yerine getirmek zorunludur. analizi a a ıdaki a amalar sonucunda olu ur (Gürler, 2001:22):

- Hazırlık a amaları
- analizinin örgütlenmesi ( uygulayıcıların seçimi ve e itimi)
- analizi yönteminin belirlenmesi
- analizinin uygulanması (veri toplamaya yönelik alan çalı ması)
- analizi sonuçlarının denetlenmesi

analizi otel işletmeleri açısından oldukça önemli bir kavramdır ve otellerin temel seviyelerinden birisi konumundadır. Otel işletmelerinde karlılanılması düşünülen ihtiyaçlar geceleme, beslenme, eğlence, dinlenmeye yöneliktir. Bu ihtiyaç ve beklentileri karşılamayı hedefleyen otel işletmesinin hangi hizmetleri vereceği açık olarak belirlendikten sonra bu hizmetlerin hangi yan hizmetleri kapsadığı (sahil koşullarına uygunluğu, estetik, fiziki görünüm, güvenlik, müşteri haklarına saygı vb.) ve bu hizmetlerin nasıl yerine getirileceği konusunda amaçlarını açıkça belirlemesi gerekir. Otel işletmelerinde hizmet kalitesini sağlayabilmek için; çeşitli seviyelerdeki ayrıntıları ve özellikleri saptayabilmek amacıyla etkin bir analizine gereksinim duyulmaktadır (Erdem,2002).

analizi sonucu elde edilen bilgilerin yeniden düzenlenmesi için “i tanımları” ve “i gereksinimleri” hazırlanır.

#### 2.1.2.2.1. Tanımları

tanımları i analizlerinin bir uzantısıdır. i analizi hakkındaki bilgiler belirli bir sistem altında kısaltılarak kullanıma hazır hale getirilir (Ceylan, 1992:76).

tanımları, genel olarak belirli bir görevle ilgili i lerin neler olduğunu ana hatlarıyla tanımlarlar. i tanımı, i analizi sürecinde toplanan bilgilerin özetlenerek formüle edildiği belgeler olarak tanımlanır (Demir, 2005:27).

tanımının amaçları (www.insankaynaklari.com) :

- i in yapıma amacını belirlemek,
- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak,
- i in diğeri ile ilgili kişileri belirlemek,
- i artlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek.

tanımlarının ortak amacı, i in kimli inin ortaya çı karılmasıdır. Ancak i tanımı, i in kimli i dı nda, i lerin ayrıntılı özelliklerini, di er i lerle ili kilerini ve onlardan ayrıldı ı yönleri de belirlemektedir (Yakar, 1994:67).

Otellerde bu etkinli in uygulanması öncelikle i gücünü tedirgin eder. gören i inde daha çok çalı aca mı veya i ten çıkarılaca mı dü ünür ve rahatsızlık duyar. Bundan dolayı, i tanımlaması yapılmadan önce i letmede çalı anların bu konuda aydınlatılması yararlı olacaktır (Yakar, 1994:67).

Bir i te yapılması gereken görevlerin, sorumlulukların ve davranı ların yazılı bir ifadesi olan i tanımlarında (Erdem, 2002) i in kimli i, i in özeti, i i olu turan görevler ve çalı ma ko ulları bölümleri bulunmaktadır (Ceylan, 1992:77).

**Tablo 3: Tanımı Formu Örne i**

POZ SYON ADI	: Personel efi
ÜST KADRO	: nsan Kaynakları Müdürü
ALT KADRO	: Personel Memuru
<b>GÖREVLER VE SORUMLULUKLAR</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. gören alımı, çıkarılması ile ilgili kayıt ve raporları ve resmi belgeleri hazırlamak,</li> <li>2. izin, hastalık gibi çalı ılmayan zamanlar ve fazla çalı ılan zamanlarla ilgili kayıtların tutulmasını sağlamak,</li> <li>3. Ücret, mesai vs. hakları takip etmek, hesaplamak ve K Müdürüne bilgi vermek, takip etmek,</li> <li>4. yeri ve SSK ile ilgili kayıtları tutmak, raporların tanzimi ve ödemelerin takibini yapmak,</li> <li>5. gören ücret bordosunun düzenlenmesini sağlamak,</li> <li>6. e alımı gerçeikle en i gören aydının genel firma prensipleri içinde giri i lemlerini tamamlamak, yasal belgeleri düzenlemek, istenecek ve hazırlanacak tüm be lgeleri özlük dosyasında saklamak,</li> <li>7. Resmi kurumlarda kendi konularında K Müdürü olmadı ı durumda firmayı temsil etmek,</li> <li>8. Özürlü, eski hükümlü, terör ma duru açıklarını takip ederek gerekli yazı maları yapmak,</li> <li>9. Lojman yerle im, bakım ve temizli ini organize etmek.</li> </ol>	
<b>ARANAN N TEL KLER</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. T.C. Vatanda ı olmak.</li> <li>2. En az lise mezunu olmak.</li> <li>3. İngilizce-Fransızca-Almanca dillerinden en az birini bilmek.</li> <li>4. Personel ve özlük i lerinde 3 yıl tecrübeye sahip olmak.</li> <li>5. Askerli ini yapmı olmak.</li> </ol>	



### 2.1.2.2.2. Gereklere

analizleriyle elde edilen bilgilerin düzenlenmesiyle ortaya çıkan tablolardan biri de gereklere formudur (Berberolu, 2003:159). Gereklere, istenilen nitelikte yapılabilmesi için o işi yapacak olan kişilerin sahip olması gereken öğrenim düzeyleri, deneyimleri, becerileri ve özelliklerinin neler olması gerektiği sorularına açıklık getirir (Demir, 2005:33).

Gereklere ile iş tanımları arasında amaç farkı vardır. İş tanımları, işi bir bütün olarak ele alır ve işin nasıl yapıldığını ortaya koyar. Gereklere ise, işi en iyi biçimde yapacak olan iş görenin olması gereken nitelikleri ortaya koyar (Berberolu, 2003:159).

Gereklere çalışmasında çalışanların iş açısından üç özelliği tespit edilir (Erdem, 2002; www.insankaynaklari.com):

- Fiziksel Özellikler: İşin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bedensel artlardır. İnsanlarla teması gerektiren birçok iş fiziksel görünümle ilgili bazı özellikleri gerektirmektedir. Örneğin; otel işletmelerinde barmenlerin seçiminde onların servisteki yetenekleri kadar fiziksel özellikleri de büyük rol oynamaktadır.
- Zihinsel Özellikler: Otel işletmelerinde bazı işler özel zihinsel yetenekler gerektirir. Örneğin; önbüroda çalışan resepsiyonistler Türkçeyi ve birden fazla yabancı dili açık bir şekilde konuşabilmektedirler. Aynı şekilde otel muhasebesinde çalışan bir iş görenin de otel-müşteri hesaplarını takip edebilecek bir aritmetik bilgisine sahip olması gerekmektedir.
- Duygusal, Sosyal ve Davranışsal Özellikler: Sosyal iletişime açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme gibi özellikler otel işletmeleri gibi iş gören-müşteri ilişkisinin oldukça yoğun olduğu bir sektörde büyük bir önem taşımaktadır.

### 2.1.3. Otel İletmelerinde İören Bulmada Yararlanılan Kaynaklar

İörenleri temin için kullanılan kaynaklar, aradı ımız nitelikte ki ilerin nerede bulunabilece ini ve kimler oldu unu ifade eder. Bir otel i letmesinin çalı an temininde yararlanabilece i kaynaklar, temelde iç ve dı kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır (Serbest, 2005).

#### 2.1.3.1. İç Kaynaklar

İetme içi kaynaklar; i letmede halen çalı an i İöreni ifade etmektedir. İetmede bir pozisyon bo aldı ında İirket içinden birini i e getirme yoludur (Çoban, www.bilgiyonetimi.org).

Herhangi bir otel i letmesinin yeni açılması söz konusu ise, ihtiyaç duydu u sayı ve nitelikteki tüm i İören gereksinimini dı arıdaki çe itli kaynaklardan sa laması gerekir iken, faaliyetini devam ettiren bir i letmede mevcut bo kadroların doldurulması sırasında i letme içindeki mevcut i İörenlerin de göz önünde tutulması zorunlu olmaktadır (A kun, 1978: 28). Otel i letmelerinin mevcut bo i ler için i İören sa lamada iç kaynaklara ba vurma gere i; i de i imi, yeni görevlerin do ması, i İörenin i ten ayrılması veya ölüm gibi nedenlerden ortaya çıkabilir (Sabuncuo lu, 2000:76).

Organizasyonun mevcut i İöreninin bir tedarik kayna ı olabilmesi için, öngörülen pozisyon için birden fazla aday arasında seçim i lemi yapılması gerekir. Bu yapılmadı ı takdirde bu atama ancak bir “yerle tirme” i lemi olarak nitelenebilir ve bu i lemin i İören tedariki ile i letmenin amaçlarına ula masında pek fazla bir katkısının olaca ı söylenemez. Kaynakları i letme içinden seçmek (Çoban, www.bilgiyonetimi.org);

- Zamandan tasarruf ederek bazı maliyet unsurlarından kurtulmayı sa lar.
- İirkiye olan ba lılıkları arttırır .

- Yeni i e adaptasyon sonucu verimlili i arttırır.

Tablo 4 iç kaynaklardan i gören temininde kullanılabilircek ba vuru formu örne ini içermektedir.

**Tablo 4: ç Kaynaklardan gören Temininde Kullanılabilircek Ba vuru Formu  
Örne i**

	Igilinin Adı Soyadı:.....
	Telefon Numarası:.....
	Tarih:.....
<b>KAR YER FIRSAT FORMU</b>	
Uygun Görev:-----	
Otel:-----	
Zaman:-----	
Yöneticileri:-----	
Sorumlulukları:-----	
-----	
Adayın Beklentileri:-----	
-----	
* Bu pozisyona uygun oldu unuzu dü ünüyorsanız lütfen yöneticinize danı n.	

**Kaynak:** Demir, 2005:88

ç kaynakları kullanmanın yararlarının yanında sakıncaları da vardır (Sabuncuo lu, 2000:76):

- Terfiler konusunda i gören arasında ya anan rekabet oldukça yo un olabilir ve bu durum terfi olmayan i görenin moral ve motivasyonunun olumsuz yönde etkilenmesine neden olur.
- ç kaynaklardan i gören sa lama, i letmeye yeni fikir ve görü lerin girmesini engeller.

- Eski i inde ba arılı olan i görenin aynı ba arıyı yeni i inde de göstermesi her zaman kesin olmayabilir.

letmelerin i gören bulmada iç kaynaklara ba vurmaı, yatay ve dikey düzeyde i de i ikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulamada “yükseltme” söz konusu iken, yatay düzeyde “iç transfer” gerçekleşir (Sabuncuo lu, 2000: 76). Yükseltme ya da terfi, bir i görenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye getirilmesini ifade eder (Acar, 2000: 130). ç transfer ise, i görenlerin ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımlardan aynı düzeydeki i ler arasında yer de i tirmesi ekinde tanımlanır. Örne in; otelin barında çalı an bir servis çalı anının oda servisi bölümüne getirilmesi, i gören bulmada iç transfer yöntemini ifade eder (Erdem, 2002).

#### **2.1.3.1.1. Terfi (Yükselme)**

Terfi (yükselme); bir i görenin bulundu u görevden daha çok yetki ta ryan üst düzeyde bir i e geçmesidir (Çoban, www. www.bilgiyonetimi.org). Bir ba ka tanıma göre ise terfi; bir i görenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir pozisyona yükseltilmesini ifade eder (Serbest, 2005:28). Örne in; i letmede bir görev bo aldı nda, sözgelimi bir ustaba mın ölüm, emeklilik, istifa ya da sa lık nedeniyle i inden ayrılması halinde bo alan bu göreve i gören politikası nedeniyle iç kaynaklardan eleman atanacaksa o zaman i çilerden biri ustaba ılık görevine geçirilir (Çoban, www. www.bilgiyonetimi.org) ya da bir otel i letmesi açısında bakıldı nda otel i letmesinin restoranında görevli bir kominin garsonlu a atanması da terfiye örnek gösterilebilir (Erdem, 2002).

Terfi giri düzeyi dı nda bo alan i lerin doldurulması için yaygın olarak ba vurulan bir yoldur (Serbest, 2005:28). Bu yola ba vurma, i letmede çalı anlara moral ve güven sa lar (Çoban, www. www.bilgiyonetimi.org).

Genel olarak i letmelerde i görenin yükseltilmesi sırasında iki ölçüt göz önünde bulundurulmaktadır. Bunlar: “kıdeme göre terfi” ve “ba arıya dayalı

terfi” yöntemleridir. Kıdeme göre terfide üst kademedeki bir i bo aldı nda adaylar arasında kıdemi en yüksek olanın ilgili pozisyona yükseltilmesi söz konusu iken, ba arıya dayalı terfide adaylar arasında i lerinde en ba arılı olanlar veya en ba arılı görülenler yükseltilmektedir (Erdem, 2002:89).

#### **2.1.3.1.2. ç Transferler**

ç transfer (kaydırma veya nakil olarak da ifade edilebilir), çalı anların ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımından aynı düzeydeki i ler arasında yatay olarak yer de i tirmesini ifade eder (Serbest, 2002:28).

İletmelerde iç transfer yöntemi kullanmanın i letme açısında n bazı yararları vardır. Bunlar; ucuz ve kolay yoldan i gören bulma olana ı sa lar, i letmeye uyum gibi bir sorun olmaz. Bunun yanında iç transf erin bazı sakıncaları da vardır ki bunlar; bir çalı anın eski i ini bırakmasıyla yeni i gören bulma sorunu do acaktır, yeni i te verimli çalı abilmek için belirli bir süre geçmesi gerekir ve bu da zaman ve ekonomik kayba yol açabilir (Çoban, www. www.bilgiyonetimi.org).

#### **2.1.3.1.3. Yasal Olmayan Ara tırmalar**

Bo pozisyon ile bu pozisyonu dolduracak adaylar ilgili birim yöneticisi ve i gören bölümü yetkililerinin görü mesi ile belirlenebilir. gören aç ı bulunan bölüm yöneticisi, bu gereksinimini i gören birimine bildirir ve bu kadro için olası adaylarla görü mede bulunulur. Bu yöntemin kullanılması i e ba vuru olana mı engeller ve bo pozisyon için istekli olan di er ki ileri göz ardı edece inden i görende rahatsızlık yaratır (Çoban, www.bilgiyonetimi.org).

#### **2.1.3.1.4. Beceri Envanteri**

İ görenin niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. Bu pozisyon ortaya çıktığında, envanter analiz edilerek pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşıyan iş gören listeden seçilir. İş görenin şirket içinde yükseltilmesini, yeteneklerinin değerlendirilmesini ve moral verilmesini sağlar (Çoban, www.bilgiyonetimi.org).

#### **2.1.3.1.5. Açık İşler Bildirimi**

Şirketlerdeki tüm iş görene işletme bülteni ya da ilan panoları aracılığıyla açık işler hakkında bilgi verilmesini içermektedir. Genellikle işçinin ünvanı, özet bir iş tanımı, iş gerekleri, ödenecek ücret ve bölüm ile ilgili bilgiler aktarılır. Tüm iş görene bu pozisyon için aday olma olanağı tanınır (Çoban, www.bilgiyonetimi.org).

#### **2.1.3.2. Dış Kaynaklar**

Şirketlerde oluşan iş gören gereksiniminin tümü iç kaynaklardan sağlanamaz. İşletmelerle giderilemeyeceğine göre kimi zaman dış kaynaklara başvurulur. İşletmede dış kaynaklar, yaratıcı özellik taşıyan işçilerin araştırılıp bulunabileceği bir ortam oluşturur (Aldemir ve diğerleri, 1993:86).

Dünyada ve Türkiye’de konaklama sektörü, hızla gelişen ve gerek iç gerekse dış çevredeki değişim ve gelişmelere ayak uydurmak zorunda olan bir sektördür ve dış kaynaklardan yararlanma eğiliminin bu sektörü de etkilememesi söz konusu olamaz (Aldemir ve diğerleri, 1993:86). Dış kaynaklardan iş gören sağlanmasının işletmelere sağladığı avantajlar bulunmaktadır. Bunlar (Demir, 2005):

- İşletmeye yeni fikirler ve anlayışlar getirir.

- İnsan kaynakları yöneticileri dış kaynaklardan iş gören sağlama sürecinde adaylar ile görüşürken rakip işletmelerden ve sektörde olan olaylardan haberdar olurlar.
- Dışarıdan alınan iş gören, mevcut çalışanları yeni bakış açısına sahip olmaları için zorlar.
- Dış kaynaklardan iş gören sağlama bazen mevcut iş göreni etkilemekten daha ucuz olabilir.
- İç kaynaklardan iş gören teminine bağlı olarak gelişebilecek birçok politik sorunun oluşumunu engeller.

Dış kaynak kullanımının iş gören bulma sürecinde işletmelerine sağladığı katkıları daha da arttırmak mümkündür. Ancak, bu süreci tamamiyle dışarıdan uzman bir firmaya bırakmak ve geri çekilmek, her zaman sözü edilen katkıların sağlanabileceğini garanti etmez. Bunun yanında dış kaynak kullanımının işletmelere zararları da bulunmaktadır. Bunlar (Erdem,2002:91; Demir, 2005:89):

- Kalifiye iş göreni işletmeye çekme, işleri kurma ve değerlendirme çok daha zor olmaktadır.
- Dış kaynaklardan bulunan iş görenin işletmeye alınması ve motive olması uzun zaman alacaktır.
- Dış kaynaklardan iş gören bulma; işletmenin mevcut iş göreni arasında ilgili iş için niteliklere sahip olduğunu düşünen iş göreni moral açısından olumsuz yönde etkileyecektir.
- Bu yöntem daha uzun bir uyum sürecine mal olur.
- Dışarıdan alınan iş görenler mevcut iş görenlere göre üretimde verimi daha geç yakalarlar.

İhtiyaç duyulan iş görenin niteliklerine ve tedarik kaynaklarına göre aday iş görenin işkete başvurması çeşitli yöntemlerle sağlanabilir. Bunların bazıları; ilanlar, doğrudan başvurular, işletme çalışanlarının aracılığıyla yapılan başvurular, Türkiye İş Kurumu, özel insan kaynakları danışmanlık büroları,

e itim kurumları, meslek kurulu ları, i ç i sendikaları, i gören kiralama ve internet olarak sıralanabilir.

### 2.1.3.2.1. lanlar

gören bulma çabalarında ilgililerin en çok ba vurdu u yöntemlerden biri ilanlardır (duyurular). letmelerin yeni i görene ihtiyacı oldu unu ortaya koyan ilanlar ülke düzeyinde pazarı olan gazeteler, bölge gazete leri ve mesleki dergilerde yer alır. Ülke düzeyinde pazarı olan gazeteler, daha çok orta ve üst düzeydeki yönetsel i lere eleman arandı nda, bölgesel gazeteler, alt düzeyde, çok fazla nitelik gerektirmeyen i lere eleman arandı nda, mesleki dergiler ise, teknik yönü a ır basan i lere elemanlar arandı nda ba vu ru aracı olarak kullanılırlar (Ceylan, 1995:98).

Söz konusu ilanda çalı ma yeri, i in unvanı, sorumluluk, çalı ma ko ulları gibi bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte verilen ilanda; ya , e itim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler gibi ara nan i görenin ta ıması gereken asgari niteliklerin belirtilmesi gerekmektedir (Sabuncuo lu, 2000:79).

ilanlarının amaçları, i arayanları görevlere güdülemek, uygun nitelikte ki ilerinin ba vurmasını sa lamak ve i letmenin çevrede iyi tanınm ı lı ını peki tirmektir (Aldemir ve di erleri, 1993: 87).

lanların hazırlanı nda kimi ö eler göz önünde bulundurulur. Bir i ilanının okuyuculara tanıtılabilirli i, i arayan a görü sa layabilirli i, ilgi çekicili i ve okunabilirli inin yanı sıra özellikle teknik elemanlar için u özellikleri de kapsaması, i letmeye ba vuracakların sayısını ve niteli ini artırır (Aldemir ve di erleri, 1993: 87):

- **Görev üstünlü ü:** lanı yayınlayan i letmeyi öteki i letmelerden ayırt edici bir niteliktir.
- **in çekicili i:** Özellikle teknik elemanlar açısından üzerinde durulan bir faktördür. teki ba kalı ı, zorlu u ve yenili i açıklar.



- **nandırıcılık:**Tanıtılan görevin ayrıntılarında ve belgelendirilmesinde gerçekçi açıklamaları içerir.
- **Bilgi verme:** ve i letme hakkındaki projeleri ve ücret ile ilgili açıklamaları gösterir.

Yöneticilerin i ilanlarında bu ö eleri güçlendiren sözcüklerin seçimine özen göstermeleri gerekir. lanlarda sözcük ekonomisi sa lanarak okuyucuyu rahatsız edici metinlere yer verilmemelidir (Bozkurt, 1980:144). ilanları görsel açıdan u ekilde gruplandırılabilirler (Aldemir ve di erleri, 1993:88-89):

- **Küçük lanlar:** Gazete ve mesleki dergilerin “küçük ilan” sayfalarında yer alan, daha çok alt basamak görevlileri için hazırlanan ekonomik bir ilan türüdür.
- **Gösteri siz ilanlar:** Günlük gazetelerde veya süreli olarak yayınlanan mesleki dergilerde rastlanılan düzenli, özgün ba lıklı, görevi tanımlayan, i e ili kin özellikleri bildiren içerikli bir ilandır. Genellikle, yönetimle ilgili ve teknik kadrolarda görevlendirilecekler için düzenlenen ilanlardır. Bu ilanların sayfalardaki yerleri belirgindir.
- **Resimli, açıklamalı i ilanları:** Çalışma ya amına ilk kez ba layacaklar için çekici bulunabilen, görev yerini özgün biçimde açıklayan i ilanlarıdır. letme ile ilgili açıklamalardan sonra, görevle ilgili tanımlamaların ve i görenin özellikleriyle birlikte i letmeyi tanıtıcı, görevi çekici kılan sözcüklerin ve firma ile ilgili resimlerin ve çizimlerin yer aldığı bir türdür. Genç yönetici adaylarının resimli, açıklamalı i ilanlarından etkilendikleri saptanmıştır.

