

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNDEN
SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN ÖNEMİ
VE ANTALYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Tarık Özgür Şimşek

**Anabilim Dalı: İŞLETME
Programı: İŞLETME**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ayşe Can BAYSAL

ÖNSÖZ

“İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden seçme ve yerleştirmenin önemi ve Antalya bölgesinde bir araştırma” konulu tezime amacım hizmet sektöründe turizm alanında faaliyet gösteren otellerdeki seçme ve yerleştirmenin gidişatını araştırıp, insan kaynakları kavramı ile “seçme ve yerleştirmenin” önemini vurgulayarak Türkiye’deki turizm işletmelerinin bunu ne derecede yaşadıklarını gözlemleyip gelecekte ki işleyişe bir katkı sağlamaktır.

Tez konumu bulmamda, kaynaklara ulaşmamda ve çalışmayı gerçekleştirmemde değerli hocam Prof. Dr. Ayşe Can BAYSAL’a tüm yardımları ve yol göstermeleri için teşekkürlerimi sunarım. Prof. Dr. Mahmut PAKSOY’a tüm destekleri ve yardımları için teşekkür ederim.

Tarık Özgür ŞİMŞEK

İstanbul, Aralık 2008

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----|
| ÖNSÖZ | ii |
| İÇİNDEKİLER | iii |
| KISALTMALAR | vi |
| ŞEKİLLER..... | vi |
| TABLolar | vii |
| ÖZET..... | ix |
| ABSTRACT..... | x |
| 1. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ | 1 |
| 1.1. İnsan Kaynakları Kavramı..... | 2 |
| 1.2. İnsan Kaynaklarının Önemi..... | 3 |
| 1.3. İnsan Kaynaklarının Özellikleri | 4 |
| 1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi | 5 |
| 1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı | 6 |
| 1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi..... | 7 |
| 1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu..... | 8 |
| 1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi | 9 |
| 1.9. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları | 11 |
| 1.9.1. İnsan gücü Planlamasının Tanımı ve Önemi | 13 |
| 1.9.2. Personel Planlaması Nedenleri..... | 15 |
| 1.9.3. Planlama Çevresi İnsan Gücü Talebini Tahmin Modelleri..... | 16 |
| 1.9.3.1 Demografik Değişimler | 16 |
| 1.9.3.2. Ekonomik Değişmeler | 17 |
| 1.9.4. İnsan Gücü Planlamada Teknik İşlevler | 18 |
| 1.9.4.1. İş Analizi..... | 18 |
| 1.9.4.2. İş Tanımı | 19 |
| 1.9.4.3. İş Gerekleri | 20 |
| 1.9.4.4. İş Etüdü | 21 |
| 1.9.5. Örgütte Personel Fazlalığı..... | 22 |
| 1.9.5.1. Atamaları Kısıtlama, Geçici Görevlendirme | 23 |
| 1.9.5.2. Çalışma Saatlerinin Azaltılması..... | 23 |
| 1.9.5.3. Erken Emeklilik | 23 |
| 1.10. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş | 23 |
| 1.11. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları ve Benzerlikleri..... | 26 |
| 2. BÖLÜM: İŞGÜCÜ BULMA SEÇME VE YERLEŞTİRME..... | 30 |
| 2.1. İş gören Bulma Teknikleri..... | 32 |
| 2.2. İç Kaynaklar | 34 |
| 2.2.1 Yükselme (Terfi)..... | 35 |
| 2.2.1.1. Eskilik (Kıdem) Durumuna Göre Yükselme | 36 |
| 2.2.1.2. Başarı Durumuna (Performansa) Göre Yükselme | 37 |
| 2.2.2. Yatay Geçişler (İç Transfer)..... | 37 |
| 2.3. Dış Kaynaklar | 37 |
| 2.3.1. Duyurular | 39 |
| 2.3.2. Doğrudan Başvuru veya C.V. Gönderme | 40 |
| 2.3.3. Aracılarla Başvuru | 41 |
| 2.3.4. İş Kurumu | 42 |

| | | |
|----------|--|----|
| 2.3.5. | Özel İstihdam Büroları..... | 44 |
| 2.3.6. | Eğitim Kuruluşları..... | 45 |
| 2.3.7. | Sakat ve Eski Hükümlüler..... | 45 |
| 2.3.8. | İşgören Kiralama (Leasing)..... | 46 |
| 2.3.9. | İnternet | 47 |
| 2.4. | İş Gücü Seçme ve Yerleştirme | 47 |
| 2.4.1. | İş Tanımı Formu..... | 49 |
| 2.4.2. | Ön Görüşme ve Başvuru Formunun Değerlendirilmesi | 49 |
| 2.4.3. | Psikoteknik İnceleme (Testler) | 53 |
| 2.4.3.1. | İş Profilinin Tespiti | 53 |
| 2.4.3.2. | Test Bataryaları..... | 55 |
| 2.4.4. | İş Görüşmesi | 59 |
| 2.4.4.1. | Görüşme Türleri..... | 60 |
| 2.4.4.2. | Görüşmenin Uygulanması | 62 |
| 2.4.4.3. | Görüşmede Soru Türleri | 63 |
| 2.4.4.4. | Görüşmeciye Düşen Görevler..... | 65 |
| 2.4.4.5. | Görüşme Değerleme Formu..... | 66 |
| 2.4.5. | Referans Araştırması..... | 68 |
| 2.4.6. | İşe Alınma Kararı | 69 |
| 2.4.7. | Sağlık Kontrolü | 70 |
| 2.4.8. | Teklif Verme | 71 |
| 2.4.9. | İşe Yerleştirme | 71 |
| 3.BÖLÜM: | KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE (OTELLER) İNSAN | |
| | KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖNEMİ..... | 73 |
| 3.1. | Otel İşletmelerinin Tanımı | 73 |
| 3.2. | Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi | 74 |
| 3.2.1. | Dünya'daki Gelişimi | 74 |
| 3.2.2. | Türkiye'deki Gelişimi | 77 |
| 3.3. | Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması | 78 |
| 3.3.1. | Merkezi Oteller | 78 |
| 3.3.2. | Resort Otelleri | 78 |
| 3.3.3. | Karayolları Kavşak Otelleri(Moteller)..... | 78 |
| 3.3.4. | Havaalanı Otelleri | 79 |
| 3.3.5. | Konut Otelleri (Residence) | 79 |
| 3.3.6. | Yüzer Oteller | 79 |
| 3.4. | Otel İşletmelerinde İstihdamın Yapısı – Verimlilik İlişkileri | 79 |
| 3.4.1. | Otel İşletmelerinde Personel İhtiyacının Belirlenmesi | 80 |
| 3.4.2. | Otel İşletmelerinde İstihdam Edilecek Personelden Aranacak Genel Nitelikler..... | 77 |
| 3.4.3. | Otel İşletmelerinde İstihdam Edilecek Personelden Aranacak Özel Nitelikler | 82 |
| 3.4.4. | Otel İşletmeleri İçin Personel Tedarik Kaynakları..... | 83 |
| 3.4.4.1. | Reklamlar ve İlanlar..... | 83 |
| 3.4.4.2. | İş ve İşçi bulma kurumları | 83 |
| 3.4.4.3. | İşletmede Mevcut Personelin Önerileri | 83 |
| 3.4.4.4. | Turizm ve Otelcilik Okulları..... | 83 |
| 3.4.4.5. | Diğer Otel İşletmelerinden Transfer | 83 |
| 3.4.4.6. | Rastlantı | 83 |
| 3.4.5. | Otel İşletmelerinde Personel Seçim Yöntemleri ve Süreci..... | 83 |
| 3.4.5.1. | Sistematik Bir Personel Seçim Sürecinin Oluşumu..... | 84 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.4.5.2. | Personel Seçim Sürecinde Kullanılan Araçlar..... | 85 |
| 3.5. | Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları | 86 |
| 3.5.1. | Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi..... | 89 |
| 3.5.2. | Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri..... | 91 |
| 3.5.2.1. | İşgücü Planlaması | 91 |
| 3.5.2.2. | İş Analizi..... | 92 |
| 3.5.2.3. | İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme | 92 |
| 3.5.2.4. | İşe Alıştırma ve Eğitim..... | 93 |
| 3.5.2.5. | Motivasyon | 93 |
| 3.5.2.6. | Performans Değerleme | 93 |
| 3.5.2.7. | Ücretleme..... | 94 |
| 3.5.2.8. | Disiplin..... | 95 |
| 3.5.2.9. | Endüstriyel İlişkiler..... | 95 |
| 4.BÖLÜM: | KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SEÇME VE YERLEŞTİRME İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA..... | 96 |
| 4.1. | Uygulama Çalışmasının Kapsamı | 97 |
| 4.1.1. | Araştırmada Kullanılan Araçlar | 97 |
| 4.2. | Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri..... | 97 |
| 4.3. | Araştırmaya Katılan Otellerin Personel Temininde Kullandıkları Kaynaklar .. | 99 |
| 4.4. | Araştırmaya Katılan Otellerin Personel Temininde Mülakat Tekniğine Ayırdıkları Yer | 100 |
| 4.5. | Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Yeri | 100 |
| 4.6. | Personel Seçiminde Değerleme Merkezi Yaklaşımının Yeri..... | 101 |
| 4.7. | Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Değerlendirilmesi | 101 |
| SONUÇ | | 104 |
| EKLER | | 108 |
| KAYNAKÇA | | 110 |

KISALTMALAR

| | |
|-------|---------------------------------|
| AB: | Avrupa Birliği |
| AGE: | Adı Geçen Eser |
| AKYV: | Avrupa Kalite Yönetimi Vakfi |
| TKY: | Toplam Kalite Yönetimi |
| TQM : | Total Quality Management |
| İKY: | İnsan Kaynakları Yönetimi |
| HRM: | Human Resource Management |
| GRH: | Gestion Des Ressources Humaines |
| CV: | Özgeçmiş |

ŞEKİLLER

ŞEKİLLER

| | |
|--|----|
| Şekil 2. 1 Standart Seçim Süreci | 48 |
|--|----|

TABLULAR

| | |
|--|----|
| Tablo 2. 1 Personel İstek Formu Örneği | 34 |
| Tablo 2. 2 C.V. Örneği..... | 41 |
| Tablo 2. 3 İş-Kur Aracılığıyla İşe Yerleşen Kişiler | 44 |
| Tablo 2. 4 İş Başvuru Formu Örneği | 51 |
| Tablo 2. 5 İş Profili Tablosu | 54 |
| Tablo 2. 6 Görüşme Değerlendirme Formundan Bir Örnek | 68 |
| Tablo 2. 7 Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı Tablosu | 70 |
| | |
| Tablo 3. 1 Departmanlara Göre Personel Dağılımı..... | 81 |
| | |
| Tablo 4. 1 Yıldız Sayılarına Göre Otellerin Dağılımı..... | 96 |
| Tablo 4. 2 Araştırmaya Katılan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri | 98 |
| Tablo 4. 3 Araştırmaya Katılan 4 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri | 98 |
| Tablo 4. 4 5 Yıldızlı Otellerdeki Üniversite Mezunu Yöneticilerin Mezun Olduğu Fakültelere Göre Dağılımları | 99 |

Üniversite : İstanbul Kültür Üniversitesi
Enstitüsü : Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ayşe Can BAYSAL
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - Aralık 2008

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİNDEN SEÇME VE YERLEŞTİRMENİN ÖNEMİ VE ANTALYA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tarık Özgür ŞİMŞEK

Günümüzde teknoloji üretimi artık belirli ülkelerin tekelinde olmaktan çıktığı gibi teknoloji üretimi için gerekli donanımı olmayan ülkeler için teknolojinin kopya edilerek alınması mümkün hale gelmiştir. Bu bağlamda personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. En zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır.

İnsan kaynağını seçmek ve yerleştirmek, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçmeme işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. O nedenle kaliteli ve kapasiteli eleman bulma ve seçme bir işletme için yaşamsal önem taşır. Önemli olan “doğru işe doğru adam” bulmaktır. Bir işletme varlığını ve gelişimini ancak bu şekilde devam ettirebilir.

Otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan "insan" unsurudur. İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve "insanın insana hizmeti" olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren İnsan Kaynakları Yönetimi ile mümkündür.

Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynaklarının Seçimi, İnsan Kaynakları Yerleştirmesi, İnsan Kaynaklarının Önemi

Bilim Dalı Sayısal Kodu :

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Social Sciences
Department : Management
Supervisor : Prof. Dr. Ayşe Can BAYSAL
Degree Awarded and Date : December- 2008

IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: SELECTING AND
IMPLACEMENT WITH A FIELD RESOURCE IN THE AREA OF ANTALYA

Tarık Özgür ŞİMŞEK

ABSTRACT

Today, in addition to the fact that technology is not in the exclusive possession of any country, it has become possible to adopt technology by copying for those countries that do not have sufficient equipment and facilities for technology production. In this context, all resources carry the feature of being purchasable, substitutable or obtainable, except for human resources, which is the most difficult and expensive one to provide

Selecting and placement are the most significant roles of human resources management. Delays in finding and selecting personnel or not placing suitable personnel for the job would result in delays in the operations, and thus, would lead to increases in costs. Therefore, it is vital for a business to find and select personnel with suitable quality and capacity. The major point is finding ‘‘the right person for the right job’’. A business could sustain its existence and improvement only by this way.

In hotels, ‘‘human’’ is the factor that creates both income and cost. Managing human resources well would enable using work force efficiently. In a sector like the hotel industry, where one-to-one relations and ‘‘service of man to man’’ is vital, management of human resources is only possible via Human Resources Management, requiring special knowledge and skills for this area.

Key Words: Human Resource, Human Resource Management,
Selecting and Implacment in Human Resource,
Importance of Human Resource

Science Code:

1. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİMİ

1. İnsan Kaynakları Kavramı, Önemi Ve Özellikleri

Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar; para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi ve en zor sağlanana genel olarak “personel” olarak adlandırılan insan kaynağıdır.¹

Diğer tüm kaynaklar zamanla değişime uğrarlar. Bazı kaynaklar eskiyerek çağa ayak uyduramaz bazı kaynaklar yenilenerek çağın gereklerine uygun hale gelir sağlanır, ancak insan kaynağının böyle bir özelliğinin bulunmaması önemlidir.

İnsan kaynağından daha iyi yararlanabilmenin en etkili aracı ise eğitimidir. Örgütsel açıdan insan kaynağının eğitimi, yönetimin modernleştirilmesini de en etkili aracı olarak görülmektedir.²

Literatürde İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları örgütte rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak kabul edilmektedir. Burada temel görev personelin hem verimliliğini hem de tatminini artıracak örgütsel çevreyi oluşturmaktır.³

Günümüzde teknolojik gelişmeler, insan kaynağının verimliliğinin artırılmasında ve çalışma yöntemlerinin değiştirilmesinde etkili olmaktadır. Ancak, hiçbir teknolojik gelişme insan kaynağını ikame edememektedir. Özellikle son yıllarda robot kullanımının yaygınlaşması, insan kaynaklarının ikame edildiği

¹ Aytaç Açıkalın, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Ankara: Pegem, 1994, s.10.

² Gilles Barouch, “La Formation a la Gestion des Ressources Humanies dans l’Administration Française”, *Revue Politique et Management Public*, Vol. 7, No.4, Decembre 1989 s.68 Aktaran: Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel: 2007, s.10

³ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2003, s.341.

şeklinde değerlendirilmesine karşılık, bunun yanlış olduğu da gözlenmiştir. Çünkü, robotların programlanması robotlar için çalışma ortamı hazırlanması ve onların yönlendirilmesi gene insan kaynağı tarafından gerçekleştirilmektedir. Hatta, bu bağlamda, insan kaynağının öneminin daha da arttığı, gelecekte daha nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyulacağı, bunun da diğer kaynaklara nazaran insan kaynağının en önemli kaynak olması anlamına geldiğini göstermektedir.

1.1. İnsan Kaynakları Kavramı

İnsan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılın da, kendisi de ünlü bir ekonomist olan Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak, kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir. Bununla birlikte kavramın ve bununla ilgili yönetsel mekanizmaların gelişimi çeşitli ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir.⁴

Bazı bilim adamları “personel” kavramı ile “insan kaynakları” kavramını eş anlamlı olarak değerlendirirken diğer bazı bilim adamları ise, esas itibariyle bu kavramlar arasında çok büyük anlam farkı bulunmamakla birlikte, örgütte yerine getirilen fonksiyonlar bakımından bazı farklılıkların bulunduğunu öne sürmektedirler. French ve Beache gibi, personelle ilgili yönetsel uygulamaları bir süreç olarak kabul eden bilim adamlarının bu iki kavram arasında anlam farkı bulunmadığını kabul etmeleri, insan kaynakları ve personel kavramları arasındaki farkın yalnızca günümüzdeki yönetim bilimi terminolojisinden kaynaklandığını öne süren bilim adamlarının görüşlerini önemli ölçüde desteklemektedir.⁵

Hatta bazı bilim adamları daha da ileri giderek, insan kaynakları kavramı ile ortaya yeni bir şey konmadığını, bunların içeriği aynı olmakla birlikte, sadece bir etiket değişikliğinden ibaret olduğunu öne sürmüşlerdir.⁶

⁴ Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007.

⁵ Şinasi Aksoy, *Personel Yönetimine Giriş*, Ankara: METU, 1986.

⁶ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Todaie, Ankara, 1995, s.61. Aktaran: Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel: 2007, s.10

İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı, bu kavrama verilen önemin bir göstergesi olarak giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak, geleceğin yönetim anlayışının, daha ağırlıklı olarak insan boyutuna yöneleceğini söyleyebiliriz. Böyle bir yönelimin, geçmişteki “insan ilişkileri yaklaşımı” olarak bilinen yönetim anlayışından farklı olarak yöneticilerin örgütteki insanları da dikkate alarak yönetim faaliyetlerinde bulunmanın ötesinde, yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini, hatta örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiği kabul eden bir yaklaşım özelliği taşımaktadır.⁷

Ancak günümüzde rekabet ortamı, değişim, yenilikçilik, teknolojik yenilikler, küreselleşme, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması, uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, klasik anlamda personel yönetiminin yeni bir anlayışla ele alınmasını; içeriğinin önemli ölçüde değiştirilmesini ve bu yeniliklere uyum sağlamasını zorunlu hale getirmiştir.⁸ Bu bağlamda, insan kaynakları bakışı ile personel bakışının eş anlamlı olarak görülmesi mümkün olmamıştır.

1.2. İnsan Kaynaklarının Önemi

Günümüzde teknoloji üretimi artık belirli ülkelerin tekelinde olmaktan çıktığı gibi teknoloji üretimi için gerekli donanımı olmayan ülkeler için teknolojinin kopya edilerek alınması mümkün hale gelmiştir. Bu bağlamda personel dışındaki tüm kaynaklar, satın alınabilir, ikame edilebilir veya çeşitli yollardan sağlanabilir bir özellik taşımaktadır. En zor sağlanan ve en pahalı kaynak insan kaynağıdır. Çağımızda kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur.⁹

Bunu sağlayabilen tek kaynağın insan kaynağı olması, insan kaynağının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları ve bunun için gerekli yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün değildir.

⁷ Robert Agranoff, ‘Human Services İntegration: Past and Present Challenges in Public Administration’, Public Administration Review, Vol.51, No.6, November, 1991. Aktaran: Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel: 2007, s.10

⁸ Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Todaie, Ankara, 1995, s.55. Aktaran: Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel: 2007, s.11

⁹ Micheal Hammer, *Değişim Mühendisliği*, Çev.S.Gül, , İstanbul: Sabah Kitapları, 1996. Aktaran: Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel: 2007, s.10

Verimliliğin artırılması için yapılan çalışmalar, örgüte nitelikli personel seçilmesi için geliştirilen teknikler, personelin motivasyonunun ve moral gücünün yükseltilmesi için alınan önlemler, örgütsel stres ve atışmaların azaltılması için yapılan uygulamalar, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi yoluyla ürün veya hizmet kalitesinin artırılması çabaları, merkezîyetçi örgüt modelinden katılımcı örgüt modeline geçme girişimleri, örgütteki insan kaynaklarına verilen önemi en belirgin bir biçimde ortaya koyan çalışmalardan sadece bazılarıdır. Bütün bu çalışmaların temelinde yatan düşünce, bütün üretim faaliyetlerinin insanlar tarafından ve insanlar için yapıldığının günümüzde tam anlamıyla anlaşılmasıdır.¹⁰

1.3. İnsan Kaynaklarının Özellikleri

İnsan kaynakları bakışı, ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, bu kaynaktan en etkili, en verimli ve en akılcı biçimde yararlanılması, bu kaynağın yönlendirilmesi, motive edilmesi ve örgüt kültürünün bir öznesi haline getirilmesi için üst düzey yöneticilerine görev ve sorumluluk yükleyen bir özellik taşımaktadır.¹¹

Bu görev ve sorumluluk, örgüt piramidinde yöneticinin hangi hiyerarşide yer aldığına göre artmakta veya azalabilmektedir. Yaklaşımın en belirgin özelliği, örgütteki her kademedeki yöneticiyi, insan kaynaklarıyla ilgili sorunlarda görevli ve sorumlu olarak görmesidir.¹² Yaklaşımın bazı özellikleri ise şu şekilde ifade edebiliriz.¹³

- ✓ Yaklaşım ile ilgili faaliyetleri üst düzey yönetim yönlendirir.
- ✓ Bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde sorumluluk üst düzey yöneticilere aittir.
- ✓ Yaklaşım, stratejik bakımdan en elverişli olan ihtiyaçlar üzerinde durarak, personelin bütünleşmesini sağlar.
- ✓ Güçlü kültürlere ve değerlere önem verir.
- ✓ Çalışanların davranışlarına ve tutumlarına önem verir.

¹⁰ Hüseyin Yayman, a.g.e s.13

¹¹ M.Akif Özer, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.12.

¹² Doğan Canman, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE, 1995

¹³ Micheal Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management*, London: Kogan Page 1993. Aktaran: Nuri Tortop, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.15

- ✓ Çalışma ilişkilerinde çoğulcu olmaktan ziyade tekçi, kolektif olmaktan ziyade bireyci ve daha az güvenden ziyade yüksek güven üzerinde durur.
- ✓ Ödüller, başarı derecesine, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir.

Bu özellikleri ile insan kaynakları yaklaşımı, ulusal kültür ve uluslararası kültür arasında bir uyum sağlamayı amaçlayan bir özellik taşımaktadır. Stratejik planlamasını bütünleştirerek, insan kaynaklarını izole olmuş bir konumda, entegre olmuş bir konuma getirme özelliği taşımaktadır.¹⁴

Ayrıca ilişkilere bağlı olarak sahip olunan merkezileşmiş yetkileri, hiyerarşik ilişkileri bozmaksızın, ara yönetici konumundaki yöneticilere devrederek, yetki merkeziliğini ortadan kaldıracak bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Bu süreçte personelin inisiyatif kullanabilmesi için, haberleşmede doğrudan iletişime imkan veren bir iletişim ağı kurulması hedeflenmekte ve çalışma koşulları, çalışma saatleri, personel değerlendirilmesi iş planlaması gibi konularda gereksiz formaliteleri kaldırarak, katılmalı bir yönetim anlayışını yaygınlaştırmak; her şeyden daha da önemlisi yeteneklerin geliştirilmesi, sürekli eğitim, güdüleme ve işe alma yöntemlerinin belirlenmesi konularını da kapsayacak bir biçimde kültürün oluşturulmasında bütün çalışanlarının katkıda bulunmalarını sağlayacak bir atmosfer oluşturmak, yaklaşımla ilgili olarak vurgulanması gereken en önemli özellikleri arasında sayılmaktadır.¹⁵

1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi son yıllarda, ekonomi, istihdam, nüfus, işgücü, iş anlayışı, sendikal haklar, toplumsal alanda gözlenen gelişmeler ve çalışma hayatının diğer alanlarında meydana gelen değişimler neticesinde daha önceleri kamu ve özel kuruluşlar çalışan personelle ilgili çalışmalarını ifade etmek için kullanılan personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaktadır. ABD’de yapılan ve 820 kuruluşu kapsayan bir araştırmaya göre, bu ülkede konuyla ilgili uzmanların %60’ının, personel yönetimi” kavramı yerine insan kaynakları yönetimi kavramını kullanmayı

¹⁴ M.Akif Özer, a.e., s.14.

¹⁵ Peter Cressey, ‘Evolutions Recentes en Matiere de Gestion des Ressources Humaines en Europe’ Moniteur Europeen dela Participation, No.7,1993, s.3. Aktaran: Nuri Tortop, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.16.

tercih ettikleri belirlenmiştir. Böyle bir sonuç gelecekte, personel yönetimi kavramı yerine İnsan Kaynakları yönetimi kavramının kullanılacağına bir göstergesi olarak kabul edilebilir.¹⁶

İnsan Kaynakları Yönetimi (İnsan Kaynakları Yönetimi), İngilizce “human resource management” (HRM) ve Fransızca “Gestion des ressources humaines” (GRH) karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. İngilizcede bu kavramın “human resources management” şeklinde de yazıldığı görülmekle birlikte, yaygın olarak “human resource management” şeklinde tekil olarak kullanıldığı söylenmektedir. Ayrıca dilimizde, “insan kaynağı yönetimi”, “insan kaynağının yönetimi” veya çoğul olarak “insan kaynaklarının yönetimi” şeklinde de kullanıldığını görüyoruz. İngilizce bazı kaynaklarda ise, “personel/İnsan Kaynakları Yönetimi” şeklindeki kullanımlara da rastlanabilmektedir.¹⁷

Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetiminin insan ilişkilerini ve işçi-işveren ilişkilerini de kapsadığı özellikle, 1980’li yıllarda çok uluslu şirketlerin sayıca artmasıyla, bu anlamda bir gelişme olduğu belirtilmektedir.¹⁸

1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Bu faaliyetler o şekilde düzenlenmeli ki, bir taraftan işletme amaçları gerçekleştirilebilsin, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları karşılanabilsin ve aynı zamanda da işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilsin.¹⁹

Bu tanım iki tip çalışmayı içermektedir. Bunlardan birincisi eskiden personel yönetimi olarak adlandırılan işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan tekniklerdir. İkincisi ise insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi-

¹⁶ Hüseyin Yayman, a.e., s.15.

¹⁷ Doğan Canman a.g.e s.58.

¹⁸ Kutal Büyüksulu, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve uygulama*, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.92. Aktaran: Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.17.

¹⁹ Ali Erkan Eke, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Tıpkı Basım, 1989, s.4.

işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri içerir.²⁰ Modern anlamda insan kaynakları yönetimi bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini de kapsar.²¹

Bu faaliyetlerin tümünü gerçekleştirebilmek için işletmeler ussal bir insan gücü planlaması ve programlaması yapmak zorundadırlar. Örgütteki yöneticilerin kendi başlarına insan gücü kaynağına doğrudan ulaşabilmeleri ve personeli istihdam ederek değerlendirebilmeleri hayli güçtür. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi adı altında uzmanlaşmış bir bölümün faaliyette bulunmasına ihtiyaç duyulmuştur.²²

1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları gelişiminin gelişim aşamaları farklı bilim adamları tarafından değişik görüşler çerçevesinde ele alınmıştır. Buna göre, başlangıçta özel ilişkiler bütünü olarak algılanan İnsan Kaynakları Yönetimi yönetimde sistem yaklaşımının kullanılmasıyla birlikte, örgütün bir alt sistemi olarak kabul edilmiş ve sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olarak üst kademe yönetimin sorumlu tutulmasıyla birlikte, bu alan stratejik yönetimin konusu olarak görülmüştür. Günümüzde gelinen aşamada ise, konunun politik boyutunun da giderek ağır basması sonucu, İnsan Kaynakları Yönetimine politik bir açıdan bakılmasını gerekli kılmıştır.²³

İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yapılan yasal düzenlemeler, ülkelerin kamu veya özel kesimdeki personel politikalarını belirlediğinden, İnsan Kaynakları Yönetiminin bu boyutu uluslararası düzeyde, “uluslararası çalışma örgütü (İLO) tarafından belirli normlara kavuşturulmaya çalışılmaktadır. İnsan Kaynakları

²⁰ Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitapevi 2003 s.9.