### 2.1.3.2.2. Do rudan (Ki isel) Ba vurular

arayan ki ilerinin, i bulmak için i yerine bizzat ba vurması i gören bulmada yararlanılan yöntemlerden biridir (Ceylan, 1995:96). Ki isel ba vuru, posta, elektronik posta, fax vb. yöntemlerle olabilece i gibi bizzat i letmeye gidilerek de yapılabilir (ahan, www.ikademi.com).

Bu tür ba vurularda, i letmede açık i ler olmasa da, ba vuru sahibine gereken ilginin gösterilmesi gerekir. Ba vuran ki inin bilgi düzeyini, deneyimini ve yeteneklerini ö renmek amacı ile kendisine bir ba vuru formu doldurtulur. Bu formlar ileride do acak i açıklarında kullanılmak üzere bir dosyada muhafaza edilir (Ceylan, 1995:96).

Ki isel ba vuruda görülen yaygın yöntemlerden biri C.V. (Curriculum Vitae) olarak bilinen özgeçmi bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından i letmelere posta veya faks yolu ile gönderilmesidir. Bu CV' ler de i letmeler için i gören bulma ve aday havuzu olu turmada önemli araçlardır (Erdem, 2002:95).

C.V.'ler aday i görenin e itim durumunu, ki isel bilgileri, yabancı dil düzeyi, katıldığı özel kurslar, i tecrübesi ve bo zaman aktiviteleri gibi bilgileri içerdi inden i letmenin aday i gören hakkında bilgi sahi bi olmasında ve di er adaylarla kar ıla tırma yapılabilmesinde önemli bir araç rolü üstlenmektedir. Böylece, i letmedeki bo i e yönelik uygun niteliklere sahip oldu u kanısına varılan ki ilerinin i letmeye davet edilmesi söz konusu iken, uygun niteliklere s ahip olmayan adayların da daha ba langıçta ayıklanması ve bu adaylarla bo una emek ve zaman harcanması da engellenmi olacaktır (Erdem, 2002:95).

### 2.1.3.2.3. letme Çalı anlarının Aracılı ıyla Yapılan

#### Ba vurular

Bu yöntem, i letmede çalı an bir ki inin tanıdı ı birini i letmeye tavsiye etmesi ekinde ortaya çıkar. Otel i letmelerinde çok kullanılan bu yöntemde;

tanıdık ki ilerin bir arada çalışmaları sonucunda oluşan bazı ortak olumsuz tavırların ortaya çıkması gibi bir sakınca söz konusudur (www.turkeyforum.com). Ayrıca, tavsiye eden ki ilerin, tanıdıkları hakkında objektif değerlendirme yapılması olasıdır. Bunun düşük olmasından dolayı bu yöntem olumsuz sonuçlar verebilmektedir (Erdem, 2002:96). Ancak örgüte yeni gelen ki ilerin ortama kolay uyum sağlaması ve aracı ki iyi mahcup etmemek için yüksek performansla çalışması gibi yararlı yönleri de bulunmaktadır (www.turkeyforum.com).

#### **2.1.3.2.4. Türkiye ve İçi Bulma Kurumu**

Çok sayıda ülkede devlet tarafından organize edilen bu kurumlar iş arayan ki ilerle, iş gören arayan işletmeler arasında aracılık yaparlar (Ceylan,1995:98). Genellikle alt düzeydeki iş taleplerine cevap verirler. İşletmeler ise acil, vasıfsız veya yarı vasıflı insan gücü taleplerini genellikle ülke düzeyine yayılmış bu kurumdan karşılarlar.

Ülkemizde de bu amaçla 25.01.1946 tarihinde 4837 sayılı yasa ile İş ve İçi Bulma Kurumu kurulmuştur. Bu kurumlar yayınlar yaparak iş ve işçi arayanları bilgilendirmektedirler. Kendilerine bildirilen açık işlerle iş başvurularını toplayarak, iş ve işçinin en iyi şartlarda bir araya gelmesini hedeflenmektedir. Ayrıca bilgilendirme amacıyla yayınlar hazırlamaktadırlar. Bu konuda "Üniversitelilere İş Bulma Rehberi" buna bir örnektir. Bu rehber kamu ve özel kesimde bulunan işler hakkında bilgiler verir, İş ve İçi Bulma Kurumu ayrıca üniversiteler ile iş birliği yaparak üniversite yapısı içinde, ülkemizde istihdam danışmanlık merkezleri kurmaktadır. Bu merkezlerde de öğrencilere "Arama Rehberleri", "Açık İşler Bülteni" ve diğer iş piyasası ile ilgili bilgi ve istatistikler sağlanmaktadır (Alkan ve Pariltan, www.geocities.com).

İş ve işçi bulma kurumları otel işletmelerinde daha çok alt kademe iş görenin (komi, garson, kat hizmetçileri gibi) bulunmasını ve işe yerleştirilmesini amaçlar (Mavi , 1992:313). Bununla birlikte iş ve işçi kurumları otel işletmelerinde çok fazla kullanılan bir yöntem değildir (Erdem, 2002:95).

### 2.1.3.2.5. Özel Mü avirlik ( Danı manlık) Büroları

Özel mü avirlik büroları i letmelerin her türlü sorunlarına çözüm bulmak amacıyla kurulmu , uzman ki ilerden olu an kurulu lardır. Bu kurulu lar özellikle, üst düzey idare ve teknik eleman bulmakta i letmelerin i gören bölümlerine kıyasla çok daha deneyimlidirler. Bu firmaların ilgi alanları daha çok ücret limiti olmayan çok özel i gören bulma üzerinedir. Özel mü avirlik firmaları aday i göreni ço unlukla di er i letmelerde çalı an i gören arasından seçerler. Bu firmalar i gören bulmada duyurudan çok telefon kanalını kullanırlar (Ceylan, 1995:99).

Günümüzde özel mü avirlik büroları i letmelerden gelen öneriler do rultusunda, kendilerine i için ba vuruda bulunan adayları yönlendirmek ekinde i letmelere i gören bulma, adaylara da i bulma konusunda yardımcı olmaktadır. Ancak, daha çok yönetici düzeyindeki i göreni bulmada kullanılan kaynaklardan biridir ( ahan, www.ikademi.com).

Otel i letmelerinin “i gören bulma süreci”nde bu tür özel mü avirlik (danı manlık) bürolarına ba vurmaları, kendilerine önemli faydalar sa layabilecektir. Bu faydaları u ekinde sıralamak mümkündür ( Seymen, 2001:75):

- Her eyden önce i gören bulma konusunda uzmanla mı bu danı manlık büroları, i in gerektirdi i özelliklere sahip ki iler in daha objektif esaslara göre belirlenmesine ve i gereklerine uygun elemanların bulunmasına olanak sa layacaklardır. gören bulma sürecinde uzman büroların kullanılması görü me, sınav, referans kontrolü esnasında ortaya çıkan maliyet kalemlerinden büyük tasarruflar sa layacaktır. Özellikle i letmeye uygun i görenlerin alınmaması durumunda bu maliyetlerde büyük artı olaca ı göz önünde bulundurulursa, i e uygun i gören buldukları için i gören bulma sürecinde uzman büroların kullanılması daha akılcı olacaktır.

- KY 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.
- İşgören bulma sürecinde uzman büroların kullanılması sayesinde mevcut işletme kaynakları (zaman, donanım, para vb.) dışındaki insan kaynakları seviyelerine ulaşılabilir. Böylece geleneksel insan kaynakları seviyelerinin uzman bürolar aracılığıyla yürütülmesi, mevcut kaynakların ise çapta da KY seviyelerine (performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretleme) ulaşılmasını sağlar.

#### **2.1.3.2.6. Eğitim Kurumları ve Meslek Kurulları**

Bazı işletmeler, işgören tedarik kaynaklarından biri olarak eğitim kurumlarından (okullardan) yararlanma yoluna gitmektedir. Bu amaçla işletmeler, istenen nitelikte insan yetiştiren eğitim kurumlarıyla etkin ilişkiler kurmaktadır (Bingöl, 1990).

Turizm sektöründe en kaliteli hizmetin verilebilmesi için, işgücü gücünden, ekonomik ve sosyal bakımdan yüksek düzeyde yararlanılması esastır. Bundan dolayı, işgücünün yeterli düzeyde mesleki eğitim alması gerekmektedir (Çimen, 2006:57).

Bu durum, otel işletmelerinin işgören sağlamada eğitim kurumlarına daha farklı gözle bakmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte, otel işletmelerinin bu yöntemle işgören sağlarken farklı düzeydeki eğitim kurumları ile bağlantıya geçtiği görülmektedir (Erdem, 2002:97). Bu kurumlar; Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri, Yüksek Öğretim Kurulu'na bağlı üniversitelerde önlisans, lisans ve lisansüstü gibi eğitim veren kurumlar, yaygın öğretim kursları veren TUREM (Turizm Eğitim Merkezi), TUGEV (Turizm Geliştirme ve Eğitim

Vakfı), "ba ı Otelcilik E itimi" ve L MME (Lise Mezunlarına Meslek Edindirme) kursları gibi organizasyonlar veren kurumlardır (Çimen, 2006).

Elbette bu kurumlar, otel i letmesinin ihtiyaç duydu u mevkiye göre de i ecektir (Erdem, 2002:97). Sertifikaya dayalı kurslar ve turizm meslek liseleri ile alt kademe i gücü ihtiyacı kar ılanması amaçlanmaktadır. Ön lisans e itimi ile ara kademe i gücü gereksiniminin kar ılanması, li sans e itimi ile ara ve üst kademe yönetim ihtiyacının kar ılanması, lisans üstü e itim ile üst kademe yönetici, kamu kurum ve özel kurumlarda ara tırmacı ve e itim kurumlarının akademisyen ihtiyacının kar ılanması amaçlanmaktadır (Çimen, 2006:62-63).

Aday insan gücü bulmak için i letmelere yardımcı olabilecek olan bu kurumlara istenen temel nitelikler tam aktarılırsa ve kurumun bünyesinde bu alanda çalı ma yapan birimler varsa mezunları arasından i letmeye uygun olanlar belirlenip, adaylar arasına konabilir. letmeler bu yolla kurum ö rencilerine staj yapma olana ı sa layıp, ba arılı ö rencilere e itim bursları vererek, derece almı ö rencileri de bünyesine almak yoluna gidebilir (Alkan ve Parıltan, www.geocities.com).

E itim kurumları ile i letmelerin i birli i, e itim kurumlarının müfredat programlarını i letmelerin ihtiyaç duydu u yönde düzenlemelerine olanak verir (Ceylan, 1995:99).

gören talebinde bulunan otel i letmesi ilgili e itim kurumuyla faks veya telefon yoluyla irtibata geçmekte, ihtiyaç duydu u sayı ve nitelikteki i göreni e itim kurumuna bildirmektedirler. Otel i letmesinin belirtmi oldu u bu i gören gereksinimi, e itim kurumundaki ilgili ki iler tarafından ö renci lere duyurulmaktadır.

**Tablo 5: Stajyer gören Talebinde Bulunan Bir Otel İletmesinin Bir E İtim Kurumuna Yolladı ı Faks Örne i**

**Kimden:** "hawaii otel" <hawaiihotel@superonline.com>  
**Kime:** <akcakocaturizm@ibu.edu.tr>  
**Gönderme tarihi:** 10 Nisan 2006 Pazartesi 09:58  
**Konu:** Hawaii Otel stajyer Talebi



T.C  
 Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
 Akçakoca Turizm İşletmeciliği  
 j Koordinatörlüğü

10.04.2006

İşletmemiz Hawaii Otel I'de (\*\*\*\*) 2006 yaz sezonunda istihdam edilmek üzere Önbüro departmanı ,Servis ve Kat hizmetleri Bölmüleri için stajyer alınacaktır.. Yüksek okulunuzda eğitim gören ve 2006 yaz döneminde konaklama işletmelerinde staj zorunluluğu olan öğrencilerinizden başvuruda bulunmak isteyenler aşağıdaki şartlar doğrultusunda başvuruda bulunabilirler.

Stajyer personele ödenen aylık ücret asgari ücretin yarısıdır.Konaklama yeri, yemek ihtiyaçları işletmemizce karşılanacaktır.

İşbirliğiniz için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

SAYGILARIMIZLA  
 HAWAII OTELCİLİK TURİZM İŞL VE TİC. AŞ.

SEVAL SISNELİ

İrtibat Numaraları:  
 Tel : 0252 4124003(pbx)  
 Fax : 0252 4123673  
 E-mail: hawaiihotel@superonline.com  
 Web :www.hawaiihotels.com.tr

*Seval Sisneli*  
 10.04.2006

### **2.1.3.2.7. İçi Sendikaları**

İletmeler açık i lere insan gücü ararken sendikalar ve çe itli mesleki örgütlerden de yardım isteyebilirler. Örne in; i letmede geçici eleman kullanımı durumu varsa, mevsimlik tarım i çili i veya ansiklopedi satı ı gibi i lerde ö renciler, ev kadınları veya emeklilerden yararlanma yoluna gidilebilir (Alkan ve Parıltan, www.geocities.com). Fakat özellikle otel yönetimi ile sendika arasındaki ili kilerin iyi düzeyde olmaması, i letmelerin bu kaynaktan i göre n sa lamasını engellemektedir (Erdem, 2002).

### **2.1.3.2.8. İören Kiralama**

Bu uygulamada oteller, birtakım firmalardan geçici statüde çalı acak i görenler istihdam etmektedirler. Buna göre, i gören kiralama i i ile u ra an firma i görenleri seçmekte, e itmekte ve i gören ihtiyacı olan i letmelere bu i görenenini kiralamaktadır. İören ta eronlu u olarak da adlandırılan bu yöntemle i gören sa lama, i letmenin aday ara tırma ve i gören seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında, kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte i gücü ihtiyacını kar ılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması nedenleriyle tercih edilmektedir (Erdem, 2002).

### **2.1.3.2.9. İnternet**

Günümüzde bilgisayar teknolojisinin hızla geli mesi sonucu, internet üzerinde olu turulan kariyer ya da insan kaynakları siteleri, i arayan adayl ara i , i letmelere de i gören bulma konusunda aracılık yapmaktadırlar. Bu amaçla, ilgili web sayfasına bırakılan aranan aday nitelikleri ve özgeçmi ler hem ilgili i letmelere hem de i arayanlara bu konuda yardımcı olmaktadır ( ahan, www.ikademi.com).



gören bulma a amasının ba arılı olması için, eleman alınacak i in iyice tanımlanması, ücret ve di er ko ulların belirlenmesi ve ba vuruyu yapan ki inin referanslarının incelenmesi gerekir. Aksi durumlarda i e alınan ki inin zaman içerisinde i ten ho nut olmaması, verimsiz çalı ması ve i ten ayrılması gündeme gelecektir ki bu da i letme için para ve zaman kaybı demektir ( ahan, www.ikademi.com).

Birçok otel i letmesi internet üzerinde kendi web sayfasına sahip olmakta ve bu yolla i gören bulma faaliyetlerini yürütmektedir. Otel i letmelerinin internet yoluyla ürünlerini, hizmetlerini ve bir bütün olarak kendilerini tanıtmaları ve tüm bunlar hakkında, i letme için aday olabilecek i gücüne bilgi vermeleri kendilerine zama n ve maliyet açısından önemli avantajlar sa lamaktadır (Erdem, 2002:103).

A a ıda Sheraton Voyager Antalya'nın internet üzerinden (kariyerim.net) i tanımı ve özelliklerinin belirtildi i i gören arama ilanı örnek olarak gösterilmi tir (www.kariyerim.net.tr.tc/ 17.09.2006).

**Tablo 6: Bir Otel İletmesinin İnternet Üzerinden Gören Arama İlanı**

Sheraton Voyager Antalya



Satı ve Pazarlama Direktörü  
(Ref:SPDir)

<b>İlan Tarihi:</b> 16.09.2006	<b>Şehir/Ülke:</b> Antalya	<b>Personel Sayısı:</b> 1
-----------------------------------	-------------------------------	------------------------------

### GENEL NİTELİKLER

Sheraton Voyager Antalya Hotel, Resort & Spa'da Görevlendirilmek Üzere;

- \* Satı Konusunda Tecrübeli, İirket ve Ace nta Portföyü Olan
- \* Liderlik Yapabilecek
- \* Üniversite Mezunu
- \* Çok İyİ İngilizce ve Tercihen İkin ci Dil Bil en
- \* Uluslararası Otelcilik Tecrübesine Sahip
- \* Presentabl
- \* Ehliyeti Olan ve Seyahat Engeli Olmayan

Satı ve Pazarlama Direktörü aranmaktadır.

## 2.2. Gören Seçme Sürecinin Otel İletmeleri Açısından

### Önemi

Bir İletmenin etkinli ini sa layan faktörlerin ba nda İ yerinde bulunan üretim araç ve gereçlerinin yeterlili İ, bu araç ve gereçleri kullanacak veya bazı yönetsel İ levleri gerçekte İ tirecek İ görenin İ e, İ yerine uygunlu u ve üretim faktörlerini İyİ bir İ ekilde koordine edip amaçlara yöneltecek olan İletimin yeterlili İ gelir. Günümüzde İ letmelerin bünyelerinde toplayacakları tüm araç ve gereçleri tanımak İ için geli tirilen İ ne mli teknik ve ekonomik çalı malar yapılmaktadır. Bu çalı maların sonucu her İ letme kendisine en uygun teknolojiyi

bünyesinde toplamaya çalışacaktır. Teknoloji yalnız başına bir işletmenin amaçlarına ulaşmasını gerçekleştiremeyeceğine göre bu teknik yapıyla uyumlu biçimde birleştirecek insan faktörü için de benzeri özeni göstermek gerekecektir. Kısaca, günümüzde iyi kurulu yerini bulmak, en üstün teknik olanaklardan yararlanmak yetmiyor, en iyi işleri ve işverenleri en uygun iş göreni de bulmak gerekiyor. İşleri yerine en uygun iş görenin adaylar arasından bulunması söz konusu olunca iş gören seçimi işi gerekli oluyor, bu amaçla da uluslararası karşılaştırma yapma veya işi değerlendirme uygulamasına yöneticilerin başvurması gerekiyor (Paksoy, 1990:9).

İş gören bulma ve seçme, işletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesinin ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun yerine getirilmesinin ön koşuludur. İnsan kaynakları seçiminin başarılı ve isabetli olması diğer fonksiyonlarında yerine getirilmesinde iş başarısını etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi çok zordur, bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile bu büyük para ve zaman kaybına yol açacaktır (Alkan ve Pariltan, www.geocities.com). Bu durum, işletmelerinde iş gören seçim sürecinin her aşamasına gereken özenin gösterilmesini gerekli kılmaktadır (Erdem, 2002:104).

İş gören bulma çabaları sonucu nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu oluşturulduktan sonra sıra bu adaylar içinden en uygun olanının, açık olan işi yapmak üzere seçilmesine gelir. İş gören seçimi bir karar verme olayıdır. Burada, alternatif adaylar arasından, hangisine, nasıl karar verileceği konusuna düşünmeden önce iş gören seçiminde kullanılan temel ölçütü belirlemek gerekir. Bu ölçüt şöyle formüle edilebilir:

**Açık olan işin gerekleri = Adayın nitelikleri**

Aday grubu içerisinde seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta yukarıdaki eşitliğin en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir (Ceylan, 1995:100).

Buna göre, işletmelerinin genel olarak iş göreninde aradığı nitelikler şunlardır (Erdem, 2002: 104):

- Tatmin edici bir genel görünüş ve fiziki yapı,
- Çabuk kavrama,
- Ciddiyet,
- Sorumluluk,
- Sakin bir mizaç,
- İyi bir yabancı dil,
- Doğruluk,
- Yerine uyum yeteneği,
- Arkadaşlarıyla birlikte çalışmaya yeteneği,
- Çalışacağı ile ilgili eğitim ve mesleki bilgiye sahip olmak,
- İyi bir genel kültür,
- Otelcilik hizmetlerinde çalışmanın özel koşullarını bilmek.

verenler çalışanlarına işi gördürmek için, onları yakından tanımak; yani bedensel, zihinsel ve özellikle ruhsal yetenek, nitelik ve becerilerini bilmek zorundadırlar. İşverenlerin verimli çalışanıabilmesi için işverenler; çalışanların niteliklerinin, isteklerinin, heveslerinin ve inançlarının dışında kendilerinden iş istememelidirler (Tosun, 1992: 261). Bunu da bir işveren, ancak bireyi çok yönlü tanıma teknikleri kullanarak seçmesi ve iş analizi sonucu sağladığı verilerle bu kişisel ve niteliksel verileri ele tirmek suretiyle gerçekleştirebilecektir. Genel görünümü ile işveren seçim süreci, iş elemanı daveti ile başlayan ve seçilen işverenin çalışacağı bölüme kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmanın toplamıdır (Erdoğan, 1991: 10 – 11).

İşveren alınan adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa, (eksik veya fazla) yanlış bir işveren seçimi yapılmış demektir. Yanlış işveren seçimi işletme ve işveren açısından önemli sorunlar yaratır. Yanlış seçilmiş işveren, işletmeye ilave bir eğitim yükü getirir, verimi düşürür, iş kazalarını artırır, çalışan arkadaşları üzerindeki iş yükünü artırır ve işveren devir oranını yükseltir. Yanlış seçilmiş bir işveren genelde kısa bir süre sonra işletmeden ayrılmak zorunda

kalır. Bu da, i letme açısından ikinci bir i gören bulma ve seçmede bir maliyet ve zaman kaybı anlamına gelir. Yanlı seçim, seçilen i göreni de oldukça güç durumda bırakır. Yeni i gören i letmeye, i e ve çalı ma arkadaşlarına uyum sa layamaz, örgüt içinde yalnız kalır ve morali dü er. tatminsizli i ve i stresi artar. Özetle, yanlı seçilmi i gören i letme içinde kısa bir sürede psikolojik, sosyal ve ekonomik açıdan yıkıma uğ rar (Ceylan, 1995:101).

Bununla birlikte, yetenekleri i gereklerine uygun elemanların seçilmesi i letmeyi bazı yönlerden avantajlı duruma getirecektir. Bunları da u ekilde özetlemek mümkündür (Erdem, 2002:106):

- i yapmaya her zaman gönüllüdürler,
- i yapmaktan zevk alırlar,
- lerinde daha hızlıdırlar,
- in niteliklerine uygun olanlarla kaliteyi yakalamak daha kolay olur,
- Çok fazla denetim ihtiyacı göstermezler,
- Yetenekleri i e uygun kişiler, i i yaparken i tatmini alırlar,
- tatmini alan ki i kendini geli tirmekle kalmaz; içinde bulundu u çevreyi ve i letmeyi de geli tirir,
- ine ve çevresine daha kolay uyum sa lar,
- Çevresinde daha çabuk kabul görürler.

Günümüzde seçim sırasında gerekli özen gösterilmedi i zaman i lerin iyi bir ekilde yapılmadı ı, i gören-i ve i gören-i letme arası ili kilerin düzenli yürümedi i görülmektedir. Bu düzensizli in nedeni, i görenlerin iyi de erlendirilmemesi olabilece i gibi çe itli uyumsuzluklar da olabilir. O halde i letmenin sosyal bünyesini düzenlemek için i görenlerin seçimine gerekli özeni göstermek gerekir. Bu amaçla özel seçim ve yerle tirme yöntemleri kurulmalı ve yöntemin geçerli olması halinde i gören adaylarının de erlemesi bu yöntemle göre yapılmalıdır (Paksoy, 1990:9). Bu yöntemler i letmede doldurulacak

pozisyona ba lı olarak de i mektedir. Fakat her seçim yönteminin güvenilir, geçerli, yararlı ve uygun olması gerekmektedir (Erdem, 2002).

A a ıdaki tabloda modern bir i gören seçim süreci gösterilmektedir.

**Tablo 7: gören Seçim Süreci**

E ALMA	7. A AMA
YÖNET C LE GÖRÜ ME	6. A AMA
SA LIK KONTROLÜ	5. A AMA
REFERANSLARIN KONTROLÜ	4. A AMA
SEÇ M GÖRÜ MLER	3. A AMA
E ALI TIRMA TESTLER	2. A AMA
ÖN KABUL	1. A AMA

**Kaynak:** Ceylan, 1995:103

gören seçme süreci adayların i letmeye ba vurusu ile ba lar ve i e alma kararı ile son bulur. Seçim süreci örgüt içinden veya dı ndan olsun tüm adaylara uygulanır. Ancak, örgüt içinden adaylar için seçim sürecinin bazı a amaları (ön kabul, referansların kontrolü ve sa lık kontrolü) pas geçilir (Ceylan, 1995:104).

gören seçiminin ba arısı büyük ölçüde üst yönetimin seçime verdi i öneme ba lıdır. Ayrıntılı ve maliyetli bir seçim sürecinin gere ine inanmayan yönetim altında gerçekleştirilen seçim büyük ölçüde ba arısızlı a mahkûm olacaktır (Ceylan, 1995:104).

## 2.2.1. Otel İletmelerinde Gören Seçme Süreci A Amaları

### 2.2.1.1. Ba vuru Kabulü ve Ön Eleme

gören seçme i levinde iki yönlü bir seçim söz konusudur. Öncelikle, aday i letmeyi seçerek i için ba vurur daha sonra i veren adayı seçer. Seçim süreci adayın bizzat i letmeye gelerek veya yazılı olarak ba vurması ile ba lar. Ba vuru kabulü a amasında genellikle i gören bölümünden bir yetkili adayla bir “nezaket görüşmesi” yapar. Bu görüşme sırasında adayların nasıl bir i aradıkları, e itim düzeyleri ve i letmeden beklentileri sohbet havası içinde ö renilir. Bu görüşme de ayrıntılı bir bilgi alı veri i söz konusu de ildir (Ceylan, 1995:104). Ön de erlemede u hususlara dikkat edilmelidir: i için gerekli te mel özellikleri (e itim, yabancı dil, vb.) ta ımayan formlar elenmelidir, ciddiyetten uzak ya da eksik bilgi ile doldurulmu ba vurular de erlendirme dı ı tutulmalıdır, tarafsız davranılmasına ö zen gösterilmelidir (Gürler, 2001:55). e uygun adaylara ise birer ba vuru formu doldurtularak ön kabul a aması sonuçlandırılır (Ceylan, 1995:104).

### 2.2.1.2. Ba vuru Formları

Ba vuru formları, adayın kimli ini belirlemek ve onun i e uygunlu u hakkında ba langıç olarak yeterli bilgi elde etmek için kullanılan ve i e ba vuran ki inin kendi el yazısı ile doldurdu u formlardır (Erdem, 2002:110). Bu belgedeki verilere göre adayın genelde aranılan niteliklere ve özelliklere sa hip olup olmadığı ara tırılır (Gürer, 1990:1). Ba vuru formlarıyla adayın adı, soyadı, adresi, ya ı, cinsiyeti, medeni durumu, do um yeri, askerlik durumu, e itim durumu, geçmi te ve halen çalı tı ı i ler, hangi i için ba vuruda bulundu u ve ne kadar ücret istedi i, aile bireylerine ait bilgiler, i dı ı etkinlikleri, özel becerileri ve bunlara ait bilgilerin neler oldu u, referansları ve e er i e kabul edilirse ne

zaman ba layabilece i gibi bilgiler bu formda adaya yöneltilen sorularla  renilmeye çalı ılır (Erdem, 2002:110) .

için müracaat eden ki iler hakkında düzenli bir biçimde bilgi edinilmesini sa layan i ba vuru formlarının i letmelere sa ladı ı faydaları u ekilde özetlemek mümkündür (Erdem, 2002:110):

- e müracaat eden ki inin sorulara açık ve net cevap verebilme yetene ini belirler,
- görü mesi sırasında üzerinde daha ayrıntılı ol arak durulması gereken bilgiler önceden sa lanmı olur,
- e ba vuran ki i üzerinde, i letmede kendi durumuna uygun b ir i olabilece i duygusu verir.

### 2.2.1.3. Bilgi Sınavları

gören seçiminde en çok ba vurulan yol sınav yapmadır. Sınavlarda soruların i in özelliklerine uygun olması, adayın bilgi, yetenek ve dünya görü n belirlemeye imkân vermesi gerekir (Yüksel, 1998:101).

gören seçim sınavının bir grubu özel bilgilerin analizinde kullanılan "bilgi ölçüm sınavı" veya "yeterlilik sınavı" adıyla bili nen sınavlardır. letmenin genel olarak insan kaynakları seçim politikası içinde lisan bilme artı aranabilir veya bazı görevler için herhangi bir lisanı adayların tam olarak bilmesi istenebilir. Buna göre adayların öncelikle lisan bilgisine ba lı olarak elenmesi gerekebilir. O zaman adayların böyle bir lisan veya özel bilgi sınavına tabii tutulması isteniyorsa, amaç adayın istenen yöndeki yeterlili ini saptamaktır. Bu de erleme çalı masının bilimsel ve mantıklı oldu u söylenemez. Bilgi sınavı, adayın davranı ve genel bilgiyle d ünme, çözümlene yetene ini ölçmeye veya uzun sürede elde edilebilecek i letmede kullanılacak temel bilgilerini ölçmeye dönük olmalıdır. Bu basit yakla ımlı bir sınav olmamalı, bilgiye dayalı yargılama



yetene ini ölçen, sorun çözmeye dönük sınav olmalıdır. Bu tür sınav daha tutarlıdır ve seçimin etkinli ini artırır ( Alkan ve Parıltan, www.geocities.com).

Sınavlar yazılı, sözlü, hem yazılı hem sözlü ve uygulamalı sınavlar olmak üzere gruplandırılabilir (Öztürk, 1995:38):

**a) Yazılı Sınav Yöntemi:** Adayın, doldurulacak pozisyona ili kin niteliklerinin uygun olup olmadı ını ölçmek üzere, i in özelliklerine göre sorular sorularak, yazılı olarak cevaplandırılması istenebilir. Yöntemin en büyük sakıncası de erleme zorlu udur. De erlemede standartlık yakalanabilmesi çok zordur.

**b) Sözlü Sınav Yöntemi:** Bu sınav yönteminde sorular adaylara sözlü olarak sorulur ve sözlü olarak cevaplaması istenir. Bu yöntemin uygulanabilmesi daha çok i in niteli ine ba lıdır. E er i in niteli i basitse bu yöntem tek ba ına kullanılabilir. Uygulama ya tek adaya soru yönelterek gerçekleştirilir ya da bir gruba soru sorarak sözlü sınav yapılabilir. Bu sınav yöntemi, adaya de i ik ve çok sayıda soru yöneltilmesi açısından avantajlıdır. Ancak uzun zaman alması ve adayların sınav stresi altında soruları cevaplamaları yöntemin sakıncalı yönüdür.

**c) Karma Yöntem:** Karma yöntem hem yazılı hem de sözlü sınav yöntemlerinin beraber uygulanmasıdır. Mesela yabancı dil ile ilgili özellikler bu yöntemle ölçülebilir.

**d) Uygulamalı Sınav Yöntemi:** Uygulamalı sınav daha çok teknik görevler ve bedensel a ırlıklı görevler için yapılır. Bu sınavda adaydan bir makineyi kullanması istenebilir ve gözlemlenir. Adayın makineyi kullanmada gösterdi i beceri ölçülür.

#### 2.2.1.4. Testler

İnsan Kaynakları seçim sürecinin ikinci aşaması adayların test edilmesidir. İe alma testleri i letmeler tarafından artık yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Çe itli testlerin kullanılmasındaki amaç, adayların i e ve i yerine uygunlu unu belirlemek ve onlara yapabilecekleri en uygun i i yaptırmaktır. Adayın i e uygunlu u i in gerektirdi i dü ünsel ve bedensel özelliklere sahip olması ve i e ait bazı ki ilik de i kenlerini ta ıması ile gerçekleşir. Adayın i yerine uygun olması ise, istek ve beklentilerinin, de er yargılarının ve psiko sosyal yapısının i yeri ile uyumlulu una ba lıdır (Ceylan, 1995:104-105).

İe alma testleri insan gücü seçmekle görevli uzmanın seçi m sürecinin diledi i a amasında yapılabilir. Muhakkak ikinci a amada gerçekleşmesi gerekir diye bir kural yoktur. Bu arada i e alma testleri uygulanırken test maliyeti de göz önüne alınmalıdır. İe alma testleri i letme içinde gerçekleşirebilece i gibi i letme dı ından da satın alınabilir. İe alma testleri i gören seçim sürecinde kullanılan birkaç teknikten yalnızca biridir. Testlerin kapasitesi adayın ölçülebilir faktörleri ile sınırlıdır. Ölçülemeyen yanları gör ü me gibi tekniklerle incelenir (Alkan ve Parıltan, www.geocities.com).

#### ***gören Seçiminde Kullanılan Testlerin Ta ıması Gereken Özellikler:***

tanımı yapıldıktan sonra, bu i i yapacak ki inin i tarifi de belirlenebilir. İ in özellikli gerekliliklerini i in yararlı bir biçimde yapılabilmesi için nasıl bir insana ihtiyaç duyuldu u ara tırılmalıdır. Bu a ama genellikle bazı ihmallere u rar. Bu durum i e uygun insanı hemen tanımak ve seçmek gafletinden kaynaklanır. İe alınacak ki inin ustalık, beceri ve özellikleri muhakkak incelenmeli ve i e bire bir uyum sa laması gereklidir. Bunun içinde gerekli incelemeler ve görü meler yapılmalıdır (Alkan ve Parıltan, www.geocities.com).

Testlerin öznel sonuç vermesi, geçerlilik ve güvenilirlik etmenlerinin gerçekleşmesine ba lıdır (Aytek, 1979:204). Testin geçerli olması demek; testin

ortaya koydu u sonuçlar (puanlar) ile adayın i performansı (ba arısı) arasında anlamlı bir ili ki olması demektir. ayet bir testin ortaya koyd u u sonuçlar testi alan adayın i performansını yansıtmıyorsa, o test geçerli bir test olarak kabul edilemez (Ceylan, 1995:106).

Tek ba rna bir testin geçerli olması yeterli de ildir. Geçerli olan testlerin güvenilir olması da gerekir ( Ceylan, 1995:106). Güvenilirlik ö esi bir testin sonuçlarının ne kadar tipik oldu unu belirtir. Örne in ; de i ik zamanlarda uygulanan testlerden daima aynı sonuçlar alınıyorsa, o teste güvenilir demek olurludur (Aytek, 1979:204).

Testler, test almaya alı kın olan kimseler ta rafından onaylanırken, test almaya alı k olmayan kimseler ise testleri yetersiz bir seçim aracı olarak kabul ederler (Aytek, 1979:204).

#### **2.2.1.4.1. Test Türleri**

Bir tek testle adayların tüm niteliklerini belirlemek imkânsızdır. Her test de i ik amaçlarla geli tirilir. Bu yüzden açık olan i in gereklerine göre adaya bir dizi test uygulaması yapılabilir. Adaya uygulanan bu test toplulu una "test bataryası" denir. Özetle ba lı ca test türleri ö yle verilebilir (Ceylan, 1995:107):

##### **2.2.1.4.1.1. Psikoteknik Testler**

Adayın ki ili ini ölçmek amacı ile uygulanır. Ki ilik insanları birbirinden ayıran veya tekrarlanarak bireye özgü özellik kazandıran davranı lardır. Ki ilik artlara ba lıdır ve ki ilik testleri insanların de i ik ko ul ve durumlarla kar ıla tı nda nasıl tepki verdi i konusunda bilgi elde etmeye çalı r. Ki ilik bireyin sosyal ya am içinde öz benli i ve saygınlı nı yansıtır. Adayın performansı ile ki ili i arasında do rusal bir ili ki oldu u tartı ma götürdü ünden bu testlerin geçerlili i her zaman sa lanamaz Anket formu kullanan liste testlerinin en bilinen örne i cevap verenleri on altı ki ilik özelli ine

veya faktörüne göre çözümlenen Cattell 16 PF dir. Bu on altı unsurun herbiri on puanlık bir ölçek üzerinde derecelendirilir ve sonra bir kesit çizilir. Test on yedi yaından büyükler için hazırlanmıştır ve genel nüfus ortalamasından daha yüksek eitimli insanlar için hazırlanmıştır bir çeşidi de vardır (Alkan ve Pariltan, www.geocities.com).

Pek çok Avrupa ilkesinde kurallara uygunluk ABD 'deki gibi belli başlı bir konu değildir. Fakat son 10 yıldır işi gören seçimine karşı ve özellikle psikoteknik testlere karşı ortak bir eleştirel davranış vardır. Bu eleştirinin görünenleri arasında şunlar vardır (Schuler, Farr and Smith, 1993:2):

- Seçme, sadece örgütün ilgisindedir.
- Seçme, sosyal güçteki farklılıkların zamansız bir ifadesidir.
- Seçme ve değerlendirme durumları belli olmayan adaylar ölçülen ve verilen kararlar hakkındaki konuyla ilgili bilgi vermezler.
- Seçme ve değerlendirme aday için streslidir.

#### **2.2.1.4.1.2. Bilgi Testleri**

Bu testlerde adayın işi için gerekli bilgi düzeyinde olup olmadığını araştırılır (Alkan ve Pariltan, www.geocities.com). Başka bir deyişle, adaylar bir işi bildiklerini iddia ettikleri zaman bilgi testleri aracılığıyla adayların o işi ne kadar iyi bildikleri saptanabilir. Bilgi testleri genellikle kâğıt-kalem testleri olarak uygulanır. Fakat işbaında deneme gibi uygulamalı olarak da kullanımlarına sık olarak rastlanmaktadır (Gürler, 2001:66).

#### **2.2.1.4.1.3. Performans (başarı) Testleri**

Performans (başarı) testlerinden bireyin neler bildiği ve neler yapabildiği öğrenilebilir (Demir, 2005:96). Örneğin; herhangi bir otelin işletmesinin önbüro

bölümünde çalı an bir ön kasa elemanın, mü terilerin otelin de i ik bölümünde yaptı ı harcamaları süratli ve eksiksiz mü teri hesaplarına kaydedebilme yetene ini ölçme, ön kasa elemanın ilgili i te ne ölçüde ba arılı oldu u konusunda fikir verebilecektir (Erdem, 2002:120).

Performans (ba arı) testleri, e er yönetim onları ciddiye almaya ve önem ta ıyan hünerleri belirlemeye zaman harcarsa do ru i e do ru elemanı almakta belirgin bir katkıda bulunabilir (Alkan ve Parıltan, www.geocities.com).

#### **2.2.1.4.1.4. Zekâ Testleri**

Zekâ testleri, belirli tipteki yetenekleri ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu yetenekler; idrak, dü ünsel özellikler, ifade düzgünlü ü, bellek uyum çabuklu u, mantık, ö renme, sayı sayma kolaylı ı, algılama hızı vb.dir. Zeka testlerinin uygulanmasında benimsenen temel varsayım zeka puanı yüksek olan ki ilerin dü ük ki ilerden daha hızlı bir ekilde i leri ö renece i varsayımıdır (Gürler, 2001:65).

Sınavlar zekânın bir göstergesi olarak yanılmaz sonuçlar vermez, sınavlarda ba arılı olma ile zekâ, bilgi ve hafıza arasındaki ili kiler iyi bilinmemektedir. Zekâ ö renme yetene i ile aynı ey de ildir. Ö renme yetene i yeni artlar ve sorunlara uyumun bir göstergesi olarak görülemez. Motivasyonu, çalı ma ve geli me hızını zorunlu olarak etkilemez. Zekâ testlerinin tasarımıda sözel ve sözel olmayan zekâ arasında bir ayırım yapılır. Bu ayırım çalı ma ortamına da uygulanabilir. Örne in; çok önemli bilimsel problemleri çözmeye çalı an dahiler dikkat çekici bir ekilde konu ma güçlü ü çekerler ve kendilerini matematiksel terimlerle veya diyagramlarla daha iyi ifade ederler. Sözel olmayan testlerin gözleme, çıkarım, deneme yapma, sonuç çıkarma ve do ru hareketi yapma yetene ini göstermesi beklenir. Sonuç olarak zekâ testlerinin geçerlili i tartılı ır bir konudur (Alkan ve Parıltan, www.geocities.com).

#### 2.2.1.4.1.5. Grafik Yanıtlı Testler

Grafik yanıtlı testler son yıllarda geliştirilmiş bir test türüdür. Bu tür testler adaylardan tam ve güvenilir bilgiler almak amacıyla geliştirilir. Grafik yanıtlı testlerin en güzel örneği "yalan makinesi" olarak bilinen polygraph'lardır. Bu makineler adayın yanıt verirken gösterdiği psikolojik değişiklikleri ölçer. Aday yalan söylediği zaman ortaya çıkan psikolojik reaksiyon makine tarafından belirlenir. Testin yapıları amacı ve biçimi çoğu kez tarafından onur kırıcı olarak nitelendirilir (Ceylan, 1995).

#### 2.2.1.4.1.6. Ki İlik Testleri

Ki ilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıması biçimi olarak tanımlanabilir. Ki ilik, bireylere göre farklılık gösteren bir özelliktir. Ki ilik testleri bu farklılıkların ortaya çıkarılması ve böylelikle işletme-ki ilik bütünüle mesinin sağlanması açısından etkin rol oynar. Bireyin bir işletme başkanı olması zekâ, yetenek, bilgi gibi özelliklerinin yanında kişiliğine de bağlıdır (Öztürk, 1995:67).

Ki ilik testleri, adayın işteki sosyal ilişkilerini nasıl koruyacağı konusunda fikir vermekle birlikte, kullanılması ve yorumlanması uzmanlık isteyen bir test yöntemidir. Örneğin ki ilik testleri, yönetici pozisyonuna istihdam edilecek kişilerde adayın liderlik, yaratıcılık gibi özelliklere sahip olup olmadığını ölçmek amacıyla kullanılır (Erdem, 2002:121). Ki ilik testlerinde en büyük sorun adayın sorulara gerçekten kendini yansıtan cevaplar vermeme ihtimali olmasıdır. Bu noktada adayın verdiği cevaplar ki ilik testinin başarısını birbir etkileyecektir (Gürler, 2001:65-66).

### 2.2.1.5. Görü me

Test sınavlarında ba arılı olan adaylarla yapılan yüz yüze konu malara görü me denir. Görü menin amacı, test ile ölçemedi imiz nitelikleri (ileti im yetene i, ki ilik, kendine güven, kararlılık, giyim, ku am vb.) ort aya çıkararak, adayın i e kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir (Berbero lu, 2003:163). Görü melerle adayın, firmayla uyu abilecek, anla abilecek ve organizasyonel kültüre adapte olabilecek bir ki i olup olmadı ı da belirlenmeye çalı ılır. Birçok kurum, adayın, bir çatı ma kayna ı olup olamayaca ı, di er çalı anlar üzerinde olumsuz etki yaratıp yaratmayaca ı ya da son derece mutsuz bir çalı an olup olmayaca ı hakkında bilgi sahibi olabilmek amacıyla mülakat/görü me sürec i üzerinde önemle durmaktadır (Solmu , www.isguc.org).

Görü meler, görü meyi gerçekte tiren ki i sayısı, soruların ya da görü menin içeri i/kapsamı ve en önemlisi yapılandırma derecesi gibi boyutlar üzerinde farklıla arak de i ik ekillerde gerçekte tirilebilir.

Görü meleri farklıla tıran önemli bir özellik, görü meyi gerçekte tiren ki i sayısıdır. Bazı görü meler, tek bir ki i tarafından yapılırken, bazıları da birkaç ki iden olu an bir grup tarafından gerçekte tirilir (Serbest, 2005:30).

e alma görü mesinin ba arılı sonuç vermesi için görü me sürecinde a a ıdaki noktalara dikkat edilmesi yararlı olacaktır (Serbest, 2005; Erdem, 2002):

- analizleri öncesinde yapılmı , i tanımları ve i gerekleri çıkarılmı olmalıdır. Görü mede bu bilgiler do rultusunda her pozisyon için belirtilen gereklerin yerine getirilip getirilemeyece ini sorgulayan sorular, görü me öncesinde hazırlanmalıdır.
- Görü meciler firma ve pozisyon ile ilgili adaya yeterli bilgi verebilecek, nasıl de erlendirme yapılaca mı bilen ki iler olmalıdır veya ki iler bu konuda e itilmelidir.

- Görü meye hazırlık yapılmalıdır. Standart görü me formları hazırlanmalı, adaylar ve i lerle ilgili bilgiler incelenmeli, görü me programı belirlenerek görü menin nerede, ne zaman, kimlerle yapılaca ı ilgililere duyurulmalıdır.
- Görü meci, adayın konu masını tüm görü me süresinin üçte ikisi kadar bir uzunlukta tutmalıdır. Sorulan sorulara adayın cevaplarını onaylama veya onaylamama biçiminde bir ön yargı ifade edecek davranı lardan kaçınılmalıdır. Görü meci, adayı görür görmez onun davranı larından ve görü me boyunca sergiledi i fiziksel özelliklerden ipuçları elde etmeye çalı malıdır.