²¹ Aytac Açıkalın, a.g.e. s.17.

²² Öznur Yüksel, a.g.e., s.10.

²³ Hüseyin Yayman, a.g.e, s.19.

Yönetimi ile ilgili gelişmelerde somut ilk adımlar 1940'lı yıllarda örgütün en alt kademesinde, personelle ilgili kayıtlar tutulması aşamasıyla atılmıştır.²⁴

İnsan Kaynakları Yönetiminin 20.yüzyılda gösterdiği gelişim çizgisi ise altı dönüm noktasından oluşmaktadır. Bu dönüm noktalarını ifade eden anahtar kavramlar ise, sırasıyla; yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların büyümesi ve gelişmesi, yasal düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi şeklinde belirtilmektedir.²⁵ Aynı gelişim çizgisi, günümüzde örgütün insan gücü politikalarının planlanması, işe alma, personel seçimi yöntemlerinin ve insan kaynaklarının geliştirilmesi, personel değerlendirme, ücret ve toplu iş görüşmeleri insan kaynaklarının denetimi gibi sorun alanlarında yapılacak düzenlemeler doğrultusunda devam etmektedir.²⁶

1.7 İnsan Kaynakları Yönetiminin Konusu

Bugünkü haliyle ilgili literatürde İnsan Kaynakları Yönetiminin konusu hakkında da tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Farklı bilim adamları, İnsan Kaynakları Yönetiminin ele alması gereken konularda farklı görüşler öne sürmüşlerdir. Hem ortaya atılan görüşler arasında, hem de bu farklı görüşlerde ifade edilen İnsan Kaynakları Yönetiminin konusu ile geleneksel personel yönetiminin ele aldığı konular arasında bazı benzerliklerin bulunduğu görülmektedir.²⁷ Albert King insan kaynakları yönetiminin ele alması gereken konularla ilgili olarak daha kapsamlı ve insan kaynakları yönetimi alanında ortaya konulan görüşleri yansıtan konuların sekiz ana başlık altında ele alınabileceğini ifade etmektedirler.²⁸

Planlama: İnsan kaynakları planlaması, örgüt düzenleme ve geliştirme, iş düzenleme ve analizi.

Personel Temini: İşe alma, personel seçimi, işe yerleştirme

²⁴ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.17.

²⁵ Klatt Lawrence, Robert Murdick, *Human Resource and Management*, Columbus, Merrill Publishing, 1985. Aktaran: Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.18.

²⁶ Burhan Aykaç, a.e., s.18.

²⁷ Burhan Aykaç, a.e., s.18.

²⁸ Alber King, *Functional Requisites of Human Resource Personnel Professional and Line Managers Criteria for Effectiveness*, Public Personnel Management, vol.20, No.3, Fall 1991. Aktaran: Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.18.

Başarı Değerlendirme : Başarı kriterlerini belirleme, başarı kriterlerinden yararlanma, değerlendirme görüşmeleri

Ücret : Doğrudan ücret başarıya dayalı ücret, dolaylı ücret

Eğitim ve Geliştirme : İş eğitimi, kariyer yönetimi, değerlendirme ve ödüllendirme.

İşyeri İlişkileri Oluşturma ve Sürdürme : Personel hakları, örgütlenme ve sendikal haklar, toplu pazarlık ve toplu sözleşme

İş İlişkileri Geliştirme : Verimlilik, iş yaşamı kalitesi, iş güvenliği ve sağlık.

Uluslararası Personel Yönetimi : Karşılaştırmalı analizler, çok uluslu ilişkiler, yabancı ülkeler için yönetici geliştirme.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi İnsan Kaynakları Yönetiminin ele aldığı konularla geleneksel personel yönetiminin ele aldığı konular arasında benzerlikler bulunmasına rağmen, İnsan Kaynakları Yönetiminin günümüzde meydana gelen siyasal toplumsal ekonomik ve uluslararası ilişkiler alanındaki gelişmeleri de dikkate alarak, örgütü sadece ulusal düzeyde faaliyet gösteren, kapalı ve statik bir yapı olarak değil; uluslararası düzeyde bir konumu olan her türlü yeniliklere değişmelere ve gelişmelere açık ve duyarlı dinamik bir yapı olduğu varsayımından hareket ederek, geleneksel personel yönetiminin ele aldığı konuları hem içerik olarak hem de ana temalar olarak daha geliştirdiğini ve daha zenginleştirdiği söyleyebiliriz.

1.8 İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Bugün çalışma yaşamında karşı karşıya kalınan işgücü ile ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri İnsan Kaynakları Yönetiminin önemini hayli artırmıştır.

Uygulamada insan kaynakları etkin kullanıldığı takdirde öncelikle işgücü devir oranı düşmektedir. Bununla beraber devamsızlık oranı azalmakta, iş kazalarının neden olduğu kayıplar da en aza inmektedir. Hatalı üretim oranının düşmesi, ürün ve hizmet niteliklerinin yükselmesi, çalışma ortamında moral ve motivasyonun

yükselmesi ve personel ile yönetici çatışmasının azalması, insan kaynaklarının etkin kullanımının diğer sonuçlarından bazılarıdır.²⁹

İnsan Kaynakları Yönetiminin neden olduğu verimlilik artışından dolayı da oldukça önemlidir. İşgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan çalışma verimliliğinin artması, bu alanda görülen maliyetlerin artması paralelinde oldukça önemli bir hale gelmiştir.³⁰ Ayrıca İnsan Kaynakları Yönetiminin gündeme getirdiği tatmin ve başarı güdüsü oranlarının yükselmesi de verimliliği artırmakta dolayısıyla çalışma yaşamında görülen birçok maliyeti azaltmaktadır.

Günümüzde hemen hemen her alanda görülen değişimler de İnsan Kaynakları Yönetiminin önemini arttırmaktadır. Söz konusu bu değişimler doğal olarak öncelikle toplumu değiştirmektedir. Bu değişiklik ise insanların değer yargılarını, beklentilerini, amaçlarını etkileyerek değişmelerine yol açmaktadır. Eğitim nicelik ve nitelik olarak yaygınlaştıkça bilgi düzeyi de genelde yükselmektedir.³¹

Elbette ki bir yönetici için insan kaynakları oldukça önemlidir. Çünkü hiçbir yönetici iş için yanlış insanı çalıştırmayı, ellerinden geleni yapmaya uğraşmayanları istemez. Kuruluşunun her türlü yasal sorumluluklarını yerine getirmesi için uğraşır. Kuruluşunun etkinliği için tüm eğitim çalışmalarına önem verir. Sendikal taleplere karşı her zaman dayanıklı olmak ister.³²

İnsan Kaynakları Yönetimini önemli kılan güncel konular arasında ise en ön sıralarda çağdaş nedenler yer almaktadır. Literatürde yer aldığı en yaygın şekli ile bunlar da şu şekilde belirtilebilir³³

İnsan kaynaklarının maliyeti : Önemli varlıkları, yalnızca mali kaynaklar değil, etkili olabilecek doğru insanların doğru zamanda bulundurulmasıdır. Çünkü insan kaynağının etkili yönetimi, kazaların, devamsızlığın ve hata oranını azaltması demektir. Bu da dolaylı olarak çalışanların moralinde, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde yükselme anlamına gelmektedir.

²⁹ Hüseyin Yayman a.g.e., s.20.

³⁰ Ömer Sadullah *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, İstanbul: İşletme Fak. Yay., 1998 s.17. Aktaran Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.22.

³¹ Burhan Aykaç, a.g.e., s.20.

³² Gray Dessler, *A Framework for Human Resource Management*, USA, Third Edition. Aktaran: Halil Can, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001 s.9.

³³ Halil Can, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001 s.9

a) **Küreselleşme:** Son yıllarda tüm dünyada çok uluslu şirketlerin artışı, insan kaynakları yöneticilerine yeni yükler getirmiştir. Bu ortamda dünya çapında küresel görevleri yerine getirebilmek için, bilgi beceri yönünden yeterli ve kültürel açıdan uyum sağlayabilen personele duyulan ihtiyaç İnsan Kaynakları Yönetimince karşılanmak zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

b) **Değişimin hızlığı ve karmaşıklığı:** 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan kültürel, eğitsel ve sosyal düzendeki hızlı değişiklikler, İnsan Kaynakları Yönetiminin önemini daha da artırmıştır. Çeşitli alanlarda yaşanan bu karmaşık ve hızlı değişim, çalışma ortamına da yansdığı için çalışanların değişikliğe direncini tatminsizlik duygularını artırmıştır.

c) **İşgücü çeşitliliği :** Dünyanın gelişmiş ülkelerinde son yıllarda işgücü kompozisyonunda büyük ölçüde değişiklikler görülmeye başlanmıştır. Daha önceleri beyazların ve zencilerin egemen olduğu işgücü, bugün kadınların, göçmenlerin ve azınlıkların da katılmasıyla oldukça karmaşık bir yapıya bürünmüştür.

d) **Beceri gereklerinde değişme:** Teknolojideki hızlı gelişmeler ve her alanda yaşanan değişim, çalışanların beceri eksikliklerini çarpıcı bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda kalite düşüklüğü, yetersiz üretim, iş kazalarının artması ve müşteri şikayetlerinde yoğunluk yaşanmaya başlanmıştır.

e) **Toplam kalite yönetimi:** Odak noktasına müşterileri ve çalışanları alan bu çağdaş yönetim felsefesi son yıllarda, personelini örgütün bir müşterisi kabul etmesi, personelin tıpkı bir müşteri gibi tatmin edilmesi gibi görüşleri savunması ile oldukça dikkat çekmiş ve bu paralelde üretim artışına olan katkısından dolayı da hayli ilgi görmüştür. Toplam kalite felsefesinde İnsan Kaynakları Yönetimi ile paralel bir şekilde personel davranışları en önemli değişken olarak ele alınmakta, ekip çalışması, personelin geliştirilmesi, personel sorumluluğunun artırılması konuları ön plana çıkmaktadır.³⁴

1.9 İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

Literatürde genel olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin; planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme ve geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma

³⁴ Nuri Tortop, *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007 s.21.

fonksiyonlarından oluştuğu görülmektedir. Bu çerçevede konuya yaklaştığımızda; planlamanın; kısa ve uzun süreli planlama programlama ve iş analizleri, kadrolamanın, personel sağlama seçme ve yerleştirme oryantasyon değerlendirme ödüllendirmenin değerlendirme, temel ücret ve maaşlar, özendirici sistemler, yan ödüller yetiştirme ve geliştirmenin; eğitim ve kariyer planlaması, endüstri ilişkilerinin; toplu pazarlık şikayet yöntemleri, örgütlenme ve son olarak koruma ve geliştirmenin; iş güvenliği, personel sağlığı, çalışma yaşamının kalitesi, veri toplama ve kullanma gibi daha da ayrıntılı süreçlerden oluştuğu söylenebilir.³⁵

Örgütlerde bu fonksiyonları yerine getirme görevi üst yönetimlerin sorumluluğuna bırakılmıştır. Üst yönetimler örgütlerde politikaları ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumlu olan organlardır. Örgüt faaliyetlerinin başarısı bu grubun söz konusu faaliyetlere verdikleri öneme göre değişmektedir. Dolayısıyla üst yönetimin İnsan Kaynakları Yönetimine bakışı ve tutumu, bu alanda yerine getirilecek fonksiyonları doğrudan etkileyecektir.³⁶

Üst yönetimler, burada belirtilen sorumlulukları taşırken elbette ki uzman birimlerden ve yöneticilerden de gerekli destekleri almak zorundadırlar. Personel birimi, endüstri ilişkileri departmanı, insan kaynakları bölümü, personel şefliği gibi farklı isimler verilebilen bu birimler İnsan Kaynakları Yönetimi sürecinde başarılı olunabilmesi için şu fonksiyonları yerine getirmelidirler.³⁷

- Hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmalar yapmak ve bilgileri üst yönetime sunmak,
- Belirlenen politikalara uygun programları ve çalışmalarını düzenlemek ve yürütmek,
- Bunları denetlemek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmek,

³⁵ Burhan Aykaç, a.g.e., s.20.

³⁶ Ömer Sadullah, a.g.e, Fak. Yay. , İstanbul: 1998 s.18.Aktaran: Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.27.

³⁷ Öznur Yüksel, a.g.e. s.27

- İyi yetiştirilmiş ve iyi motive olmuş personel sağlayarak kuruluşun verimini artırmak,
- İşgücünün etkin kullanımıyla işgücü maliyetlerini kontrol altına almak,
- İş yaşamının kalitesini artırarak işgücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek

1.9.1 İnsan gücü Planlamasının Tanımı ve Önemi

Mikro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli iş gören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir.³⁸

İnsan Kaynakları Yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli iş gören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağını önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. “En kötü plan bile plansızlıktan iyidir” genel ilkesini benimseyen her işletme kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen işgücü planlamasını yapar. Ancak hazırlanan bu plan ile işletmenin diğer işlevlerini ilgilendiren planların birbirlerini bütünlemesi gerekir. Örneğin, üretim planlarında kapasitenin yükseltilmesi öngörülüyor ise, buna paralel olarak işgücü kapasitesinin de artırılması planlanmalıdır. İşletmede her değişme ve gelişme özellikle yeni yatırımlar yeni işgücü gereksinimleri doğurur. Bu nedenle hazırlanan yatırım, finans ve pazarlama planlarının başarısı bu işlevleri yürütecek nitelik ve nicelikte personelin bulunması, yetiştirilmesi ve hizmete sokulmasıyla bir başka deyişle işgücü planlarının diğer planları tamamlayıcı nitelikte hazırlanmasıyla olanak kazanır³⁹.

İnsan kaynakları planlamasının bir organizasyonunun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve

³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa, 2005 s.32-34.

³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.32

gerekli sayıda işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır⁴⁰.

İnsan kaynakları planlaması dinamik ve devamlı bir süreçtir. Kişiler, işler, zaman ve para sürecin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlaması, temel olarak organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir⁴¹.

İnsan kaynakları planlaması kısaca doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır⁴².

İnsan kaynakları planlamasında bir organizasyon için aşağıdaki işlevleri üstlenmelidir.⁴³

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak
- İnsan Kaynakları Yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak.
- İş gören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

İnsan kaynakları planlaması iki temel boyuta sahiptir. Birincisi insan kaynakları departmanının gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmesi ile ilgilidir. İkinci boyutu ise bu ihtiyacı karşılayacak kaynakların ve bu kaynakları değerlendirme yöntemlerinin ortaya konması oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları planlamasının organizasyon açısından önemi aşağıdaki biçimde özetlenebilir.⁴⁴

⁴⁰ Randall S.Schuler, *Managing Human Resources*, Fifth Ed., West Pub., USA 1995, s.110. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Alfa, 2005 s.32.

⁴¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. , s.32.

⁴² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. , s.34

⁴³ Keith Davis, William B. Werther, *Human Resource and Management*, USA, Mc Grawhill, 1993, s.165. Aktaran: Ahmet Akgün, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.91.

⁴⁴ Randall S.Schuller, a.e., s.110. Aktaran: Ahmet Akgün, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.91.

- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak
- İşgücünün bilgi ve becerisinden optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak,
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak
- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak
- Tüm organizasyonel kademelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliğini arttırmak.

1.9.2 Personel Planlaması Nedenleri

Eskiden gereksinme duyulduğu zaman personel elde edilebileceği varsayılmıştır. Bu nedenle örgütler personel planlaması ile yoğun biçimde ilgilenmemiştir. Kuşkusuz bu yaklaşım, küçük, karmaşık bir çevrede yer almayan, yüksek becerili personele gereksinim duymayan örgütler için geçerli olabilmektedir. Ancak, büyük, karmaşık ve yüksek beceri gerektiren işlere sahip, değişken ve rekabetin yoğun olduğu bir ortamda bulunan orta ve büyük örgütler, personel planlamasına yoğun biçimde gereksinim duyarlar.⁴⁵ Örgütleri sistematik bir personel planlaması yapmaya yöneltten etmenler şunlardır.⁴⁶

1. **Gelecekteki Personel Gereksinmesi:** Personel planlaması, örgütün gelecekte duyacağı personel gereksinmesini açık biçimde ortaya koymaktadır,
2. **Değişimi Gerçekleştirmek:** Personel planlaması, örgütün değişen Pazar, rekabet, teknoloji gibi çevresel değişimlere uyum göstermesini kolaylaştırır. Zira bu tür çevresel değişimler örgütteki işlerin içerik, beceri düzeyini ve gerekli personel sayısını etkiler.
3. **Yüksek Bilgi ve Beceriye Sahip Personelin Sağlanması:** Örgütteki personel bileşiminde ağırlık yönetsel ve meslekleşmiş personele doğru kaymaktadır. Bu tür personelin sayısı genellikle sınırlı olduğundan aranıp bulunması ve geliştirilmesi oldukça uzun zaman alır.

⁴⁵ Halil Can, a.g.e. , 2001 s.93.

⁴⁶ Hikmet Timur 'İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması' H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1989 s.129. , Aktaran: Hüseyin Yayman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007, s.30.

4. **Stratejik Planlama:** Çağdaş örgütler stratejik planlama ile ilgilenirler. Personel planlaması da ileride değineceğimiz gibi stratejik planlamanın bir parçasıdır.

5. **Personel Planlamasının Temel Oluşu:** Personel planlaması, personel sağlama, seçme, transfer gibi başlıca personel yönetimi işlevlerinin tasarlanması ve yerine getirilmesi için gerekli temel bilgileri sağlar.

1.9.3 Planlama Çevresi İnsan Gücü Talebini Tahmin Modelleri

Personel planlaması somut temellere dayanmalıdır. Örgütün amaçları, stratejileri ve koşulları personel gereksinmesinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Bu etmenler de kuşkusuz örgütün sosyal, ekonomik, teknolojik ve yasal çevresinden etkilenir. Personel planlamasında dikkate alınması gerekli etmenler şunlardır.⁴⁷

1. Demografik değişimler
 - a) Nüfus
 - b) İşgücü artışı
 - c) Kadınların işgücüne katılması
 - d) Yüksek Bilgi Düzeyi
2. Ekonomik Değişimler,
3. Teknolojik Değişimler,
4. Yasal Değişiklikler,
5. İş ve Kariyerlere ilişkin Tutumların Değişimi

1.9.3.1 Demografik Değişimler

Demografik değişimler personel planlamasında dikkate alınması gerekli en önemli etmendir. Demografik etmenler şunları içerir⁴⁸.

⁴⁷ Halil Can, a.e., s.94.

⁴⁸ Halil Can, a.e., s.95

1. **Nüfus:** Nüfus işgücünün kaynağıdır. Nüfusun cins ve yaş bakımından dağılımı, işgücü miktarını önemli ölçüde etkiler. İşgücü artışı nüfus yanında toplumda çalışma yeteneğine ve isteğine sahip kitlenin (işgücü) artışı da personel planlamasında dikkate alınmalıdır. Nüfus artışına paralel olarak çalışma çağındaki nüfus (15-65 yaş nüfus) da artmaktadır. İşgücünün sayısal ve nitelik itibariyle yeterli derecede bulunması örgütlerin planlama faaliyetlerini kolaylaştırıcı etkide bulunur. Personel planlamacısının temel görevinin en önemli bölümü, yerel ve ulusal düzeyde işgücü pazarının koşullarını belirleyerek planlamada dikkate almasıdır.

2. **Kadınların İşgücüne Katılması :** Kuşkusuz sayısal açıdan bakıldığında kadınların çalışma dünyasına katılımı çağımıza özgü sayılmaz. Gerçekten yüzyıl kadar önce de, aile dışında ücretli bir işte çalışan bugünküne eşit sayıda kadın çalışmaktaydı. Yeni olan, teknik ilerlemelerle birlikte çalışan kadın nüfusun nitelik ve iç yapısı açısından uğradığı ve geçirdiği değişikliktir. Özellikle son elli yıldan beri, tarımsal mesleklerden hizmetler kesimine sürekli olarak kayan bugünün kadını, dünkünden değişik bir iş ve meslek sahibi olmuştur⁴⁹. Kadınların etkin biçimde çalışma yaşamına atılması, doğal olarak işgücünün artmasına yol açmaktadır.

3. **Yüksek Bilgi Düzeyi :** Çağımızda personelin nitelik açısından gelişmekte olduğu söylenebilir. Günümüzde, eskiden niteliksiz kişilerce yapılan işlerin büyük kısmı, eğitilmiş personel tarafından yerine getirilmektedir. Bu gelişim doğal olarak sosyal ve çalışma değer ve beklentilerinde de değişikliklere yol açmıştır.

1.9.3.2. Ekonomik Değişmeler

Ekonomik değişmelerin personel yönetimini etkilememesi mümkün değildir. Enflasyon ve artan maliyetler örgütleri daha verimli çalışmaya yöneltmektedir. Bu amaçla örgütler en önemli gider ögesi olarak personel giderlerini azaltmaya çalışmaktadırlar.⁵⁰

Ekonomik değişmeler ayrıca işgücünün yaşam standardını ve giderlerini de etkilemektedir. Örneğin barınma giderleri aile bütçesinde önemli bir yer tutmaktadır.

⁴⁹ Mesut Gülmez “*Kamu Kesiminde Feminizasyon Olayı*”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 5, Sayı : 3, Eylül, 1972, ss. 51-71. Aktaran: Halil Can , *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.93.

⁵⁰ Halil Can, a.e., s.97.

Hayat pahalılığının artışı doğal olarak personelin daha fazla ücret için yönetime baskı yapması ile sonuçlanmaktadır.

1.9.4 İnsan Gücü Planlamada Teknik İşlevler

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin geleneksel personel yönetimi faaliyetleri olarak üstlenmek zorunda olduğu teknik işlevleri bulunmaktadır. Biraz önceki bölümde belirttiğimiz İnsan Kaynakları Yönetimi ilkelerinin uygulanışı, başarılı bir insan kaynakları politikası oluşturmak ve bunu uygulamaya yansıtılabilmek için, söz konusu bu teknik işlevlerle desteklenmek zorundadır. Bunların başlıcaları, iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri, hareket etüdü ve iş ölçümlerini kapsayan iş tasarım olarak belirtilebilir. Son yıllarda personel yönetimi ile esasta aynı bakışa sahip olmasına rağmen İnsan Kaynakları Yönetimi'nin bu teknik işlevlere bakışı da farklılaşmış, artık bu işlevlerin verimlilikle doğrudan ilişkisi kurulmaya başlanmıştır.⁵¹

1.9.4.1 İş Analizi

Genel olarak iş analizleri iki yaklaşımla incelenebilir. Bunlardan birincisi iş analizlerini İnsan Kaynakları Yönetimi açısından ele alır. Bu tür iş analizleri kuruluşlarda insan kaynaklarını planlama, ücret-maaş yönetimi, eğitim gibi konulardaki insan kaynaklarına veri sağlayacak nitelikte hazırlanmıştır. İkinci yaklaşım ise iş analizi kavramını daha geniş olarak tanımlar ve bu kavramın kapsamına ayrıca mühendisler tarafından yapılan işlere ilişkin bazı kantitatif çalışmaları da ekler. Bu yaklaşıma örnek olarak iş basitleştirme, zaman hareket etütleri, yöntem geliştirme, iş ölçümü gibi faaliyetleri de belirtebiliriz.⁵²

Çalışan açısından, iş, bir görevin yerine getirilmesi için yapılan çeşitli faaliyetlerdir. Ekonomik açıdan bakıldığında ise, mal ve hizmet üretmek anlamına gelmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde ise iş amaçlı çaba olarak tanımlanabilir. İşin oyun çabasından ayrılabilmesi için başarılması gereken görevler, davranışlar, işlevler ve sorumluluklardan oluşan bir içeriğinin olması, başarıya ulaşmak için

⁵¹ Öznur Yüksel, a.g.e., s.81.

⁵² Reha Uluhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İşletme Fak. Yay. 1998 . Aktaran: Ahmet Akgün, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.94.

yetenek, deneyim gibi bazı nitelikleri gerektirmesi ve başarı karşılığı ücret, terfi gibi çeşitli getiri veya ödüllerin bulunması gerekecektir⁵³.

İş analizi faaliyetleri kuruluşlardaki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır⁵⁴.

Genel olarak iş analizi; hazırlık çalışmaları, iş analizi örgütlenmesi, iş analizi yönteminin kararlaştırılması, bilgi toplama ve alan çalışması ve toplanan bilgilerin incelenmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Bu süreçlerde gözlem, görüşme anket ve bunların karması yöntemlerden de yararlanılmaktadır.⁵⁵

1.9.4.2 İş Tanımı

Literatürde iş tanımı; işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belge olarak tanımlanmaktadır. Bunların hazırlanmasında iş analizi sonucu elde edilen bilgiler kullanılmakta ve her bir iş için yapılan analizin bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesi gerekmektedir. İş analizi ve iş tanımı arasındaki en temel farklılık iş analizinin işle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma olması, iş tanımının ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir şekilde sunan bir teknik olmasıdır.⁵⁶

Genel olarak iş tanımları üç bölümden oluşmaktadır. İş kimliği bölümünde işin adı, kodu, bağlı bulunduğu bölüm, iş tanımının hazırlandığı tarih gibi bilgiler yer alır.⁵⁷

İşin özeti ise, işin amacını, kapsamını ve işe bağlı görevleri gösteren bölümdür. Bu kısımda, iş diğer işlerden ayırt edici özellikleri belirtecek şekilde yazılmalıdır. İşin ne olduğu nasıl ve niçin yapıldığı açıkça ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir şekilde ifade edilmelidir.

İş tanımlarının üçüncü bölümde ise kullanılan makine ve malzemeler, işin kim tarafından gözetim ve denetim altında bulundurulduğu, işe ilişkin mali sorumluluk çalışma koşulları, iş riski ve kişisel nitelikler gibi konulara yer

⁵³ Öznur Yüksel, a.e. , s.81

⁵⁴ Öznur Yüksel, a.e. , s.81

⁵⁵ Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007 s.73

⁵⁶ Halil Can, a.g.e, s.101.

⁵⁷ Öznur Yüksel, a.e, s.87.

verilmektedir. İş tanımları genellikle iş hakkında bilgileri toplayan analizci tarafından yazılmaktadır. İş tanımı yazmak belirli bir uzmanlık gerektirdiğinden analizciler konuyla ilgili eğitimden geçirilmekte veya bu konuda uzman danışmanlardan yararlanılmaktadır. Bu süreçte dışarıdan gelen danışmanların örgüt içi danışmanlarla birlikte çalışmalarının daha yararlı olacağı belirtilmektedir. Tamamlanan iş tanımlarının çalışanların ve sendikaların onayına sunulmasıyla bu süreç tamamlanmaktadır⁵⁸.

1.9.4.3 İş Gereklere

İş gereklere bir işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli olan nitelikleri ortaya koyan açıklayıcı bilgilerdir. Açık olan işlerin doldurulmasında bu gereklere, görevliye personel bulmada nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini gösterir. Açık olan işlerin gereklere yükseldikçe personel bulma çabaları zorlaşmaktadır⁵⁹.