Görü menin en zor bölümü neyin ne zaman sorulaca nı iyi belirlemektir. Etkili bir görü me için en önemli faktör soruları n iyi hazırlanmı olmasıdır. yi bir sorunun be temel özelli i vardır. Bunlar: her sorunun bir amacı olmalıdır, her soru i gereklerine ba lanmalıdır, her soru açık ve anla ılır olmalıdır, her soru tekrarlanabilir olmalıdır ve görü me sürecinde sorular anlamlı bir sıra içerisinde yer almalıdır (Erdem, 2002).

Adayların görü me öncesinde, sorulabilecek muhtemel sorulara hazırlıklı olması ve verecekleri cevaplarda kendilerini tam olarak yansıtmaları görü me esnasında onlara önemli avantajlar sa layacaktır (Erdem, 2002:114).

Tablo 8’de görü me sorularına örnekler gösterilmektedir.



**Tablo 8: Görü me Soruları Örne i**

<p><b>tecrübesi ile ilgili</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bana u an i inizdeki sorumluluklarınızdan bahsedebilir misiniz?</li> <li>- u anki i iniz size göre en zor yanı nedir?</li> <li>- Son i inizde en çok neyi seviyordunuz?</li> <li>- Son i inizde ne yapmaktan hoşlanmazdınız?</li> <li>- ki çalışmanızın sizin i teki performansınızla ilgili yakın bir zamandaki düşüncelerinizi aktarabilir misiniz?</li> </ul> <p><b>E itim</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lise öğreniminiz boyunca ne gibi ekstra faaliyetlerde bulundunuz?</li> <li>- Okulda en çok sevdiğiniz şey neydi?</li> <li>- Okulda en az sevdiğiniz şey neydi?</li> </ul> <p><b>e bakı açısı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neden i e bırakmak için bizim konaklama i letmemizi tercih ettin?</li> <li>- Neden bizim i letmemizde çalışmak istiyorsun?</li> <li>- Bu i in en son i inden ne gibi farkları olacağını düşünüyorsun?</li> <li>- Ne gibi i fırsatların var?</li> </ul> <p><b>Motivasyon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seni en çok motive eden faktör nedir?</li> <li>- Geleceğe yönelik planların nelerdir?</li> </ul> <p><b>Kişisel sorular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Birden çok dil biliyor musun?</li> <li>- En önemli amacın nedir?</li> <li>- arkadaşlarının seni nasıl tarif eder?</li> <li>- Özel ilgi alanların nelerdir?</li> </ul> <p><b>Kapanı</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bu pozisyon için seni neden tercih edelim?</li> <li>- Tercih kararında etki edebilecek seninle ilgili bilmem gereken başka bir şey varmı?</li> </ul>
--

**Kaynak:** Demir, 2005:95.

### 2.2.1.5.1. Planlı Görü me

Planlı görüşmede, önceden hazırlanmış bir dizi sorudan oluşan formlar kullanılır. Kalıplı görüşme yöntemi olarak da adlandırılan bu görüşme yönetimi, i gereklerine göre hazırlanmış sorular listesidir (Gürler, 2001:60). Adaylara aynı tip soruların sorulması karıla tırmanın nesnel ölçütlere göre yapılabilmesine imkân verdiğinden (Erdem, 2002:116) her adaya aynı soruların yöneltilmesi, özellikle çok sayıda aday olduğu durumlarda, adaylar arasında kıyaslama yapma

kolaylı ı sa lar ve görü menin güvenilirlili ini arttırır ( Ceylan, 1995:111). Fakat planlı görü melerde aynı tür soruların sorulmasından kaynaklanan, adayların özel beceri ve yeteneklerinin ke fedilmemesi gibi olumsuz sonuçlar da çıkabilmektedir (Erdem, 2002:116).

Turizm sektöründe özellikle yönetici eleman seçiminde planlı görü melerden yararlanılarak daha detaylı ve sistematik bilgiler elde edilmesi amaçlanmaktadır (www.turkeyforum.com).

#### **2.2.1.5.2. Serbest (plansız) Görü me**

Plansız görü me görü meciye serbestlik tanır. Plansız görü melerde adaya sorulacak sorular önceden hazırlanmaz (Ceylan, 1995:111-112). Soru listesi yoktur. Görü me samimi bir ortamda, sohbet havası içinde geçer. Görü meci, her adaya farklı sayıda ve nitelikte soru sorabilir. Bu yöntemde, adaylar arasında kıyaslama yapmak zorla ır, görü me amacınd an sapabilir ve görü me süresi uzayabilir (Berbero lu, 2003:163).

#### **2.2.1.5.3. Baskıcı Görü me**

Bu yöntemin amacı adayın dengesini nasıl korudu unu, uyum yetene ini ve beklenmeyen durumlar kar ısındaki tepkilerini görmektir. Stresli bir görü me ortamı amaçlı olarak yaratılır. Amaç adayın ruhsal ve sinirsel dengesini onun takınd ı tutum ve davranı ları de erlemektir (Sabuncuo lu, 2000:96). Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bu görü me türünde adayın kendi kendini kontrol yetene i ölçülür. Görü menin amacından saptırılmaması ve adayın üstüne gere inden fazla gidilmemesi önerilir (Çoban, www.bilgiyonetimi.org ).

#### **2.2.1.5.4. Grup Görüşmesi**

Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. En büyük faydası birden fazla adayın aynı anda değerlendirilmesine imkan sağlamasından ötürü kazanılan zamandır (Sabuncuoğlu, 2000:97). Grup mülakatında adayların çeşitli ruhsal özelliklerini, yeni koşullara uyum sağlamaya yeteneklerini ve diğer kişilerle olan ilişkilerini değerlendirmek mümkündür (Gürler, 2001).

Görüşme, bir grubu kapsar, bir sınav niteliğinde sorular yöneltilir ve ender olarak yanıt verenler ve diğer niteliklere uygun olanlar seçilir. Bunun yanında gözlemci denetiminde adayların kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartıştığı bir yöntem de vardır. Bu yöntemle önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, yüksek algılama gibi yetenekler taşıyan kişiler saptanır (Çoban, www.bilgiyonetimi.org).

#### **2.2.1.5.5. Karma Görüşme**

Karma görüşme planlı ve plansız görüşmenin birlikte uygulanmasıdır. Görüşme sırasında adaya yöneltilen planlı sorular adaylar arasında tartışma yapmaya olanak veren temel bilgileri sağlar. Serbest görüşme tekniklerinden de yararlanarak mülakatın derinleştirilmesi ile adaylar hakkında biraz daha geniş boyutlu bilginin elde edilmesi mümkün olmaktadır (Gürler, 2001:61).

Hangi tip görüşme türü uygulanırsa uygulansın, bir görüşmenin başarılı bir biçimde tamamlanması belirli amaçlardan geçilmesini gerektirir. Görüşme süreci be amaçlardan oluşur (Ceylan, 1995:113):

**ekil 4: Görü me Süreci**

De erleme	5.A AMA
Bitirme	4.A AMA
Bilgi Alı veri i	3.A AMA
leti im Kurma	2.A AMA
Hazırlık	1.A AMA

Görü meci aday görü me yerini terk ettikten hemen sonra aday hakkında edindi i izlenimleri kâ ıda döker. Ayrıntıları gözden kaçırmamak için de erleme i levinin bir sonraki aday görü meye alınmadan yapılması gerekir . Örnek olması amacıyla tablo 9'da bir görü me de erleme formu verilmi tir (Ceylan, 1995:117).

**Tablo 9: Görüşme Değerleme Formu**

<u>A. LETMES GÖRÜŞME FORMU</u>	
Adayın Adı, Soyadı: .....	Tarih: .....
Dü ünen : .....	Görüşmecinin Adı, Soyadı: .....
<u>YORUMLAR</u>	
A. Adayın aldığı notlar ( 1: Düşük; 10: Yüksek)	
Görünüm: .....	Eğitim Düzeyi: .....
Deneyim: .....	Kendine Güven: .....
Karahlık: .....	Yetenek Düzeyi: .....
B. Dü ünen için adayın kuvvetli ve zayıf yönleri	
1. Bir önceki işi ile ilgili düşünceleri: .....	
2. Bir önceki işletme hakkındaki düşünceleri: .....	
3. Yapacağı işi olan turan görevler hakkındaki görüşleri: .....	
4. Yükselmeye ilgili beklentileri: .....	
5. Ücretle ilgili beklentileri: .....	
6. Aday hakkında diğer yorumlar: .....	

### 2.2.1.6. Referanslar

Referanslar, aday iş görenin ne tür bir kıli e sahip olduğu, iyi ve güvenilir bir iş gören olup olmadığı, adayın işbaşı arıları, unvanları, eğitim durumu, özgeçmi veya işbaşı formu üzerindeki bilgilerin doğruluğu gibi bilgileri tespit etmek amacıyla işletmelerde sıkça kullanılan yöntemlerden biridir (Erdem, 2002:122). Örneğin; İngiltere'de otel ve yiyecek içecek endüstrisindeki işletmelerin %90'nın iş gören seçim amacıyla bu yöntemden yararlandığı belirlenmiştir.

Referanslar amaçları do rultusunda iki gruba ayrılır. Birincisi özel referanslardır. Özel referanslar adayın sa lam karakterli biri oldu una tanıklık eden referanslardır. Özel referanslar genellikle adayın ailesinin veya yakınlarının imzasını ta ır. Özel referansların tarafsızlı ma güvenilmedi i için i gören seçiminde nadiren kullanılır. kinci grup referanslar adayın çalı ma hayatını yorumlayan referanslardır. Bunlara istihdam referansları adı da verilir. stihdam referansları adayın bir önceki i inde sorumlu oldu u ilk yönetici tarafından verilir. ayet aday ilk kez çalı maya ba lıyor ise adayın e itim kurumundan alaca ı bir referansta istihdam referansı yerine geçebilir (www.turkeyforum.com).

Referanslar adayın kötü yönlerini ortaya çıkarmaktan daha çok, iyi yönlerini belirtmeyi hedef aldı ndan pek çok i gören uzmanı istihdam referanslarına da üpheyle bakar. Aday hakkında olumsuz bilgiler vermek sevimsiz ve yasal açıdan riskli bir i tir (Ceylan, 1995:120). letme sahipleri, eski i görenlerinin dava açmalarından ve piyasadaki imajlarının zedelenmesinden korktukları için onlar hakkında olumsuz bilgi verme konusunda bi r kararsızlık ya amaktadırlar (Erdem, 2002:122). Bu nedenlerden dolayı pek çok i letme i gören seçme sürecinde referansların kontrolü a amasını pas geçer (Ceylan, 1995:120).

### **2.2.1.7. Sa lık Kontrolü**

Bu sürecin amacı, adayın o i i yapabilecek fiziksel ve dü ünsel sa lı a sahip olup olmadı mı belirlemektir. Bu konuda adayın beyanı esastır. Bu a amada adaylar i letmede çalı an hekimler ya da di er sa lık kurumları tarafından sa lık muayenesinden geçirilerek ilgili i te çalı abilmek için gerekli sa lık ko ullarını gösteren sa lık raporu almaktadırlar (Çoban, www.bilgiyonetimi.org). Sa lık durumu i i yapmaya uygun olan adaylar belirlendikten sonra seçim sürecinin di er a amalarına geçilir (Ceylan, 1995:121).

### 2.2.1.8. Seçim Kararı

gören seçim sürecinin amacı kurumun aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Bu amaçla amaya kadar gelen tüm adayların işimdiye kadar geçtikleri işi gören seçim amaçlarındaki performans durumları derlenerek karar verilme yoluna gidilir (Gürler, 2001:68).

Sayıllık kontrolü işleminin sonuna, işletmenin örgüt yapısına ve işlemlerin gerekliliklerine uygun biçimde düzenlenen işi gören seçim işlemleri iki yöntemle sonuçlandırılmaktadır (Erdem, 2002:124):

**A. Basit Yöntem:** işi gören seçimi işlemleri yönetimce yalnızca biçimde değerlendirildiğinde, işi isteme kâdında uygun nitelik taşıdıkları umulan adaylar belirlenir. Sınavda yüksek puan alanlar saptanır. İşe alma görüşmesinde adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim değerlendirilir, puanlara dönüştürülür, sıralaması yapılır. Adayın verdiği bilgilerin doğruluğu sorulur ve buna göre seçim kararı verilir (Aldemir ve diğerleri, 1993:108).

**B. Karşılaştırmalı Yöntem:** işi gören seçimi işlemleri kimi zaman seçicilerle karşılaştırmalı biçimde sonuçlandırılır. Bu yöntemde, işe başvuranın işi isteme kâdındaki özellikleri aynı işi başvuru biçiminde yapan işi görenin özellikleriyle karşılaştırılır. Sınava giren adayların aldığı sonuçlar, geçmiş dönemlerde işletmede gerçekleştirilen sınavların sonuçlarıyla kıyaslanır. İşe alma görüşmesine çağırılan adaylardan elde edilen bilgi ve izlenim, adayın işi isteme kâdındaki özellikleriyle ve sınav sonuçlarıyla birlikte karşılaştırılır. Adayın, önceki çalıştığı yerindeki davranışları öğrenilip değerlendirilir (Aldemir ve diğerleri, 1993:108-109).

İşletmelerinde işi gören işe alma kararı verilirken genelde insan kaynakları bölümü yöneticisi ile adayın istihdam edileceği bölüm yöneticisinin

ortak karar vermesi gibi bir uygulamaya gidildi i, fakat son kararı ço unlukla i letme yöneticisinin verdi i görülmektedir (Erdem, 2002:124).

letmedeki mevcut bo i lere kimin veya ki mlerin alınca ma karar verildikten sonra, verilen kararlar insan kaynakları müdürü tarafından üst yönetime sunulur. Üst yönetimin onayı alındıktan sonra i e alma kesinle ir ve aday i e ba lama durumuna gelir (Erdem,2002:124).

### **2.2.1.9. e Alı tırma (Oryantasyon) A aması**

gören seçildikten sonra i e yerle tirilmesi ve i inin özelliklerinin tanıtılması gerekir. Bu sürece i e alı tırma (oryantasyon) denir (Aytek, 1979:205).

Bu a ama, i e alınan ki inin gerekli dokümanları insan kaynakları bölümüne teslim etmesi ve i ba ı tarihinde ilgili bölümde görev almak üzere i letmeye gelmesi ile ba lar. e yeni ba layan ki ilere i yerini ve ko ullarını tanıması açısından bir i e alı tırma (oryantasyon) e itiminin uygulanması gerekir. Ortalama bir hafta ile 15 gün arasında de i en alı tırma süresi, ki inin tecrübesiz olması durumunda 30 güne dek uzayabilmektedir. Bu süre içeri sinde i e yeni ba layan i gören tek ba ma sorumluluk alıncaya kadar bir e itimci ya da tecrübeli bir bölüm görevlisi ile birlikte çalı ır. e alınan i görenlere alı tırma e itimi yanında i ba ı e itim, konferans, seminer, kurslar gibi e itimler de verilmektedir ( ahan, www.ikademi.com). Bu noktada nsan Kaynakları Seçim Süreci tamamlanmı olur.



### III. BÖLÜM

## OTEL İLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN İ GÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK OLARAK BİLGİ ALINMASI AMACIYLA YAPILAN UYGULAMA YER ALMAKTADIR.

Araştırmanın bu bölümünde, Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan “İnsan Kaynakları Bölümü” yöneticilerinden otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından işletme bulma ve seçme sürecine yönelik olarak bilgi alınması amacıyla yapılan uygulama yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Problemi

- Otel işletmelerinde işletme bulma ve seçme sürecinde hangi yöntemler kullanılmaktadır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Emek gücü olarak hizmet sunan işletmeler içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinin varlıklarını devam ettirmeleri için işletme gücüne sahip olmalarına bağlıdır. Bu tür işletmelerin devamlılığını sürdürmesi büyük ölçüde işletme memnuniyetine bağlı olarak da verimli çalışan, işletme iyi bilen, iyi hizmet sunan işletmelere sahip olmasına bağlıdır. Otel işletmeleri içerisinde de bu tür işletmeleri bulup seçmek İnsan Kaynakları Bölümü’ne aittir.

Bu ara tırmanın amacı; ke ifsel bir ara tırma yaparak i letmelerin insan kaynakları yönetimine yönelik olarak bir profil ortaya koymaktır. Belirtilen genel amaç do rultusunda ara tırmanın alt amaçları;

- Ankete cevap veren be yıldızlı otel i letmesi yöneticilerinin kimlerle çalı tıklarını (e itim durumları açısından) belirlemek.

- Genel olarak nsan Kaynakları i levleri arasından hangilerinin tercih edildi ini belirlemek.

Bu amaca ula mak için uygulama çalı ması 15 Kasım-28 ubat 2007 tarihleri arasında Türkiye’de bulunan 229 (Hotel Guide, 2007) i letmede gerçekleştirilmiştir. Bu i letmeler ekler bölümünde sunulmu tur.

### 3.3. Ara tırmanın Yöntemi

Ara tırmalarda soruya ve amaca uygun bir ara tırma yönteminin tasarlanması gerekmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:39). Uygulamalı çalı malarda izlenen yöntem, çalı manın amacına ulaşmasında uygun bilimsel sürecin seçimini içermektedir. Bu do rultuda konu ile ilgili literatür tarama yapılmı , konuya gereken önemin verilip verilemedi inin ve konunun nasıl ele alındı ının de erlendirilmesi açısından örnek bir uygulamaya geçilmi tir.

Uygulamada veri toplama tekni i olarak anket çalı ması yapılmı tur. Ara tırma evreni tüm Türkiye’yi kapsadı ından ve bu otel i letmelerinin hepsine ulaşmak çok fazla zaman alaca ından dolayı ulaşım imkânları da göz önüne alınarak anket yöntemi seçilmi tir. Otel i letmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından i gören bulma ve seçme sürecine yönelik ara tırmanın anket formu ek bölümünde verilmi tir. Bu çalı ma, ke ifsel bir nitelik ta ıdı ından ve incelenen i letmelerin i gören bulma ve seçme sürecinin genel profilinin ortaya çıkarılması amaçlandı ından, öngörme de il olanın incelenmesi hedeflenerek hipotezlere özellikle yer verilmemi tir. Ara tırmanın ke ifsel niteli ine ve amacına ba lı olarak da yalnızca tanımlayıcı istatistiklere yer verilmi tir.

Anket ara tırmalarında karıla ılan e itli problemlerden biri olan yanıtlanmama hatası veri kalitesini ciddi ekilde bozmaktadır. Yanıtlanmama, anket ara tırmalarından elde edilecek tahminler üzerindeki tehlikeli etkilerinden dolayı kaygı duyulan bir durumdur. Bu nedenle yanıtlanmama sorununu giderecek yöntemler örneklemenin standart bir bölümünü olu turmaktadır. Yanıtlanmamanın varlı ı durumunda ideal ko ullar için kullanılan tahmin yöntemleri yanlı sonuçlar vermektedir. Bu sorunun üstesinden gelmek için özel tahmin tekniklerinin kullanılması gerekmektedir. Yerine Atama (ikame) ve Yeniden A ırlıklandırma yanıtlanmama sorunu ile kar ıla ıldı ında kullanılan ve literatürde de belirtilen iki standart yöntemdir (elikbıak ve Oruç, 2006:34).

Anket ara tırmalarının amacı, ara tırmanın uygulandı ı birimlerden yanıt almak oldu una göre yanıtlanmama istenilmeyen bir durumdur ve örn eklemeye dı ı bir hata olarak kabul edilir. Bilgi, tutum ve davranı lar gibi konularda yapılan anket çalı malarında, anket kapsamına alınan bireylerin ara tırmaya e itli nedenlerle katkıda bulunmama ya da kısmen katkıda bulunma durumları söz konusudur (Aklaya ve Esin, 2005:577).

Bir örgütte gönüllü bir ekilde inceleme yapan bir ara tırmacı, daha çok uygun cevaplar veren, ara tırmaya aktif bir ekilde katılan örgütleri rapor eder. Aslında, bir ara tırma yanıtlanmamaktan meydana gelen önyargının büyüklü ünü tahmin etme i lemini de erlendirmeyi kullanır ( www.statpac.com).

15 Kasım-28 ubat 2007 tarihleri arasında Türkiye'deki tüm be yıldızlı otel i letmelerine da ıtılan anket formları ilk olarak internet üzerinden, aynı zamanda yüz yüze görü ülerek ve bir kısmının da kendi iste i do rultusunda faks çekilerek doldurulmaya çalı ılmı tır. Ancak tüm be yıldızlı otel i letmelerinin ara tırmamıza katılması beklentimiz gerçekle memi tır. Yüz yüze görü ülen otel i letmelerinin büyük bir ço unlu u i lerinin yo unlu undan bir kısmı da anket formuyla istenen bilgilerin otel i letmesinin özeline girdi i dü üncesiyle ara tırmamıza katılmayı red detmi lerdir.

Uygulama alanının tüm Türkiye'yi kapsamasından dolayı veri toplaması için belirli bir süre ayrılmamı tır. Her hafta anket formunu doldurmuyan otel

i letmelerine tekrar gönderilen anket formları bu i letmeler tarafından geri çevrilmi tir. Anket formunda yer alan sorular için verilen çoktan seçmeli cevaplar her türlü literatürde aynı oldu u için genellenebilir bir durum söz konusudur. Bunun üzerine veri toplama süresi 28 ubat olarak belirlenmi tir. Ana kütle içinde yer alan 229 otel i letmesinden (Hotel Guide-2007) 74 otelin cevap vermesiyle anket formları de erlendirmeye alınmi tir . Bu sonuca göre, anketlerin geri dönme oranı % 32.31 olarak gerçekleşme mi tir.

### **3.3.1. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi**

Ana kütle (evren); ara tırma sonuçlarının genellenmek istendi i elemanları, örneklem ise bu evrenden belirli kurallar dahilinde alın mı ve alındı ı evreni temsil etti i kabul edilen küçük bir kümedir (Karasar, 1999).

Bu ara tırmanın ana kütle (evreni), konuya hâkimiyetleri açısından ve otel i letmelerinde i gören bulma ve seçme sürecinin nsan Kaynakları Bölümü tarafından yapılıyor olmasından dolayı Türkiye'deki be yıldızlı otel i letmelerinde çalı maktaki olan “ nsan Kaynakları Müdürleri”dir. Ara tırmada güvenilirli in mümkün olan en yüksek seviyede ve elde edilen sonuçların genellenebilir nitelikte olmasından dolayı örneklem seçimi yoluna gidilmemi ; ara tırmada ana kütle (evreni)nin tamamına ula ılması hedeflenmi tir.

Ara tırma ana kütle için be yıldızlı otellerin seçilmesindeki etken otel i letmeleri içerisinde insan kaynakları (personel) bölümünün ço unlukla be yıldızlı otel i letmelerinde daha yaygın olarak bulunmasıdır.

### **3.3.2. Ara tırmanın Sınırlılıkları**

Ara tırmada zaman ve ekonomik etkenlerden dolayı ara tırmanın alanı, süresi ve amacı sınırlandırılmı tir. Ara tırma alanı, daha genel bir durum ortaya

çıkarması bakımından Türkiye'deki be yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmiştir.

- Araştırma Türkiye'deki yerleşik be yıldızlı otellerin, Kasım 2006 tarihinden Ocak 2007 tarihine kadar geçen sürede işletmelerin İnsan Kaynakları Müdürlerinin değerlendirilmesi ile sınırlıdır.

- Araştırmada ulaşılan sonuç, araştırma anketinde bulunan ifadeler ile sınırlıdır.

### 3.3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmaların önemli bir ölçütüdür. Araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik koşullarının yerine getirilmesi gerekmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004:14). Güvenilirlik, araştırmada kullanılan ölçme aracının zamana ve yere göre değişim göstermemesi, tutarlı olmasıdır. Kısaca araştırma sonuçlarının tekrarlanabilirliği ile ilgilidir (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Anketlerde güvenilir soru; açık, yalın ve sorulduğunda her zaman aynı cevabı üretendir. Aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile bir çalışmada aynı sonuçların alınması-güvenilirlik- bir esastır, geçerlilik ise bir artırır (Yüksel ve Yüksel, 2004:15). Bir ölçme aracının geçerliliği, aracın neyi ölçtüğü ve bu işi ne kadar iyi yaptığını ifade etmektedir. Ölçülmek istenen özellik soyutla değil, elle tutulan, gözle görünen ve iyice bilinen özelliklerden uzaklaştıkça, amaca hizmet gücü olmayan ya da çok sınırlı olan ölççeklerle çalışılma durumu olur (Tavancı, 2002:34).

Veri toplama aracının içerik geçerliliğinin sağlanması için, ilk olarak literatür taranarak bu alanda daha önce yapılan çalışmalarda (Gürler, 2001; Erdem, 2002) kullanılan anket formları incelenmiş benzerlik gösteren ifadeler birleştirilerek taslak anket formu oluşturulmuştur. Ana kütleyi oluşturan be yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları müdürleri ile taslak anket formu

de erlendirilmi , ifadelerin daha açık olması sa lanmı tır. Daha sonra ilgili alanda uzman görü üne ba vurularak taslak üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmı tır. Olu turulan ön test ana kütle içerisinde seçilen 20 i letmeye bire bir görü ülererek uygulanmı tır.

Bir ara tırmada güvenilirli i sa lamak için iki önemli gereklili in sa lanmasına dikkat edilmelidir. Önemli olan ilk nokta parçaların ölçüle tutarlı bir yapıda olmasını sa lamaktır. Di er önemli olan nokta ise ölçü in zaman içinde de i meyecek bir sa lamlıkta tasarlanmasıdır. En çok kullanılan güvenilirlik ölçü i ise güvenilirlik analizi adı altında da hesaplanan *Cronbach alpha*'dır. Pek çok çalı mada Cronbach alfa de eri ölçümün güvenilirli ini saptamakta kullanılmaktadır. Bu alfa de erinin 0.60 olmasının yeni geli tirilmi ölçükler için kabul edilebilir oldu u belirtilmektedir. (Rahman, 2002). Bu ara tırma ke ifsel bir çalı ma oldu undan alfa de eri hesaplanmamı tır.

### 3.4. Ara tırmanın Bulguları ve De erlendirme

Ara tırma kapsamına alınan otel i letmelerine uygulanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde i letmede insan kaynakları bölümü ve i gören bulma ve seçme sürecine yönelik 1 tane açık uçlu, 20 tane çoktan seçmeli toplam 21 soru bulunmaktadır. Bu kısım, ara tırma kapsamına alınan otel i letmelerinde insan kaynakları (personel) bölümünün olup olmadığı, varsa bu i levlerin kim/hangi birim tarafından yerine getirildi i, bu bölümde çalı anların e itim durumları, i letmede insan kaynakları politikası var mı, varsa bu politikaların kim/hangi birim tarafından uygulandı ı ve ne kadarlık bir zaman dilimi içerisinde uygulandı ı, bu çerçevede neler yapıldı ı, i letmenin i gören ihtiyacını belirlenmesi ile ilgili çe itli sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise i letmeyi tanıtıcı yine çoktan seçmeli 3 soru bulunmaktadır. Bu kısımda ise, otel i letmelerinin hizmete açık tutuldu u süre, çalı anların e itim durumları ve i letmenin kaç yıldır faaliyet gösterdi i tespit edilmeye çalı ılmı tır. Anket çalı masında, çoktan seçmeli soruların 12 tanesinde formu dolduran yöneticilerin

kendi görüşlerini de belirtmeleri amacıyla açık uçlu olan “diğer” seçeneği verilmiştir.

### **3.4.1. Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerin ve Ankete**

#### **Katılan Yöneticilerin Tanıtımına İlişkin Bulgular**

Otel işletmelerinin yöneticilerine uygulanan anketin bulguları işletmedeki insan kaynakları yönetimi ile ilgili öğrenme bulma ve seçme sürecine yönelik ve otel işletmesini tanıtıcı yönde olmak üzere iki kısımda toplanmıştır. Her iki kısma ait bilgilere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Buna göre elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda ve yorumlarda yer almaktadır.

#### **3.4.1.1. Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerinin**

##### **Tanıtımına İlişkin Bulgular**

Araştırmanın uygulama kısmına katılan otel işletmelerinin tanıtımına ilişkin bilgilerin yer aldığı bu bölümde frekans ve yüzde analizi kullanılmıştır. Ankete katılan otel işletmelerinin faaliyet dönemlerine ilişkin bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10: Otelin Hizmete Açık Tutulduğu Süre**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Bütün yıl</b>	63	85.1
<b>Sadece turizm sezonunda</b>	11	14.9
<b>Toplam</b>	74	100

Ara tırma kapsamına alınan 63 otel i letmesi (%85,1) bütün yıl faaliyet gösterirken, 11 otel i letmesi (%14,9) sadece turizm sezonunda faaliyet göstermektedir.

Bu kısımda sorulan bir di er soru ara tırma kapsamına alına otel i letmelerinin kaç yıldır faaliyet gösterdi ini ö renmeye yönelik olarak sorulan sorudur.

**Tablo 11: Otelin Faaliyet Süresi**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>5 yıl ve daha az</b>	23	31.1
<b>6-10 yıl arası</b>	20	27.0
<b>11- 15 yıl arası</b>	18	24.3
<b>16- daha fazla</b>	13	17.6
<b>Toplam</b>	74	100

Tablo 11’de görüldü ü gibi 23 otel i letmesi (%31,1) “5 yıl ve daha az” bir süredir, 20 i letme (%27,0) “6-10 yıl arası”, 18’i (%24,3) “11-15 yıl” arası bir süredir faaliyet göstermektedir.



**Tablo 12: Otelde Çalışan Görenin Eğitim Durumu**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>İlkokul</b>	47	63.5
<b>Turizm lisesi</b>	58	78.4
<b>Normal lise</b>	65	87.8
<b>Hiç okumamı</b>	1	1.4
<b>Ortaokul</b>	43	58.1
<b>Üniversitelerin turizm e itimi veren bölümleri</b>	63	85.1
<b>Diğer üniversiteler</b>	63	85.1

Araştırmanın ikinci kısmının son sorusu işletmede çalışan mevcut işletmenin eğitim durumuna ilgilidir. Tablo 12’de sunulmuş olan verilere baktığımız zaman; araştırma kapsamına alınan otellerin işletmelerinin %87,8’inde (n=65) normal lise mezunu, %85,1’inde (n=63) üniversitelerin turizm eğitimi veren bölümlerinden mezun, %85,1’inde ise (n=63) üniversitelerin diğer bölümlerinden mezun işletmeler çalışmaktadır. Sadece 1 otelleri işletmesi (%1,4) hiç okumamı işletmelerle çalışmakta olduğunu belirtmiştir.

Otellerin işletmeleri içerisinde farklı bölümler için ihtiyaç duyulan işletmeleri bulmak ve seçmek çok önemli gerektiren bir işittir. Otellerin işletmelerinin verimliliğinin artmasında büyük paya sahip olan K bölümünün en önemli görevi işletmeye uygun eğitim almış işletmeleri bulmaktır. Araştırma kapsamına alınan otellerin işletmelerinde daha çok turizm lisesi ve üniversite mezunlarının çalışmakta olduğunu görülmektedir.

### 3.4.1.2. Ara tırma Kapsamına Alınan Otel İletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Bulgular

Ara tırmanın bu bölümünde İletmelere “İnsan Kaynakları Yönetimi”ne yönelik çeşitli sorular yöneltilmiştir.

Tablo 13 ara tırma katılan İletmelerin “İnsan Kaynakları Bölümü”ne sahip olma durumlarını göstermektedir.

**Tablo 13: İnsan Kaynakları Bölümüne Sahip Olma durumu**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Evet</b>	74	100
<b>Hayır</b>	-	-
<b>Toplam</b>	74	100

Ara tırma kapsamına alınan otel İletmelerinden cevap alınan 74 İletmenin hepsi (%100) İletmede “İnsan kaynakları’ndan (personel) sorumlu bir bölüm olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 14’de İletmelerin “İnsan Kaynakları Bölümü”nde çalışan kişilerin unvanlarına yönelik bulgular bulunmaktadır.

**Tablo 14: İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışan Kişilerin Unvanları**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>K müdürü</b>	32	43.2
<b>Memur</b>	27	36.5
<b>Personel müdürü</b>	24	32.4
<b>Personel efi</b>	21	28.4
<b>K müdür asistanı</b>	20	27.0
<b>Müdür yardımcısı</b>	9	12.2
<b>Eğitim sorumlusu</b>	8	10.8
<b>K uzmanı</b>	3	4.1
<b>K temsilcisi</b>	2	2.7
<b>Halkla İlişkiler müdürü</b>	2	2.7
<b>Puantör</b>	1	1.4
<b>K grup yönetmeni</b>	1	1.4
<b>Personel özlük sorumlusu</b>	1	1.4

Tablo 14'deki veriler incelendiğinde işletmelerin K bölümünde çalışanlarının unvanları arasında %43,2'si (n=32) "K müdürü", %32,4'ü (n=24) "personel müdürü", %36,5'i (n=27) "memur" görülmektedir. Verilere göre bu işletmelerde İnsan Kaynakları Müdürü ilk sırada yer almaktadır. Personel müdürü ise üçüncü sıradadır. Bu da otel işletmelerinde İnsan Kaynakları yönetimi ve personel yönetimi anlayışının bir arada yürütüldüğünü gösteriyor. Ancak, otel işletmelerinde daha çok K müdürü, K müdür asistanı, K uzmanı, K grup yönetmeni ve K temsilcisi gibi unvanlarda çalışanların olması, günümüzde

personel yönetimi anlayışından K yönetimi anlayışına geçilmeye başladığını gösteriyor diyebiliriz.

Otel işletmelerinde K bölümünde çalışanların unvanlarına yönelik bulguların devamında tablo 15’te bu çalışanların eğitim durumlarına yönelik bulgular verilmiştir.

**Tablo 15: İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların Eğitim Düzeyleri**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Lise</b>	23	31.1
<b>Önlisans</b>	25	33.8
<b>Lisans</b>	41	55.4
<b>Y.Lisans</b>	12	16.2
<b>Doktora</b>	-	-

Araştırmaya katılan otellerin K bölümünde çalışanların eğitim durumuna bakıldığında lisans mezunu çalışanların %55,4 (n=41) ile ağırlıkta olduğu ve bunu %33,8 (n=25) ile önlisans ve %31,1 (n=23) ile lise mezunu çalışanların takip ettiği görülmektedir.

Otel işletmelerinin insan kaynakları politikasına yönelik uyguladığı yöntemler tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16: İletmede Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Seçme ve i e alma</b>	57	77.0
<b>Kariyer planlaması</b>	38	51.4
<b>e alı tırma programı</b>	43	58.1
<b>E itim</b>	20	27.0
<b>Performans de erleme</b>	38	48.6
<b>Ücretlendirme ve di er sosyal olanaklar</b>	43	58.1

Yukarıdaki tablo incelendi inde ara tırma kapsamına alınan otel i letmelerinde insan kaynakları politikası kapsamında yer alan uygulamalar arasından “i e seçme ve alma” %77,0 (n=57), “ücretlendirme ve di er sosyal olanaklar” %58,1 (n=43) ve “i e alı tırma programı” %58,1 (n=43) oranında kullanılmaktadır.

Bir i letmenin, çalı anlarından daha iyi ve yüksek verim alması i görenlerinin e itimlerine ve bilgilerine ba lı oldu u için KP içerisinde yer alan e itime de ayrı bir özen gösterilmesi gerekir. Ancak ara tırmaya katılan otel i letmelerinden sadece 20’sinin e itim uygulamasını yerine getirdi i görülmektedir.

**Tablo 17: İnsan Kaynakları Politikasını Uygulayan Birim**

	f	%
<b>Üst yönetim</b>	11	14.9
<b>Sadece K bölümü</b>	54	73.0
<b>Üst yönetim ve K bölümü birlikte</b>	7	9.5
<b>Merkezi yönetim</b>	1	1.4
<b>Departman müdürü ve K bölümü birlikte</b>	1	1.4

İnsan kaynakları politikasının uygulandığı otellerde bu politikaların kim veya hangi birim tarafından uygulandığına yönelik bulgular yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu tabloya göre; araştırmaya katılan otellerde bu politikaların sadece K bölümü tarafından yerine getirildiği görülmektedir.

**Tablo 18: İletmede İnsan Kaynakları Planlaması Çerçevesinde Nelere Dikkat Edildiğine Yönelik Bulgular**

	F	%
<b>İletme hızı</b>	46	62.2
<b>Personel devir oranı</b>	45	60.8
<b>Devamsızlık oranı</b>	15	20.3

İletmelerde K bölümü ve ilgili gören bulma ve seçme sürecine yönelik olarak bu kısımda sorulan sorulardan biridir, iletmede insan kaynakları planlaması çerçevesinde neler yapıldığını öğrenmeye yöneliktir. Buna göre, araştırma kapsamına alınan otellerden % 62,2’si (n=46) “iletme hızı” çalışmalarına ağırlık verirken, %60,8’si (n=45) “personel devir oranı”

hesaplamasına ve % 20,3'ü (n=15) “devamsızlık oranı” hesaplamasına a ırlık vermektedir.

Otel i letmelerinde nsan Kaynakları Planlaması hangi aralıklarla yapıyor ekindeki soruya verilen cevaplar a a ıdaki gibidir.

**Tablo 19: nsan Kaynakları Planlamasının Ne Kadarlık Bir Zaman Dilimini Kapsadı ına Yönelik Bulgular**

	f	%
<b>1 yıldan az</b>	36	48.6
<b>1-3 yıl arası</b>	33	44.6
<b>3-5 yıl arası</b>	3	4.1
<b>5 yıldan fazla</b>	1	1.4
<b>Günlük</b>	1	1.4
<b>Toplam</b>	74	100

letmelerin %48,6'sı (n=36) K planlamasını 1 yıldan az bir zaman dilimi içerisinde yaptı ını belirtirken %44,6'sı (n=33) 1-3 yıl arası bir sürede bu planlamayı yapmaktadır.

letmelerde i gören ihtiyacı belirlemede kullanılan yöntemlere ili kin bulgular tablo 20'de verilmi tir.

**Tablo 20: letmenin gören ihtiyacı Belirlemede Hangi Yöntemi Kullandı ına Yönelik Bulgular**

	f	%
<b>Yöneticinin tahminleri</b>	33	44.6
<b>statistiksel teknikler</b>	28	37.8
<b>yükü analizleri</b>	39	52.7

Yukarıdaki tabloya göre; ara tırma kapsamına alınana otel işletmelerinden %52,7'si (n=39) "i yükü analizleri"nden yaralandıklarını, %44,6'sı (n=33) i gören ihtiyacını belirlemede "yönetici tahminleri"ne dayanarak bu ihtiyacı belirlediklerini, %37,8'i ise (n=28) "istatistiksel teknikler" kullandıklarını belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde i gören bulma ve seçme sürecindeki temel amaçlardan birisi de "i analizi" çalışmalarıdır. Bireylerin yeteneklerine uygun i lere yerleştirilmesi için i gören bulma sürecinden önce mutlaka i analizi çalışmaları yapılmalıdır. Aşağıdaki tabloda otel işletmelerinde i analizi çalışmalarının yapıp yapılmadığına yönelik bulgular yer almaktadır.

**Tablo 21: İşletmede Tüm Görevler için Analizi Çalışmalarının Yapılma Durumu**

	F	%
<b>Evet</b>	54	73.0
<b>Hayır</b>	20	27.0
<b>Toplam</b>	74	100

Tablo 21 incelendiğinde, "otelinizde tüm görevler için i analizi çalışmaları yapılıyor mu?" sorusuna "evet" yanıtını verenlerin %73 oranıyla büyük çoğunlukta olması bu çalışmalara gereken önemin verildiğini ortaya koymaktadır.



**Tablo 22: İletmede Gören Bulma ve Seçme İlevini Uygulayan Ki i**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>nsan Kaynakları (personel) Müdürü</b>	58	78.4
<b>İlgili Departman Müdürü</b>	46	62.2
<b>Genel Müdür</b>	5	6.8
<b>Otel Sahibi</b>	-	-
<b>e alım uzmanı</b>	1	1.4

Ara tırmanın i letmelerde i gören bulma ve seçme i levinin kim ya da hangi birim tarafından yürütüldü ünü ö renmeye yönelik sorusuna verilen yanıtlar tablo 22’de belirtilmi tir. Buna göre; ara tırmaya katılan otel i letmelerinin %78,4’ü (n=58) bu i levini “insan kaynakları müdürü” tarafından yerine getirildi ini belirtirken, %62,2’si (n=46) bu i levi “ilgili bölüm müdürü”nün yürüttü ünü belirtmi tir.

Otel i letmeleri emek yo un bir i letme oldu u ve mü teri memnuniyeti ön planda oldu u için en uygun i görenin seçilmesi i letme açısından oldukça önemlidir. Ancak, en uygun i göreni bulmak ve seçmek ko lay bir i de ildir ve bu i için uzman ki ilere ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, seçimle ilgil i uygulamaların ilgili bölüm müdürleri tarafından yürütülmesi yanlı ki ilerin i e alınmasına sebep olabilir. Bu nedenle, otel i letmelerinde çe itli bölümler için gereken i görenlerin bulunması ve seçilmesine ili kin çalı malar ın Kbölümüne ya da bu konuda uzman ki ilerce yürütülmesi daha uygun olacaktır.

İletmelerin “yönetici düzeyinde” ve “orta ve alt kademe düzeyinde” i görenlerini bulmada daha çok hangi kaynaklara ba vurduklarına yönelik sorulara verilen cevaplar tablo 23’te gösterilmi tir. Ara tırmadan çıkan sonuçlar a a ıdaki tablodadır.

**Tablo 23: Yönetici Düzeyinde ve Orta ve Alt Kademe gören istihdam Etmede Yararlanılan Kaynaklar**

	Yönetici Düzeyinde gören		Orta ve Alt Kademe gören	
	f	%	f	%
<b>Terfi</b>	56	75.7	55	74.3
<b>İç transferler</b>	44	59.5	14	18.9
<b>İnformel ara tırmalar</b>	15	20.3	43	58.1
<b>Beceri dökümü</b>	10	13.5	13	17.6
<b>Açık i ler bildirim</b>	1	1.4	8	10.8
<b>İlanlar</b>	52	70.3	44	59.5
<b>Do rudan ba vurular</b>	44	59.5	49	66.2
<b>İletme çalı anlarının aracılı ıyla yapılan ba vurular</b>	21	28.4	40	54.1
<b>Türkiye i ç i kurumu</b>	7	9.5	16	21.6
<b>Özel mü avirlik ( danı manlık) büroları</b>	9	12.2	6	8.1
<b>E itim kurumları ve Meslek kurulu ları</b>	14	18.9	20	27.0
<b>İç sendikaları</b>	-	-	-	-
<b>İç gören kiralama</b>	1	1.4	6	8.1
<b>İnternet</b>	43	58.1	47	63.5

Tablo 23 incelendi inde ankete katılan otel i letmeleri yönetici düzeyinde i gören istihdam ederken; iç kaynaklardan %75,7 (n=56) oranında “terfi” yöntemini kullanırken, %59,5 (n=44) oranında “iç transfer” yönetimini; dış kaynaklara ba vurulu unda ise; %70,3 (n=52) oranında “ilanlar”a

ba vurduklarını belirtirken, %59,5'i (n=44) "do rudan ba vurular"la i gören istihdam ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 23 genel olarak incelendi inde ankete katılan otel işletmelerinin yönetici düzeyinde i gören istihdam ederken a ırlıklı olarak (%75 ve %70) terfi yöntemini ve ilanları kullandıkları görülmektedir. Burada, mevcut bir çalı anın statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir pozisyona yükseltilmesiyle, yönetici düzeyinde i göreni istihdam etmek di er çalı anları daha fazla çalı maya ve i ini daha iyi yapmaya yönlendirir ve ekonomik açıdan daha avantajlı bir durum yaratır. Ancak her zaman iç kaynaklara ba vurmak mümkün de ildir. Bu durumda; i gören istihdam ederken dı kaynaklara da ba vurmak gerekebilir. Ba arılı yönetici adaylarının i letmeye dı kaynaklardan alınması hem i letmeye yeni fikir ve görü lerin girmesine hem de mevcut çalı anlar arasında olumlu rekabet ortamının yaratılmasına ortam yaratacaktır. Yönetici düzeyinde i gören istihdam ederken i letme, hem iç kaynakların hem de dı kaynakların olumlu ve olumsuz yanlarını göz önünde bulundurmalı ve buna göre bir politika uygulamalıdır.