Bundan dolayı iş gereklerelerinin ayırt edici özelliği, iş gereklere işin gerektirdiği personel niteliklerini yansıtan materyallerden oluşuyor olmasıdır. İş tanımı işin bir profili iken, iş gereklere ise işi yerine getirebilecek personelin taşınması gereken niteliklerin bir profilidir. İş tanımları gibi iş gereklere için standart bir form söz konusu değildir. Her örgüt kendi yapısına ve geleneklerine uygun formlar hazırlamakta ve uygulanmaktadır.⁶⁰

Bu iş gereklere formunda: beceri gereklere (eğitim, deneyim, özel bilgi ve yetenek), çaba gereklere (bedensel çaba ve düşünsel çaba), sorumluluk (Malzeme ve makine sorumluluğu, gözetim sorumluluğu, diğer kişileri koruma sorumluluğu, mali sorumluluk ve iş ilişkileri sorumluluğu), çalışma koşulları (iş çevresi ve iş riski) ve diğer konular (yaş, cinsiyet, askerlik) gibi bilgileri öğrenmeye yönelik sorular yer alır.

⁵⁸ Öznur Yüksel, a.e., s.87.

⁵⁹ Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Eskişehir: 1984, s.14. Aktaran: Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel, 2007 s.94.

⁶⁰ Halil Can, a.g.e s.61.

1.9.4.4. İş Etüdü

İş etüdü örgütlerde gereksiz işlemlerden kurtulmak, gerekli işleri olanaklı olan en iyi şekilde düzenlemek, uygun iş yöntemlerini standartlaştırmak, işle ilgili doğru zaman standartlarını belirlemek ve personeli eğitmek amaçlarıyla yapılan bir çalışmadır. Hareket etüdü ve iş ölçümünden oluşmaktadır.⁶¹

a) Hareket Etüdü : Hareket etüdünde işin en iyi yapılaş şeklini ortaya koymaya yönelik bir çalışma söz konusudur. Bu şekilde işin yapılması için daha kolay ve daha etkili yöntemlerin geliştirilmesi için uğraşmaktadır. Bu teknik örgütlerde; süreç ve işlemleri iyileştirmek, çalışma yerini, donanımları ve araç tasarımını geliştirmek, gereksiz faaliyetleri gidererek insan enerjisinin ekonomik kullanımını sağlamak, malzeme, makine ve insan gücü kullanımını geliştirmek ve uygun fiziksel çalışma ortamının geliştirmek amacıyla yapılmaktadır.

‘Hareket etüdüne başlarken öncelikle etüt edilecek işler seçilmekte ve bu işlerle ilgili veriler toplanmaktadır. Daha sonra veriler değerlendirilerek yeni yöntemler geliştirilmekte ve yeni yöntemlerin uygulanması ve uygulamanın denetlenip değerlendirilmesi faaliyetleri sonucu işlerin en az enerji sarfı ile ve en ekonomik biçimde yapılma teknikleri belirlenmiş olmaktadır.’⁶²

Örgütlerde hareket etüdü yapılırken genelde iş akışlarından yararlanılmaktadır. Söz konusu bu iş akışlarında girdinin nerede, ne zaman, nasıl bir zaman sırasına göre ve ne ile yani hangi insanlarla ve hangi üretim araçlarıyla göreve uygun olarak kullanılacağı belirlenmeye çalışılmaktadır.⁶³

b) İş Ölçümü : Bu yöntemde ise temelde işin yapılışı için gerekli zaman standartları belirlenmeye çalışılmaktadır. Yöntemin temel amacı: işe uygun ve belirli iş yöntemi konusunda eğitilmiş personelin, normal koşullar altında ve normal bir çalışma temposu ile belirli bir işi yapabilmesi için gereksinme duyacağı süreyi belirlemektir. Uygulamada bu süre standart zaman olarak da adlandırılmaktadır.⁶⁴

⁶¹ Refa İş Etüdü ve İşletme Organizasyonu Birliği, *İş Etüdü Yöntem Bilgisi, İş Etüdünün Temelleri*, 1.Kitap, 1988, s.1. Aktaran: Ahmet Akgün, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.96.

⁶² Öznur Yüksel, a.g.e s.51.

⁶³ Refa İş Etüdü ve İşletme Organizasyonu Birliği, *İş Etüdü Yöntem Bilgisi, İş Etüdünün Temelleri*, 2.Kitap, 1988, s.20. Aktaran: Ahmet Akgün, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.96.

⁶⁴ Refa, 2.Kitap, 1988, s.45. Aktaran: Ahmet Akgün, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2001, s.97.

Genelde en yaygın şekli ile iki tür iş ölçümü tekniği kullanılmaktadır. Bunlardan zaman etüdünde, belli bir koşulda belirli bir başarı düzeyinde bir işin yapılması için gerekli süreyi saptamak için işin öğelerinin zamanlanması belirlenmeye çalışılmaktadır. Bunun için kronometre gibi cihazlardan yararlanılmaktadır. İş örnekleme yönteminde ise makinelerin ve personelin belli bir süre rastgele aralıklarla gözlenmesi yoluyla istenilen verilerin sağlanması amacıyla hareket edilmektedir. Bu şekilde makineler ve personel gözlenerek nasıl çalıştıkları ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu yöntem basitliği, çabukluğu, az masraflı oluşu ve herkes tarafından kolayca uygulanabilirliği açısından birçok örgüt tarafından tercih edilmektedir.⁶⁵

Hangi yöntemi kullanılırsa kullanılsın, uygulamada iş ölçümlerinin, çalışan üzerinde zaman baskısına yol açtığı ve bundan dolayı da çalışanlar tarafından kuşkuyla karşılandığı belirtilmektedir. Bundan dolayı sendikalar da iş ölçümü tekniklerine çok olumlu bakmamakta ve bunları işverenin çalışanı daha fazla kullanma aracı olarak nitelendirmektedirler. Bu nedenle iş ölçümleri sonucu elde edilen standartlar açıklanmalı, ayrıca amacın zaman baskısı yaratmak değil, işin çalışanın kapasitesi dahilinde en uygun zamanda bitirilmesini sağlamak olduğu çalışanlara anlatılmalıdır. Ayrıca çalışanların bu konuda eğitilmeleri sağlanmalıdır. Diğer taraftan iş ölçümleri mekanik işler için yararlı olabilirse de ARGE çalışmaları ya da yönetsel çalışmalar gibi zihinsel işler için yeniliği ve yaratıcılığı kısıtlayıcı etki yapmaktadır. Bu nedenle bu tür işler için kullanılmaması daha doğru olmaktadır.⁶⁶

1.9.5 Örgütte Personel Fazlalığı

Personel planlaması ile yalnızca gelecekte istihdam edilecek personel sayısı kararlaştırılmaz. Personel planlaması ile gerçek personel gereksinmesi belirlendikten sonra, mevcut personel envanteri incelenir ve planlama sonuçları ile gerçek personel gereksinmesi karşılaştırılır. Bazı durumlarda örgütün gereksinmesinden daha fazla personeli istihdam ettiği görülebilir. Bu durum kuşkusuz personel giderlerini arttırıcı

⁶⁵ Halil Can, a.e s.75-80.

⁶⁶ Öznur Yüksel, a.e s.85.

rol oynadığı için personel fazlalığını eritmek gereklidir. Bu amaçla aşağıdaki yollar izlenebilir.⁶⁷

1. Atamaları kısıtlama, geçici görevlendirme
2. Çalışma süresinin kısaltılması
3. Erken emeklilik

1.9.5.1. Atamaları Kısıtlama, Geçici Görevlendirme

İstifa, nakil, emeklilik, ölüm veya başka nedenlerle örgütten ayrılan personel yerine devamlı statüde personel almamak yoluyla personel sayısı azaltılabilir. Görevlendirilmesinde zorunluluk olmayan personel dışında kalan elemanların ya ataması yapılmaz, ya da geçici statüde personel ile personel açığı kapatılır. Böylece örgütün ideal işgücü sayısal ve niteliksel olarak istendik yönde oluşmaya başlar, planlamanın hedefleri ve verileri doğrultusunda işletmeye devam edilir.

1.9.5.2. Çalışma Saatlerinin Azaltılması

Örgütteki personel sayısı fazlalığı kısa vadeli sorun olduğunda çalışma saatlerinin azaltılması yoluyla problem çözümlenebilir. Böylece örgütten personel çıkartılması rizikosu da ortadan kalkmış olur. Ancak bu önlem kısa vadeli sorunlar için geçerlidir.

1.9.5.3. Erken Emeklilik

Örgütte zorunlu emeklilik yaşına yaklaşın oldukça çok sayıda personel varsa bu personeli erken emekliliğe maddi ve manevi yönden teşvik ederek personel fazlalığı azaltılabilir. Özel sektör bu olanağı kamu sektörüne göre daha kolay çözümleyebilir. Çünkü erken emekli olacakların örgütte maliyetleri örgütte kalmalarından daha hesaplı olursa örgüt bazı maddi teşvik öğeleri kullanılabilir.

1.10. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde çeşitli aşamalardan

⁶⁷ Ahmet Akgün, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001 s.109

geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamlılık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış iş göreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Halbuki çağdaş anlayış insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak görmektir. Gelişen ve değişen evrensel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve sistematiktir.⁶⁸

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden farklı bir kavram olarak ortaya çıkmasında, firmaların piyasada rekabet güçlerini arttırma zorunluluğu yanı sıra, çalışanların hakları ile ilgili toplumsal beklentilerdeki değişimlerin de etkisi olmuştur. Personel yönetimi kavramı günümüzde seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş analizi, ücret araştırmaları veya anlaşmazlıkları çözümüleme yöntem ve tekniklerine ağırlık veren dar kapsamlı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Diğer yandan insan kaynakları yönetimi kavramı personel teknik ve uygulamaları yanı sıra çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun önemini üst yönetim düzeylerince kabullenip benimsenmesini ön planda tutan bir yaklaşım sergilenmektedir. Diğer bir anlatımla insan kaynakları yönetimi personel yönetiminin rutin işleri yanı sıra çalışanların yönetiminde dinamik ve yaratıcı uygulamalara yönelmektedir⁶⁹.

Rekabetçi ortamlarda diğer üretim faktörlerinin sınırlarını zorlayabilmek için insan kaynağının potansiyelinin tam anlamıyla kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda örgüt çok yönlü, değişken, karmaşık ve çeşitli insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme ve yönetmeye yönelik bütüncül bir anlayış, ya da kültür geliştirebilmelidir. Bu anlayışı insan kaynakları yaklaşımının içerdiği görülmektedir. Bu durumda örgütte personel faaliyetlerinin konusu daha genişlemiştir. İnsan kaynakları yönetimi bir taraftan kendi işlerini yerine getirirken diğer taraftan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapma ve geliştirme görevlerini de üstlenmiştir. Ayrıca örgüt

⁶⁸ Öznur Yüksel, a.e. s.9.-11.

⁶⁹ Öznur Yüksel, a.e s.10

kavramındaki gelişmeler de insan kaynakları yönetimi düşüncesinin oluşumuna katkıda bulunmuştur⁷⁰.

Japon firmalarının ve daha etkin insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamaları yapan bazı Amerikan şirketlerinin çalışanların işletmeye bağlılığı, verimlilik ve kalite gibi konularda elde ettikleri başarılar, genel olarak işletmelerde insan kaynaklarının ne kadar yetersiz kullanıldığının anlaşılmasına yol açmıştır.⁷¹ Örgütsel davranış ve geliştirme, personel yönetimi ve işçi-işveren ilişkileri gibi konular işletmelerde çalışanların yönetimdeki yeri olan dallardır; ancak personel yönetimi kavramı dahilinde birbirinden bağımsız olarak ele alınmışlardır. Bu alanlarda yakın geçmişte kaydedilen gelişmelerin ışığında insan kaynakları yönetimi bu konuları bir tek çerçeve içinde bütünleştirerek tüm düzeylerdeki çalışanları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin herhangi bir işletmede yer edinebilmesi için tepe yöneticileri tarafından benimsenen genel bir felsefe veya stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekmektedir⁷².

Aslında her iki disiplinin de temel ilgi alanı işletmenin insani yönüdür. İkisi de insanı ele almakta, işletmelerde çalışanlarla ilgili sorunları çözmeye çalışmaktadır. Ancak insan kaynakları yönetimi , personel yönetimine göre daha gelişmiş, günün gereklerine daha iyi uyum sağlamış bir disiplin görünümü vermektedir. Bunun yanında insan kaynakları yönetimi, personel yönetimine göre işletmede daha çok söz sahibidir. İnsan kaynakları yönetimi çoğu yönden geleneksel uygulamaları reddetmekte insanı işletmenin çok önemli bir kaynağı olarak görmektedir. Bu anlamda insan kaynakları büyük bir değişimi ve esnekliği ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin bir başka özelliği ise kolektif iş ilişkilerini reddetmeyen personel yönetimine göre daha bireyci olmasıdır.⁷³

⁷⁰ Öznur Yüksel, a.e s.11

⁷¹ Nilgün Aydemir, *Yönetim*, İstanbul, Sistem Yay., 1992 s.39-42

⁷² Nilgün Aydemir, a.e. , s.42.

⁷³ Ahmet Akgün, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

1.11. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları ve Benzerlikleri

Genel olarak geçmişteki uygulamalara bakıldığında personel yönetiminin; adaylar arasından seçilerek alınan personelin iş tanımlarına göre sınıflandırılmasını, personelin aylık ve ücretlerinin düzenlenmesini, hizmet içi eğitim, performansın değerlendirilmesi, personelin üst pozisyonlara yükselme ve çalışma özendiricileri ile ilgili koşulların düzenlenmesi, disipline ilişkin kuralların düzenlenmesi ve uygulanması gibi etkinlikleri⁷⁴ kapsamına aldığı görülmektedir.

Personel yönetimiyle ilgili olarak verilen bir tanımda ise, “personel yönetimi, personele yetenek kazandırma, yeteneklerini geliştirme ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli koşulları sağlama sürecidir”, denilerek personel yönetiminin konu itibariyle oldukça statik ve sınırlı bir görevi yerine getirmek amacıyla olduğu söylenebilir. Aynı şekilde personel yönetiminin konusu hakkında yapılan ayrıntılı analizler incelendiğinde, personel yönetiminin daha çok alt kademe ve orta kademe yöneticilerinin yerine getireceği görevler ile ilgili düzenlemeler içerdiği anlaşılmaktadır.⁷⁵

Tüm bunlara rağmen bazı bilim adamları İnsan Kaynakları Yönetimi ile personel yönetimi arasında bir fark bulunmadığını bunların eş anlamlı kavramlar olduğunu kabul ederken, bazıları da bunların içerik yönünden tamamı ile farklı olduğunu öne sürmektedirler.⁷⁶

Esasında İnsan Kaynakları Yönetimi geleneksel personel yönetiminden farklı olarak daha kapsamlı biçimde insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimi ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Hatta bazı kaynaklarda, personel yönetiminin içeriğinin ne olması gerektiği konusunda

⁷⁴ Turgay Ergün, Aykut Polatoğlu, *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE 1992 s.275

⁷⁵ Dale Yoder, *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Newyork, McGraw-Hill, 1958. Aktaran: Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel, 2007, s.25.

⁷⁶ William Werther, *Human Resources and Personnel Management*, Newyork, Third Edition, McGraw-Hill, 1989. Aktaran: Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel, 2007, s.25.

verilen bilgilerle İnsan Kaynakları Yönetimi arasında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir.⁷⁷

Buna karşılık İnsan Kaynakları Yönetimi günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak, örgütün insan kaynaklarına yeni bir yaklaşımı ifade ettiğini söyleyebiliriz. Bu bağlamda İnsan Kaynakları Yönetimi ile geleneksel personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte bu benzer konularda bile farklı ve yeni yaklaşımları benimseyen İnsan Kaynakları Yönetimi geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi ve yenilikçi ve değişimci bir yorumudur.

İnsan Kaynakları Yönetiminin ele aldığı konuların büyük bir çoğunluğu geleneksel personel yönetiminin de konuları arasında yer almakla birlikte, bu konuların ele alış biçimi ve benimsenen yaklaşım arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıkların daha çok konuya algılama, içerik anlayış değerlendirme ve yaklaşım farklılığı olduğu söylenebilir. Bu farklılıklar aşağıda özetlenmiştir.⁷⁸

- Çalışma ilişkileri açısından personel yönetimi muhalif bir tutum içinde iken insan kaynakları gelişimci ve işbirlikçidir.
- Yön verme konusunda personel yönetimi tepkici iken İnsan Kaynakları Yönetimi etkin ve örgüt odaklıdır.
- Personel yönetimi örgütlenme sürecine ayrı ayrı işlevler şeklinde bakarken İnsan Kaynakları Yönetimi bunu bütünleşik bir yapıda görmektedir.
- İş sahipleriyle ilişkilerde personel yönetimi söz sahibi görürken İnsan Kaynakları Yönetimi buna personeli de eklemektedir.
- Personel yönetiminde emir nitelikli değerler öncelikli iken insan kaynakları yönetimi yöneticileri sorunlar üzerinde duran uyumlu ve çözüm yolları öneren kişiler olarak görülmektedir.
- Personel yönetiminde uzmanlar düzenleyici role sahipken İnsan Kaynakları Yönetiminde sorunlara duyarlı ve çözüm arayıcı konumda olmaktadır.

⁷⁷ Dennis Dresang, *Public Personnel Management and Public*, Newyork: Longman, 1991. Aktaran: Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel, 2007, s.25.

⁷⁸ Burhan Aykaç, a.g.e., s.25.

- Eylemci birimlerin personel yönetimindeki pasifliği İnsan Kaynakları Yönetiminde aktifliğe dönüştürmektedir.
- Tüm çıktılar personel yönetiminde kategorileşmişken, İnsan Kaynakları Yönetiminde örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynakları sistemleri devreye girmektedir.
- Personel yönetiminde klasik hiyerarşik yapıda örgüt yönetiminin üstünlüğü söz konusu iken İnsan Kaynakları Yönetiminde yönetimin ve personelin birlikte söz sahibi olduğu süreçlerden yararlanılmaktadır.

Bu unsurlar, geleneksel personel yönetiminin ve İnsan Kaynakları Yönetiminin ortak konuları arasından seçilmiştir. Böylece örgütün insan kaynaklarını ele alan bu iki yaklaşımın farkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dikkat edilecek olursa, karşılaştırma yapılan unsurlar bakımından İnsan Kaynakları Yönetimi ile geleneksel personel yönetimi arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Tüm bu farklılıkların yanında İnsan Kaynakları Yönetimi ile personel yönetimi arasında önemli benzerlikler de bulunmaktadır. Bunları da şu şekilde açıklayabiliriz.⁷⁹

- Her iki süreçte de yönetim stratejileri örgüt stratejilerine dayanmaktadır.
- Personel yönetimi de İnsan Kaynakları Yönetiminde komuta yöneticilerinin personelin yönlendirilmesi ile ilgili sorumluluklarının bulunduğu kabul edilmektedir. Her personel yönetimi hem de İnsan Kaynakları Yönetimi komuta yöneticilerine bu sorumluluklarını yerine getirmede danışmanlık yapmaktadır.
- Personel yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi bireye saygı örgütsel ve bireysel gereksinimlerin dengelenmesi, personelin maksimum yeterliliğe kavuşması için geliştirilmesi gibi konularda ortak düşünce yapısına sahiptirler.
- Personel yönetiminin iş analizi, personel değerlendirme, iş değerlendirme gibi teknik faaliyetleri, İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından da yerine getirilmektedir.

⁷⁹ Halil Can a.g.e s.27.

Personel yönetimi kavramı ile insan kaynakları yönetimi kavramının içerdiği farklı görüşleri özetlemek gerekirse, zaman ve planlama açısından personel yönetimi kısa dönemli ve tepkisel, rastgele, marjinal çözümlere başvururken, insan kaynakları yönetimi önceden hazırlanmış, bütünleştirici stratejik planlamaya yer vermektedir. Psikolojik kontrat birincide emirlere uymayı gerektirirken, ikincide şirkete bağlılığı esas almaktadır. Kontrol sistemleri birincide dışarıda, ikincide kişinin kendinde bulunmaktadır. Çalışanlarla ilişkiler açısından çoğulcu, toplu harekete dayalı, güvenin az olduğu sistem personel yönetiminde egemenken, tekilci, bireysel ve güvenin yüksek olması insan kaynakları yönetiminin özellikleri olarak ortaya çıkmıştır. Değerleme kriteri olarak birincide maliyeti en aza indirmek, ikincide ise en üst düzeyde yararlanma(insan kaynakları muhasebesi) esas alınmaktadır.

Birinci bölümde İnsan Kaynakları ve Yönetimi ile ilgili açıklamalar yer almıştır. Bu kapsamda İnsan Kaynakları kavramı, önemi, özellikleri belirtilmiş; İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımı, amacı, gelişimi, önemi ve özelliklerinden söz edilmiştir. Günümüzde personel yönetimi kavramı terk edilip İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı benimsenmiştir. Personel yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş süreci ve bu yönetim anlayışları arasındaki fark ve benzerlikler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinden işgücü bulma, seçme ve yerleştirme konuları ele alınacaktır.

2. BÖLÜM

İŞGÜCÜ BULMA SEÇME VE YERLEŞTİRME

İş gören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin İnsan Kaynakları Yönetiminde en zor konuyu oluşturur. Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Söz konusu ögenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi İnsan Kaynakları Yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. Bu nedenle büyükçe işletmelerde bu bölüme bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri iş gören bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler.⁸⁰

İş gören bulma ve seçme aslında işletmenin işe alma politika ve planlarına uygun biçimde gerçekleştirilir. İşe alınması planlanan iş görenlerin nitelik ve niceliği önceden saptanır ya da saptanması gerekir. Tutarlı bir insan kaynakları politikası ancak boş işlere en yetenekli ve kişilikli elemanların alınması ile gerçekleşebilir. İşletmeye ve işin gereklerine uygun olmayan bir işe alma yöntemi sonuçta işletmeye ve iş görene çok pahalıya mal olabilir. Bu nedenle konuyu öncelikle işletme ve iş gören açısından incelemekte yarar vardır⁸¹.

Önemli olan boşalan pozisyonlara eleman almak değil, “doğru işe doğru adam” bulmaktır. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi gerekir. Eleman bulma ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçmeme işlerin aksamasına,

⁸⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.78.

⁸¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e.,s.78.

dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. O nedenle kaliteli ve kapasiteli eleman bulma ve seçme bir işletme için yaşamsal önem taşır.⁸²

İşletme için en önemli varlık olarak kabul edilen insan kaynakları ihtiyacı ne zaman doğar İşletme ya kurulma aşamasındadır ve doğal olarak tüm pozisyonların doldurulması söz konusu olacaktır ya da işten ayrılmalar, transfer, yükselme, emeklilik ve ölüm gibi nedenlerle boşalan pozisyonların doldurulması gerekir. Bazen de teknolojik değişimler sonu bilgisayar operatörlüğü gibi yeni görevlerin ortaya çıkması söz konusu olabilir.⁸³

İşletme açısından bakıldığında; doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde işletme içinde iş-kişisi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden iş gören alınması söz konusu olacak ve giderler giderek artacaktır. Kaldı ki işletmeye her yeni giren elemanın işe ve çevresine uyum sorunları baş gösterecek, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olacaktır⁸⁴.

Bir kaynaktan belirtildiği gibi insan kaynaklarına yapılan yatırımın ve doğru eleman bulmanın belirli bir maliyeti vardır⁸⁵:

- İlanlar,
- Görüşme ve diğer seçim prosedürleri,
- Yeni elemanların işe ve işletmeye uyum göstermesi,
- Temel iş eğitim giderleri,
- Elemanların kısa sürede işten ayrılmalarının doğurduğu giderler,
- Yeni elemanların hatalarından doğan maliyetler gibi.

Konunun iş görenler açısından da pek iç açıcı olduğu söylenemez. İşe alma sırasında verilen yanlış karar iki ilginç sonuç doğurabilir. Birincisi, iş gören işe alınırken başarılı görülmesine karşın işe girdikten sonra aynı başarıyı sürdüremeyebilir. İkinci durumda ise, aday başarılı olabileceği bir işe, seçim

⁸² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e.,s.78

⁸³ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.78.

⁸⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.79

⁸⁵ John Finnigan, *Doğru İşe Doğru Eleman*, Bireysel Yatırım Dizisi, Çev: Mehmet Kılıç, İstanbul: Rota Yayını, 1997, s.35. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.79.

sırasında başarısız olması nedeniyle alınmamıştır. Kuşkusuz bu tip hataların maliyeti insan kaynakları stratejisini olumsuz yönde etkiler.⁸⁶

Öte yandan, iş gören seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamaları nedeniyle iş görenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürerler. Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan iş gören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girer.⁸⁷

Görüldüğü gibi işletme açısından olduğu kadar iş görenler açısından da işgören bulma ve seçme politikası ve ona bağlı olarak uygulanan teknikler çok büyük önem taşımakta olup gereken özen gösterilmedikçe ve etkili önlemler daha başlangıçta alınmadıkça işletmeye ve işgörene çok pahalıya mal olmaktadır. Unutmamak gerekir ki, bir işgöreni işletmeye almak belki kolay, ancak onu işletmeden uzaklaştırmak oldukça zordur. İşletmenin karşısına yasalar, sendikalar ve hatta bir açık haksızlık varsa iş arkadaşları çıkabilir. Bu nedenle işi başından sıkı tutmak işletmenin gerçek gereksinmelerine uygun ve işgören çıkarlarını da gözetleyen etkili ve düzenli işleyen bir seçim tekniği uygulamak gerekir.⁸⁸

2.1. İş gören Bulma Teknikleri

İş görenin iç ya da dış kaynaklardan sağlanmasından önce iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir. Birinci nokta, ne gibi işlere eleman alınacaktır ve bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma iş analizi aracılığı ile gerçekleştirilir. Böylelikle boşalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, incelik, ustalık ve çalışma koşulları açıklıkla belirlenir. İkinci nokta ise, iş analiz ve tanımlarından elde edilen verilere göre boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır.⁸⁹

İş gören bulma ve seçimine gitmeden önce yapılması gereken önemli bir hazırlıkta bu çalışmaları yürütecek personelin eğitimi ve yetiştirilmesidir. İşletmeye yeni başvuran kişilerin son derece duyarlı olduğu düşünülürse, daha ilk karşılaşmada bu elemanların kazanılması ya da kaybedilmesi söz konusudur. Bu durum daha çok

⁸⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.79

⁸⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e.,s.79.

⁸⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.80.

⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.80.

işe alma ile yükümlü yetkililerin davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir. Unutulmamalıdır ki, iş gören bulma, seçme ve işe yerleştirme uzmanlık isteyen bir iştir⁹⁰.

İnsan gücü planlamasının işletmenin gereksinme duyduğu ya da duyacağı personeli nitelik ve nicelik olarak belirlenmesinden sonra sıra, bu insan gücünün hangi kaynaklardan sağlanacağına saptanmasına gelir. Gereksinme duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların yeğleneceği aslında izlenen insan kaynakları politikasınca belirlenir. Burada iki yol vardır : Boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak veya dış kaynaklara başvurmak. İç kaynaklardan yararlanma söz konusu işe boşalan işlere yine işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) ya da dikey (yükselme) düzeyde atanmaları ile gerçekleştirilir. Bununla birlikte işletmeler her zaman bu yolu tercih etmezler. İşletmenin gereksinme duyduğu personeli işletme dışında sağlama eğiliminin giderek önem kazanmaya başladığı söylenebilir⁹¹.