Aynı tabloda orta ve alt kademe düzeyinde i gören istihdam etmede yararlanılan kaynaklara yönelik bulgulara da yer verilmiştir. Buna göre; orta ve alt kademe i görenlerin ihtiyaçlarının kar ılanmasında; iç kaynaklardan %74,3 (n=55) "terfi", %58,1 (n=43) "informal ara tırmalar", %17,6 (n=13) "beceri dökümü" yöntemleri kullanılmaktadır. Dı kaynaklardan ise; %66,2 (n=49) "do rudan ba vurular", %63,5 (n=47) "internet", % 59,5 (n=44) "ilanlar" yöntemleri kullanılmaktadır.

Tablodaki rakamlar incelendi inde anke te katılan işletmelerin tablo 23'te oldu u gibi büyük ço unlu unun iç kaynaklardan "terfi" (%74,3)yöntemini, dı kaynaklarda ise "do rudan ba vurular" (%66,2) yöntemini kullandıkları görülmektedir. Tablo incelendi inde, her iki düzeydeki i gören için de dı kaynak kullanımı iç kaynak kullanımına göre daha fazla tercih edilmektedir.

Ara tırmanın bu kısmında sorulan sorulardan bir di eri de, işletmelerin neden iç kaynaklardan i gören bulmaya a ırlık verdikleridir. Bu soruya yönelik

verilen cevaplar tablo 24’de sıralanmıştır. Buna göre; tablo 23’te verilen cevapların da altında yatan nedenleri bu verilerle açıklayabiliriz.

**Tablo 24: İlgilenenlerin İç Kaynaklardan Tercih Edilme Nedenleri**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Dış kaynaklardan iş gören bulmaya göre daha ekonomik olmasından dolayı</b>	19	25.7
<b>Mevcut iş görenin işi letmeyi daha yakından tanımasından dolayı</b>	53	71.6
<b>Daha az zaman almasından dolayı</b>	6	8.1
<b>İşletmenin mevcut iş göreni yakından tanımasından dolayı</b>	34	45.9

Tablo 24’e göre; ara tırmaya katılan 19 otel işi letmesi (%25,7) iç kaynaklardan iş gören bulmanın dış kaynaklara göre daha ekonomik olduğunu savunurken, 53 otel işi letmesi (%71,6) mevcut iş görenin işi letmeyi daha yakından tanımasından dolayı kendilerini iç kaynak kullanımına ittiğini belirtmiş, 6 işletme (%8,1) iç kaynak kullanımının kolay olduğunu ve bu yüzden bunu seçtiklerini belirtmiş ve 34 otel işi letmesi ise (%45,9) işletmenin mevcut iş göreni yakından tanımasının iç kaynak kullanımını arttırdığını belirtmiştir.

**Tablo 25: görenlerin Dı Kaynaklardan Tercih Edilme Nedenleri**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>letmeye yani fikir ve görü lerin girmesine imkân verece inden dolayı</b>	50	67.6
<b>letmenin mevcut çalı anları arasında olumlu yönde rekabet ortamı yarataca ndan dolayı</b>	14	18.9
<b>Daha yetenekli i gören adaylarının bulunmasına imkan verece inden dolayı</b>	33	44.6

Aynı soru dı kaynaklardan i gören bulmaya yönelik olarak soruldu unda 50 otel i letmesi (%67,6) i letmeye yeni fikir ve görü lerin girmesine imkân verdi inden, 14 otel i letmesi (%18,9) i letmenin mevcut çalı anları arasında olumlu yönde rekabet ortamı yarattı ndan, 33 otel i letmesi ise (%44,6) daha yetenekli i gören adaylarının bulunmasına imkân verdi inden dolayı dı kaynak kullanımına ba vurduklarını belirtmi lerdir.

Tablo 25 incelendi inde otel i letmelerinin %67,6'sı i gören bulmada dı kaynakları i letmeye yeni fikir ve görü lerin girmesine imkân verece inden dolayı kullanmaktadır.

**Tablo 26: Talebinde Bulunan Aday Görenlere Seçme Sürecinde Uygulanan A Amalar**

	f	%
<b>Ba vuru kabulü ve ön eleme</b>	59	79.7
<b>Ba vuru Formları</b>	61	82.4
<b>Bilgi testleri</b>	14	18.9
<b>Psikoteknik testler</b>	4	5.4
<b>Sa lık kontrolü</b>	27	36.5
<b>Performans (ba arı) testleri</b>	17	23.0
<b>Ki ilik testleri</b>	15	20.3
<b>Zekâ testleri</b>	1	1.4
<b>Grafik yanıtı testler</b>	-	-
<b>Planlı görü me</b>	42	56.8
<b>Serbest (plansız) görü me</b>	34	45.9
<b>Baskıcı görü me</b>	2	2.7
<b>Grup görü mesi</b>	13	17.6
<b>Karma görü me</b>	11	14.9
<b>Referanslar</b>	46	62.2

Ara tırmanın bu kısmında sorulan “ talebinde bulunan aday i görenlere seçme sürecinde hangi a amaları uyguluyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar tablo 26’da sunulmu tur. Tabloya baktı ımız zaman; “ba vuru formları” %82,4 (n=61), “ba vuru kabulü ve ön eleme” %79,7 (n=59) ve “referans” %62,2 (n=46) oranında en fazla uygulanan a ama konumundadır .

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman başvurularının daha fazla uygulandığı görülmektedir. Araştırmaya katılan otellerin uygulanan bilgi testlerinde daha çok yabancı dil testlerini uyguladıklarını ayrıca belirtmişlerdir.

**Tablo 27: İlgilenen Seçme Sürecinde Uygulanan Mülakat Yöntemleri**

	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Planlı görüşme</b>	45	60.8
<b>Karma görüşme</b>	12	16.2
<b>Baskıcı görüşme</b>	2	2.7
<b>Serbest (plansız) görüşme</b>	36	48.6
<b>Grup görüşmesi</b>	13	17.6

Araştırmanın bu kısmında tablo 27’de de görülen görüşme yöntemlerinden hangilerinin uygulandığını öğrenmeye yönelik olan seçenekler seçme sürecinde uygulanan yöntemlere yöneliktir. Bir sonraki soru olan “İlgilenen seçme sürecinde en çok görüşme (mülakat) uyguluyorsanız yönteminiz nedir?” sorusu seçme süreci hakkında uygulanan görüşme yöntemleri ikinci bir mülakata zemin hazırladığından ikinci amaç için uygulanan yöntemler öğrenilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla tablo 27’ye baktığımız zaman görüşme yöntemleri arasında en fazla “planlı görüşme” %60,8 (n=45) ve “serbest (plansız) görüşme” %48,6 (n=36) uygulanmaktadır. Tablo 26 ve 27 karşılaştırıldığında planlı görüşmenin ikinci amaç dediğimiz durumda daha fazla uygulandığını görmekteyiz. Yine aynı şekilde karma görüşme ve serbest görüşme de ikinci amaçta daha fazla işletme tarafından uygulanmaktadır.

Otellerin istedikleri nitelikteki işgöreni bulmak için bazı tedbirler almaktadır. Bu tedbirlere yönelik bulgular tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28: Otel İşletmelerinin İstedikleri Nitelikte Elemanları Bulmak İçin Uyguladıkları Tedbirler**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Esnek çalışma saatleri</b>	41	55.4
<b>Yabancı dil konusunda esnek davranma</b>	35	47.3
<b>Beceriler konusunda esnek davranma</b>	34	45.9
<b>Var olan çalışanları yeniden eleme</b>	52	70.3
<b>İçeride yeni alımları eleme</b>	53	71.6
<b>Part-time çalışma</b>	17	23.0
<b>Ücretleri arttırma</b>	32	43.2
<b>Organizasyonun imajını pazarlama</b>	32	43.2

Tablo 28'e göre; otel işletmeleri istedikleri nitelikte iş göreni bulmak için %55,4'ü (n=41) "esnek çalışma saatleri" uygulamakta, %47,3'ü (n=35) "yabancı dil konusunda esnek davranma" yoluna gitmekte, %45,9'u (n=34) "beceriler konusunda esnek davranma" yoluna gitmekte, %70,3'ü (n=52) "var olan çalışanı yeniden eleme" anlayışını uygulamakta, %71,6'sı (n=53) "içeride yeni alımları eleme", %23,0'ı (n=17) "part-time çalışma" uygulamakta, %43,2'si (n=32) "ücretleri arttırma" ve yine %43,2'si (n=32) "organizasyonun imajını pazarlamak" anlayışı gibi tedbirleri almaktadır. Tablo genel olarak incelendiğinde; işletmeler işçileri eleme ve var olan çalışanı eleme üzerinde daha çok durarak istedikleri nitelikte iş göreni bulmaktadır.

Otel işletmeleri istedikleri nitelikte iş göreni iş alırken adayları çeşitli amaçlardan geçirirler ve sonuçta işçileri eleme ile ilgili nihai bir karar verilir. Araştırmanın bu kısmında yönetici düzeyinde iş görenin işçileri eleme alınmasında kararın



kime ait oldu una yönelik bulguları elde etmeye yönelik sorulan soruya verilen cevaplar tablo 29’da sunulmu tur.

**Tablo 29: Yönetici Düzeyinde görenin e Alınması ile ilgili Son Kararı Veren Ki i/Birim**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>nsan Kaynakları (personel) Müdürü</b>	10	13.5
<b>lgili Departman Müdürü</b>	4	5.4
<b>Genel Müdür</b>	61	82.4
<b>Otel Sahibi</b>	16	21.6
<b>Oteller Genel Müdürlü ü</b>	1	1.4
<b>Ortak Karar</b>	3	4.1

letmeye alınacak yönetici düzeyindeki i göreni i e almadaki son karar 61 (%82.4) otel i letmesinde genel müdür tarafında n verilmektedir. Ancak verilen cevaplara ilave olarak i letme müdürlerinin vermi oldukları genel bilgiler dâhilinde bu son kararın verilmesinde K müdürlerinin seçmi oldukları adaylar arasından bir son karar verme olayının oldu u belirtilmi tir.

Aynı konuya ili kin olarak bu sorunun devamında orta ve alt kademe düzeyinde i görenin i e alınması ile ilgili olarak son kararın kime ait oldu unu ö renmeye yönelik sorulan soruya verilen cevaplar tablo haline getirilmi tir. Konuya ili kin tablo a a ıdadır.

**Tablo 30: Orta ve Alt Kademe Düzeyinde İlgili Kişilerin Seçilme ve Alınması ile İlgili Son Kararı Veren Kişiler/Birim**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>İnsan Kaynakları (personel) Müdürü</b>	32	43.2
<b>İlgili Departman Müdürü</b>	40	54.1
<b>Genel Müdür</b>	40	54.1
<b>Otel Sahibi</b>	2	2.7

Tablo 30'a bakıldığında ara tırmaya katılan otellerin letmelerinin orta ve alt kademe düzeyinde iş görenleri seçerken son kararı "ilgili bölüm müdürü" (%54,1) ile "genel müdür"ün (%54,1) karar verdiğini belirtmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi bölüm müdürünün iş gören bulma ve seçme işini yürütmesi bu işin çok önem gerektiren ve uzmanlık isteyen bir iş olmasından dolayı yanlış kişilerin seçilmesine olanak tanıyacaktır. Bu yüzden iş görenlerin bulunmasının ve işe alınmasının uzmanlar tarafından yapılması işletme açısından daha verimli olacaktır.

Bu kısım ile ilgili son olarak iş gören seçimi öncesinde adaylarla ilgili yaşanan sıkıntılar ve iş gören seçimi ile ilgili işletmeden kaynaklanan sıkıntıların olup olmadığına yönelik sorulara yer verilmiştir. İlk olarak tablo 31'de iş gören seçimi öncesinde adaylarla ilgili yaşanan sıkıntılara yönelik bulgular sunulmuştur.

**Tablo 31: İlgilenenlerin Seçimi Öncesinde Adaylarla İlgili Yaşadıkları Sıkıntılar**

	f	%
İstenen ücret fazla	37	50.0
Kalifiye iş gören bulunamıyor	58	78.4
Üniversite mezunları işletmemizde çalışmak istemiyor	2	2.7
İletmemizde bayanlar çalışmak istemiyor	2	2.7
Adaylar görüşmelere gelmiyor	4	5.4
İstenen alınan adaylar işe basılmıyor	10	13.5

İletmeler iş gören seçimi sürecinde adaylar ile ilgili olarak bir takım sıkıntılar yaşamaktadırlar. Yapılan çalışmada da bu tür sıkıntıların neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlarda da en büyük sıkıntının kalifiye iş gören bulma konusunda sıkıntı yaşandığı görülmüştür. İkinci büyük sıkıntı ise aday iş görenlerin fazla ücret istemeleridir.

Bu kısımda sorulan son soru ise; iş gören seçimi ile ilgili olarak yaşanan, işletmeden kaynaklanan zorlukları ve sıkıntıları öğrenmeyi amaçlamaktadır. Buna göre verilen cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 32: İş gören Seçimi ile İlgili Yaşanan, İşletmeden Kaynaklanan Zorluklar ve Sıkıntılar**

	f	%
Referans araştırmalarında doğru bilgiye ulaşmak zor	16	21.6
İletmenin bir KİY politikası yok	1	1.4
İletmemizde Kİ bilinci yerleşmemiştir	6	8.1
İletmede iş gören seçimi konusunda yeterli bilgi yok	1	1.4
İletmemizde ücret politikası yok	11	14.9
Planlama ve görüşmelerde aksaklık oluyor	41	55.7
İletmemizde bu konuda soruların yanıtı verilmiyor	2	2.7
Departmanlar ve Kİ konuya farklı bakıyor		

Ara tırmaya katılan otel işletmelerinin %55,4'ü (n=41) bu bölümde herhangi bir konuda sorununun olmadığını ve profesyonel çalışmalarıyla hareket ettiklerini özellikle belirtmişlerdir. İnsan emeğinin çoklukta olduğu ve insanların bir arada olduğu bir sektörde özellikle insan kaynakları çalışmalarını sürdüren bir bölümde sorun olmaması mümkündür. Ancak ara tırmaya katılan otel işletmelerinin çokluğunun bu alanda sorun yaşamadıklarını belirtmesi ya işlerini çok iyi bir şekilde yerine getirdiklerini gösterir ya da insan kaynakları yönetiminin ne kadar önem ve dikkat gerektirdiğini yeteri kadar bilmediklerini gösterir. Otel işletmelerinin bu alanda sıkıntı ya da zorluk yaşamamalarının yanında yaşanan sıkıntılar ve zorluklar ise şöyle sıralanmıştır: ara tırmaya katılan otel işletmelerinden %21,6'sı (n=16) buldukları işletmenin bir K politikasının olmadığını belirtirken, %14,9'u (n=11) işletmede K bölümünün olmadığını belirtmişlerdir. Bu durum işletmesinde K bölümü ile ilgili olarak sıkıntı yaşamayan işletmelerin yanında böyle bir bölümün olmadığını işletmelerinde sektörde yer aldığını göstermektedir ki bu da bu işletmelerde henüz KY anlayışının yerleşmediğine hala personel bölümü adı altında bu işleri yürüttüklerini göstermektedir. Otel işletmeleri açısından büyük önem taşıyan K bölümünün iş gören bulma ve seçme konusunda uzmanlarla çalışması gerektiği daha önce belirtilmişti. Ara tırmaya katılan işletmelerden %8,1'i (n=6) işletmelerinde KY konusunda bir uzmanın olmayışının sıkıntı yarattığını belirtmiştir. Yaşanan sıkıntı ve zorluklar arasında işletmede bu tür işlere pek önem verilmediği, bölümlerin ve K'nın bu konuya farklı bakışı ve mülakat etkinliğinin tüm bölüm müdürlerine zorunlu olması gerektiği, referans ara tırmalarında doğru bilgiye ulaşmanın zor olduğu, işletmede K bilincinin yerleşmediği olduğu, belirli bir ücret politikasının olmadığı, planlama ve görüşmelerde aksaklık olduğu belirtilmiştir. Konuya ilişkin veriler tablo 32'de sunulmuştur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de büyük bir hızla gelişim gösteren ve buna bağlı olarak diğer sektörleri de etkileyerek gelişmelerinde öncül rol oynayan geniş bir sektör haline gelmiştir. Gelecek yıllarda üretimde teknolojinin daha da yoğun kullanılacağı düşünülmüşse, insanların daha az çalışarak, daha çok üreteceği ve beraberinde daha yüksek bir gelir seviyesine ulaşacağını tahmin etmek zordur. Buna bağlı olarak gelir seviyesi yükselen, çalışma süresi kısalan ve beraberinde boş zamanları artan insanlar, kendisine daha fazla zaman ayırma olanağını elde etmiş insanlar, gezme, görme, eğlenme, dinlenme gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelecektir. Unutulmamalıdır ki, üretim işletmelerinde teknolojik gelişmelere paralel olarak işgören sayısında ve niteliğinde azalma gözlenirken, turizm işletmeleri emek yoğun olma özelliğini korumaktadır.

Turizm sektöründe önemli bir paya sahip olan otel işletmelerinin 'hizmet' kategorisinde yer alması, bu kuruluşlarda insan unsurunun önemini daha da arttırmaktadır ki bunun sebebi; insanlar otele geldiklerinde işgören tarafından karşılanmakta, kayıt işlemleri resepsiyon görevlileri tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, yemekleri ağızlar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis elemanları tarafından yapılmakta ve otelden ayrılana kadar tüm ihtiyaçları işgören tarafından karşılanmaktadır. Bu sebeple otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip bulunmasının yanında, etkin bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır.

İnsan unsurunun otel işletmelerinde bu derece önemli olması, işletmede bu alanla ilgili ayrı bir birimin bulunmasını gerektirmiştir. Otel işletmelerinde bu durum personel yönetiminin sorumluluğundadır ve son yıllarda personel yönetiminin yerini giderek insan kaynakları yönetimine bırakılmaya başlanmıştır.

Temel amaçları; insan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak, doğru insanları, doğru yerlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da bölümlere yerleştirmek, işgörenlerin performanslarına

uygun şekilde ilerinde yükselmelerini sağlamak, çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyonda çalışanlar üzerinde de motivasyonu yok eden faktörleri ortadan kaldırmak, çalışanların performansını değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar içerisinde yürütmek, ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; çalışanların performanslarına dayalı ücret uygulamasına gitmek ve bunu mümkün olduğu kadar objektif olarak yapmak olan “ İnsan Kaynakları Yönetimi” otellerinin varlıklarını sürdürebilmelerinde büyük rol oynar.

Bu araştırmada özellikle emek-yoğun olarak hizmet veren otellerden olan otellerinin başarı ve başarısızlığını etkileyen faktörler arasında önemli bir yere sahip olan insan kaynağının bulunup seçilme süreci incelenmiştir. Böylelikle otellerinde insan kaynakları yönetimine gereken önemin verilip verilmediği ve nasıl bir işlevi olduğu üzerine yönelik veriler elde edilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan otelleri konaklama otelleri arasında nitelik olarak en önemli paya sahiptir. Be yıldızlı otelleri sahip oldukları nitelikler bakımından iş gücünün en yüksek olduğu otellerdir. İş görenin çok olduğu yerde ise kaçınılmaz bir bölümden söz edilmektedir: İnsan Kaynakları Bölümü. İşçinin yoğun olarak hizmet verdiği bir yerde olması gereken bu bölüm, araştırma kapsamına alınan otellerinin hepsinde mevcuttur.

Araştırmanın literatür tarama kısmında konaklama otelleri içerisinde yer alan otellerinden bahsedilmiştir, bu otellerde insan kaynakları yönetiminin önemi üzerinde durulmuştur, otellerinde insan kaynakları yönetimi açısından iş gören bulma ve seçme sürecinin nasıl bir yere sahip olduğu üzerine ve nasıl işlevine yönelik fikirlere bakılmıştır. Böylelikle be yıldızlı otellerinde insan kaynaklarına gereken önemin verilip verilmediğine ve bu bölümün iş gören bulma ve seçme sürecini nasıl yürüttüğüne yönelik fikir sahibi olunmuştur.

Bu araştırma, Türkiye’deki be yıldızlı otellerinin insan kaynakları müdürünün, personel müdürünün ya da e de er konumunda bir

yöneticinin işletmenin K bölümü ve işletme yönetimi bulma ve seçme sürecine yönelik sorularına verdikleri cevaplarının değerlendirilmesine dayanmaktadır.

Ara tırmaya 229 otel işletmesinden 74 işletme katılmıştır. Bu sayı Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin %32.31'ini oluşturmaktadır. SPSS programı ile yapılan hesaplamalar (frekans ve yüzde dağılımı) aracılığıyla ara tırma konusunun bu işletmelerde kullanım yüzdelerini bulup bir genelleme yapılması için bilgi edinilmiştir. Bu verilere göre, ankete katılan otel işletmelerinin hepsinde insan kaynaklarından (personel) sorumlu bir bölüm olduğu ortaya çıkmıştır.

Anket verilerine göre beş yıldızlı otel işletmelerinde K bölümünde çalışanların unvanları arasında “K Müdürü” ve “Personel Müdürü”nin olması hala insan kaynakları ve personel bölümü ayrımı yapıldığını göstermektedir.

İşletmelerde personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru bir değişimin söz konusu olduğu zamanlarda beş yıldızlı otel işletmelerinde bu iki kavramın bir arada olması işletmelerin bu geçişi biraz geride kaldığını göstermektedir. Ancak yine de “K Müdür”nin fazla olması ve K uzmanı, yönetmeni ve temsilcisi gibi konuların işletmede görev alması bu anlayışın yavaş yavaş benimsendiğini gösteriyor. “İnsan”ın söz konusu olduğu K/P bölümünde, çalışanların daha çok lisans mezunu olmasının yanında lise mezunu çalışanların da varlığında bu bölümün gerektirdiği eğitim durumu için düşük kalmaktadır.