Hazırlık çalışmalarının en önemli yönü her bölüm için gereksinme duyulan personelin ilgili bölüm yetkilileri tarafından insan kaynakları bölümüne iletilmesi ya da istenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki tabloda gösterilen personel istek formu ilgili bölüm yetkilileri tarafından doldurularak insan kaynakları müdürlüğüne iletilir.⁹²

⁹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.80

⁹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s. 81

⁹² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s. 81

Tablo 2. 1 Personel İstek Formu Örneği

| PERSONEL İSTEK FORMU | | | | |
|-----------------------------------|--|---|----------------------------------|----------------------------------|
| Bölüm | | Cinsiyet | Yaş | |
| Görev Unvanı | | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Medeni Durumu | |
| Eğitimi | | Erkek Kadın | İşe Başlama Tarihi | |
| İş Deneyimi ve Süresi | | | Bilgisayar Bilgisi | |
| Yabancı Dil Bilgisi | | | İş İçin Gerekli Diğer Özellikler | |
| Görevin Tanım ve Kapsamı | | | | |
| ÖNEREN BÖLÜM YETKİLİSİ | | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ | | ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR |
| Tarih : | | Tarih : | | Tarih : |
| İmza : | | İmza : | | İmza : |

Önce, eleman ihtiyacı duyan bölüm yetkilisi yukarıdaki formu doldurarak insan kaynakları bölümüne iletir. Bu bölüm söz konusu elemanın bulunması için iç ve dış kaynaklardan araştırma yapar ve adaylarla ilk görüşmeyi yaptıktan sonra kişiyi ilgili bölüm yöneticisi ile görüştürür. Eleman işe uygun görülürse bu form tekrar insan kaynakları bölümüne gönderilir. Bu bölüm son değerlemesini yaptıktan sonra üst yönetime onaya sunar ve süreç tamamlanır.⁹³

Yerleştirmede iç kaynak ve dış kaynak olmak üzere iki kaynak harekete geçirilir.

2.2. İç Kaynaklar

İnsan kaynaklarına diğer bölümlerden gelen personel istek formları değerlendirilerek istenen özelliklere personel araştırılmasına hemen başlanır.

⁹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.81.

Personel bulmada ilk akla gelen iç kaynaklara başvurmadır. Böyle bir yola başvurulması izlenen politikanın bir gereği olabilir.⁹⁴

İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca yararları şöyle özetlenebilir.⁹⁵

1. Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.

2. Herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir.

3. Elemanın iş değişim kararı işletme içinde alındığından bu yöntem çok hızlı işler. Bu yöntemin uygulanması, çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle motivasyon sağlar.

4. Ayrıca elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur.

İç kaynaklardan eleman bulunmasının ucuz, pratik, hızlı ve rotasyon olanağı sağlaması açısından yarar getirdiği görülmektedir. Ayrıca, işletmeye sık sık dış kaynaklardan eleman alınması halinde o firma için kamuoyunda olumsuz bir imaj yaratılır. Öte yandan, çalışanlar kendilerine kurum içinde öncelik verilmesine sıcak bakarlar ve kuruma daha bağlı ve verimli çalışırlar.⁹⁶

Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yol açar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme söz konusu olur. Yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir. Bu iki durumu yakından incelemekte yarar var.⁹⁷

2.2.1 Yükselme (Terfi)

Yükselme bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda kuşkusuz ücret ve sosyal saygınlık artacaktır.⁹⁸

Yükselmenin iç kaynaklardan gerçekleştirilmesi bir takım üstünlükler taşıırken bazı sakıncaları da bünyesinde taşır. Her şeyden önce alt basamakta yer alan

⁹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.82.

⁹⁵ Jean Louis Viargues *Manager Les Hommes, Manuel de GRH a L'usage des Operationnels*, Paris: Editions d'organisation, , 1999, s.25. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.82.

⁹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.82

⁹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.82

⁹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.82

bir elemanın üst basamağa geçebilmesi için belirli yöneticilik niteliği ve yeteneği taşınması gerekir. Kaldı ki her defasında alt basamakta işgören boşluğu yaratılır ve dışarıdan doldurulma zorunluluğu ister istemez doğar. İç kaynaklara başvurmanın bir önemi sakıncası da yükselme kararını veren kişilerin duygusal davranması ve “adama göre iş” gibi yanlış bir uygulamaya gitme olasılığının bulunduğu söylenebilir⁹⁹.

İşletmede bir görev boşaldığında, söz gelişi bir ustabaşının ölüm, emeklilik, istifa ya da sağlık nedeniyle işinden ayrılması halinde boşalan bu göreve personel politikası nedeniyle iç kaynaklardan eleman atanacaksa o zaman işçilerden biri usta başılık görevine geçirilir. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları isteklendirir, moral ve güven duygusu kazandırır.¹⁰⁰

Yükselmeye iç kaynaklara başvurma politikası birçok yönden benimsenmekle birlikte ortaya bir takım uygulama sorunları çıkarmaktadır. Bu sorunların özünde yükselmeye izlenecek yöntemin seçimi vardır. Bunlar eskilik ve başarı durumuna göre yükselmedir¹⁰¹.

2.2.1.1. Eskilik (Kıdem) Durumuna Göre Yükselme

Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olagelmiştir.¹⁰²

Eskilik durumuna göre yükselme, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup işgörene güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık eskilik ile yetenekli olmak arasında her zaman dolaysız ilişki kurmak zordur. Ayrıca genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunu kapatmak ve tembelliğe yol açmak gibi sakıncaları vardır.¹⁰³

⁹⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.83

¹⁰⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.83

¹⁰¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.83

¹⁰² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.83

¹⁰³ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e s.83

2.2.1.2. Başarı Durumuna (Performansa) Göre Yükselme

Yükselmede yerleşmiş bir yöntem de performansa bağlı yükselmedir. İşgörenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir.

Ancak bu yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır¹⁰⁴

2.2.2 Yatay Geçişler (İç Transfer)

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferlerden söz edilir. Bir başka anlatımla iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma söz konusudur.¹⁰⁵ Örneğin, bir güvenlik görevlisi işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir başka güvenlik görevlisi atanabilir.

İç transfer yoluyla işgören bulma, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar. Ayrıca aynı işletme içinde bir iş değişikliği söz konusu olduğu için işletmeye uyum sorunu olmaz. Buna karşılık bir elemanın eski işini bırakması orada yeni eleman bulma sorunu doğuracaktır¹⁰⁶.

Diğer taraftan işgörenin yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan temin edilen bir işgören gibi işe uyum süreci yaşaması işletme açısından ekonomik kayıplara neden olabilir.

2.3. Dış Kaynaklar

İşletmelerin bir çoğunda öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan işgören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir.¹⁰⁷

Dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir:¹⁰⁸

¹⁰⁴ Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, No: 276, 1998, , s.131. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.84.

¹⁰⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.84.

¹⁰⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.84.

¹⁰⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.84

- İşletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu doğar.

- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinme duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur.

Yaşayan her canlı gibi, işletme de dokuları eskiyen ve yaşlanan kaynaklarla yaşamını sürdürülemez. Bu soruna çözüm getirmek amacıyla dış kaynaklara açılmak ve taze kan araştırmak gerekir. İşletme için her zaman gereksinme duyulan yeni bilgilerle donatılmış, iyi eğitim görmüş, yeniliklere açık ve dinamik elemanlar aranmalı ve işe alınmalıdır.

- ‘ Dış kaynaklara başvurmanın bir başka nedeni tamamen psikolojik olabilir. İşletmeye yeni giren işgörenler kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak artırdığı gibi, diğer işgörenleri de aynı düzeyde çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğini kamçırlar, işletmeler çalışma temposunu böylelikle arttırmak amacıyla yeni işgören alımına yönelebilmektedirler.

- Öte yandan, dış kaynaklara işgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlerle başvurulabilir. Bazı işletmeler pahalı elemanı işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürme yolunu seçebilir ve bu amaçla dış kaynaklara sık sık başvurabilir. Asgari ücretle çalışanların çoğunlukta olduğu bir işletme bu yöntemle başvurabilir, fakat düz işçiliğin dışında diğer elemanları sık sık değiştirmek, bir başka deyişle iş gören değişim hızını yüksek tutmak işletmeye pek fazla bir şey kazandırmaz.

- İç kaynaklarda ısrar edilmesi halinde tabandan gelen bir işçinin yüksek düzeyde bir eğitim ve bilgiyi gerektiren üst basamak yöneticiliğine kadar yükselmesi gerekir. Sadece uzun yıllar iş görgüsüne dayanarak kazanılan deneyim ve bilginin yükselmek için yeterli olmayacağı açıktır. Bu durumda özellikle yöneticilik kadroları için gerektiğinde dışa açılmak kaçınılmazdır.

- Bir başka neden olarak da iç kaynaklardan işgören bulma ve seçmenin çatışmaya yol açması gösterilebilir. Özellikle üst pozisyonlara eleman yükseltirken benzer pozisyonda birden çok aday varsa ve bunlar arasında birinin tercih edilmesi

¹⁰⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. , s.85.

diğerlerini moral açısından olumsuz yönde etkileyecekse bu durumda en geçerli ve gerçekçi yol olarak dış kaynaklardan eleman bulmak yeğlenebilir. Bu yola başvurmakla üstelik yakın ilişkiler nedeniyle duygusal kararlar ve kayırcılık gibi etkenlerde önlenmiş olur.

- Dış kaynaklardan eleman sağlanması iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı tanır. İşin gereklerine en uygun kişiyi bulmak ve ondan en verimli biçimde yararlanmak ancak geniş bir aday kitlesi arasından en iyisini seçmekle olasıdır.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi dış kaynaklar çeşitli nedenlerle işletmelerin personel bulmada isteseler de istemeseler de zorunlu olarak başvuracakları bir kaynaktır.¹⁰⁹

Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturma olanağı çok yüksektir. Aday havuzunda aday sayısı arttıkça istenen profile uygun eleman seçme şansı da yükselir. İşe kabul edilen elemanların toplam adaylara bölünmesiyle elde edilen orana seçim oranı denir.¹¹⁰

Dış kaynaklardan eleman sağlanmasında ne gibi yollara başvurulabileceği aşağıda sıralanmıştır.¹¹¹

2.3.1 Duyurular

Okunan günlük gazete ve dergilere duyuru (ilan) verilerek ya da radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere işgören aranması en çok kullanılan araçlardan biridir. İşletme için oldukça pahalıya mal olmasına karşın, geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı vermesi nedeniyle yeğlenir. Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri ve branşı belirtilmeli, öte yandan işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler, örneğin yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler açıkça belirlenmesi gerekir.¹¹² Bu duyuru türüne “açık duyuru” denilebilir.

¹⁰⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.86.

¹¹⁰ İlhan Erdoğan, *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İşletme Fak. Yay. , 1991, s.33. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.86.

¹¹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.86.

¹¹² Micheal Christolhomme, *Techniques et Pratiques du Rcrutement*, Les EDition d'organisation, Paris: 1789. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.86.

Doğru ve ideal olan açık duyurulardır. Oysa işletmenin adı ve adresi açıkça belirtilirse, hem adaylara güven duygusu aşılanır, hem de işletme adına bir reklam fırsatı yaratılmış olur. Öte yandan duyurular en uygun yayın organları aracılığı ile adaylara iletilmelidir. Özellikle işçi kesiminin seçiminde yerel basından yararlanılırken yöneticisi kesim için ulusal basından klasik olarak yararlanılır, özgeçmiş (CV) görüşme ve bazen de psikolojik testler kullanılır¹¹³. Ayrıca duyuru basın kanalıyla yapılacaksa yer duyuru sayfasının en üstüdür. Alt kısımlar ilginin az, sayfanın sol alt köşesi ise duyuru bakımından en kötü yerdir.

Duyurulara yapılan tüm başvurular olumlu ya da olumsuz, mutlaka yanıtlanmalı ve kayıtlara geçirilmelidir.

2.3.2 Doğrudan Başvuru veya C.V. Gönderme

İşletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurup iş isteyebilir. Bu yoldan yapılan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bununla birlikte sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür. Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde birçok kişinin doğrudan başvuruda bulunarak iş aradığı görülür. En kolay ve en ucuz bir yöntem oluşu nedeniyle bu yol açık tutulabilir, ancak başvurana uygun iş yoksa onu yine de iyi karşılamak ve başvurusunu ileride yararlanılabilir düşüncesiyle belirli süre saklı tutmak gerekir.¹¹⁴

Doğrudan başvuruda görülen yaygın bir yöntemde C.V. (Curriculum Vitae) olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara postayla, e-mail veya faksla gönderilmesidir. Bu C.V.'lerde işletme için eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır.¹¹⁵

¹¹³ Insee, Les Recrutements des Entreprises, Les Dossiers Thematiques, Paris: 1998, s.74. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.86.

¹¹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.87.

¹¹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.87.

Aşağıda bir C.V. örneği verilmiştir.

Tablo 2.2 C.V. Örneği

| | |
|---|----------|
| | FOTOĞRAF |
| Adı Soyadı | |
| Adresi | |
| Tel., Mail | |
| KİŞİSEL BİLGİLER | |
| Doğum Yeri ve Tarihi | |
| Medeni Durum | |
| Askerlik Durumu | |
| ÖĞRENİM BİLGİLERİ | |
| Mezun Olduğu Lise ve Yıl | |
| Mezun Olduğu Fakülte ve Yıl | |
| Yabancı Dil ve Derecesi | |
| Bildiği Bilgisayar Programları | |
| Katıldığı Kurs ve Seminerler | |
| İŞ DENEYİMİ | |
| SÜRÜCÜ BELGESİ (Cinsi ve Alınma Tarihi) | |
| REFERANSLAR | |
| (Akraba Dışında En Az Üç Kişi | |
| İlgi Alanları | |

2.3.3 Araçlarla Başvuru

İşletmede çalışanlar boşalan işleri yakından izlediklerinden tanıdık ya da yakınlarının bu açık görevlere girmelerine aracılık edebilirler. Özellikle küçük

işletmelerde boşalan görevlere eleman bulunmasında çalışanların öğütlerinden yararlanılır. Çalışanlar işin gerek ve özelliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla işgören bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler. Ancak bu yolla personel bulunmasının kötüye kullanılma olasılığı oldukça yüksektir. Bazı işgörenler kendilerine yakın gördükleri tanıdık ve dostlarını istenen yetenekte olmasa bile öyle göstermeye ve işletmeden çok onlara yaranmak amacıyla işe alınma çabasına girişirler. Bunun sonucunda işe yakınlığından çok işletmede çalışanlara yakınlığı nedeniyle işe alınanlar bir yandan düşük verimle çalışmak, öte yandan kendi aralarında doğal gruplaşmaya gitmek gibi durumlar yaratabilirler. İşletme yöneticilerinin sosyal ve insancıl amaçlarla bu yolu açık tutması halinde her iş boşalmasında benzer öneriler gelebilir.¹¹⁶

Aracılarla başvuru tekniğinin daha kötü uygulamasını dışarıdan işletme yöneticilerine yapılan öğüt ve baskılar oluşturur. Ülkemizde sık sık örneklerine rastladığımız bu tür uygulamaya “kartvizitle iş bulma” yöntemi denilebilir. Kuşkusuz çok yanlış ve tehlikeli bir yoldur. Çoğu kez “işe göre adam” yerine “adama göre iş” bulma ile sonuçlanır.¹¹⁷

İşgören bulmada oldukça yaygın biçimde kullanılan araçlardan bir diğeri de işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığı ile işe alma yoluna gitmektir.

2.3.4 İş Kurumu

Devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır. Bu kurumlar, daha çok mavi yakalıların işe yerleştirilmesini amaçlar.¹¹⁸

Ülkemizde önceki yıllarda İş ve İşçi Bulma Kurumu olarak faaliyet gösteren daha sonra 25/06/2003 tarihli ve 4904 sayılı yasayla İş Kurumu olarak değiştirilen bu kurumun önceki yıllarda kendisinden beklenen misyonu yerine getirdiği söylenemez.

Yeni yasada, bu kurumun amacı şöyle tanımlanmaktadır¹¹⁹.

¹¹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.89.

¹¹⁷ Öznur Yüksel, a.g.e. s.114.

¹¹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.89.

¹¹⁹ www.iskur.gov.tr

Bu kanun ile istihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere Türkiye İş Kurumu kurulmuştur.

Kurumun görevleri ise şöyle özetlenebilir:¹²⁰

a) Ulusal istihdam politikasının oluşturulmasına ve istihdamın korunmasına, geliştirilmesine ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak, işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek,

b) İşgücü piyasası verilerini, yerel ve ulusal bazda derlemek, analiz etmek, yorumlamak ve yayınlamak, İşgücü Piyasası Bilgi Danışma Kurulunu oluşturmak ve Kurul çalışmalarını koordine etmek işgücü arz ve talebinin belirlenmesine yönelik işgücü ihtiyaç analizlerini yapmak, yaptırmak.

c) İş ve meslek analizleri yapmak, yaptırmak, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri vermek, verdirmek, işgücünün istihdam edilebilirliğini artırmaya yönelik işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları geliştirmek ve uygulamak, istihdamdaki işgücüne eğitim seminerleri düzenlemek.

d) İşçi isteme ve iş aramanın düzene bağlanmasına ilişkin çalışmalar yapmak. İşgücünün yurt içinde ve yurt dışında uygun oldukları işlere yerleştirilmelerine ve çeşitli işler için uygun iş gücü bulunmasına ve yurtdışı hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etmek, istihdamında güçlük çekilen işgücü ile işyerlerinin yasal olarak çalıştırmak zorunda oldukları işgücünün istihdamlarına katkıda bulunmak. Özel istihdam bürolarına ilişkin kuruma verilen görevleri yerine getirmek, işverenlerin yurt dışında kendi iş ve faaliyetlerinde çalıştıracığı işçileri temin etmesi ile tarım işlerinde ücretleri iş ve işçi bulma aracılığına izin verilmesi ve kaldırılmasına ilişkin işlemleri yapmak.

¹²⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.90.

Yıllara göre İş-Kur'a başvuran ve işe yerleştirilen kişi sayıları aşağıda verilmiştir.¹²¹

Tablo 2.3 İş-Kur Aracılığıyla İşe Yerleşen Kişiler

| Yıllar | Başvuran Sayısı | İşe Yerleştirilen Sayısı |
|--------|-----------------|--------------------------|
| 2000 | 768,386 | 185,610 |
| 2001 | 327,417 | 213,998 |
| 2002 | 324,760 | 125,071 |
| 2003 | 557,092 | 65,398 |
| 2004 | 646,182 | 76,257 |

2.3.5 Özel İstihdam Büroları

Yurt dışında ve giderek ülkemizde resmi iş Kurumu'nun dışında özel istihdam boralarının da oluştuğu ve özellikle beyaz yakalı olarak tanımlanan orta ve üst düzey yöneticiler, büro elemanları ve mühendisler gibi teknik elemanların bulunmasında ve seçiminde işletmelere belirli bir danışmanlık hizmeti verdikleri izlenmektedir.¹²²

Bu bürolar verdikleri hizmet karşılığında işverenden belli bir ücret talep eder ve bu ücret bazen oldukça yüksek olabilir. Fakat iyi bir kaynak olduğundan bir çok eleman ve organizasyon bu kurumlara başvurur. Bu kurumların bir avantajı kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları, böylece firmanın yapacağı araştırmayı büyük ölçüde kolaylaştırmalarıdır¹²³

¹²¹ www.iskur.gov.tr

¹²² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.91.

¹²³ M.Palmer, *İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.74. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.91.

Türkiye’de özel istihdam büroları iş kurumu yasasına göre kurulur ve bu kurumun iznine bağlı olarak çalıştırılır. Bu yasaya göre iş arayanlardan ücret talep edemezler. Özellikle aynı iş kolunda çalışan firmalardan yapılan bu tür yönetici transferleri, firmalar arasında sevimsiz ve negatif ilişkilerin doğmasına neden olabilir.¹²⁴

2.3.6 Eğitim Kuruluşları

İşletmeler, eleman yetiştiren eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak işgören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksekokullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personelin bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur.¹²⁵

Özellikle batı ülkelerinde bu kaynağın işletmeler tarafından çok iyi değerlendirildiği bilinmektedir. Okulların birçoğu okul yönetimi tarafından örgütlenen işe yerleştirme merkezlerine ya da öğrenci bürolarına sahiptir. Bunlar öğrencilere işe göre yetiştirme imajı aşılar ve işe yerleştirme kolaylıkları sağlar.¹²⁶

İşletmeler bunların dışında zaman zaman öğrencilere işletme gezileri düzenler, staj olanakları sağlar, burs verebilir veya başarılı öğrencileri yakın takibe alarak onları bünyesine kazanmaya çalışabilirler.¹²⁷

2.3.7 Sakat ve Eski Hükümlüler

İş kanunu, sakat ve eski hükümlüleri topluma kazandırmak amacıyla işverenlere yasal yükümlülükler getirmektedir.

İş kanununun 25.mad. A.bendinde, “işverenler 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde %3 oranında sakat kimseyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun bir işte çalıştırmakla yükümlüdür” denilmektedir. Sakatların işe alınmasında o işyerinin işçisi iken sakatlanmış onlara öncelik verilir. Bu tür personel bulunması İş Kurumu aracılığıyla olur¹²⁸.

¹²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.91.

¹²⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.92.

¹²⁶ Michael Christolhomme, a.g.e , s.40. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.92.

¹²⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.92.

¹²⁸ Toker Dereli, Ülkü Uzunçarşılı, *İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi*, İstanbul: MESS Yayımları, 1990, s.19. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.92.

İş Kanununun 25. mad. B bendinde ise; “işverenler 50 veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde %3 oranında eski hükümlüyü mesleklerine uygun bir işte çalıştırmakla yükümlüdür” demektir. Sakatlarda olduğu gibi eski hükümlülerde de yerleştirme İş Kurumu tarafından gerçekleştirilir.¹²⁹

2.3.8 İşgören Kiralama (Leasing)

İşgören kiralama, daha uzun süreler için “geçici statü” de işgören istihdamı ifade eder. Burada işe alınan işgörenler, aslında kiralayan “leasing” firmasının kadrolu elemanlarıdır. Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Burada işletme işte yeterli performansı gösteremeyen işgörenler yerine yeni personel de talep edebilmektedir¹³⁰.

Bu uygulamada kiraya veren leasing firması, işgörenleri seçmekte eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personelini kiralamaktadır¹³¹.

Bu şekilde personel temini özellikle işgücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımaması bakımından tercih edilebilmektedir. “İşgören taşeronluğu” adı da verilen bu yöntemde işletme sosyal yardımlar, sigorta vergi vb ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, işgörenler için tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca işgücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır¹³².

İşgören kiralama firmalar aracılığıyla personel tedariki işletmenin aday araştırma ve personel seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi nedenlerle tercih edilmektedir. Çok üst düzey işler dışında genellikle her düzey iş için bu yola başvurmak mümkündür¹³³.

Türkiye’de işgören kiralamasında en yaygın uygulama giriş kapısında görev yapan güvenlik görevlilerinde görülmektedir.

¹²⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.92-93

¹³⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.93

¹³¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.93.

¹³² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.93

¹³³ Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yay. , 1998, s.107. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.93.

2.3.9 İnternet

Hayatımızın her alanında olduğu gibi, internet personel bulmada da yeni bir imkan ve yeni bir ilişkidir. Personel bulma ile ilgili hizmet veren bir çok web-site bulunmasına rağmen, her gün yeni olanaklar sunulmaktadır. Verilen hizmetler her geçen gün daha da artmaktadır.¹³⁴

İnternette klasik iş ilanları web-siteleri sanal iş ve işgücü bulma kurumları şirketin web sitelerinde iş imkanlarını görselleştirmeleri, iş arayanların oluşturdukları boardlar başlıca personel bulma teknikleridir.

2.4. İş Gücü Seçme ve Yerleştirme

İşgören seçimi işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı, izlediği personel politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim süreci işletmeye karşı güven yarattığı gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir.¹³⁵

Geleneksel seçim sürecinde seçimle görevlendirilen yetkili kişi başvuran adayların mesleki ve eğitim düzeyiyle yakından ilgilenir, alınan diploma ve sertifika gibi belgelere önem verir ve özellikle adayların teknik yeteneklerini araştırır. Bu amaçla aday sınav ve denemeden geçirilir. Ancak bu deneme sırasında adayların sık sık iş kazası yaptıkları, araçları kötü kullandıkları bilinen bir gerçektir. Öte yandan teknik niteliklere ağırlık verildiğinden aranan seçim süreci iş ile işgören arasındaki teknik yetenek ve beceriyi arayan, ancak işin teknik nitelikleri arttıkça bu yönde bile her zaman başarılı olamayan, katı bir anlayışla iç kaynaklara dönük, dışa kapalı, günü ve modası geçmiş, önemini yitirmiş bir uygulama modelidir.¹³⁶

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımla işgören seçim tekniğini geliştirmişlerdir. Her ne kadar

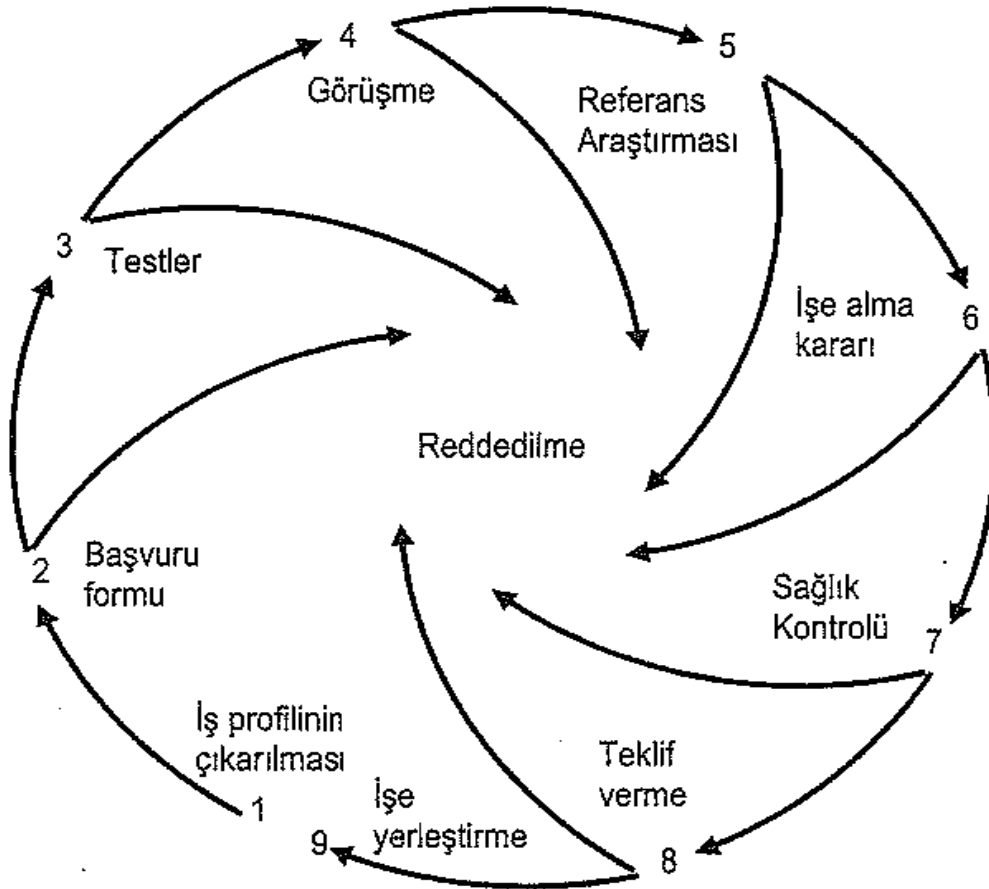
¹³⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.93.

¹³⁵ Hüseyin Yayman, a.g.e. s.44

¹³⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.98

geliştirilen ve uygulanan seçim süreci ve bu süreç içinde izlenen aşamalar her zaman ve her işletmede birbirine uymasa da genel çizgileriyle modern seçim sürecinin yapısı ve işleyişi konusunda bir genelleme yapılabilir¹³⁷.