Ara tırmaya katılan işletmelerden %77'si işletmede uygulanan K politikalarından en çok seçme ve işe alma yöntemini uygulamaktadır. Bir işletmenin iyi hizmet vermesi için gerekli olan koşullardan en önemlisi hizmeti veren işletmenin eğitimli olmasıdır. Elde edilen bulgularda işletmelerin eğitim politikasını diğer politikalara göre daha az uyguladığı görülmektedir. Ara tırmaya katılan işletmelerden 54'ünde bu politikalar K bölümü tarafından uygulanmakta, 11'inde üst yönetim, 7'sinde ise K ve üst yönetim birlikte uygulamaktadır. İnsan kaynakları politikalarının K bölümü tarafından uygulanması işletmenin gereken bölüm tarafından yapıldığını gösteriyor.

nsan kaynakları planlaması yapan otel i letmelerinde gelece e yönelik i gücü talebinin en az hatayla belirlenmesi için bazı hesaplamalar yapılmaktadır. Bu i letmelerde i gücü devir hızı, personel devir oranı ve devamsızlık oranı hesaplamaları yapılarak i letmenin mevcut durumu ve gelecekteki durumu tahmin edilerek i gücü talebinin belirlendi i görülmektedir. Planlamaların yapılmasında, yöneticilerin tahminleri kullanılarak i gören ihtiyacı kar ılanmaktadır. Otel i letmelerinde gelece e dönük uygulamalarda daha do ru adımların atılabilmesi için bilimsel yöntemlere dayalı uygulamaların yapılması gerekmektedir. K planlamasının bu i letmelerde en yo un 1 yıllık sürelerde yapıldı ı ortaya çıkmı tır.

letmelerin %73'ünde i analizi çalı maları yapılmaktadır. Bu , i letmelerin i gören bulma ve seçme sürecinde sa lıklı bir sistem kurabilmenin ilk ve temel ko ulu olan i analizlerinin otel i letmelerinde gerekli a ırlıkta yapıldı mı göstermektedir. letmelerdeki i gören bulma ve seçme i levi verimlili i artırma adına i i bilen uzmanlar tarafından yapılmalıdır. Ara tırmaya katılan i letmelerde bu i levi %78 oranında insan kaynakları müdürü yapmaktadır. Bu, i letmeler açısından mevcut po zisyonlar için uygun i görenin seçilmesi demektir.

gören bulma ve seçmede otel i letmeleri yönetici düzeyinde ve orta ve alt kademe düzeyinde i gören bulmak için hem iç kaynakları hem de dı kaynakları kullanmaktadırlar. Yönetici düzeyinde i gören tedar ikinde i letmeler en çok terfi ve iç transfer yöntemlerini kullanmaktadırlar. Özellikle dı kaynaklardan sık olarak, ilanlar, do rudan ba vurular ve internet aracılı ıyla i gören bulmaya yönelmektedirler. Yine orta ve alt kademe düzeyinde i gören tedar ikinde i letmeler en çok iç kaynaklardan terfi ve iç transfer yöntemlerini kullanırken, dı kaynaklardan ise do rudan ba vuru ve internet üzerine yo unla maktadırlar. nsan kaynakları seçimine ili kin kararın tam olarak yerini bulması aday i görenlerin daha geni tutulmasına ba lıdır. Özellikle internet üzerinden i gören tedarik etmek masrafları dü ürece i gibi, aday i görenlerin sayısının artmasına da imkân sa layacaktır. nternet üzerinden i gören bulma ve



seçmenin, işletmelerin adaylar hakkında daha geniş bilgi sahibi olmasını kolaylaştıracak ve adayların ön eleme işlemlerini hızlandıracaktır.

İşletmeler bu kaynakları kullanma nedenleri olarak; iç kaynaklar için %71 oranında mevcut iş görenin işletmeyi yakından tanımasından dolayı, dış kaynaklar için ise %67 oranında işletmeye yeni fikir ve görüşlerin girmesine imkân vereceğini gösterilmiştir.

Otel işletmeleri iş gören seçiminde iş talep eden adaylara kendi işletmelerine ait olan başvurularını doldurmaktadırlar. Araştırma kapsamına giren otel işletmelerinden 17'si testler arasından performans (başarı) testini, görüşme yöntemleri arasından ise 42 işletme planlı görüşme yöntemini uygulamaktadır. İşletmelerde objektif seçim tekniklerinin kullanılması daha doğru seçimlerin yapılmasına olanak sağlayacaktır. Görüşme yönteminin objektif sonuçlar vermesi için mülakatta, önceden hazırlanmış görüşme formlarının kullanılması işletmeler açısından yararlı olacaktır. Yani serbest görüşme yönteminden planlı görüşme yöntemine doğru bir geçiş yapılmalıdır. Bu şekilde adaylar arasında doğru kıyaslama yapılabilir. Bunun yanı sıra, insanın insana emeğinin söz konusu olduğu otel işletmelerinde özellikle psikoteknik testler yöntemi üzerinde yoğun çalışmaların olması gerekmektedir.

İş gören seçim sürecinde işletmeleri iş talebinde bulunan aday iş görenlere görüşme yöntemleri uygularken seçilen adaylara ikinci bir mülakat daha uygulanmaktadır. Bu amaçla işletmeler planlı ve plansız görüşme üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

İş gören seçimi öncesinde adaylarla ilgili yaşanan bazı sıkıntılar mevcuttur. Bu sıkıntılar; iş gören tarafından istenen ücretin fazla olması, kalifiye iş görenin olmaması, üniversite mezunu kişilerin bu işletmelerde çalışmak istememesi, bayanların otel işletmelerinde çalışmak istememesi, adayların görüşmelere gelmemesi ve işe alınan adayların işe başlamaması şeklinde sıralanabilir. Aslında işletmelere sıkıntı yaratan bu sorunlar iş talebinde bulunan kişilerin kendilerini garanti altına alma güdüsünden kaynaklanmaktadır. Ancak buna sebep de otel işletmelerinin turizm sezonunun deşiken olan durumu ve "özel sektör" kavramı içerisinde yer alması gösterilebilir.

gören seçimi ile ilgili adayların dışında işletmeden kaynaklanan bazı zorluk ve sıkıntılar da mevcuttur. Bu zorluk ve sıkıntılar; işletmenin bir K/P politikasının olmaması, işletmede işletme yönetimi konusunda yeterli uzman olmaması, bazı işletmelerde K/P bölümünün olmaması, işletmede bu tür konulara pek önem verilmemesi, bölümlerin ve K'nın bu konuya farklı bakması, referans araştırmalarında her zaman doğru bilgiye ulaşılmaması, işletmede K bilincinin tam olarak oturmuş olmaması, işletmede ücret politikasının olmaması, planlama ve görüşmelerde aksaklık olması şeklinde sıralanabilir. Tüm bunlar doğrultusunda otel işletmelerinin bazılarında, K/P politikasının olmamasının seçim seviyesini tam ve doğru olarak, bilimsel bir şekilde işletilecek uygulama altyapısına sahip olmasını engellediği görülmektedir. Ayrıca 11 otel işletmesinde K/P bölümünün olmaması ancak insan kaynaklarından sorumlu bir bölümün olması bu işletmelerde bu konuya gereken önemin verilmediğini, bu bölüme ait işlemlerin başka bir bölümce yapıldığı görülmektedir. Bunun yanında 41 otel işletmesinde işletme yönetimi ile ilgili olarak işletmeden kaynaklanan bir sıkıntı ve zorluğun olmadığı özellikle belirtilmiştir. Bunu belirten otel işletmeleri profesyonel bir anlayışla işlerini yürütmekte olduklarını ayrıca belirtmişlerdir.

Çoğunlukla bütün yıl faaliyet gösteren ve beş yıl ve daha az bir süredir ve en fazla da büyük çoğunluğu 20 yıldır sektörde olan beş yıldızlı otel işletmelerinin çoğunlukla normal lise ve üniversite mezunu kişilerle çalışmakta olduğu görülmektedir.

Tüm bunlar doğrultusunda insan kaynakları seçim süreci uygulamaları konusunda eğitim almış, işletmede uzman kişilerin idaresinde ve bu kişilerinde üst düzey yöneticiye bağlı olarak insan kaynakları bölümü kurulmalıdır. Henüz bir K/P bölümü olmayan otel işletmelerinin hızla yapılarak bu bölümü oluşturulmaları işletmelerdeki insanlardan oluşan sıkıntılar ve zorlukların çözülmesine yardımcı olacaktır. Her şeyden önce otel işletmeleri insanın insana hizmet ettiği bir işletme olduğundan KY çerçevesinde eğitilecek adaylara eğitim verilmesi gerekmektedir. Gerekirse bu bölüm için yöneticilerin yetki ve sorumlulukları arttırılmalı, diğer bölümlerle işbirliğine gidilmelidir. Özellikle

i gören seçimine yönelik sorumluluklar insan kaynakları bölümüne ait olmalı daha sonra di er bölümler ya da yöneticilerle ba lantı kurulmalıdır.

Son zamanlarda artan tesisler olası rekabeti artırmaktadırlar. Otel i letmeleri bu rekabet ortamında ba arıyı en iyi performansı gösteren ve iyi bir hizmet sunan i göreniyle elde edecektir. Bunun için ise otel i letmelerinin K bölümüne gereken önemi vermesi, i inde uzman ki ilerle çalı ması, daha çok turizm e itimi almı üniversite mezunu ki ileri seçmesi daha yararlı olacaktır. Bunun yanında e itim kurumlarının da insan kaynakları konusunda e itimlerini olması gerekeni anlatmak yerine uygulamalı olarak vermeleri çok daha fayda sa layacaktır.

Özellikle insan kaynakları bölümünün oldu u otel i letmeleri bu bölümün gerektirdi i sorumlulukları yerine getirmeli ve K politikaları olu turmalıdır. K politikası olmayan bir insan kaynakları bölümü i letme için uyum ve kaliteli i gören seçmekte yanlı lar yapabilir. Bu yüzden insanı n yo un oldu u bu i letmeler insan kaynakları bölümüne her yönüyle sahip olmalı ve bu konularda hem e itim alarak hem de i görenine e itim aldırarak bu bölüme gereken önemi vermelidirler.

Ara tırma sonucunda çıkan bulgular dahilinde sektöre yönelik o larak sunulan önerileri madde halinde özetlemek gerekirse;

- letmeler KY çerçevesinde uzman ki ilerle çalı malıdırlar.
- Bu bölümde çalı an i görenlerin e itim durumları en az lisans düzeyinde olmalıdır.
- K politikaları üst yönetim tarafından K bölümüyle b irlikte ürütülmelidir.
- Gelece e dönük uygun adımlar atılabilmesi için bilimsel yöntemlerle K planlaması yapılmalıdır.
- letmede verimlili i arttırmak için i analizi çalı malarına a ırlık verilmelidir.

- gören bulmada daha fazla aday toplayabilmek için kaynak seçiminde internet kullanımına a ırlık verilmelidir.
- KY kavramı ve K bölümünün görevleri tam anlamıyla kavranmalı, gereken e itimler hem üst yönetime hem de i görene verilmelidir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, A. Cevat, **nsan Kaynakları Temini ve Seçimi**, nsan Kaynakları Yönetimi, stanbul: stanbul Üniversitesi İletme Fakültesi Yayını, 2000.
- Aao lu, O. Kemal. **gücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:457, 1992.
- Akat, Ömer. **Turizm İletmecili i**, stanbul: Ekin Kitabevi, 2000.
- Akbaba, Atilla ve Hürriyet Çimen. “Otel Yöneticilerinin Lisans Düzeyinde Turizm E itimi Alımı görenleri le De erlendirilmesi: Ankara’daki Dört ve Be Yıldızlı Otellerde Bir Ara tırma”, **Selçuk Üniversitesi .B.F. Sosyal ve Ekonomik Ara tırmalar Dergisi**, yıl: 6 sayı:12 Ekim, 2006, ss 231.
- Aldemir, M. Ceylan ve Alpay Ataol ve Gönül Budak Solako lu, **Personel Yönetimi**, zmir: Barı Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1993.
- Alkan, Atakan ve lker Parıltan. **nsan Kaynaklarının Tanımı, Tarihi ve Geli imi**, <http://www.geocities.com/zaferagyar/iky.htm> ,2006.
- Aklaya, Aylin ve Alptekin Esin. **Soru Yanıtlamam Nedenleri ve Etkileri**, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi:18(4), 2005.
- Alpagun, Oktay. **Küçük İletmeler Kavramı, Kurulu u ve Yönetimi**, Ankara: Özgün Matbaacılık, 1998.
- Aras, Ha im. **Konaklama İletmecili inde Yiyecek- çecek Maliyet Kontrolü**, T.C Turizm Bakanlığı ı: Devran Matbaası, 1993.
- Argon, Türkan. **Personel Yönetiminden nsan Kaynakları Yönetimine “ nsan” Faktörü**, Abant zzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Bolu, Cilt/volume:2003-1 sayı:1.
- Akun, nal Cem. gören, Eski ehir: ktisadi ve Ticari limler Akademisi Yayınları no: 207, 1978.
- Aymankuy, Yusuf. **2000’li Yılların Uluslar arası Turizm Politikaları**, VI. Ulusal Turizm Konseyi, 18-20 Kasım, Ku adası: 1995.

- Aytek, Bintu . **İletme Yönetimi**, Ankara, 1979.
- Barutçugil, smet S. **Turizm İletmecili i**, stanbul: Beta Basım Yayın, 1989.
- Batman, Orhan. **Otel İletmeleri Yönetimi**, Adapazarı: De i im Yayınlar, 1999.
- Bayer, M. Zekai. **Turizme Giri** , stanbul: İletme Fakültesi Yayın No:253, 1992.
- Benligiray, Yılmaz. **Otel İletmelerinde Kar Planlama Sorunu ve Maliyet Kontrolü**, Eski ehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:180/111, 1977.
- Berbero lu, Güne N (Editör). **Genel İletme**, Eski ehir: T.C Anadolu Üniversitesi Açıkö retim Fakültesi Yayını no:704, 2003.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Be eri li kiler** , Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990.
- Bozkurt, Ömer. **Memurlar, Türkiye’de Kamu Bürokrasisinin Sosyolojik Görünümü**, Ankara: Türkiye ve Ortado u Amme daresi Enstitüsü Yayını, 1980.
- Ceylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Eski ehir: Met Basım Yayım, 1992.
- Cheung, Catherine, Rob Law. **Hospitality Service Quality and The Role Of Performance Appraisal**, Managing Service Quality Valume:8-Number:6, MCB University Pres, 1998.
- Çelikkıçak B. , Müge ve Özlem Ege Oruç, **Methods Used in Reduction of Bias Arising from Nonresponse**, Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, Journal of Arts and Sciences Sayı: 6 / Aralık, 2006.
- Çetiner, Ertu rul. **Konaklama İletmelerinde Yönetim Muhasebesi**, Ankara: Tubitay L.t.d Baskı, 1995.
- Çimen, Hürriyet. Konaklama İletmeleri Yöneticilerinin Lisans Düz eyinde Turizm E itimi Alımı görenleri le İgili De erlendirmeleri: Ankara’daki Dört ve Be Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** , 2006.

- Çoban, Gökhan. **Personel Bulma ve Seçme**, [http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel\\_secimi\\_dosyalar/frame.htm#slide0001.htm](http://www.bilgiyonetimi.org/sunular/personel_secimi_dosyalar/frame.htm#slide0001.htm), 2005.
- Demir, Cengiz. **Konaklama İletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara: Nobel Yayın, 2005.
- Döven, Musa Said ve Kadir Ardıç. **“Türkiye’de İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi”**, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=650](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=650), 2006.
- Erdem, Barı . **Otel İletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci(Örnek Bir Uygulama)**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü** , 2002.
- Erdem, Barı . **Otel İletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi**, [www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=196](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=196), 2006.
- Erdoğan, İhan. **İletmelerde Personel Seçimi ve Barın Değerleme Teknikleri** , . Ü. İletme Fakültesi Yayın No. 248, İstanbul, 1991.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1993.
- Ersen, Haldun. **Topyekün Mükemmelleme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 3. baskı, İstanbul: Soyak Basım, 2004.
- Fındıkçı, İhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, Kasım 1999.
- Gökdeniz, Ayhan. **Otel İletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Ankara: Turhan Kitabevi, 1999.
- Gümüoğlu, Evkinaz ve Ge Pınar ve Perra Akan ve Atilla Akbaba, **Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2007.
- Gürer, Canan Çetin. **Personel Seçiminde Görüşme**, İstanbul: Çağlayan Basımevi, 1990.

Gürler, Gökhan. **Kobi'lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci( Sakarya Uygulaması)**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Çöz, Orhan. **Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi**, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı: 23 -24, 1991.

Çelik, Fatma Nur. **Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerleme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği**, Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:15 Sayı:2, 2004.

Blanke, Jennifer (Senior Economist, Global Competitiveness Network, World Economic Forum) and Thea Chiesa (Head of Aviation, Travel and Tourism, World Economic Forum). **Travel and Tourism Competitiveness Report 2007**.

Kar, Muhsin. Ebru Zorkirici ve Metin Yıldırım, **Turizmin Ekonomiye Katkısı Üzerine Ampirik Bir Değerlendirme**, Akdeniz İktisadi ve İstatistiksel Araştırmalar Dergisi Sayı:8, 2004.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınları, 1999.

Kaynak, Tuğrul. **Organizasyonel Davranış**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:223, 1990.

Kılıç, Cem. **Turizm Sektöründe İşletimin Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye'de 5 Yıldızlı Otellerin Analizi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

Keser, Akin. **Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi**, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=407](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407), 2006.

Kingır, Said ve Erkan Taşkın, **Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin Gözlenen Görüşlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İstatistiksel Araştırmalar Dergisi, C.VIII ,S.1, 2006.

Koç, Atilla. **Hedef dünyada öne çıkmak**, <http://www.sabah.com.tr/2005/12/08/trz110.html>, 2006.



- Kozak, Nazmi ve Meryem Kozak ve Metin, Kozak. **Genel Turizm İnkeler-Kavramlar**, Ankara:Turhan Kitabevi, 2000.
- Kozak, Nazmi ve Meryem Kozak ve Metin, Kozak. **Genel Turizm İnkeler-Kavramlar**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.
- Kozak, Akdoğan Meryem. **Otel İletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1999.
- Kozak, Akdoğan Meryem. **Analizinin Yönetim Yaklaşımları İindeki Önemi**, [www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=25&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=25&pg=m), 2006.
- Kozak, Nazmi (Editör). **Otel İletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 1998.
- Mavi , Fermani. **Otel Yönetimi ve 5 Yıldızlı Otel İletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 1985.
- Mavi , Fermani. **Otel İletmeciliği İke ve Kavramlar**, Eskişehir: Birlik Matbaası, 1992.
- Medlik, S. **Profile of Hotel and Catering Industry**, London: William Heineman, 1972.
- Olalı, Hasan ve Meral Olalı. **Otel İletmeciliği**, İstanbul, Beta Basım:1993
- Özçelik, A. Oya. **İletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre e Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Nevşehir: VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, 2000.
- Özdemir, Ekrem ve Ali Talip Akpınar. **Konaklama İletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili**, <http://sbe.kou.edu.tr/kosbed/dergi%2004/ozdemir.pdf>, 2006.
- Öztürk, Zekai. **İletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik**, Ankara: Epar Yayınları, 1995.

- Paksoy, M. **gücünün Seçimi ve e Yönlendirilmesinde Psiko-Teknik Yaklaşım Sempozyumu; Türkiye’de Mesle e Yöneltilmede Psikoteknik ;** Mili Prodüktive Merkezi Yayınları; No. 403; Ankara, 1990.
- Palmer, Margaret and Kenneth T.Winters, **nsan Kaynakları.** (çev:Do an ahiner), Rota Yayın, 1993.
- Rahman Shams-Ur, **A Review of Emprical Research On Total Quality Management Using Scale Developing Methods: An Avustralian Perspective,** Total Quality Management, Vol: 13, No: 5, 2002 .
- Sabuncuo lu, Zeyyat. **Personel Yönetimi,** Bursa, 1997.
- Sabuncuo lu, Z., **nsan Kaynakları Yönetimi,** Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.
- Sadullah Ömer. **nsan Kaynakları Yönetimi,** No: 537, Eski ehir, 1999.
- Schuler, Heinz and James L. Farr and Mike Smith, **The Individual and Organizational Sides of Personel Selection and Assessment, Personel Selection and Assessment Individual and Organizational Perspectives,** Hillsdale New Jersey: Lawrence Eilbarm Associates, Publishers, 1993.
- Serbest, P. Menek e. **Herkes için nsan Kaynakları,** stanbul: Sistem Yayıncılık, 1. baskı, 2005.
- Seymen, Oya Aytemiz. **Dı Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama letmelerinde gören Bulma Sürecine Uygulanması ,** Do u Akdeniz Üniversitesi Turizm Ara tırmaları Dergisi Cilt:2 Sayı:1, 2001.
- Sezgin, M.Orhan. **Genel Turizm,** Ankara: Tutibay Yayıncılık, 1995.
- Silah, Mehmet. **letmelerde Personel Seçme ve e Yerle tirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örne i: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulanması ,** Celal Bayar Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005.
- Solmu ,Tarık. **Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekni i,** [http://www.isguc.org/?avc=arc\\_view.php&ex=139&hit=zend&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=139&hit=zend&pg=m) , 2006.

- Sümer, Canan. **nsan Kaynakları Yönetimi Etkinli i Olarak Örgütsel Kariyer Planlama ve Geli tirme**, <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/kariyerplanlama.htm> , 2006.
- ahan, Aysun. **nsan Kaynakları Yönetimi**, <http://www.ikademi.com/showthread.php?p=569> , 2006.
- ener, Burhan. **Modern Otel letmelerinde Yönetim ve Organizasyon** , Ankara: Detay Yayıncılık, 3. Baskı, 2001 -1.
- ener, Burhan. **Konaklama letmelerinde Önbüro Yönetimi** , Ankara: Detay Yayıncılık, 2001-2.
- Ta kın, Engin. **Otel letmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir anket uygulaması)**, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- Tav ancı, Ezel. **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi** , Ankara:Nobel Yayın, 2002.
- Tosun, Kemal. **letme Yönetimi**, Sava Yayınları, Ankara, 1992.
- Tütüncü, Özkan ve Deniz Tarlan ve Nurlan Mamyrkulov, **Seyahat Acentelerinde Çalı anların e Alma Sürecini Algulamaları ve zmir li Örne i** , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:5 Sayı:1, 2003.
- Usta, Öcal. **Genel Turizm**, zmir: Anadolu Matbaacılık, 2001.
- Yakar, Güler. **Otel letmelerinde gücünü Verimli Kullanma Teknikleri** , I. Turizm Sempozyumu, 17-18Kasım , Dokuz Eylül Üniversitesi . .B.F, zmir, 1994.
- Yıldırım, Ali ve Hasan im ek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Ara tırma Yöntemleri** , Ankara: Seçkin, 3.baskı, 2000.
- Yıldız, Emine. **Turizm letmelerinde çilik Maliyetlerinin Kontrolü** , [http://www.geocities.com/ceteris\\_tr2/e\\_yildiz.doc](http://www.geocities.com/ceteris_tr2/e_yildiz.doc), 2006 .
- Yılmaz, Betül ve Ya ar Yılmaz. **Kat Hizmetleri ve Yönetimi** , Balıkesir: Set Baskı, 1989.