Bu aşamaların her biri sürecin devamı için karar vermede olumlu tepkilerin (feed-back'lerin) gerekliliğini göstermektedir.¹³⁸ Olumsuz tepki halinde adayın reddedilmesi gündeme geleceğinden ilgili başvuru o noktada askıya alınır.



Şekil 2.1 Standart Seçim Süreci

Adayların sayısı ve nitelikleri, işletmenin büyüklüğü ve izlediği personel politikasına göre yukarıdaki şemada gösterilen aşamaların yeri ve sayısı işletmeden

¹³⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.95

¹³⁸ David De Cenzo, Stephen Robbins, Human Resources Management, Fifth Ed. ,1996, s.171. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.95.

işletmeye değişmekle birlikte genel bir değerleme içinde bu aşamaların her birini ve özelliklerini yakından tanıtmakta yarar vardır.¹³⁹

2.4.1 İş Tanımı Formu

Seçim sürecinde ilk adım, iş analiz ve tanıtım bilgilerinden yararlanarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmaktır. İşin gerektirdiği görevler önem sırasına göre listelenmek ve görüşmeye başlamadan önce işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve iş deneyimi konusunda bilgi sağlanmalıdır.¹⁴⁰ Bir bakıma eleman seçmeden önce iş profilinin çıkarılması gerekir.

2.4.2 Ön Görüşme ve Başvuru Formunun Değerlendirilmesi

Ön görüşme, başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inmeksizin ayaküstü yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylara arasından işe yarayanları seçmekten çok işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir. Örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet ve askerlik durumu uygun olmayanlar gibi.¹⁴¹ İşletmenin prestiji ve kişiliği açısından adaylara verilen yanıtın onur kırıcı olmamasına dikkat edilmelidir.

İlk görüşmede eleme dışında kalanlara doldurulmak üzere iş isteme formu verilir. Ancak bu işe kabul anlamına gelmez. Bu formlarda adayın ismi, adresi, medeni ve eğitim durumu, yaşı, daha önce yaptığı işler, çalıştığı yerler, yabancı lisan bilgisi, referans olarak göstereceği kişiler gibi sorular vardır. Adayın özgeçmişini tanımaya yönelik bu formlar kendisi tarafından doldurulması istenir. Yöneltilen soruların açık ve anlaşılır olması gerekir.¹⁴²

Ancak bu formlarda anne, baba, çocuk isimleri veya kan grubu gibi ayrıntılı sorulara gerek yoktur. Bu gibi ayrıntılı bilgiler aday işe alındıktan sonra sicil dosyası oluşturulurken alınmalıdır.¹⁴³

İşe başvuru formuna bir örnekte aşağıda verilmiştir.

¹³⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.99.

¹⁴⁰ www.rmit.vof.edu/proced/hr/emplay/recselgl.htm. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.96.

¹⁴¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.99

¹⁴² M.Akif Özer, a.g.e s.116

¹⁴³ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.98.

İş başvuru formu, işin gerekleri ile adayın özellikleri arasında bir uyum olup olmadığını araştıran bir tanıma aracıdır. Ancak kabul etmek gerekir ki, bu tür uygulama adayın özel yaşamına aşırı biçimde karıştığı için, adaylar üzerinde tedirginlik yaratır. Bu nedenle sıkıcı ve aşırı soru yönelmek yerine tanıtıcı öz bilgilerin alınması amaçlanmalı, ayrıntılı bilgiler görüşme aşamasına bırakılmalıdır.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.98.

Tablo 2. 4 İş Başvuru Formu Örneği

| İŞ BAŞVURU FORMU | | | | Fotoğraf |
|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Kişisel Bilgiler | : Adı ve Soyadı | : | | |
| | : Doğum Yeri ve Tarihi | : | | |
| | : Cinsiyeti | : <input type="checkbox"/> Kadın | <input type="checkbox"/> Erkek | |
| | : Medeni Durum | : <input type="checkbox"/> Bekar | <input type="checkbox"/> Evli | <input type="checkbox"/> Dul |
| | : İkametgah Adresi | : | | |
| | : Askerlik Durumu | : <input type="checkbox"/> Yaptı | <input type="checkbox"/> Yapmadı | |
| Eğitim Durumu | : Bilirdiği Yük. Ok. veya Fakülte | : | | |
| | : Katıldığı Kurs ve Seminerler | : | | |
| | | : | | |
| | : Bilirdiği Yabancı Dil ve Derecesi | Orta | İyi | Çok iyi |
| | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | İngilizce | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Almanca | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | Diğer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | : Bilirdiği Bilgisayar Programları | : | | |
| | | : | | |
| Sürücü Belgesi | Sürücü Belgesi Türü ve Tarihi | : | | |
| İş Deneyimi | : Firma Adı | Yapılan İş | Giriş ve Çıkış Tarihi | Ayrılış Nedeni |
| | : | | | |
| | : | | | |
| Referanslar | : Adı Soyadı | İş | İş Adresi | Telefon |
| | : | | | |
| | : | | | |
| | : | | | |

| | | | |
|----------------------------|--|-------------------------------|--------------------------------|
| Özel İlgil Alanları | : Hobiler | : | |
| | | : | |
| | | : | |
| | | : | |
| | | : | |
| | | : | |
| | | : | |
| | | : | |
| | | : | |
| | | : | |
| Beklenen Ücret | : Brüt veya Net Ücret | : | |
| Seyahat Durumu | : Yurtiçi veya Yurtdışı Seyahatlere Uygun mu? | | |
| | | <input type="checkbox"/> Evet | <input type="checkbox"/> Hayır |
| | : Yukarıdaki bilgilerin gerçeğe uygun olmaması halinde hizmet sözleşmesinin iptaline neden olacağını kabul ediyorum. | | |
| | İmza | Tarih | |
| | | | |

Bu bölüm firma tarafından doldurulacaktır.

| | | | |
|-----------------------|--|-----------------------------------|-------|
| Ön Görüşme | : Öngörüşmeyi yapının | | |
| | : Adı Soyadı | : | |
| | : Görevi | : | |
| | : İmza: | Tarih : | |
| İkinci Görüşme | : İkinci görüşmeyi yapanın | | |
| | : Adı Soyadı | : | |
| | : Görevi | : | |
| | : İmza: | Tarih: | |
| Karar | : İşe alınmaya uygundur <input type="checkbox"/> | değildir <input type="checkbox"/> | |
| | : İşe başlama tarihi | : | |
| | : Ücreti | : | |

2.4.3 Psikoteknik İnceleme (Testler)

Psikotekniğin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kişî uyumunu kolaylaştırmaktır¹⁴⁵. Gerek işletmeye girmek isteyenlerin gerekse işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve çeşitli ölçüm araçlarıyla değerlemek amaçlanır. Psikoteknik kuramsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, geçerli ve gerçekçi bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir. Bir bakıma, bu tekniğin temel amacı bireyleri işe ve işyerine uyarlamak, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmaktır¹⁴⁶.

Günümüzde işletmeler başta personel seçimi olmak üzere, eğitim, yükselme, işe uyarlama, ücretleme ve iş kazalarını önleme amacıyla psikoteknikten çok boyutlu yararlanırlar.¹⁴⁷

2.4.3.1. İş Profilinin Tespiti

Psikotekniğin temel amacı doğru işe doğru adam seçmektir. Bu nedenle öncelikle iş profilinin çıkarılması, daha sonra bir test bataryasının hazırlanarak adayın profilinin ortaya konması ve iş ile işgören profilinin karşılaştırmasını yapmak amaçlanır. Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, zihinsel ve bedensel yetenekler ile işin gerekleri arasında uyum olup olmadığı araştırılır. Bu amaçla öncelikle iş profilinin çıkarılması gerekir. Aşağıda bir işin gerektirdiği nitelikler ve bunların ağırlık puanlarını gösteren bir örnek profil tablosu gösterilmektedir¹⁴⁸.

Bu iş profili çıkarıldıktan sonra kişilere uygulanacak test bataryası ile bu niteliklerin o kişilerde bulunup bulunmadığı kolaylıkla tespit edilebilir. Kuşku yok ki

¹⁴⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Enver Özkalp, *Örgütlerde Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F. Yayını, 1987, s.154.

¹⁴⁶ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçiminde Psikoteknik*, İstanbul: Peryön Bülteni, Sayı: 1, , 1987, s.8. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.99.

¹⁴⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.99.

¹⁴⁸ İlhan Erdoğan, *Psikoteknik Yöntemlerle Personel Seçimi, Eğitim Planlaması, İş Kazalarının Azaltılması ve İş Tatmininin Arttırılması*, Gebze: Tüside Yayını, 1989, s.22. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.99.

işe uygun eleman seçiminde psikoteknikten yararlanma sonuçta kişilerin etkin ve verimli çalışmasını da sağlayacaktır.¹⁴⁹

Tablo 2. 5 İş Profili Tablosu

| Gerekli Özellik | Değerleme Birimi | Tartılar | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------------|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| BİLGİ | Lisan | | | | | | | | | | |
| | Matematik | | | | | | | | | | |
| | Teknik Bilgi | | | | | | | | | | |
| GÖZ | Görme | | | | | | | | | | |
| | Renk Ayırma | | | | | | | | | | |
| EL | Hareket Geliştirme | | | | | | | | | | |
| | Koordinasyon | | | | | | | | | | |
| | Direnç | | | | | | | | | | |
| TEPKİ | Tepki Hızı | | | | | | | | | | |
| | Tepki Düzenleme | | | | | | | | | | |
| HAFIZA | Göze İlişkin | | | | | | | | | | |
| | Sözel | | | | | | | | | | |
| ENTELEKTÜEL YETENEK | Gözleme | | | | | | | | | | |
| | Alan Algısı | | | | | | | | | | |
| | Anlama | | | | | | | | | | |
| | Soyut Düşünme | | | | | | | | | | |
| | Algılama | | | | | | | | | | |
| | Birlikte Düşünme | | | | | | | | | | |
| | Analiz Gücü | | | | | | | | | | |
| | Sentez Gücü | | | | | | | | | | |
| | Sonuç Arzusu | | | | | | | | | | |
| | Yaraticılık | | | | | | | | | | |
| SOSYAL UYUM | Hassasiyet | | | | | | | | | | |
| | Uyum | | | | | | | | | | |
| | Disiplin | | | | | | | | | | |
| | Güvenirlilik | | | | | | | | | | |
| DEĞİŞİKLİK | Metod | | | | | | | | | | |
| | Dikkat | | | | | | | | | | |
| | İnsiyatif | | | | | | | | | | |
| | Kendisini Tanıma | | | | | | | | | | |
| | Düzen | | | | | | | | | | |

¹⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e, s.99.

2.4.3.2. Test Bataryaları

İş profillerinin çıkarılması ve işlerin gruplandırılmasından sonra sıra test bataryalarının hazırlanması ve uygulanmasına gelir. Amaç işgörenlerin işin gerektirdiği yetenek ve özelliklere sahip olup olmadığını araştırmak ve belirli bulgulara varmaktır.¹⁵⁰

Meslek gruplarına göre, farklı testlerin bir paket haline getirilmesine test türlerinin bir kaçına değinilmekte yarar vardır.¹⁵¹

Zeka Testleri: Zeka testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacıyla yapılır. Ancak işin özelliğine göre zekâ beklenti düzeyi değişik olabilir. Örneğin en fazla zekâyı gerektiren meslekler arasında hekimler, ekonomist ve eğitimciler gelirken bant ve temizlik işçileri için ise en alt seviyede zekâ gerektiği söylenebilir¹⁵².

Zeka testleri, bireyin bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özellikleri ölçer.¹⁵³

Dikkat Testleri: Dikkat testi işin özelliğine göre değerlendirilir. Örneğin bir muhasebeci, sürücü, kalite kontrol elemanları için dikkatin önemi büyüktür.¹⁵⁴

Yetenek Testleri: Bireyin bedensel ve zihinsel gücünü ölçmeyi amaçlayan testlerdir. Aletli testlerle adayın bedensel yeteneği, kâğıt kalem testleriyle zihinsel yetenekleri ölçümlenmeye çalışılır. Bedensel yetenekler arasında adayın el ve parmak becerisi, görme, koku, tat ve renk ayırabilme, güç kullanma gibi özellikler yer alır. Zihinsel yetenekler ise, işlem yapma hızı, kavrama ayrıntıları görme, yanlış bulma, analiz ve sentez yapma gibi özellikleri kapsar. Örneğin sayısal testler, sayılar arasındaki ilişkiyi, karmaşıklığın farklı düzeylerinde sayıları kullanabilme

¹⁵⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.101.

¹⁵¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.101.

¹⁵² Nursel Telman, *psikoteknikte Kullanılan Test ve Cihazların Tanıtımı ve Uygulama*, Gebze: Tüside, Ocak 1989, s.129. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.101.

¹⁵³ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.101.

¹⁵⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.101.

kapasitesini ölçer.¹⁵⁵ Bu yeteneklerin bazıları doğuştan gelen bazıları ise eğitim ve deneyimle kazanılan yeteneklerdir.

Yaratıcılık Testleri: Bireyin yaratıcı özelliklerini saptamak amacıyla hazır testler kullanılabilir. Bu testler kişinin belirlenen duruma göre uygun karşılık vermeyi hayal gücünü, orijinal düşüncüyü, yeni olanaklar ve ilişkileri görebilmeyi araştırır.¹⁵⁶

Bilgi Testleri: Bireyin yapacağı işe ilişkin kuramsal veya pratik bilgi düzeyini saptamak amacıyla ve genellikle kâğıt kalem testleri kullanılarak yapılan testlerdir.¹⁵⁷

Bilgi testleri kişilerin belirli bir t zamanında ne bildiğini ve ne ölçüde bildiğini analiz etmeye yarayan testlerdir. Bilgi testleri ile kişilerin belirli bir konudaki bilgi düzeyi tespit edilebileceği gibi, genel olarak sosyal ve teknik konularda neyi, ne ölçüde bildiği de test edilebilir. Ayrıca kişinin genel kültür düzeyini ölçmeye yarayan testlerde kullanılabilir¹⁵⁸.

Hafıza Testleri: Sözel veya yazılı talimatı akılda tutmak bir hafıza işidir. Bazı işlerde talimatlar çok basittir, herkes hemen öğrenip yapabilir, bazı işlerde ise oldukça karmaşık bir bilgi yığılımı söz konusu olabilir. İş gereklerine göre akılda tutabilme yeteneği önemli olan çeşitli işler vardır.¹⁵⁹ Örneğin, bir sekreter için hafıza özelliği önem taşır ve işe alımlarda bu özellik ölçülmelidir.

Algı Testleri: Günlük yaşamımızdaki duyularımızı yorumlama, onları anlamlı hale getirme sürecine algı denir. Algı, duyuşsal bilginin yorumlanmasını içerir. Doğuştan bir yetenek olan algı yaşam boyunca öğrenme ile gelişir. Örneğin; bir mekânın veya objenin büyüklüğünü tahmin etme alan algısını oluştururken, üç boyutlu şekillerin hemen anlaşılması derinlik algısını, uzaklığı doğru tahmin etme

¹⁵⁵ Nursel Telman, a.e , s.135. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.101.

¹⁵⁶ İlhan Erdoğan, a.g.e, s.123. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.103.

¹⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.102.

¹⁵⁸ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1990, s.119. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.103.

¹⁵⁹ Nursel Telman, a.e, s.135. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.103.

mesafe algısını ve objeler arasındaki ağırlık farklılığını ayırt etme ağırlık algısını ortaya çıkarır¹⁶⁰. Bu beceriler çeşitli aletli testlerle ortaya çıkarılabilmektedir.

İlgi Testleri: İlgi, bir kimsenin özel bir çaba göstermeden, dikkat ettiği gözlediği üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli olarak yaptığı şeyler şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin ilgi duyarak bir şeyi yapmaları, onları mutlu ettiği kadar başarılarını da olumlu yönde etkileyen bir faktör olmaktadır¹⁶¹. Bu açıdan bakıldığında, ilgili testlerinin önemi anlaşılmaktadır. İlgi duyulan işte yapılan hata sayısı da azalacağından verimlilik yanında kalitede yükselecektir.

Bir kişinin yaratılışından gelen özel ilgileri, değerleri ve tutumları vardır ve bu özellikler kişilik üzerinde önemli etkiler gösterir. Bu karakteristik özellikler tercih edilen aktiviteleri ve günlük yaşamın diğer evrelerini etkiler. Kişinin ilgi alanını saptamak ve içerik olarak pratik, estetik ve zihinsel farklı değerleri ölçmek üzere soru çizelgeleri dizayn edilir. Böylelikle kişinin eğitim ve kariyeri konusunda güçlü bulgular elde edilir.¹⁶²

Kişilik Testleri: Kişilik, kişinin ve çevresindeki kişilerle ilişkisinin özelliğini yansıtan uyum yolları, savunma mekanizmaları ve davranış şekilleri olarak tanımlanabilir.¹⁶³

Kişiliği belirleyen faktörler; dış görünüm, faaliyet alanındaki rolü, bireyin zekâ, enerji, arzu, ahlak gibi potansiyel yetenekleri ve kişinin yaşadığı toplumsal ortamdan etkilendiği özellikler olarak sayılabilir. Kişilik bu faktörlerin tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar¹⁶⁴.

İşe başvuran adayların, kişilik açısından işe uygunluğunu araştırmak amacıyla çeşitli geliştirilmiş kişilik testleri uygulanmaktadır.

Geçmişte kişilik testlerinin, bireyin işteki performansını tahmin edebilme gücü düşüktü. Ancak günümüzde, dikkatlice seçilmiş, işin gerekleri ile mantıklı bir

¹⁶⁰ Nursel Telman, a.e, s.136. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.103.

¹⁶¹ İ.Ethem Özgüven, *Bireyi Tanıma Teknikleri*, Ankara: Pdrem Yayını, 1998, s.151. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.103.

¹⁶² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.103.

¹⁶³ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.103.

¹⁶⁴ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Yön Ajans, 1989, s.50. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.103.

bağlantısı olan kişilik testlerinin, bireyin işteki başarısı hakkında bir bilgi verebileceği kanıtlanmıştır.

Kişilik testleri çok çeşitli olmakla birlikte objektif ve projektif kişilik testleri olarak iki grupta toplanabilir.¹⁶⁵

Objektif Kişilik Testleri: Bunlar kağıt-kalem tipinde testler olup testi alanlardan kendi durumlarını en iyi şekilde betimleyen ifadeleri işaretlemeleri istenir. Minnesota çok yönlü kişilik envanteri (MMPI), Kaliforniya psikoloji envanteri, bu tür testlere örnek teşkil etmektedir. Bu testlerde kişiliğin, nörotik eğilimler, kendine yeterli olma, içe dönüklük, dışa dönüklük, Baskınlık, öz-güven, kararlılık, sosyal ilişkiler kurabilme gibi boyutlarının her biri için deneğin aldığı puanlardan oluşan bir puan dizisi elde edilir ve bireyin kişilik özelliklerinin ne olduğu çıkarılmaya çalışılır¹⁶⁶.

Projektif Kişilik Testleri: Belli bir uyarıcıya karşı kişinin tepkisi, algılaması ve yorumu bu tür testlerle analiz edilir.

Projektif testlerde teste tabi tutulan kişinin karakteristik düşünceleri, gereksinimleri, korkuları, endişeleri ve çatışmaları ortaya çıkar. Bu tür testte kişi verdiği cevapların yorumunu bilmediğinden bir bakıma maskeli test olarak da yorumlanabilir. Bir başka deyişle, projektif testler kişiliğin bilinç altı görünüşü veya gizliliğin açığa vurulmuş sonuçları olarak tanımlanabilir.¹⁶⁷

En popüler projektif testlerden biri Rorschach mürekkep tekniğidir. Bu testte, ikiye katlanıp birbirine yapıştırılan mürekkep lekelerinden oluşan kartonlar üzerinde beşi siyah, beşi de renkli olmak üzere on şekilde yararlanılır. Ortaya çıkan lekelerin neye benzediği deneklerden sorulur ve verilen yanıtlar bireylerin kişilik yapılarını ortaya koyar. Verilen yanıtların sayısı, niteliği, çeşitleri, geçen süre, bireylerin kişilik yapıları ve farklılıkları hakkında bilgi verir.¹⁶⁸

Başta kişilik testleri olmak üzere tüm testlerin kullanılması belirli koşulların yerine getirilmesini gerektirir. Öncelikle testlerin gelişigüzel eline geçen herkes tarafından kullanılmaması ve mutlaka bir psikolog denetiminde uygulanması gerekir.

¹⁶⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.104.

¹⁶⁶ Mahmut Paksoy, *İşletmelerde Personel Seçim Süreci ve Psikoteknik Yöntemin Bu Süreçteki Yeri.*, Gebze: Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Hizmetiçi Eğitim Programı, Yönetim Semineri, 1-4 Mart 1988. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.104.

¹⁶⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.104.

¹⁶⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.104.

Diğer önemli nokta kime hangi testin uygulanacağını doğru tespit edilmesidir. Ayrıca testin uygulandığı ortam rahat ve sessiz olmalıdır.¹⁶⁹

Bir önemli nokta da, yabancı ülkelerden alınan testlerin hiçbir uyarlanma yapılmaksızın uygulanmasıdır. Oysa kültürler arasında çeşitli farklılıkların olduğu bir ortamda, testlerin herkesin kültürüne adaptasyonunu sağlamak gerekir.¹⁷⁰

Genel anlamda bunlara ek olarak testlerde aranan nitelikler şöyle özetlenebilir.¹⁷¹

- Güvenirlik; test ya da batarya sonuçlarının tutarlı olmasını ifade eder. Bataryanın aynı gruba farklı zamanlarda uygulanışında yakın sonuçlar vermesi anlamını taşır.

- Geçerlilik; bataryanın hedef aldığı nitelikleri ölçme özelliğidir. Amaçlanan nitelikler yerine başka nitelikler ölçen test geçerli değildir.

- Duyarlılık; bataryanın bireyler arasındaki ufak farklılıkları verebilmesi özelliğidir. Bir test uygulandığı gruptaki bireyi iyi, kötü, orta şekilde bir ayırma tabii tutabilmelidir.

- Ekonomiklik; test için harcanacak zaman, giderler ve emek minimum düzeyde olmalıdır.

2.4.4 İş Görüşmesi

İlk görüşmenin kısa, öz ve eleyici niteliğine karşılık, yapılan bu ikinci ya da temel görüşme daha uzun, ayrıntılı ve seçime yöneliktir. Bu nedenle bu görüşmeye, seçim görüşmesi, iş görüşmesi ya da son görüşme de denilebilir.¹⁷²

¹⁶⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.105.

¹⁷⁰ Emre Konuk, *İş Dünyasında Psikoteknik Testlerin Kullanımı*, Panel, Human Resources Dergisi, Şubat, 1998, s.72. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.105.

¹⁷¹ Mahmut Paksoy, a.g.m. ,s.9. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.105.

¹⁷² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.106.

Bu ikinci görüşmenin iki temel amacı vardır.¹⁷³

- Adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak,
- Adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek.

Psikoteknik inceleme ve test uygulamalarında istenen başarı standardını elde eden adaylar genellikle tek tek yetkili kişilerle görüşmeye alınırlar. Bu konuşma sırasında bir yandan, adayın özgeçmişi, işe ve işletmeye uygunluğu, davranış ve kişilik yapısı, eğitim düzeyi, yetenek ve başarısı, geçmiş iş yaşamı, fiziksel ve ruhsal yapısı tanınmaya çalışılır, öte yandan adaya yapacağı iş ve çalışacağı işletmeye ilişkin bilgi verilir¹⁷⁴.

İş görüşmesi olarak tanımlanan bu ikinci görüşmede adayın işe uygunluğunun saptanması dışında, işe başvuran adaylara firma hakkında bilgi verilmesi bir bakıma firmanın halkla ilişkiler politikasına katkı sağlayacaktır.¹⁷⁵

2.4.4.1. Görüşme Türleri

Adayların seçim kararında en büyük role sahip olan görüşme yönteminin nasıl yapılacağı konusunda çeşitli uygulama modelleri geliştirilmiştir.¹⁷⁶

- **Standart Görüşme** : Aday sayısının çok olduğu durumlarda, görüşme önceden belirlenen bir plana göre ve adayların tümüne aynı sorular yöneltilerek gerçekleştirilir. Bir bakıma kalıplandırılmış veya yapılandırılmış bir görüşme özelliği taşır. Soruların önceden hazırlanması, işe almada objektif ölçütlerin kullanılması anlamına gelebilir. Standart görüşmenin bir başka yararı, zamandan tasarruf sağlamasıdır. Bu üstünlüğüne karşın belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklikten yoksun oluşu ve adayın kişiliğini saptamada yetersiz kalışı yöntemin eleştirisi olarak kabul edilebilir.

- **Serbest Görüşme** : Önceden herhangi bir soru kalıbı hazırlanmaksızın yapılan görüşme türüdür. Görüşmeci adayın görüşlerini, duygu ve düşüncelerini

¹⁷³ Michel Cristolhomme, a.g.e., s.71. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.106.

¹⁷⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e. s.107.

¹⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.107.

¹⁷⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.108.

özgürce açıklamasına fırsat tanır. Seçilen bir konu ya da sorun üzerinde diyalog başladıktan sonra bunu tartışmaya dönüştürmekten görüşmecinin kaçınması gerekir. Standart görüşmeye göre görüşme konusu daha geniş tutulmakla görüşme daha canlı, esnek ve sıkıcı olmayan bir düzeyde gerçekleşir. Ancak serbest görüşmede, görüşmecinin geniş bir bilgi ve deneyim gücüne sahip olması gerekir. Aksi halde adayın davranış ve kişiliği üzerinde yanlış değerlendirmelere gidilebilir.

- **Baskılı Görüşme** : Bu tür görüşmenin amacı, adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir. Stresli bir görüşme ortamı amaçlı olarak yaratılır. Amaç adayın ruhsal ve sinirsel dengesini onun takındığı tutum ve davranışları değerlendirmektir. Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bu görüşme türünde adayın kendi kendini kontrol yeteneği, olaylar karşısında tutum ve sağduyusu ölçülür. Ancak burada görüşmeciye çok iş düştüğü bir gerçektir. Görüşmenin amacından saptırılmaması ve adayın üstüne gereğinden fazla gidilmemesi önerilir.

- **Grup Görüşmesi** : Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. İşgören seçiminde böyle bir görüşme türüne işletmeleri sürükleyen en önemli neden zaman kaybını önlemek ve anında karşılaştırma ve değerlendirme olanağı elde etmektir. Grup görüşmesi sırasında adayın kişisel girişimi, saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme, duruma göre geliştirilen davranış ve kişilerle iyi geçinme özellikleri kolaylıkla gözlemlenebilir. Grup görüşmesinde iki yol izlenebilir. Birincisi, görüşmeci 10-15 kişiden oluşan grubu karşısına alır, bir sınav niteliğinde çeşitli sorular yöneltir ve en doğru yanıt verenler ve boş bulunan işin niteliğine uygun olanlar seçilir. İkinci yol daha ilginçtir. Yönetici adayları grup olarak bir odaya alınır ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartışılır. Bu sırada gözlemci, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar. Bu tür görüşmeye panel tipi görüşme de denilebilir. Bu görüşmenin verimli olması için adayların sayısı 7'yi geçmemeli ve süre de bir saati aşmamalıdır.

- **Sorun Çözme Görüşmesi** : Burada adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi istenir. Adaylar, sorun çözmeye izledikleri yol ve yöntem,

harcadıkları zaman verdikleri karar ve bu esnada sergiledikleri davranışlara göre değerlendirilir.¹⁷⁷

- **Sıralı Görüşme** : Bir adayın ard arda birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanır. Özellikle aday sayısının az olduğu ve personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda uygulanır¹⁷⁸.

- **Komisyon Görüşmesi** : Adaylar tek tek ortak bir komisyon karşısına veya jüri önüne görüşmeye çıkarlar. Komisyon üyeleri sırayla veya karışık sorular yöneltebilirler. Komite ortak değerlendirme yapar ve karar verir. Kararın daha kolay çıkması için değerlendirme formunun kullanılması ve puan ortalamasının alınması uygun olur. Ancak burada komisyon üyeleri arasında bir yarışma havası oluşmamalı ve adayı zor durumda bırakmaktan kaçınılmalıdır. Komite üyelerinin de üç kişiden fazla olmaması gerekir.

2.4.4.2. Görüşmenin Uygulanması

Görüşme sürecinin bu aşamasında en kritik anlar başlamaktadır.¹⁷⁹

Görüşmeyi yürüten kimseye düşen ilk görev, adayın kendisini rahat hissetmesini sağlamaktır. Havadan sudan söz açılabilir. Amaç adayı rahatlatıcı psikolojik bir ortam yaratmaktır. Adayla samimi bir diyalog kurduktan sonra görüşmeci adayın özgeçmişini, kişiliğini ve diğer özelliklerini öğrenmeye çalışır. Kuşkusuz aday üstün yönlerini göstermeye olumsuz yönlerini ise saklamaya çaba harcayacaktır. Burada görüşmeciye önemli rol düşer. Adaya yöneltilecek kurnazca sorularla onun her yönünü tanımaya çalışmalıdır.¹⁸⁰

Görüşmeci hangi yöntemi uygulayacağını bilinci içinde adaya, iş deneyimleri eğitim durumu, aldığı kurs ve seminerler, ilgi alanları, aile yapısı, sağlık durumu gibi konularda sorular yöneltilmelidir. Sorular açık veya kapalı uçlu olabilir. Kapalı uçlu sorularda genellikle evet veya hayır gibi yanıtlar veya çoktan seçmeli

¹⁷⁷ Tuğray Kaynak, a.g.e. , s.115. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.108.

¹⁷⁸ Tuğray Kaynak, a.e. , s.115. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.108.

¹⁷⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.109.

¹⁸⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.110-111

yanıtlar alınırken açık uçlu sorularda adaya görüşlerini açıklama fırsatı verilir. Ancak kontrolü kaybetmemeye dikkat edilmelidir.

Soruların sıralanmasında farklı yöntemler uygulanabilir. Bunlardan birkaçına örnek verilebilir¹⁸¹.

- **Huni Biçiminde Sıralama** : Genel sorulardan özel ve kısıtlayıcı sorulara doğru hareket edilir. Huni sıralaması genellikle açık uçlu sorularla başlar, kapalı uçlu sorularla biter.

- **Piramit Biçimi Sıralama** : Tersine çevrilmiş huni gibi öznel sorularla başlanır ve açık uçlu sorulara doğru hareket edilerek tümevarım mantığı kullanılır.

- **Tünel Biçimi Sıralama** : Bu tür sorular ya tamamıyla açık uçlu ya da kapalı uçlu olarak sorulur.

2.4.4.3. Görüşmede Soru Türleri

Görüşme sırasında açık ve kapalı uçlu çeşitli sorular yöneltilebilir. Bu sorulardan bir örnek aşağıda verilmiştir.¹⁸²

Giriş Soruları :

- Özgeçmişinizi kısaca lütfen açıklayabilir misiniz?
- Büro aletlerinden hangilerini kullanırsınız?
- Sürücü belgeniz var mı?
- Bu işin cazip gelen yönü nedir ?
- Bizim firmamızı tercih etme nedenleriniz nelerdir?
- Firmamızı ne kadar tanıyorsunuz?
- Sigara ve alkol kullanıyor musunuz?
- Kendinizi nasıl tanımlarsınız?

Eğitim İle İlgili Sorular :

- En son bitirdiğiniz eğitim kurumu?

¹⁸¹ Canan Çetin Güner, *Personel Seçiminde Görüşme*, İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1990, s.49-51.

¹⁸² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.110.

- Eğitim döneminde en çok sevdiğiniz dersler?
- Mezun olduğunuz okul gerçekten idealinizdeki okul muydu?
- Mezuniyet dereceniz neydi?
- Yabancı dil bilginiz konuşma, anlama, okuma ve yazma açısından hangi düzeydedir?
- Katıldığınız kurs ve seminerler oldu mu?
- Okul döneminde sosyal faaliyetlere katıldınız mı ?

Deneyimle İlgili Sorular :

- Daha önce hangi işlerde ve ne kadar süreyle çalıştınız?
- Geçmişte en çok hangi işi sevdiniz?
- Önceki işinizde gelişmenizi sağlayan neler yaptınız?
- Geçmişte karşılaştığınız en önemli iş problemi neydi?
- Özel başarılarınız ve ödüllerinizi var mı?

İşle İlgili Sorular :

- İşte sizi en çok ne motive eder?
- İş gezilerine yurt içi, yurt dışı çıkabilir misiniz?
- Daha önceki işinizden neden ayrıldınız?
- Ücretlerinizi arttırsalardı durum değişir miydi?
- İleride kariyer hedefiniz nedir?
- İşe kabul halinde beklediğiniz ücret nedir?
- Gerektiğinde fazla mesaiye kalabilir misiniz?
- Sürekli çalışmak için beklentileriniz nelerdir?
- Çalışanların motivasyonu sizce nasıl yükseltilebilir ?
- Masa düzenine önem verir misiniz?
- Zaman planlaması yapar mısınız? Nasıl?

- Takım çalışmasına önem verir misiniz ve nasıl gerçekleştirirsiniz?
- Bu işe uygun ne gibi özellikleriniz var?
- İşte en güçlü özelliğiniz hangisidir?
- İşte en zayıf özelliğiniz nedir?
- Aynı işi sürekli yapmak sizde bıkkınlık yaratır mı?

Hobilerle İlgili Sorular

- Boş zamanlarınızda neler yaparsınız? Hobileriniz?
- Üyesi olduğunuz dernek, oda veya kulüp var mı?
- Ne tür kitaplar okursunuz?
- Ne tür müzik dinlersiniz?
- Sinemaya, tiyatroya gider misiniz?
- Sporla aranınız nasıl?
- Pazar gününü nasıl geçiriyorsunuz?

2.4.4.4. Görüşmeciye Düşen Görevler

- Görüşmeye başlarken yaklaşık süreyi belirlemek,
- Önyargılardan uzak, objektif ve esnek olmak
- Saygılı ve nazik olmak,
- İyi bir dinleyici olmak,
- Görüşmeyi kontrol altında tutmak,
- Açık, anlaşılır bir dil kullanmak,
- Aday hakkında ön bilgiler toplamak,
- Adaya mali durumu, tabiiyeti ve bayan ise hamile olup olmadığı gibi konularda ayrıntılı soru sormaktan kaçınmak,
- Uygun yer ve zaman seçmek,

- Adayı konuşmaya özendirmek,
- Görüşme sırasında küçük notlar almak,
- Bilginin gizliliği konusunda güvence vermek,
- Bir sınav havasında soru yağmuruna tutmamak,
- Adayın fiziksel yapısının etkisinde fazlaca kalmamak,
- Aday konuşurken sözünü kesmemek,
- Adayı eleştirmekten kaçınmak,
- Dini ve politik konularda tartışmamak,
- İşletme hakkında adayı bilgilendirmek,
- Otorite gösterisinden kaçınmak,
- Görüşmeyi kibarca bitirmek.

2.4.4.5. Görüşme Değerleme Formu

Görüşme sırasında her adayın özellikleri ayrı ayrı söz konusu olacağından bir karşılaştırma ve değerlendirme yapabilmek amacıyla tablo 2.6. da örneği verilen görüşme formunun her aday için görüşmeci tarafından doldurulmasında yarar vardır.¹⁸³

Bu değerlendirme formunda verilen toplam puanlar adaylar arası karşılaştırma yapmada ve karar almada önemli rol oynar. Üstelik aday sayısı fazla ise ya da değerlendirme bir komite tarafından gerçekleştiriliyorsa bu tür değerlendirme formlarından yararlanılmalıdır.¹⁸⁴

¹⁸³ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.114.

¹⁸⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.114.

Tablo 2. 6 Görüşme Değerlendirme Formundan Bir Örnek

| GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU | | | | | | |
|---------------------------------|-----------------|---------------------|-------------|------------|----------------|----------|
| Adayın Adı, Soyadı: | | | | Tarih : | | |
| Özellikler | Yetersiz (1) | Ortanın Altı (2) | Orta (3) | İyi (4) | Çok İyi (5) | Puan 1-5 |
| İş Bilgisi | | | | | | |
| Tecrübe | | | | | | |
| İletişim Yeteneği | | | | | | |
| İşe İlgili Düzeyi | | | | | | |
| Davranış ve İlişkiler | | | | | | |
| Kavrama, Algı ve Tepki Yeteneği | | | | | | |
| İnisiyatif ve Karar Verme | | | | | | |
| Konuşma ve İkna Yeteneği | | | | | | |
| Kendine Güven | | | | | | |
| Aktif Görünüş | | | | | | |
| İş Değiştirme Sıklığı | | | | | | |
| Stresli İşe Dayanıklılık | | | | | | |
| Şeffaflık | | | | | | |
| Olgunluk | | | | | | |
| Dış Görünüş | | | | | | |
| Toplam Puan | | | | | | |

2.4.5 Referans Araştırması

İşletmede personel seçimiyle yetkili kılınan kişiler işletmeye girmek isteyen adaylara ilişkin olarak bir referans araştırması yapılabilir. Burada tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla önceden çalıştığı yer yöneticileriyle ya da referans olarak gösterilen kişilerle görüşme yapılabilir. Böylelikle daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedenleri, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve işbirliği yapma yetenekleri araştırılır. Verilen referanslardan gelen mektupların pek fazla önemi yoktur. Zira bu tür belgeler adayı “kötü adam” göstermekten çok “iyi adam” imajını yaratmaya çalışır. Bu nedenle mektup istemek yerine referans verilen kişilerle doğrudan ilişki kurmak, yüz yüze veya telefonla görüşmek, aday hakkında daha yararlı bilgiler sağlayabilir.¹⁸⁵

Referans istemede adaydan çalıştığı kuruluşlardan birilerini göstermesine dikkat edilmelidir. Buna rağmen genellikle firmalar eski elemanları hakkında işe giriş ve ayrılış tarihinden başka bir bilgi vermek istemezler.¹⁸⁶ Bu nedenle referans isteyen yetkilinin ricacı tutumla adayın kişiliği ve iş performansı hakkında bilgi toplamaya çalışması gerekir. Özellikle işten ayrılış nedeni öğrenilmeye çalışılmalıdır.

Ayrıca adayın o firmadaki çalışma süresi, görev unvanı, aldığı ücret, işe devamlılığı, iş arkadaşlarıyla ilişkisi, tekrar başvurusu halinde işe alınıp alınmayacağı gibi soruların yanıtları elde edilmek istenir.¹⁸⁷

Referanslardan elde edilen bilgileri güvenilir bir dosyada saklı tutmak gerekir. Referans bilgileri asla açığa vurulmamalıdır. Aksi halde, referans veren kişi başkalarıyla ilgili yeni talebi reddedecek ve samimi bilgiler vermekten kaçınacaktır.¹⁸⁸

Referans bilgileri sübjektif olabilir. O nedenle verilen bilgilere çok fazla güvenmemek gerekir. Ancak önceki çalıştığı birkaç kuruluşta ilgili kişilerle yapılan

¹⁸⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.114.

¹⁸⁶ Margaret Palmer, Kenneth Winters, *İnsan Kaynakları Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, İstanbul: Rota Yayını, 1993. s.81. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.114.

¹⁸⁷ Ülkü Uzunçarşılı, *İşletmelerde Personel Tedarikli Seçimi*, İstanbul: Mess Yay., 1990. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.114.

¹⁸⁸ Margaret Palmer, a.g.e. s.81. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.114.

görüşmelerde olumlu veya olumsuz benzer bilgiler elde edilmesi halinde ortak bir kaniya varılabilir.¹⁸⁹

2.4.6 İşe Alınma Kararı

Modern seçim sürecini benimseyen ve izleyen bir işlemede ilk görüşmeden son görüşmeye kadar işgören adayları çeşitli aşamalardan geçirilerek ve bir kısmı elenerek nihayet seçim kararının alınması aşamasına gelinir. Seçim kararının daha objektif olması için bir kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre adaylar arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılır. Kuşku yok ki, bu kararın alınmasında en önemli rol insan kaynakları bölümü yetkilileri ile adayın gireceği bölüm yetkililerine düşer. Bu nedenle aralarında çok iyi bir işbirliği ve eşgüdümün sağlanması gerekir.¹⁹⁰

Personel seçiminde karar verirken birçok faktör dikkate alınmaktadır. Her bir faktör veya özelliği göz önüne alarak çok sayıda adayın başvurduğu durumlarda bilgisayar programlarından yararlanılmaya başlanmıştır. Bu gibi durumlarda çok sayıda adayın birden fazla özelliğinin dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu yönetime “Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı” denilmektedir. Örneğin, bir işe başvuran 8 aday varsa ve bu adayların özellikleri ve puanları tablo 6’daki gibi çıkarıldığında varsayılırsa şöyle bir tablo oluşturulabilir¹⁹¹

Bu tabloya göre adaylarda aranması gereken koşullar belirlendikten sonra puanlar göz önüne alınır ve standart puanın altında olanlar elenir. Standartın üstünde kalanlar arasından ilk sıradan başlamak üzere seçim kararı alınır.¹⁹²

İşletmeler doğru zamanda doğru karar vermek zorundadırlar. Bu zorunluluk her konuda olduğu gibi personel alanında da geçerli olmaktadır. Personel seçiminde değerlendirme ölçütlerinin doğru seçilmesi kadar, ölçütlerin öncelikleri ve ölçütlere verilecek değerler de önem taşırlar¹⁹³.

¹⁸⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.114.

¹⁹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.115.

¹⁹¹ Mahmut Paksoy, Şakir Esnaf, *Personel Seçiminde Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımından Yararlanılması*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 4, S.1, Nisan 1995, s.2. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.115.

¹⁹² Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.115.

¹⁹³ Nilüfer Çelikkol, Ufuk Coşkun ve Murat Mutlu, *İş Başvurularında Adayların Çok Ölçütü Değerlendirilmesinde Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı*, 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi,

Tablo 2. 7 Çok Özellikli Karar Verme Yaklaşımı Tablosu

| Adaylar | Yaş | Deneyim | Test bataryası Puanları | Eğitim | Puan | Yabancı Dil | Puan |
|------------------|-----|---------|-------------------------|-----------------|------|-----------------------------------|------|
| 1 | 28 | 3 | 85 | Lise | 2 | İngilizce | 3 |
| 2 | 30 | 1 | 111 | Yüksekokul | 5 | İngilizce | 3 |
| 3 | 25 | 2 | 101 | Meslek Lis. | 3 | İngilizce Almanca | 4 |
| 4 | 26 | 2 | 105 | Fakülte | 4 | İngilizce Almanca | 4 |
| 5 | 30 | 3 | 102 | Yüksekokul | 5 | İngilizce | 3 |
| 6 | 25 | 1 | 95 | Coğrafya Bl. | 1 | İngilizce | 3 |
| 7 | 25 | 5 | 125 | Lise | 2 | İngilizce Almanca Fransızca | 5 |
| 8 | 29 | 4 | 97 | Yüksekokul | 5 | İngilizce | 3 |
| Puan Ağırlıkları | %10 | %15 | %40 | %17,5 | | %17,5 | |

2.4.7 Sağlık Kontrolü

Genellikle işe başlamadan önce ya da daha sonra deneme süresi içinde adayların sağlık kontrolünden geçirilmesi çoğu kez yasal bir zorunluluk olarak gerçekleştirilir. Ancak bu kontrol bir formalitenin yerine getirilmesi olarak değerlendirilmemeli, çok yönlü bir inceleme yapılmalıdır. Özellikle fiziksel

Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayını, 1998, s.182. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.115.

çalışmayı gerektiren bir işte işgörenin aranan sağlık koşullarına sahip olup olmadığı mutlaka araştırılmalıdır. Örneğin, iyi görme, işitme ya da ayakta uzun süre çalışma gücüne sahip olmayışı işte çalışmasını güçleştirebilir. Öte yandan adayın fiziksel yapısı kadar ruhsal ve düşünsel açıdan da sağlıklı olup olmadığı ciddi bir denetimden geçirilmelidir.¹⁹⁴

Sağlık kontrollerini çok yoğun olan devlet hastanelerinde yaptırmak yerine özel anlaşmalı hastanelerde yaptırmak daha doğru olur. İleride ortaya çıkacak sağlık sorunlarının maliyeti ve neden olacağı devamsızlık gibi problemleri daha başlangıçta önlemek açısından, yüzeysel bir muayene yerine adayın ciddi ve detaylı bir sağlık kontrolünden geçmesinde çok büyük yarar vardır.¹⁹⁵

2.4.8 Teklif Verme

Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya bu teklif geciktirilmeden iletilmelidir. Gecikme halinde, bu arada adayın başka firmalarla olan ilişkileri sonucu kaçırılma riski vardır. Bu takdirde adayla ilgili yapılan seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden olur. Ayrıca, boş bulunan işin bir süre daha sahipsiz kalması işletmeye ek maliyet getirecektir.¹⁹⁶

Burada dikkat edilmesi gereken bir başka önemli nokta daha vardır. İşe kabul edilmeyen adaylara mutlaka bu olumsuz sonuç birer mektupla iletilmeli ve kısaca nedeni belirtilmelidir.¹⁹⁷ Adaya bu başvurusu için teşekkür edilmeli ve ileride adayın bilgi, deneyim ve isteğine uygun pozisyon doğması halinde aranacakları nazik bir dille ifade edilmelidir. Bu tür bir işlem ve davranış firmanın halkla ilişkiler politikasının bir uzantısıdır.

2.4.9 İşe Yerleştirme

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık raporu alan bir kişi sonuncu aşama olarak işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli süre denenir ve işe yerleştirilir.

¹⁹⁴ Hüseyin Yayman, a.g.e. s.173.

¹⁹⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.117.

¹⁹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.117.

¹⁹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e. s.117.

İnsan kaynakları bölümünün gerekli gördüğü son yönetsel işlemler yerine getirildikten sonra atölye ya da büroya götürülen işgören yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla tanışırılır. İlk günde tedirgin ve çekingen davranan işgöreni kazanmak amacıyla ona yakın davranılmalı, güven duygusu aşılmalı, yapacağı işe ilişkin genel ve özel bilgiler verilmelidir.¹⁹⁸

Bir işletmede ilk kez çalışacak eleman için işletmenin yapısını, kural ve yasaklarını, avantaj ve sorumluluklarını tanıttacak bilgiler verilir. Özellikle okul yaşamından iş yaşamına geçecekler için bu aşama önemli bir adım olup başarı için bu engeli geçmeleri gerekmektedir.¹⁹⁹ İşgören kendine güvendiği, kendini bulunduğu ortamda rahat hissettiği sürece işe adapte olur ve bireysel ve örgütsel anlamda başarıya ulaşır. Kendine güvenmesinin en önemli şartı işletmedeki yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının ona samimi bir şekilde kucak aşmalarıdır.²⁰⁰ Örgüt içi bir yarışa değil bir aile ortamında örgütler arası bir yarışta olduğunu hissetmesi çalışanı olumlu yönde etkileyecektir.

İkinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinden işgücü bulma, seçme ve yerleştirme konuları açıklanmıştır. Bu işlevlerle ilgili politikaları uygulayacak yöneticilerin ilgili alanda eğitimli ve donanımlı olmasının gerekliliğinden söz edilmiştir. Hangi kaynakların harekete geçirilerek işgören temininin gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Son olarak işgücü seçme ve yerleştirme aşamaları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde konaklama işletmelerinden otellerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve öneminden bahsedeceğiz.

¹⁹⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.117.

¹⁹⁹ Daniel Janissieri La Mise En Place du Personel, Paris, La Revue Personnel, Andcp, Octobre, 1989, No:128, s.42. Aktaran: Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, Alfa, 2005, s.117.

²⁰⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.e., s.117.

3.BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE (OTELLER) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

3.1 Otel İşletmelerinin Tanımı

2634 sayılı ‘‘Turizmi Teşvik Kanunu’’ na dayanan ‘‘ Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikler Yönetmeliği’’ nin 67. Maddesi oteli şöyle tanımlamaktadır; ‘‘Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyacını karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme- içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir.

Türkiye’ nin ilk turizm profesörü Dr. Hasan Olalı’ ya göre otel; yapısı, teknik donatımı, konfor ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında temin eden ekonomik, sosyal ve hukuki bakımdan disiplin altına alınmış işletmelerdir.²⁰¹

²⁰¹ Hasan Olalı, Meral Korzay, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yay. No:109, 1989, S.29. Aktaran: Tülay Güzel, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel, 2005, s.35.

Otel işletmelerinin başlıca özelliklerini şu biçimde özetlemek mümkündür:²⁰²

- 1- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır ve bu gücü yaratan otel personeldir. Otel işletmeciliğinin esas fonksiyonu müşteriye hizmettir.
- 2- Sektörde üretilen mal ve hizmetler üretildiği yerde tüketilir. Üretilen hizmetlerin stoklanması ya da başka bir yere taşınması mümkün değildir.
- 3- Oteller yalnız konaklama hizmetini değil, yeme-içme, eğlence gibi bir takım ihtiyaçları da karşılar.
- 4- Otel işletmeciliği zaman zaman durgunlukla karşılaşan, çok büyük bir yatırım ve işletme sermayesi isteyen bir endüstri alanıdır.
- 5- Otel işletmeciliği, günün 24 saati ve haftanın 7 günü faaliyet gösteren bir iş alanıdır.
- 6- Otel işletmeciliği, içinde bulunduğumuz yüzyılda tekniğin ilerlemesiyle beraber sürekli olarak değişikliğe uğrayan bir endüstridir. Herhangi bir otel işletmesinin ilerleyen tekniği takip etmemesi, sürekli olarak gerilemesi o işletmeye olan ilginin kaybolması demektir. Bu nedenle bir otel işletmesinde yatırımın geri dönme dönemi 8-10 yıl olarak kabul edilmektedir.

3.2 Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

3.2.1 Dünya'daki Gelişimi

İnsanların barınma ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yapılan barınakların geçmişinin orta çağ öncesine kadar uzandığını yapılan araştırmalar göstermektedir. Antik hint yazıtlarında rahiplerin ve tapınaklardaki kutsal kişilerin yolcuları ağırladıklarını görüyoruz. Yapılan bu ilk yolculuklar daha çok politik, diplomatik ya da askeri nedenler yüzünden gerçekleşiyordu. Bu durum Büyük Roma İmparatorluğunun İtalyan sınırlarının ötesine kadar devam etmiştir.

Roma imparatorluğu döneminde (Yaklaşık M.Ö. 200-M.S 500) öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı, bunların bazılarında

²⁰² Ali Dereli, *Otel İşletmeciliğinde Ön Büro*, Ankara: Turban Turizm A.Ş., Eğitim Başkanlığı, 1989, s.7-8. Aktaran: Tülay Güzel, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel, 2005, s.35.

yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu ve ahırların olamadığı, bazılarında ise tam tersine sadece ahırların bulunduğu görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, seyahat edenlere konaklama, yiyecek- içecek imkânlarının sağlandığı ve Romalı Rahiplerin yönettiği ‘‘ Roma Hospice’’ ler gelişmiştir.²⁰³

Ortaçağda, konaklama kavramı daha da gelişerek boyut kazanmıştır. Birçok yerde manastırlar yolculara konaklama, yiyecek ve içecek sağlamakla kalmayarak ayrı binalar inşa etmişlerdir.

Bu dönemde, Hıristiyanların yolcuları ağırlamalarını düzenleyen bazı yazılar çıkarılmıştır. Bunların en çarpıcısı, yolcunun aynı yerde üç günden fazla kalmamak şartıyla ücretsiz yemek yemelerini gösterebiliriz. Ancak, ağırlama olayı bu şekilde 1282 yılına kadar sürmüştür. Bu tarihten sonra İtalya ve Fransa da şehrin ileri gelenleri toplanarak bunun bir ticaret haline getirilmesine karar vermişlerdir. Daha sonrada, hanlara lisans verilerek şarap satılmasına izin verilmiştir.²⁰⁴

XVI. Yüzyıl ve XVIII. Yüzyıl arasında ağırlama ve konaklama kavramında gözle görülür gelişmeler oldu, özellikle İngiltere de kalite çok arttı. Yolculuklar yaylı atlı arabalarla yapılırdı. Londra dan Edinburg’a yapılan yolculuklar birkaç gün sürer ve gece de konaklamayı gerektirirdi. Bu han ve tavernalar yalnız yolcular için değil atlar içinde sığınak sağlıyordu. Yolcular çoğunlukla varlıklı ve lükse alışkın insanlar olduğundan bu yolcu arabalarının sayısı ve kalitesi de bu gelişmelere paralel artış göstermiştir. Bu hanlar ve tavernalar aynı zamanda köylüler, soylular, politikacılar ve rahipler gibi toplumun belli bir kesimini oluşturan grupların toplantı yerlerini oluşturuyordu. Lisanslarını ise içinde buldukları toprağın sahibi Lord ve ya Şövalyeler veriyordu. Bu dönemde yapılan han ve tavernalar birbirine çok benzer özellikler taşıyordu.²⁰⁵

Avrupa’daki bu gelişmeler 1700’lü yılların sonlarına doğru otel işletmelerinin başlangıcı olarak görülmektedir. ‘‘ Hotel de Henry IV’’ 1788 de Nontes’de ozaman

²⁰³ Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yay., 2007, s.6.

²⁰⁴ Burhan Şener, a.e., s.6.

²⁰⁵ Burhan Şener, a.e., s.6.

için çok yüksek olan bir maliyetle (17.500 sterlin) inşa edilen, 60 yataklı Avrupa'nın en iyi otelidir.²⁰⁶

Amerika'da otellerin gelişimi, XVI. Yüzyılda İngiltere'dekilere benzer hanların kurulması ile başlamıştır. Yalnız, İngiltere'deki hanlar yol üstündeyken, Amerika'daki limanlara kurulmuştur. Amerika'da bu anlamda ilk otel 1794 yılında 70 odalı olarak New York'ta açılan "City Hotel" dir. Bunun gibi birçok otel daha sonraki yıllarda diğer şehirlerde de açılmıştır. Amerika'da ilk birinci sınıf otel 1829'da açılan 170 odalı "Boston's Termont House" olmuştur. Bu otel konuklarına özel kapısı kilitlenebilen, içinde su ve sabunu olan odaları, bel boyları ve Fransız yemekleri olan ilk otel olmuştur. XIX. Yüzyılın sonlarında ve XX. Yüzyılın başlarında sadece otel sayısında değil, konuklara sunulan hizmetlerde de büyük artışlar olduğu görülmektedir.²⁰⁷

Modern otel endüstrisinin ilerlemesi 1920'lerin sonlarına kadar hızlı bir şekilde sürmüştür daha sonra konukların değişik zevklerine hitap eden, değişik tiplerde oteller kurulmasına yönelinmiş ve ayrıca modern mimarinin örnekleri uygulamaya konmuştur. Örneğin; cam tavanlar, dıştan asansör gibi yenilikler ile geniş alanlara sahip büyük kongre otelleri kurulmuştur.²⁰⁸

Aynı zamanda otellerin kuruluş yerlerinde de çok büyük değişiklikler görülmektedir. 1900'lerin başlarında yolcular trenle seyahat ettikleri için oteller tren istasyonlarının yakınlarında bulunuyordu. Otomobil ve karayollarındaki gelişme üzerine oteller artık daha değişik yerlere de kurulmaya başladı. Böylece yeni otellerin çoğu şehir dışında hava alanlarının ve karayollarının yakınlarında faaliyet göstermeye başlamıştır.²⁰⁹

Ayrıca, otomobille seyahatin artması sonucu yeni bir alan olan motel işletmeciliği gelişmiştir. Çünkü çok ve sık gezen kimseler için motel işletmeleri daha ucuz bir seçenek oluşturmuştur. Motellerin ilki 1901'de "Douglas, Arizona" da kurulan "Askins Cottage Camp" dir.²¹⁰

²⁰⁶ William Gray, *Hotel and Motel Management and Operations*, Englewood Cliffs N.J., Per Prentince-Hall, Inc, 1980, s.6. Aktaran: Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yay., 2007, s.7

²⁰⁷ Burhan Şener, a.e., s.7.