Yörüko lu, İknur ve M. Altu Yörüko lu. **Konaklama-A ırlama İetmelerinde Servis Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 1998.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

Yüksel, Atila ve Füsun Yüksel. **Turizmde Bilimsel Ara tırma Yöntemleri**, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 2004.

**Turizm Tesisleri Yönetmeli i**,

[http://ww2.turizmdebusabah.com/haber\\_detay.asp?haberNo=13121](http://ww2.turizmdebusabah.com/haber_detay.asp?haberNo=13121) , 2006.

**Turizm Bakanlı ı Belgeli Konaklama Tesisleri** ,

<http://www.ttyd.org.tr/tablo7.htm> , 2007.

[www.inkay.net/secret/iky.ppt](http://www.inkay.net/secret/iky.ppt) , 2006.

**İnsan Kayna ı Bulma**,

<http://www.turkeyforum.com/satforum/showthread.php?p=2505414> , 2006.

<http://www.kariyerim.net.tr.tc> , 2006.

<http://www.statpac.com/surveys/nonresponse-bias.htm> , 2007.

**EKLER**

## Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından işletmeyi gören bulma ve seçme süreci ile ilgili veri toplama amacıyla uygulanmaktadır. Siz de otel yöneticilerin bu anket formunu dikkatle doldurmanız, bu çalışmanın başarısına büyük katkı sağlayacaktır. Doldurduğunuz anketler yüksek lisans tezi içerisinde kullanılacak, kesinlikle gizli tutulacak ve sadece anketlerin toplu olarak değerlendirilmesi ile elde edilecek veriler çalışmamız kapsamında incelenecektir. İşiniz ve yardımınız için teşekkür ederim.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü

### A. İŞLETMEDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI VE İŞ GÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULAR

1. Otelinizde “insan kaynakları”ndan (personel) sorumlu bölüm var mı?  
( ) Evet ( ) Hayır

Cevabınız “evet” ise 2. soruya geçiniz.

2. Bu bölümde çalışanların unvanlarını belirtiniz.

Unvanı : .....

.....

.....

3. Bu bölümde çalışanların eğitim durumu nedir?

( ) Lise ( ) Önlisans | ( ) Lisans | ( ) Yüksek Lisans | ( ) Doktora

4. İnsan kaynakları politikası; işletmelerde görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak işletmenin seçilmesi, değerlendirilmesi, uluslararası ölçütlere ve toplam kalite anlayışına uygun olarak yetiştirilmesi ve hizmet birimlerinde görevlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.

İşletmenizinde hangi insan kaynakları politikası uygulanıyor? Lütfen belirtiniz.

( ) Seçme ve değerlendirme ( ) Oryantasyon Programı ( ) Performans değerlendirme  
( ) Kariyer planlaması ( ) Eğitim ( ) Ücretlendirme ve diğer sosyal olanaklar

5. Bu politika kim/hangi birim tarafından uygulanıyor?

( ) Üst yönetim ( ) Sadece .K. bölümü  
( ) Üst yönetim ve .K bölümü ile birlikte ( ) Diğer (belirtiniz) .....

6. İnsan Kaynakları Planlaması ( KP) en kısa tanımıyla, bir işletmede geleceğe yönelik iş gücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahminlenmesidir.  
Otelinizde İnsan Kaynakları Planlaması çerçevesinde ne yapılıyor?  
( ) İş gücü devir hızı (envanteri) ( ) Personel devir oranı | ( ) Devamsızlık oranı
7. Bu planlar ne kadarlık bir zaman dilimini kapsamaktadır?  
( ) 1 yıldan az ( ) 3-5 yıl arası  
( ) 1-3 yıl arası ( ) 5 yıldan fazla  
( ) Diğer (belirtiniz):
8. İşletmenin iş gören ihtiyacını belirlemede hangi yöntemi kullanıyorsunuz?  
( ) Yöneticinin tahminleri ( ) Statistiksel teknikler  
( ) İş yükü analizleri ( ) Diğer (belirtiniz):.....
9. Otelinizde tüm görevler için "iş analizi" çalışmaları yapılıyor mu?  
( ) Evet ( ) Hayır
10. Otelinizde iş gören bulma ve seçme işlevi kim/hangi birim tarafından yürütülmektedir?  
( ) İnsan Kaynakları (personel) Müdürü ( ) İlgili Departman Müdürü  
( ) Genel Müdür ( ) Otel Sahibi  
( ) Diğer (belirtiniz):.....
11. Yönetici düzeyinde iş gören istihdam etmede yararlandığınız kaynaklar nelerdir?  
(Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)  
( ) Terfi ( ) Türkiye işçi kurumu  
( ) İşçi transferleri ( ) Özel müavirlik (danışmanlık) büroları  
( ) Informal araştırmalar ( ) Eğitim kurumları ve Meslek kuruluşları  
( ) Beceri dökümü ( ) İşçi sendikaları  
( ) Açık işler bildirimleri ( ) İş gören kiralama  
( ) İlanlar ( ) İnternet  
( ) Doğrudan başvurular ( ) Diğer  
( ) İşletme çalışanlarının aracılığıyla yapılan başvurular
12. Orta ve alt kademe düzeyinde iş gören istihdam etmede yararlandığınız kaynaklar nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.)  
( ) Terfi ( ) Türkiye işçi kurumu  
( ) İşçi transferleri ( ) Özel müavirlik (danışmanlık) büroları  
( ) Informal araştırmalar ( ) Eğitim kurumları ve Meslek kuruluşları  
( ) Beceri dökümü ( ) İşçi sendikaları  
( ) Açık işler bildirimleri ( ) İş gören kiralama  
( ) İlanlar ( ) İnternet  
( ) Doğrudan başvurular ( ) Diğer  
( ) İşletme çalışanlarının aracılığıyla yapılan başvurular

13.  kaynaklardan i gören bulmaya a ırlık veriyorsanız bunu n nedeni hangisi ya da hangileridir?

- ( ) Dı kaynaklardan i gören bulmaya göre daha ekonomik olmasından dolayı  
 ( ) Mevcut i görenin i letmeyi daha yakından tanimasından dolayı  
 ( ) Daha az zaman almasından dolayı  
 ( ) letmenin mevcut i göreni yakından tanimasından dolayı  
 ( ) Di er (belirtiniz):.....

14. Dı kaynaklardan i gören bulmaya a ırlık veriyorsanız bunu nedeni hangisi ya da hangileridir?

- ( ) letmeye yani fikir ve görülerin girmesine imkân verce inden dolayı  
 ( ) letmenin mevcut çalı anları arasında olumlu yönde rekabet ortamı yarataca ından dolayı  
 ( ) Daha yetenekli i gören adaylarının bulunmasına imkan verce inden dolayı  
 ( ) Di er (belirtiniz):.....

15. talebinde bulunan aday i görenlere seçme sürecinde hangi a amaları uyguluyorsunuz? (Birden fazla seçene i i aretleyebilirsiniz.)

- |                                |                                  |                               |
|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| ( ) Ba vuru kabulü ve n eleme | ( ) Performans (ba arı) testleri | ( ) Serbest (plansız) görü me |
| ( ) Ba vuru Formları           | ( ) Ki ilik testleri             | ( ) Baskıcı görü me           |
| ( ) Bilgi testleri             | ( ) Zekâ testleri                | ( ) Grup görü mesi            |
| ( ) Psikoteknik testler        | ( ) Grafik yanıtlı testler       | ( ) Karma görü me             |
| ( ) Sa lık kontrolü            | ( ) Planlı görü me               | ( ) Referanslar               |

16. gören seçme sürecinde e er görü me (mülakat) uyguluyorsanız yönteminiz nedir?(Birden fazla seçene i i aretleyebilirsiniz.)

- |                               |                    |                     |
|-------------------------------|--------------------|---------------------|
| ( ) Planlı görü me            | ( ) Karma görü me  | ( ) Baskıcı görü me |
| ( ) Serbest (plansız) görü me | ( ) Grup görü mesi |                     |

17. stedi iniz nitelikte elemanları bulmak için a a ıdaki tedbirlerden bir ya da birkaçını uyguluyor musunuz?

	<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
— Esnek alı ma saatleri	( )	( )
— Ya konusunda esnek davranma	( )	( )
— Beceriler konusunda esnek davranma	( )	( )
— Var olan çalı anları yeniden e itmek	( )	( )
— e yeni alınanları e itmek	( )	( )
— Part-time çalı ma	( )	( )
— Ücretleri arttırma	( )	( )
— Organizasyonun imajını pazarlamak	( )	( )

18. Yönetici düzeyinde i görenin i e alınması ile ilgili son karar kime aittir?

- ( ) nsan Kaynakları (personel) Müdürü ( ) İlgili Departman Müdürü  
 ( ) Genel Müdür ( ) Otel Sahibi  
 ( ) Di er (belirtiniz):.....

19. Orta ve alt kademe i görenin i e alınması ile ilgili son karar kime aittir?

- ( ) nsan Kaynakları (personel) Müdürü ( ) İlgili Departman Müdürü  
 ( ) Genel Müdür ( ) Otel Sahibi  
 ( ) Di er (belirtiniz):.....



20. gören seçimi öncesinde adaylarla ilgili ya da adını z sıkıntılar var mıdır? Varsa bu sıkıntılar nelerdir? (Birden fazla seçene i i aretleyebilirsiniz)

- ( ) stenen ücret fazla ( ) letmemizde bayanlar çalı mak istemi yor  
 ( ) Kalifiye i gören bulunamıyor ( ) Adaylar görü melere gelmiyor  
 ( ) Üniversite mezunları i letmemizde çalı mak istemiyor ( ) e alınan adaylar i e ba lamıyor  
 ( ) Di er (belirtiniz):.....

21. gören seçimi ile ilgili ya da adını i letmenizden kaynaklanan zorluklar ve sıkıntılar var mıdır? Varsa nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçene i i aretleyebilirsiniz)

- ( ) letmenin bir KY politikası yok  
 ( ) letmede i gören seçimi konusunda yeterli uzman yok  
 ( ) letmede bir K bölümü yok  
 ( ) letmemeizde bu tür i lere pek önem verilmez  
 ( ) Di er (belirtiniz):.....

#### B. LETMEY TANITICI SORULAR

1.Otelinizin hizmete açık tutuldu u süre?

- ( ) Bütün yıl ( ) Sadece turizm sezonunda

2.Oteliniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- ( ) 5 yıl ve daha az ( ) 16-20 yıl arası  
 ( ) 6-10 yıl arası ( ) 20-25 yıl arası  
 ( ) 11- 15 yıl arası ( ) 26 yıl ve daha fazla

3.Otelinizde çalı an mevcut i görenin e itim durumu nedir?

- ( ) İkokul ( ) Ortaokul  
 ( ) Turizm lisesi ( ) Üniversitelerin turizm e itimi veren bölümleri  
 ( ) Normal lise ( ) Di er üniversiteler  
 ( ) Hiç okumamı

*Lütfen anket formunu doldurduktan sonra internet üzerinden ara tırmacıya gönderiniz. De erli zamanınız ve bu çalı maya katkılarınız için te ekkür ederiz.*

### Ara tırma Kapsamına Alınan Be Yıldızlı Otellerin Listesi

1. KAYA RAMADA PLAZA
2. AYDINBEY GOLD DREAMS HOTEL
3. TU CAN HOTEL
4. PORTO BELLO HOTEL RESORT & SPA
5. HILLSIDE SU HOTEL
6. GLORIA VERDE
7. PAPILLON ZEUGMA
8. RIXOS HOTEL PREMIUM BELEK
9. KAYA BELEK HOTEL
10. ASDEM BEACH HOTEL
11. S RENE BELEK GOLF & WELLNESS HOTEL
12. JOY PEGASOS WORLD HOTEL
13. BLUE WATERS RESORT
14. SELGE BEACH RESORT&SPA
15. BARCELO PREMIUM ERES N TOPKAPI HOTEL
16. CELES BEACH RESORT
17. RIXOS HOTEL KONYA
18. MAJESTY CLUB HOTEL BELIZIA
19. OTEL SEYHAN
20. ADANA H LTONSA
21. D VAN ANTALYA TALYA HOTEL
22. IC HOTELS AIRPORT
23. GRAND HOTEL ADON S
24. MEDER RESORT HOTEL
25. OTIUM HOTEL ART
26. MAGIC LIFE KEMER IMPERIAL
27. CLUB PHASEL S
28. K L KYA PALACE
29. CLUB HOTEL PHASEL S ROSE
30. L MAK ARCADIA GOLF & SPORT RESORT
31. IBEROTEL PALM GARDEN
32. LE CHATEU DE PRESTIGE SPA&THALASSO
33. CLASS HOTEL
34. POLAT RENAISSANCE ERZURUM HOTEL
35. GRAND HOTEL GAZ ANTEP
36. CAPRICE PALACE
37. DIAMOND OF BODRUM HOTEL
38. LYRA RESORT HOTEL
39. PEMAR BEACH RESORT
40. XANADU RESORT HOTEL
41. D NLER HOTELS ALANYA
42. AMARA WING RESORT
43. THE MAX M RESORT HOTEL
44. SHERATON HOTEL & CONVENTION CENTER
45. DEDEMAN KONYA CONVENTION CENTER

46. QUEEN'S PARK RESORT HOTEL
47. YASMIN BODRUM DELUXE
48. AEGEAN DREAM RESORT HOTEL
49. AKT F METROPOL TAN HOTEL
50. AMARA DOLCE VITA
51. IC HOTELS GREEN PALACE
52. L MAK LARA DE LUXE HOTEL & RESORT
53. KERVANSARAY KUNDU
54. GRAND HOTEL ARTS DE
55. CAN PINUS RESORT
56. H LTON STANBUL
57. SHERATON VOYAGER ANTALYA RESORT HOTEL & SPA
58. GARDEN RESORT BERGAMOT
59. GRAND PRESTIGE HOTEL S DE
60. KAYA GOLF CLUB
61. SPICE HOTEL & SPA
62. ARYCANDA DE LUXE HOTEL
63. KUMKÖY BEACH RESORT & SPA
64. HOTEL BAĞA BODRUM
65. TACUCU BEST RESORT HOTEL
66. CESARS TEMPLE BELEK
67. GLORIA SERENITY
68. ATTALEIA SHINE
69. SUSES DE LUXE RESORT & SPA
70. PALOMA PERISSA
71. SILENCE PARK RESORT
72. NCEKUM BEACH RESORT
73. LEODIKYA RESORT HOTEL
74. KEMER REACH HOTEL
75. SEALIGHT RESORT HOTEL
76. YELKEN HOTEL SPA
77. LA BLANCHE RESORT & SPA
78. ASTERIA SORGUN RESORT
79. CLUB VOYAGE SORGUN SELECT
80. TURQUOISE HOTEL RESORT&SPA
81. STONE PALACE HOTEL
82. HOTEL SELIN
83. GOLDEN COAST RESORT HOTEL
84. KEMER RESORT HOTEL
85. ORANGE COUNTY RESORT
86. HOTEL LA MER
87. EL ZE BEACH RESORT
88. SPA HOTEL COLOSSAE THERMAL
89. LARUJ POLAT THERMAL HOTEL
90. DAMA RESORT
91. ALAT MYAVLLAGE & SPA
92. DVAN STANBUL
93. THE MARMARA STANBUL

94. CROWNE PLAZA ZM R
95. SHERATON ÇE ME HOTEL, RESORT & SPA
96. JUSTINIANO WISH GRAND KEMER HOTEL
97. CLUB HOTEL S S
98. HAPIMAG RESORT SEA GARDEN
99. I IL CLUB (M LTA)
100. BÜYÜK SAMSUN HOTEL
101. GRAND YÜKSEL HOTEL
102. SHERWOOD BREEZES BEACH & RESORT HOTEL
103. BARUT HOTELS LARA RESORT SPA & SUITES
104. DELPHIN PALACE
105. H LTON KAYSER
106. BÜYÜK ANADOLU HOTEL
107. HANE FAMILY RESORT
108. BARUT HOTELS HEMERA
109. AYDINBEY FAMOUS RESORT
110. WORLD PARK HOTEL
111. CEYLAN INTERCONTINENTAL
112. DEDEMAN ANTALYA CONVENTION CENTER
113. BOTAN K HOTEL
114. DELPHIN DELUXE RESORT
115. ROYAL V K NGEN RESORT & SPA
116. MERYAN HOTEL
117. NOVAPARK HOTEL
118. PAPILLON AYSCHA
119. JOY VICTORIA HOTEL
120. JOY PEGASOS RESORT HOTEL
121. CLUB HOTEL S DERA
122. PHASELIS PRINCESS HOTEL
123. ÜNSAPHIRE HOTEL
124. RIXOS HOTEL TEK ROVA
125. LONG BEACH RESORT HOTEL & SPA
126. SWISSOTEL GRAND EFES ZM R
127. POLAT RENAISSANCE STANBUL HOTEL
128. MUKARNAS SPA RESORT
129. RIXOS LABADA BEACH HOTEL
130. V K NG STAR HOTEL
131. HOTEL TURAN PRINCE RESIDENCE
132. THERMAL RESORT ORUÇO LU
133. ASTER A BELL S RESORT HOTEL
134. T MO RESORT HOTEL
135. CORENDON HOTELS & RESORT PRESA DI FINICA
136. SAMARA HOTEL
137. QUEEN ELIZABETH ELITE SUITE HOTEL & SPA
138. AKGÜN STANBUL
139. HOTEL EL- RUHA
140. MARITIM HOTEL GRAND AZUR
141. GRAND PA A HOTEL

142. ZORLU GRAND HOTEL
143. KERVANSARAY TERMAL HOTEL
144. ALM RA HOTEL
145. HOTEL ÇELİK PALAS
146. S MENA HOTEL & VİLLAS
147. AK-KA HOTELS ALI İNDA BEACH
148. JOY K R WORLD HOTEL
149. RENAISSANCE ANTALYA BEACH RESORT & SPA
150. IC HOTELS SANTAI
151. CATAMARAN RESORT HOTEL
152. ANTEDON DE LUXE
153. DEDEMAN STANBUL
154. THE PLAZA HOTEL ISTANBUL
155. GRAND CEVAHİR HOTEL & CONVENTION CENTER
156. RAMADA PLAZA STANBUL
157. ORTAKÖY PRINCESS HOTEL
158. RIXOS HOTEL BELDİB
159. D VAN MARMAR S MARES
160. BARUT HOTELS ARUM
161. SARIKAMI TOPRAK HOTEL
162. SÜRAL HOTEL
163. SÜRAL SARAY HOTEL
164. HİLTON ZMR
165. GRAND HOTEL ONTUR
166. CACTUS HOTELS - CLUB YALI RESORT
167. HAWTHORN KARACA BODRUM
168. CHARISMA DE LUXE HOTEL
169. AZKA OTEL
170. LYKIA WORLD ANTALYA
171. MERSİN HİLTONSA
172. HILLSIDE BEACH CLUB
173. GRAND ERAS AKSARAY
174. GRAND HABER HOTEL KEMER
175. FANTASİA DE LUXE RESORT
176. RIXOS HOTEL BODRUM
177. KOLİNE HOTEL
178. ZMR PRINCESS HOTEL
179. SILENCE BEACH RESORT
180. OTIUM HOTEL ZEYNEP
181. GLORIA GOLF
182. JUSTINIANO CLUB VARUNA
183. LEMAK ATLANTİK HOTEL & RESORT
184. MARİTİM PİNE BEACH RESORT
185. CORNELIA DE LUXE RESORT
186. WASHINGTON RESORT & SPA
187. CESAR'S RESORT HOTEL
188. KAYAS DE HOTEL
189. SHERATON STANBUL MASLAK

190. MÖVENP CK HOTEL ISTANBUL
191. NEW CLUB HOTEL SERA
192. THE MARMARA ANTALYA
193. KLASS S RESORT HOTEL
194. MAR N PRINCESS HOTEL KUMBURGAZ
195. DEDEMAN CAPPADOCIA CONVENTION CENTER
196. CLUB EPHEMUS PRINCESS HOTEL ' Ultra All Inclusive'
197. RICHMOND EPHEMUS RESORT
198. FANTAS A HOTEL DE LUXE
199. KORUMAR DE LUXE HOTEL
200. ATAMIS ONURA HOTEL
201. ADAKULE HOTEL
202. MAJESTY RESORT MIRAGE PARK
203. ELEGANCE HOTELS
204. HOTEL AQUA
205. GRAND KAPTAN HOTEL
206. SERAPSU HOTEL
207. SUNSET BEACH HOTEL
208. ORIENT PALACE HOTELS RESORT
209. F RST CLASS HOTEL
210. GALER RESORT HOTEL
211. KBAL THERMAL HOTEL & SPA
212. ESENBO A AIRPORT HOTEL
213. THE MARMARA BODRUM DELUXE
214. MARTI RESORT DE LUXE
215. JOY MUNAMAR HOTEL
216. DEDEMAN ANKARA
217. B LKENT HOTEL & CONFERENCE CENTER
218. CLUB PARADISO HOTEL & RESORT ( ALL INCLUSIVES)
219. LARESPARK HOTEL
220. ROYAL WINGS HOTEL
221. CONCORDE RESORT & SPA
222. KERVANSARAY LARA
223. ANKARA H LTONSA
224. HOTEL ASTER A
225. HANE GARDEN
226. JOY PEGASOS ROYAL RESORT
227. AMARA BEACH RESORT
228. SÜRAL RESORT HOTEL
229. KOREL THERMAL RESORT CLINIC & SPA

## ÖZGEÇM

Buket SUBA I 1981 yılında Gelibolu'da doğdu. İlkokulu İstanbul ve Diyarbakır'da, ortaokulu Ankara ve Söke'de, liseyi ise Söke'de tamamladı. Lisans öğrenimini 2000 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda tamamladı. 2005 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı'na kayıt yaptırdı.

**Doğum Yeri ve Yılı** : Gelibolu 11.02.1981

**Yabancı Dil** : İngilizce, Almanca

**Elektronik Posta Adresi** : buketsubasi81@hotmail.com