²⁰⁸ Burhan Şener, a.e., s.8.

²⁰⁹ Burhan Şener, a.e., s.8.

²¹⁰ Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Delta Yay. , 2007, s.8.

Günümüzde, sadece modern ve büyük otel işletmeleri değil, konaklama işletmelerinin diğer türleri de çok gelişmiş olup yüksek standartta hizmet sunmaktadır. Hatta bu işletmeler turizm sektörünün dışında faaliyet gösteren işletmelerle müşterek çabalar içerisinde bulunmak suretiyle daha da güçlenerek Pazar paylarını artırma yoluna gitmektedirler.

3.2.2 Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de konaklama hizmetleri Avrupa'dan yüzyıllarca önce ele alınmıştır. Avrupa'da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama görevlerini sürdürürken, Anadolu'da Türkler yolcuların her türlü ihtiyaçlarını karşılayacak Kervansarayları kurmaya başlamışlardır. Kervansaraylar, adından da anlaşıldığı gibi, kervanlarla birlikte gelen kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş büyük ve dönemine göre üstün konfora sahip konaklama tesisleriydi²¹¹.

Türk otelciliğinin kökü olan hanlar ve kervansarayların ilk örnekleri, Selçuklu İmparatorluğunda görülmüştür. Bunlar ticari amaçla kurulmayıp, vakıf olarak işletilen, yolculara ve hayvanlarına parasız olarak her türlü imkânı sağlayan ve ticaret yollarını işler durumda tutan önemli kurumlar olarak gösterilmiştir.

Osmanlılar döneminde kervansaraylarla birlikte gelir sağlamak amacıyla şehirlerin içlerinde de hanlar yapılmıştır.

Türkiye'de modern anlamda ilk otel Wagon Lits şirketi tarafından Şark Ekspresi ile İstanbul'a gelen Avrupalıları ağırlamak amacıyla 1892 yılında yapılan Pera Palas Otelidir²¹². Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel ise 1955 yılında açılan İstanbul Hilton Oteli'dir. Bu otel, belli bir süre Türkiye'de otelcilik alanında bir eğitim kurumu görevi yapmıştır.

Öte yandan Türkiye'de öncü ve örnek konaklama tesislerin yapılmasında ve işletilmesinde T.C. Turizm Bankası A.Ş. önemli bir özelliğe sahiptir. Banka 1955 yılında faaliyete geçmiş, ilk tesisini 1956'da Kilyos' ta açmıştır. Türkiye'deki turizm sektörünün finansmanındaki boşluğu doldurmak ve düzenleyici rol oynamak için kurulmuştur. Turizm hizmetlerini 1 otel, 1 motel, 3 tatil köyü, 1 kamping, 1 dağ evi,

²¹¹ Sait Evliyaoğlu, *Genel Turizm Bilgileri*, Ankara, 1989, s.135.

²¹² Fermani Mavit, *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı İşletmelerde Likert Modeli Uygulaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, 1985, s.14. Aktaran: Burhan Şener, a.g.e., s.79.

2 yat limanı, 1 seyahat acentesi gibi işletmeleriyle sürdüren TURBAN 1950’li yıllarda Türkiye’nin en büyük otel ve tatil köyü zincirini oluşturmuştur.²¹³ Yine aynı yıllarda bir sosyal güvenlik kurumu olan Emekli Sandığı büyük ve modern teknolojiye dayalı turistik tesisler kurmak suretiyle, modern turizmin başlaması ve turizm imkânlarının gelişmesi amacıyla Emek İnşaat ve İşletme A.Ş ile otelcilik sektörüne girmiştir. Bugün Turban ve Emekli Sandığına ait otellerin çoğu el değiştirmiştir. Dünyanın en büyük otel zinciri içerisinde sadece Dedeman otelleri 252. Sırada yer almaktadır.

3.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

3.3.1. Merkezi Oteller

Bu tip oteller büyük şehirlerde iş ve ticaret merkezlerinde ya da bu merkezlere yakın yerlerde kurulan işletmelerdir. Merkezi otel işletmelerinin hizmetlerinden daha çok iş amaçlı seyahatlerde bulunanlar faydalandığı için müşteri devir hızı oldukça yüksek olan otellerdir.²¹⁴ Daha çok konferans, kongre ve benzeri toplantılara katılmak amacı ile teşvik ve kongre turizmi kapsamında yer alan müşteri profiline hizmet verirler.

3.3.2. Resort Otelleri

Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz, güneş ve kumdan yararlanmak isteyenlerin amaçlarına uygun bir şekilde inşa edilmiş otellerdir. Bu otellerde rekrasyon hizmetleri ve oyun tesisleri önem kazanmıştır. Resort otelleri kapsamında; dağ otelleri, termal oteller ve tatil beldelerinde kıyı otelleri yer almaktadır.

3.3.3. Karayolları Kavşak Otelleri(Moteller)

Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve otomobili yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini verebilen otellerdir.

²¹³ Çiğdem Öner, *Seyahat Ticareti*, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1997 s.11.

²¹⁴ Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Ankara: Detay Yay. , 2005, s.32.

3.3.4. Havaalanı Otelleri

Uluslararası havaalanları içinde veya yakınında kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku ihtiyacı için yolcuların yararlandığı küçük otellerdir. Havaalanı otelleri yüksek bir müşteri devir hızına sahiptir. Aynı zamanda doluş oranları da yüksektir. Bu otellere yönelik talep, hava durumu ve havayolları ile havaalanlarında yaşanan durumdan önemli ölçüde etkilenir.

3.3.5. Konut Otelleri (Residence)

Bu oteller otel hizmetler ile tamamlanmış apartman evleri gibi düşünülebilir. Hizmetler apart oteller gibi sunulur. Bu otellerdeki tarifeler aylık, üç aylık, altı aylık veya yıllık bazda ücretlendirilir. Daha çok büyük şehirlerde oluşan bu oteller özel olarak misafirlere yiyecek sunmazlar. Bu oteller insanların otellerde devamlı yaşamanın birçok avantaj sunduğunu keşfettiği ABD'den gelişmiş ve Batı Avrupa'ya yayılmıştır.

3.3.6. Yüzer Oteller

Bu oteller suyun üzerinde kurulurlar. Bu denizin veya gölün üzerinde olabilir. Tüm hizmetler ve olanaklar burada sağlanır. Bazı ülkelerde eski lüks gemiler yüzer otellerin içine dönüştürülmüştür. Sundukları ortam özel ve egzotiktir. Hindistan'da ev- gemi biçimindeki yüzer oteller çok meşhurdur.

3.4. Otel İşletmelerinde İstihdamın Yapısı – Verimlilik İlişkileri

Otel işletmesinde istihdamın yapısı, istihdam edilen personelin nitelikleri ve işin nitelikleri ile verimlilik arasında sıkı ilişkiler vardır. Bu ilişkiler;

- 1- Personel ihtiyacının belirlenmesi
- 2- İşin nitelikleri
- 3- Personelde aranacak nitelikler
- 4- Personel tedariki

Gibi konularda ortaya çıkar. Genel kural “ işe göre personel tedarik etmektir”

3.4.1. Otel İşletmelerinde Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Verimlilik bakımından ilk sorun otel işletmesinden gerçek ihtiyaçlara uygun bir istihdam yapısı oluşturmaktır. Çünkü aşırı personel; yüksek maliyet, gizli işsizlik gibi olumsuz sonuçlar verir. Ayrıca standartlardan uzak istihdam miktarı hizmetlerin kalitesi ve zamanında görülmesi bakımından işletmeyi olumsuz yönden etkiler. Otel işletmelerinde istihdamı belirleyen standart kurallar yoktur.

Ancak, otel işletmesinin boyutu, sahiplik durumu, binaların konumu ve yaşı, hizmet olanaklarının türü ve dağılımı, personelin kalitesi, örgüt biçimi ve otel işletmesine olan talep durumu gibi faktörler istihdam durumunu etkiler. Bu faktörlerin istihdam politikasında değerlendirilmesinin büyük yararı vardır.

Yüzdeler itibariyle konaklama işletmelerindeki insan gücü dağılımı incelendiğinde: idari personelin; %3.7, ön büro personelinin; %10.3, servis personelinin; %19.3, kat hizmetleri personelinin; %26.8, servis- restoran personelinin; %34.1, mutfak bakım ve onarım personelinin; %5.8 pay oluşturduğu görülmektedir²¹⁵.

Şüphesiz otel işletmelerinde toplam istihdam hacmi kadar, istihdamın işletmenin değişik departmanlarına dağılımı da başlangıçta hesaplanması gereken bir husustur. Böylece, dengesiz bir istihdam dağılımının ortaya çıkarabileceği bir bölümde aşırı istihdam, bir bölümde ise noksan istihdam gibi riskler önlenmiş olur.

İzmir bölgesinde yapılan bir araştırma verilerine göre; oda başına düşen personel sayısı aşağıdaki gibidir:²¹⁶

- *Bir yıldızlı otellerde: 0.43
- * İki yıldızlı otellerde: 0.54
- * Üç yıldızlı otellerde: 0.58
- * Dört yıldızlı otellerde: 0.77
- * Beş yıldızlı otellerde: 1.05
- * Ortalama: 0.71

²¹⁵ Hasan Olalı, a.g.e. , s.615.

²¹⁶ Bülent Himmetoğlu, Nazım Tural, *Türk Konaklama Endüstrisinde İnsan Gücü Araştırması*, Ankara: Turizm Yıllığı, 1990, Türkiye Kalkınma Bankası Yay. , 1991 S.38, Aktaran: Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Ankara: Detay Yay. , 2005, s.50.

Tekirova – Alanya arasında bulunan 106 otelde yapılan araştırma sonuçlarına göre departmana göre personel dağılımı Tablo 3.1’deki gibidir.²¹⁷

Tablo 3. 1 Departmanlara Göre Personel Dağılımı

| Departmanlar | Daimi Personel | % | Geçici Personel | % |
|------------------------|----------------|------|-----------------|------|
| Yiyecek-İçecek | 2,132 | 35,0 | 2,612 | 45,0 |
| Ön Büro | 604 | 10,0 | 484 | 8,0 |
| Kat Hizmetleri | 870 | 15,0 | 1,235 | 22,0 |
| Teknik Hizmetler | 828 | 14,0 | 521 | 9,0 |
| Animasyon Aktiviteleri | 190 | 3,0 | 402 | 7,0 |
| Muhasebe | 510 | 9,0 | 314 | 5,0 |
| Personel | 210 | 4,0 | 65 | 1,0 |
| Genel İdari Hizmetler | 569 | 10,0 | 156 | 3,0 |
| Toplam | 5,912 | 100 | 5,789 | 100 |

3.4.2. Otel İşletmelerinde İstihdam Edilecek Tüm Personelden Aranacak Genel Nitelikler

Otel işletmelerinde istihdam edilen personelin çoğu müşteri ile doğrudan ilişki halindedir. Bu nedenle, personelden, diğer işletmelerde çalışan personele göre daha başlangıçta kişiliğini kanıtlayacak bazı nitelikler aranır. Bunların başlıcaları:

Tatmin edici bir genel görünüş ve fiziksel yapı

Çabuk kavrama

Ciddiyet

Sorumluluk

Sakin bir mizaç

²¹⁷ Ahmet Aktaş, Cemil Boyacı, *Konaklama Sektöründe İnsan Gücü Araştırması ve Antalya Örneği*, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Aralık 1995, s.53. Aktaran: Tülay Güzel, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel, 2005, s.45.

Yeterli enerji

Aşırı bir düzen ve titizlik

Doğruluk

İş yerine uyum yeteneği

İş arkadaşlarıyla birlikte çalışma yeteneği

Sınırlı ve kontrollü bir özgürlük

Kurallara bağlılık

Çalışacağı işle ilgili yeterli bir eğitim ve mesleki bilgiye sahip olmak

Otelcilik hizmetlerinde çalışmanın özel koşullarını bilmek

Özellikle;

* meslekte çalışmanın zorluğu

* çalışma saatlerinin uzunluğu

*gereğinde aile yaşamından uzak kalma riski

* stres olasılığının yoğunluğu

Otelcilik hizmetlerine müracaat eden adaylarca bilinmelidir.

Tüm bunların yanında işgören adayı meslekte oldukça hızlı ilerleme şansına sahip olduğunu bilmelidir

3.4.3 Otel İşletmelerinde İstihdam Edilecek Personelden Aranacak Özel Nitelikler

Özel nitelikler, personelin yapacağı işin niteliklerine bağlıdır. Bu nedenle, işe göre personel istihdam edebilmek için önceden işin niteliklerini belirlemek gerekir. Diğer bir deyişle, otel bölümlerinde yapılacak her bir hizmetin ve işin tanımını yapmak zorunluluğu vardır. Örneğin yiyecek - içecek hizmetinde, stok işleri, uygun koşullarda satın alma, envanter kontrolü gibi. İşin niteliği belirlendikten sonra yiyecek içecek memurunda aranacak nitelikler belirlenir. Bunlar: dürüstlük, tam bir görev duygusu, yiyecek – içecek maddeleri hakkında tam bir bilgiye sahip olmak, pazarlık yapma deneyimi ve piyasa fiyatları hakkında bilgi ve takip yeteneğine sahip olmak gibi.

3.4.4 Otel İşletmeleri İçin Personel Tedarik Kaynakları

Her işletme gibi otelcilik işletmeleri de ihtiyaç duydukları personeli değişik insan kaynaklarından sağlayabilirler.

3.4.4.1. Reklamlar ve İlanlar

Personel sağlamada en çok kullanılan yollardan birisidir. Büyük işletmeler ayrıntılı ve koşulları belirten reklam yolunu, küçük işletmeler ise küçük ve kısa ilan yolunu tercih ederler.

3.4.4.2. İş ve İşçi bulma kurumları

Turizm işletmelerine genellikle teknik eleman tedarikinde katkıları vardır.

3.4.4.3. İşletmede Mevcut Personelin Önerileri

Otel işletmeleri işletmede çalışmakta olan başarılı personelin önerileri ile personel tedarik olanaklarından yararlanırlar.

3.4.4.4. Turizm ve Otelcilik Okulları

Otel işletmeleri, mevsim öncesi turizm ve otelcilik okullarının yöneticileri ile iletişim kurarak gerek staj gerek geçici, gerekse sürekli istihdam edecekleri personeli tedarik edebilirler. Türkiye’de bu yöntem gittikçe daha çok yararlanılan bir yöntemdir.

3.4.4.5. Diğer Otel İşletmelerinden Transfer

Genellikle, yönetim pozisyonları için çok uygulanan bu yöntem hiyerarşik pozisyon düzeyi düştükçe azalmaktadır

3.4.4.6. Rastlantı

İş arayan personelin doğrudan başvurusu ile de personel ihtiyaçları karşılanabilmektedir.

3.4.5. Otel İşletmelerinde Personel Seçim Yöntemleri ve Süreci

Otel işletmelerinde verimlilik etkin bir istihdam politikasından etkilenir. Otel işletmeleri içinde buldukları sektörün gereği istihdamda en yüksek etkinliği sağlamak durumundadır. İstihdamın etkin olması nitelikle çalışanların işe alınması

sonucunda olabilir. Bu ise işletmede bilimsel bir işgücü seçim yönteminin ve sürecin varlığı ile mümkün olabilir.

Eğer işletme işgören seçimi konusunda belirlenmiş bazı ilkelere uygun hareket etmiyorsa bu durumda işletme için başta kötü hizmet sunumu olmak üzere işgören eğitimi gibi maliyetler ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, bu maliyetlere katlanmak yerine sürecin başında etkinlik sağlanarak en uygun personelin seçimi sağlanmalıdır.

Personel seçiminin otel işletmeleri için büyük önem taşıyor olması bu çalışmanın uzmanlar tarafından yapılmasını gerekli kılmaktadır. Otel işletmelerinde bu süreç, personel yönetimi bölümünde bu işle görevlendirilen uzman bir grup tarafından yapılırken işgören alınan ilgili bölümden de yardım alınması gerekmektedir. Böylece uzman bir personel seçim grubu ile ilgili bölümün ortak çalışması ile personel seçiminde etkinlik sağlanabilir.

İşletmeler çoğu kez çok ayrıntılı seçim sistemlerinin daha iyi oldukları gibi düşüncelerle hareket etmektedirler. Bu yanlış tarz seçim sürecinin gerçekte çok gerekli olmayan yanlış tarz psikolojik testler, ayrıntılı görüşme formları gibi araçlarla uzamasına ve etkinliğini yitirmesine neden olmaktadır.

Esas olan otel işletmelerinin kendi ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak en faydalı olacak optimum faydanın bulunacağı bir seçim süreci geliştirmesidir. Ancak bu biçimde personel ihtiyacı hızlı ve en doğru biçimde karşılanabilir.

3.4.5.1. Sistematik Bir Personel Seçim Sürecinin Oluşumu

Otel işletmeleri personel alımlarında sürekli olarak izlenecek ve gerekli görüldüğünde revize edilebilecek sistematik bir seçim süreci geliştirmelidirler.

Seçim süreci, başvuru formları ve özgeçmişlerin incelenmesi ile başlamakta daha sonra ilk görüşme ile devam etmektedir. Bu iki aşamada başarı kriterleri eğitim derecesi, kişilik yapısı, tecrübe gibi değişkenlerle belirlenmiştir. Bu aşamaları geçen adaylar daha sonra yoğun görüşme aşamasına alınmaktadırlar. Bu son aşamadır ve bu aşamada, özellikle bireysel özellikler ve grup içi etkileşim üzerinde durulmaktadır. Bu değerlendirmeler yapıldıktan sonra adayın önerilip önerilmeyeceğine karar verilir

3.4.5.2. Personel Seçim Sürecinde Kullanılan Araçlar

Otel işletmelerinde uygulanan personel seçim sürecinin başarısı, süreç içinde kullanılan seçim araçlarının ne derecede başarılı hazırlandığı ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, söz konusu araçlar ancak yeterli ayrıntıyı içermeli ve süreci uzatmak yerine gereksiz beklmeleri engeller biçimde olmalıdır.

Başvuru Formları ve Özgeçmişler:

Başvuru formları temel olarak adayın özgeçmişini ve nitelikleri hakkında özet bilgiler içermelidir. Bu form, adayın hakkında bilgi toplamak ve görüşmeye yardımcı olmak amacıyla talep edilir. İyi hazırlanmış ve aday tarafından eksiksiz doldurulmuş bir başvuru formu, görüşmeyi yapan uzmanın dış görünüş ve kişiliklerden etkilenmeksizin adayın geçmişinin değerlendirilmesini sağlar.

Başvuru formları işletmeden işletmeye farklılıklar göstermekle beraber tipik bir form; adayın eğitimi ve iş tecrübesi ile ilgili geçmişini ve özel ilgi alanları ile ilgili bilgileri içermektedir.

Her işletme kendi ihtiyaçlarını yansıtan bir başvuru formu hazırlamalıdır. Bu formla sadece seçim sürecinde yararlanılması düşünülen bilgiler talep edilmelidir. Bazı işletmeler ilk elemelerde kısa bir başvuru formunu daha kullanışlı bulurlar ve daha sonraki görüşmelerde adaylara daha kapsamlı bir form doldurturlar.

Adaylardan istenen önemli bir belgede özgeçmişidir. Gerçekte bu belge ile başvuru formunda talep edilen bilgiler çoğu kez aynıdır. Adayın özgeçmişindeki bilgiler gerekli görüldüğünde kontrol edilmelidir.

Görüşmeler:

Bu adımın seçim sürecindeki en önemli aşama olduğu inkar edilemez. Ancak unutulmamalıdır ki, bu aşamanın başarısı ve ona yüklenen önemi yansıtması ancak başarılı, eğitilmiş ve tecrübeli personel seçim uzmanlarının görev alması ile mümkün olabilir.

Görüşmede temel amaç karşılıklı olarak bilgi alışverişi sağlamaktır. Görüşmeyi yapan adaya işletme hakkında bilgiler sunarken ondan da kendisi hakkında bilgi vermesini talep eder.

Görüşme çeşitlerini genel olarak üç grup altında incelemek mümkündür²¹⁸;

- Rehberli Görüşme (Planlı veya Şablonlu Görüşme)

Bu yöntemde gerekli bilgiyi elde etmek için görüşmecinin sorduğu sorulardan oluşan bir liste ile çalışılır. Oluşturulan liste görüşmeciye adayın geçmişi, nitelikleri ve amaçları ile ilgili tüm özellikler hakkında bilgi almasına yardım eder. Adayın yanıtları yazılı notlara alınır. Görüşmeci bu yöntemle beceri ve güven kazandıkça ilgi duyduğu alanlarda inceleme yapmak için hazırlanmış listelerin dışına çıkabilir.

- Plansız Görüşme

Bu yöntemde başarılı olmak için üst düzeyde tecrübe gereklidir. Yöntemde daha önceden oluşturulmuş bir format veya plan kullanılmaz. Bunun yerine görüşmeye katılan kişinin kafasında ne olup olmadığını anlamak için onu konuşmaya teşvik eden esnek bir görüşmeyi kapsar. Görüşmeyi yapan, görüşülen kişinin görüşme sırasında daha çok bilgi açıklayacağını varsayar. Plansız görüşme, görüşmecinin becerisiyle sınırlı gerçeği arama çabasıdır.

- Taslak görüşme

Bu yöntem diğer iki yöntemin özelliklerini birleştiren bir yöntemdir. Görüşmeci görüşülecek konuların bir taslağına sahiptir ancak sorular görüşmecinin kendi cümleleri ile ifade edilir. Görüşmeci soruların derinliği ve görüşmenin seyri konusunda kendi inisiyatifini kullanabilmektedir.

Tüm bunlardan sonra; referanslar, psikolojik testler ve tıbbi testlerin ardından deneme süresi ile süreç tamamlanır. Bu dönem süresince gerekli şartları sağlayan ve standartları tutturabilen adaylar için artık seçim kararı verilmiş olur.

3.5. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları

Çağımızda teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişme göstermesi, turizmi de etkilemesi kaçınılmazdır. Ulaşım araçlarındaki gelişmeler, uzak kavramını ortadan kaldırmakta ve insanlarda sınır tanımayan bir gezme merakı uyandırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin sonucu, dünyada oldukça hızlı büyüyen ve gelişen turizm sektörü, Türkiye’de de büyümeyi ve gelişmeyi sürdürmekte ve aynı zamanda diğer sektörlerin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Turizm

²¹⁸ Eugene Johnson, Sales Manegement, U.S.A. : 1994, S.302. Aktaran: Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Ankara, Detay, 2005, s.314.

sektöründeki gelişmeler, Türkiye ekonomisine katkı sunmasına rağmen, henüz istenilen düzeyde değildir. Turizm sektörünü istenilen düzeye getirmek için, diğer alt ve üst yapı yatırım unsurlarının yanı sıra insan kaynaklarına da yatırım yapmak gerekmektedir. Çünkü, teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin turizm sektörü emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Bunun sonucu olarak da, işgücü maliyetleri toplam maliyetler içerisindeki önemli bir orana sahip olmaktadır. İşgücü maliyetlerini daha aşağıya çekmek ise, ancak insan kaynaklarını daha etken ve verimli hale getirmekle olasıdır.

Turizm sektörü dünyada en hızlı gelişen ve büyüyen sektörlerin başında yer almaktadır. Dünyada sınırlar ortadan kalktıkça, dünya daha da küçülmeye başlamış ve dünya küçüldükçe de insanlar daha uzak mesafelere seyahat etme eğilimine girmiştir. Bunun başlıca nedeni ise, harcanabilir kişisel gelirdeki artış ve bunun sonucunda kişisel gelirlerden turizme ve tatile ayrılan payın artması ile ulaşım ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmenin yanı sıra, insanların şimdiye kadar görmedikleri ve merak ettikleri yeni bölgeleri ziyaret etme isteğidir²¹⁹.

Gerek teknolojik gelişmelerin yarattığı olanaklar, gerekse toplumsal gelişmelerin uluslararası sınırları ortadan kaldırması ve serbest dolaşımın giderek yaygınlaşmasının dünyanın en gelişmiş küresel bir sektörü haline getirdiği turizm sektörü; konaklama, yiyecek-içecek, ulaşım, eğlence ve hatta sağlık ve eğitim faaliyetlerini de kapsayacak şekilde geniş bir tanımlamaya tabi tutulmaktadır²²⁰. Konaklama işletmeleri; turistlerin geçici konaklama, yeme ve içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir²²¹. Başka bir anlatımla; konaklama işletmeleri, turistlerin değişik mekânlarda geceleme ihtiyaçlarını karşılayan tesislerdir²²². Turistlerin seyahat nedenleri; seyahatten beklentileri, gelir düzeyleri, yaş grupları ve zevklerinin birbirinden farklı olması konaklama işletmelerinin de farklı olmasını gerektirmektedir.

²¹⁹ Orhan İçöz, "2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Dünya ve Avrupa Turizmindeki Yeri", Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası AŞ., 1994. Aktaran: Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Ankara: Detay Yay., 2005, s.300.

²²⁰ İsmet Sabit Barutçugil, *Turizm İşletmeciliği*, Bursa:1982.

²²¹ Hasan Olalı, Meral Kozay, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul:1993.

²²² Ömer Akat, *Turizm İşletmeciliği*, Bursa, 2000.

Türkiye’de konaklama işletmeleri, otel, motel, tatil köyü, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, oberj, hostel, spor ve avcılık tesisleri, sağlık tesisleri gibi değişik kriterlere göre sınıflandırılmaktadır.

Konaklama işletmeleri, çağımızdaki baş döndürücü teknolojik ilerlemelere rağmen emek-yoğun işletmeler olmaya devam etmektedir. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin eğitimine ve gayretine bağlıdır. Çünkü konaklama işletmelerinde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır.²²³ Bu durum konaklama işletmelerinde işgücü maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payının oldukça yüksek olmasına neden olmaktadır. Araştırmalara göre; konaklama işletmelerinde işgücünün toplam maliyetler içindeki payı yüzde 30’u geçmektedir.²²⁴

Konaklama işletmelerinin genel özellikleri incelendiğinde, bu işletmelerdeki insan unsurunun önemi daha iyi anlaşılacaktır. Bu işletmelerin genel özellikleri şunlardır²²⁵.

1. Konaklama işletmelerinde üretilen hizmet ve ürünün uzun süre stoklanma özelliği bulunmadığından, hizmetin sunulduğu anda müşteriye satılması gerekir,
2. Konaklama işletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan faktörü oldukça önem taşır,
3. Konaklama hizmetleri personel arasında yakın işbirliğini gerektirir,
4. Konaklama tesisleri günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü sürekli hizmet verir,
5. Konaklama işletmeciliği, sürekli değişiklik gösteren ve hizmetin zevk ve modağa bağımlılığı fazla olan bir sektör olması nedeniyle, dinamik bir karaktere sahiptir,
6. Turizm endüstrisinde talebin, önceden kesin olarak bilinmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağılı olması nedeniyle, tahminde bulunmak güçtür. Bu

²²³ Murat Özcan, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi”, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası, 1994.. Aktaran: Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*, Ankara: Detay Yay. , 2005, s.32

²²⁴ Kemal Ağaoğlu, *İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulaması*, Ankara: Mpm Yayınları: 457, 1992. Aktaran: Burhan Şener, s.99.

²²⁵ Haşim Aras, *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*, Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları, 1993. Aktaran: Saime Oral, a.g.e. , s.302.

nedenle konaklama işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Bu özellikler de gösteriyor ki; konaklama işletmelerinde işgörenleri işe alma, işe yerleştirme, eğitim ve işten çıkarma gibi konularda verilen kararlar işletmelerin başarılarında önemli bir yere sahiptir. Bu kararları verecek, gerekli çalışmaları zamanında ve etken bir şekilde yerine getirecek olan birim de, “insan kaynakları yönetimi” birimidir.

3.5.1. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi

Konaklama işletmelerinde çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması, sanayi işletmelerine göre daha geç olmuştur. Sanayi işletmelerinde profesyonel yönetim bilincinin oluşması, işletmelerin büyümesiyle birlikte olmuştur. Konaklama işletmeleri ise, genellikle küçük ve aile bireylerinin oluşturduğu işletmelerdir. Bu tür işletmelerde aile bireyleri hem işveren, hem yönetici ve hem de işgören konumundadır. Konaklama işletmelerinin bu yapısı; bu işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını geciktirmiştir. Ancak yeterli büyüklüğe ulaşan konaklama işletmelerinde bugünkü modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başladığı görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ise; genellikle genel müdüre bağlı olarak görev yapmakta ve daha çok, dar kapsamlı (işe alma, sicil, emeklilik, izin vb. personel işleri) işlevleri yerine getirmektedir. Küçük işletmelerde insan kaynakları bölümünün, muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü de görülmektedir. Bazı küçük otel işletmelerinde ise, personel bölümü olarak yer alan bu bölüm, diğer bölümlerin konu ile ilgili işlerine müdahale etme yetkisine sahip değildir²²⁶. 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 personel işlevleri (dar anlamda) yanında insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini de yürütme yetkisine sahiptir. Bu örgüt yapısında, insan kaynakları bölümü işlevsel yetkiye

²²⁶ Meryem Akdoğan Kozak, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 1999.

sahiptir ve diğer bölümlere, kendi işlevsel alanı içerisine giren konularda müdahale edebilir.

Zincir otel işletmelerinde ise; genel merkezde, insan kaynakları koordinatörlüğü ve bağlı işletmelerde personel bölümü şeklinde oluşan bir yapılanma söz konusudur. Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, işgücü planlaması, iş analizi, insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme, işe alıştırma ve eğitim, motivasyon, değerlendirme, ücretleme, disiplin ve endüstriyel ilişkilerle ilgili işlevleri yerine getirir²²⁷. Bu işlevleri yerine getirirken, insan kaynakları yöneticileri oldukça titiz davranmak durumundadır. Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işi, müşterilere en iyi hizmeti sunmak, onları memnun etmek ve beklentilerini karşılamak olduğuna göre, en başta, işletmede çalışacak olan işgörenlerin işini sevmesi, kendini geliştirmek istemesi ve insan ilişkilerinde başarılı olması gerekir. Müşteriler, karşılarında asık suratlı mutsuzluğunu dışa vuran ve sevecen davranmayan birisini karşılarında görmek istemezler. Tebessüm edemeyen, çevresiyle iletişim kuramayan, işini sevmeyen ve insanların mutlu olmasından zevk alamayan ve basit problemlere pratik çözüm üretemeyen bir işgörenin konaklama işletmelerinde başarılı olması düşünülemez. Çünkü işin en belirgin özelliklerinden biri de, işgörenin sürekli müşteriyle yüz yüze iletişim halinde olmasıdır.

Kısaca özetlemek gerekirse; emek-yoğun bir özelliğe sahip olan konaklama işletmelerinde, organizasyon içinde ve dışındaki değişime 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 gelişebilir ve deneyim kazandıkça işletmeye daha çok katkıda bulunabilir.²²⁸ Yeter ki, işgörenlerin birbirlerinden farklı olan yetenekleri, potansiyelleri ve düşüncelerinin olabileceği kabul edilerek, bu farklılıklarını geliştirmelerine olanak sağlanabilsin, takım ruhu içinde ortak bir amaca yönlenebilsin. Bu durumda işletmelerin yeni başarılar elde etmesi

²²⁷ Meryem Akdoğan Kozak, a.g.e, s.18.

²²⁸ Füsün Dinçer İstanbullu, "Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi", Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası, 1994. , s.178. Aktaran: Uysal Yenipınar, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara, Nobel, 2005, s.35.

kaçınılmazdır. Bütün bunları sağlamak da; konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini başarıyla yerine getirmesiyle olasıdır.

3.5.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarını etkin ve verimli bir hale getirebilmek için bazı işlevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar genellikle; işgücü planlaması, iş analizi, insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme, işe alıştırma ve eğitim, motivasyon, performans değerlemesi, ücretleme, disiplin ve endüstriyel ilişkilerdir.

İşletmenin etkinliğini ve verimliliğini sağlayabilmek için amaca uygun işgören çalıştırmak gerekir. Amaca uygun işgören seçimi ise, işgören yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir.

İşgören seçiminde, ülkemizde son on yılda büyük aşama kaydedilmiş olmasına karşın gereken global eğilimler hala yakalanamamıştır. Bunun en önemli nedeni, işletme sahiplerinin ve modern yönetim anlayışına sahip olmayan otel yöneticilerinin insanın önemini istenilen oranda kavrayamamış olmasıdır.

3.5.2.1. İşgücü Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, kurumun insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir²²⁹

Planlamanın amacı, konaklama işletmelerinde hangi faaliyetin yerine getirileceği, hangi araçların kullanılacağı, hangi işlerin, hangi süreye göre ve ne zaman yapılacağına belirtilmesidir. İşgücü planlaması, konaklama işletmelerinin büyüklüğüne ve faaliyet sürelerine bağlı olarak kısa ve uzun dönemde ele alınabilir. Kısa ve uzun dönemde insan kaynakları planlaması, bir yandan konaklama işletmesinin gelişmesi için gerekli insan kaynaklarının daha önce elde edilen verilere ve bilgilere dayanarak belirlenmesine yardımcı olur. Diğer yandan, sağlanacak

²²⁹ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, Kasım 1999. , s.128.

büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelecek yeni işgücü gereksinimlerine nasıl bir çözüm bulunacağını gösterir.²³⁰

3.5.2.2. İş Analizi

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin gördüğü çevre ve koşulları, gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir.²³¹ Konaklama işletmelerinde verilen hizmetler genel olarak, konaklamanın yanında beslenme, eğlenme ve dinlenmeye yöneliktir. Bu hizmetleri vermeyi amaçlayan konaklama işletmelerinde yapılacak işlerle ilgili ayrıntıları inceleyerek, bu işlerin nasıl yerine getirileceği ve hangi ekipmanların kullanılacağı açıkça belirtilmelidir. Buna bağlı olarak da iş ve görev tanımları yapılmalıdır.

3.5.2.3. İnsan Kaynağını Bulma, Seçme ve İşe Yerleştirme

Bir işletmede amaçlanan başarıya ulaşmak, istihdam edilen insan kaynaklarının yeterli sayıda ve nitelikte olmasına bağlıdır. Maddi kaynakların etkin kullanımı, insan unsurunun bilgi ve becerisine bağlı olduğu düşünülürse, işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin temin edilmesi, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi işlevi, insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında özel bir konuma sahip olduğu görülecektir. Konaklama işletmelerinin emek-yoğun bir özelliğe sahip olması ve işgörenin müşterilerle doğrudan bir iletişim kurmak durumunda olması, insan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme işlevini yerine getirirken daha titiz çalışmasını gerektirir. Konaklama işletmelerinde, müşteri ve personel farklı iki rol ve beklenti ile karşı karşıyadır. Müşteri-personel çatışmalarını en aza indirmenin yollarından biri olarak daha başlangıçta işe alma aşamasında uygun personeli belirlemeye yönelik değerlendirmelerin yapılması ve bunun sonucunda işe alınması ve uygun işe yerleştirilmesi gerekmektedir. Bilgi toplumunun yükselen değerlerinin başında sürekli eğitim ve kendini yetiştirme yer almaktadır. Eğitim, toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir²³²

²³⁰ Meryem Akdoğan Kozak, a.g.e. , s.19.

²³¹ Ertuğrul Çetiner, *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara: 1995. ,s.109.

²³² Şevki Özgezer, “*Bilgi Toplumunda Öğrenen Okul ve Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*”, Verimlilik Dergisi, Ankara: Mpm yayını, 1998. ,s.114. Aktaran: Burhan Şener, a.g.e. s.103.

3.5.2.4. İşe Alıştırma ve Eğitim

İşgören eğitimini tanımlamak gerekirse; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür denilebilir²³³.Konaklama işletmelerinde çalışanlar, yaptıkları ve gelecekte yapacakları işlerle ilgili sahip oldukları bilgi ve becerilerine paralel olarak istek ve motivasyonları da artar veya azalır. Bu işletmelerde sunulan hizmetin özelliği gereği, yapılan bir hatanın telafisi zor olduğu da dikkate alınarak işgören eğitimine, diğer işletmelere oranla daha çok önem verilmesini gerektirir.

3.5.2.5. Motivasyon

Bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak amacı işgörenlerin çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Bunun yapılabilmesi ise, çalışanların istekli olmasını, işi sevmesini, başarıya ulaşmak için çaba göstermesini gerektirir. Bu işi sağlayan güce ise motivasyon denir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi, konaklama işletmelerinde de, çalışanların beklentilerini iyi belirleyip, onların ihtiyaçlarını belirli oranda karşılamak gerekir. İhtiyaçları karşılanan işgörenler kendilerini düşünmeye, üretmeye ve çalışmaya hazır hissederler. Yani işe karşı motive olurlar.

3.5.2.6. Performans Değerleme

Performans değerlendirme; kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir.²³⁴ Performans değerlendirmesi sonucu edinilen bilgiler, bir yandan yönetsel kararlarda (ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi vb.) kullanılırken, diğer yandan ise,

²³³ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi*, Bursa: 1997. ,s.124.

²³⁴ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, Kasım 1999., S.297.

çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne derecede ilişkin geri besleme sağlanmaktadır.

3.5.2.7. Ücretleme

Ekonomik bir kavram olarak ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar ve genellikle işgörenlere yapılan ödemeleri içerir. Bu açıdan düşünüldüğünde ücret işletmeler açısından bir gider kalemi olarak düşünülürken işgörenler açısından bir gelir kaynağıdır. İşletme yöneticileri giderleri azaltmak için ücret düzeyini düşük tutma, işgörenler ise yaşam standardını yükseltmek için daha fazla ücret talep etse de, işletmenin gerçekleri ve işgörenlerin beklentileri dikkate alınarak en uygun bir ücret dengesinin kurulması işletmedeki verimliliği arttırıcı bir etki yaratmaktadır. İşgörenlerin beklentileri ile işletmelerin gerçeklerini karşılayacak bir ücret dengesinin kurulması ise, gerçekçi bir iş değerlemesi ile olasıdır. İş değerlendirmesi ise; işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılarak aralarındaki farklılıkların kolaylık ya da zorluk esasına göre objektif biçimde ortaya konmasıdır, denebilir²³⁵. Konaklama işletmelerinde ücret düzeyi, işgücü arz ve talep düzeyleri, tarafların pazarlık gücü, devletin ücret düzeylerine müdahaleleri, aynı iş kolunda veya benzer ve rakip işletmelerde geçerli ücret hadleri, işgörenlerin niteliği ve hayat pahalılığı gibi faktörlerin yanında, işin nitelikleri, güçlüğü, işin gerektirdiği eğitim ve deneyimler, iş ortamının özellikleri de göz önüne alınarak işgöreni tatmin edici bir biçimde belirlenebilir.

Konaklama işletmelerinde klasik ücretler dışında, farklı ücret uygulamaları da bulunmaktadır. Bu sistemler iki başlık altında toplanabilir²³⁶

1. Sabit ücret sistemi: Otel işletmelerinde müşteri ile karşılaşmayan personel için kullanılan ücret sistemidir.

2. Yüzde yöntemine göre ücret sistemi: Konaklama işletmelerinin özelliklerinden doğan ücret şeklidir. Bu ücret şeklinde işletme, personel ücreti asgari ücretin altında kalırsa, sadece asgari ücret kısmını öder. Böyle bir durum söz konusu olmadığında müşterilerden alınan yüzdelerle işgören ücretleri ödenir. Yüzdelerin dağıtılması sırasında her görev grubunun puanları esas alınır.

²³⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e, s.189.

²³⁶ Meryem Akdoğan Kozak, a.g.e, s.33

3.5.2.8. *Disiplin*

Klasik anlamdaki disiplin; personeli tehdit ederek doğru davranmaya zorlamaktır. Cezalandırıcı olmayan disiplin ise, kural ve düzenlemelere isteyerek uyan personel topluluğunun oluşturduğu bir örgütsel iklim ve tavrın yaratılmasıdır.²³⁷ Disiplin, çalışanların kendi içlerinde geliştirdiği ve çoğunluğun koyduğu kurallar bütünüdür. Bu kuralları bozacak, azınlıkta kalan kişilere ceza vermek gerekebilir. Ancak, disiplini tamamen ceza sistemi olarak algılamak yerine, örgütün çoğunluğunun isteğine uygun olarak yönetmek aracı olarak algılamak gerekir.²³⁸

3.5.2.9. *Endüstriyel İlişkiler*

Çağımızda sosyal gruplar, hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek aracılığı ile örgütlenmekte ve örgütleri amacıyla amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, işletmede işgören-işveren ilişkileri sendikalar aracılığı ile düzenlenmektedir. Endüstriyel ilişkilerde işgören sendikaları, işveren temsilcileri veya sendikaları, ve devlet olmak üzere üçlü bir taraf vardır. Endüstriyel ilişkilerde her üç tarafın görevi, ilişkilerin yasalara uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve tarafları tatmin edebilecek bir uzlaşma ortamını yaratmaktır. Bir işletmede insan kaynakları departmanı işgören-işveren ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkilerin sağlıklı biçimde yürütülmesini sağlayan bölümdür. İnsan kaynakları yönetimi, bu ilişkileri bireysel düzeyde ele aldığı gibi, toplu ilişkiler düzeyinde de yürütebilir. Konaklama işletmelerinde, işgörenlerin sendikal örgütlenmeleri olmasına karşın, diğer iş kollarındaki gibi yaygın değildir. Bunda konaklama işletmelerinin çoğunun mevsimlik olarak faaliyet göstermesinin yanı sıra, küçük işletmelerin fazla olmasının etkisi büyük olabilir.

Üçüncü bölümde konaklama işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi ve kapsamı incelenmiştir. Konaklama işletmelerinin en önemli hizmet üretme girdisi insan kaynağı olduğu için bu alanda personel temini, seçme ve yerleştirmenin nasıl uygulanması gerektiği vurgulanmıştır.

Dördüncü bölümde Antalya'daki konaklama işletmelerinin İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına ilişkin bir araştırmaya yer verilecektir.

²³⁷ Meryem Akdoğan Kozak, a.g.e, s.33

²³⁸ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Yayınları, 1993. S.304.

4.BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE SEÇME VE YERLEŞTİRME İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

“İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinden Seçme ve Yerleştirmenin Önemi ve Antalya Bölgesinde Bir Araştırma” konulu tez çalışmasının ilk üç bölümünde insan kaynaklarını ve yönetimi, personel planlaması, iş gücü bulma, iş gücü seçme ve yerleştirmenin önemi ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise şimdiye kadar anlatılan teorik yapının pratik uygulamalarını saptamaya yönelik kapsamlı bir anket çalışmasına ve bu çalışmanın sonuçlarına yer verilmektedir.

İnsan kaynaklarında seçme ve yerleştirmede pratik çalışmalar Türkiye’de turizmin kalbinin attığı Antalya şehrinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmayla Türkiye’de turizmin önde gelen 4 ve 5 yıldızlı otelleri incelenerek seçme ve yerleştirmede izledikleri politikalar saptanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlayıcı araştırmanın ileride yapılacak daha detaylı araştırmalara ve uygulamalara temel oluşturabileceği düşünülmüştür.

Tablo 4. 1 Yıldız Sayılarına Göre Otellerin Dağılımı

| Yıldız Sayısı | Otel Sayısı | % |
|---------------|-------------|-----|
| 4 | 15 | 50 |
| 5 | 15 | 50 |
| TOPLAM | 30 | 100 |

4.1. Uygulama Çalışmasının Kapsamı

Bu araştırma on beş 5 yıldızlı, on beş 4 yıldızlı olmak üzere toplam otuz oteli kapsamaktadır. Araştırmanın yapıldığı işletmeler Antalya ve çevresindeki turizm bölgelerinde gerçekleştirilmiştir.(tablo4.1)

4.1.1. Araştırmada Kullanılan Araçlar

Araştırma anket formu kullanılarak yüz yüze görüşmeyle gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket formu Ek-1’de yer almaktadır.

4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri

5 yıldızlı otellerde yapılan görüşmelerde araştırmaya katılan yöneticilerin %65’inin üniversite mezunu, %20’sinin üniversite ön lisans mezunu, %10’unun lise mezunu, %5’inin yüksek lisans mezunu olduğu gözlenmiştir. Bu araştırmaya katılan yöneticilerin üniversite mezunu olan %65’inin, %70’inin İktisadi İdari bölümler mezunu, %20’sinin yurtdışında turizm eğitimi veren özellikle İsviçre başta olmak üzere okulları mezunu, %10’ununsa diğer fakültelerden mezun olduğu saptanmıştır. Ön lisans mezunu olan %20’lik kısmın ise; %85’inin Turizm Otelcilik Meslek Yüksek Okulları mezunu %10’unun İşletmecilik mezunu, %5’ininde diğer bölümlerden mezun olduğu gözlenmiştir.%10’luk olan lise mezunlarında ise; %80’nin meslek lisesi, %20’sinin ise düz ve yabancı dil eğitimi veren liseler olduğu gözlenmiştir.(tablo4.2)

4 yıldızlı otellerde yapılan görüşmelerde ise, araştırmaya katılan yöneticilerin %20’sinin üniversite mezunu , %60’ının ön lisans mezunu %20’sininde lise mezunu olduğu görülmüştür. Bunların kendi içinde dağılımında 5 yıldızlı otellerdeki dağılımla eşleştiği görülmektedir.

Tablo 4. 2 Araştırmaya Katılan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri

| Eğitim Düzeyi | Sayı | % |
|---------------|------|-----|
| Yüksek Lisans | 3 | 5 |
| Üniversite | 39 | 65 |
| Ön Lisans | 12 | 20 |
| Lise | 6 | 10 |
| Toplam | 60 | 100 |

Tablo 4. 3 Araştırmaya Katılan 4 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri

| Eğitim Düzeyi | Sayı | % |
|---------------|------|-----|
| Yüksek Lisans | 0 | 0 |
| Üniversite | 12 | 20 |
| Ön Lisans | 36 | 60 |
| Lise | 12 | 20 |
| Toplam | 60 | 100 |

Tablo 4.4 5 Yıldızlı Otellerdeki Üniversite Mezunu Yöneticilerin Mezun Olduğu Fakülterle Göre Dağılımları

| Dağılımlar | Sayı | % |
|----------------------------|------|-----|
| İktisadi ve İdari Bilimler | 42 | 70 |
| Yurtdışında Turizm Eğitimi | 12 | 20 |
| Diğer Fakülteleri | 6 | 10 |
| Toplam | 60 | 100 |

4.3. Araştırmaya Katılan Otellerin Personel Temininde Kullandıkları Kaynaklar

5 yıldızlı otellerde yapılan görüşmelerde otellerin %70'inin dış kaynak, %30'unun iç kaynakları kullanarak personel temin ettiği görülmüştür.

5 yıldızlı otellerde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. Duyurular, özel istihdam büroları, eğitim kuruluşları, iş gören kiralama(leasing), internet aracılığıyla yapılmakta olduğu görülmüştür. Dış kaynakların içinde en önemli yeri leasing yani iş gören kiralama, internet ve eğitim kuruluşları almaktadır. Bunların ardından özel istihdam bürolarına başvuru yer almaktadır.

İç kaynakların kapsamında ise yükselme, yatay geçişlere nazaran daha etkilidir. Yükselmenin içinde ise başarı durumu ile çalışma süresi yani kıdem birbiriyle doğru orantılı olduğu sürece en önemli tercih sebebi olmaktadır.

Araştırma kapsamındaki 4 yıldızlı otellerde ise; %50 iç kaynak %50 dış kaynağın kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu oran 5 yıldızlı otellere nazaran iç kaynağa ağırlık verdiklerini göstermektedir. Bunun nedeni 4 yıldızlı otellerin çalışanlarını daha uzun süreyle işte tutmaları ve iş gören profesyonelliği ile kalitesinin 5 yıldızlı otel seviyesinde olmamasıdır. Profesyonelliğin olmadığı yerde işe giren eleman yerine, elemana göre iş anlayışının yerleşmiş olması bu sonucu doğurmaktadır. Çalışanların kendi yakınlarını önermeleri ve halen bu sistemin ülkemizde aksamayan ender sistemlerden biri olması bu farklılığı kaçınılmaz kılmaktadır.

4.4. Araştırmaya Katılan Otellerin Personel Temininde Mülakat Tekniğine Ayırdıkları Yer

Araştırmaya katılan 5 yıldızlı otellerin hepsinin mülakat tekniğinden belirli ölçülerde de olsa faydalandığı görülmektedir. Yöneticilere yönelttiğimiz sorular neticesinde otellerin üst kademe yöneticilerin mülakatlarında yapılandırılmış mülakatlara başvurdukları ortaya çıkmıştır. Diğer yöntemlerin, örneğin stres mülakatı yöntemi gibi yöntemlerin turizm sektöründe kullanılmadıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan 4 yıldızlı otellerde de yönetim ve işleyiş anlayışı açısından büyük farklar olmadığı görülmüştür.

Genel çalışanların seçiminden mülakat yönteminin kullanılış şekline bakılacak olursak mülakatın ilk önce departman şefleri daha sonra insan kaynakları müdürü tarafından yapıldığı ve en son yazılı olarak genel müdürün onayına sunulduğu görülmektedir.

Üst kademe yönetici adaylarının başvurularında ise, önce insan kaynakları departmanı tarafından aranılan kriterlere uygunluğu belirlenmektedir ve başarılı bulunan adaylar ilgili departman tarafından mülakata alınmaktadır. Bu aşamalarda iyi netice alan adayların genel müdür tarafından son bir mülakata alırlar, uygun görüldükleri takdirde işe alımlar gerçekleşir.

4.5. Personel Seçiminde Psikoteknik Testlerin Yeri

5 yıldızlı otellerin yüzde yüzünde genel yetenek ve özel yeteneğe bakılmaktadır. Bu değerlendirme personel seçiminde elemanı deneme süresi aşamasında

gözlemleyerek gerçekleştirmektedir. Bu otellerin herhangi bir test bataryası kullanmadıkları anlaşılmaktadır.

Bu şekilde gözlem yöntemi ile değerlendirme, değerlendirme merkezi yaklaşımı tarzından çok uzak olup, genellikle değerlendirme merkezi yaklaşımına konu olan üst kademe yöneticilerin aksine alt kademe yöneticiler ve iş görenlere uygulanmaktadır. Bu uygulama iş gören adayının işe başvurduğu departmanın şefi tarafından gerçekleştirilmektedir. Örneğin iş başvurusunda bulunan bir ara sıcakçı, aşçı başı tarafından, bir barmen ise F&B (yiyecek içecek) müdürü tarafından değerlendirmeye alınmaktadır.

4 yıldızlı otellerde de gözlem yöntemi ile değerlendirme yapılmakla birlikte , bu yöntemden çok referansa önem verilip, deneme süresi yok denecek kadar az tutulmaktadır.

4.6. Personel Seçiminde Değerleme Merkezi Yaklaşımının Yeri

Yaptığımız araştırma sonucunda faaliyet gösteren otellerin değerlendirme merkezi yaklaşımından faydalanmadığı görülmüştür. A.B.D’de yaygın olan değerlendirme merkezi yaklaşımı ülkemizde pek yaygın değildir. Turizm sektöründeki otellerde pahalı olması ve bunu uygulayacak kalifiye elemanın bulunmaması ve otellerin daha çok referansa göre eleman tercih etmeleri nedeniyle değerlendirme merkezi yöntemi kullanılmamaktadır; referansa güvenme ön plana çıkmaktadır.

4.7. Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Değerlendirilmesi

İKY' nin gelişimi otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımının otel sektöründe, diğer sektörlerle oranla daha yavaş bir gelişim izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikaları insan kaynaklarının geliştirilmesinden ziyade, yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmektedir. Turizm endüstrisi emek-yoğun bir sektör olmasına rağmen otel işletmelerinde insan kaynaklarının önemi Dünya'da 1980'li yıllarda vurgulanmaya başlanmıştır. Otel işletmelerinin fiziki yapıları, yıldızlama standartlarının yaygın bir şekilde uygulanmaya başlamasından sonra belli çerçevelere çekilmiştir. Müşteri tatmini, kalite, verimlilik

gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır. İnsanın insana hizmet ettiği otel işletmelerinde yüksek rekabetten dolayı, hizmet kalitesi için gereken detayları fiziki yapılardan çok, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımıyla sağlanacağı anlaşılmıştır. Modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan otel işletmelerinde personel bölümü yerinin giderek insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu gelişme içinde insan kaynakları bölümü işletme üst yöneticisine çok yakın bir yerde ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak yer almaktadır

İKY, işgücünün verimli kullanılması konusunda çok etken bir rol oynamaktadır. Bu durum özellikle otel işletmeleri gibi, ağırlıklı olarak insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde geliri de gideri de yaratan "insan" unsurudur. İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Otel işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve "insanın insana hizmeti" olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren İKY ile mümkündür. Ancak burada şunu da belirtmek gerekir ki, bir otel işletmesinde insan kaynakları bölümünün faaliyetleri genellikle otel işletmesinin büyüklüğüne bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin, büyük oteller işe alma, yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme ve daha bir çok faaliyeti koordine eden ve buna göre de çalışanı fazla olan bir insan kaynakları bölümüne sahipken, küçük otellerde bu bölümde çalışan personel sayısı çok az olmakta- bazen yalnızca bir insan kaynakları müdürü olabilmekte ve büyük oteller için belirtilen tüm faaliyetleri bu kişi yürütmektedir- ve yerine getirilmesi gereken görevler de oldukça sınırlı olmaktadır. Hatta çok küçük otellerde ayrı bir insan kaynakları bölümü de yoktur ve genel müdür tüm insan kaynakları faaliyetlerini kendisi yürütmektedir

Yaptığımız araştırmada turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri personel müdürlüğü kavramını geçmişte bırakıp insan kaynakları kavramını benimsemişlerdir. Yöneticiler için iş gücünün seçimi ve doğru noktalara yerleştirilmesi çok büyük önem arz etmektedir. Yöneticilerin turizm müşterilerini Türkiye deki en bilinçli tüketiciler olarak görmeleri verdikleri hizmetin en üst seviyede olması gerekliliğini doğurmuştur. Oteller müşterilerine daha konaklamaya geçmeden rezervasyon aşamasından konaklamanın sona erdiği transfer aşamasına kadar en iyi hizmeti vermenin gayreti içerisindeyler. Tüm bunların sonucunda

resepsiyondan temizlik servisine, aktivitelerden yardımcı çalışanlara, yiyecek seçimlerinden servis sunumlarına kadar her adımda mükemmeliyeti aramak en önemli sorumluluk olarak ön plana çıkmıştır. Bu adımların aksamadan yapılabilmesi için bu takım kadrolarının başında profesyonel yöneticilerin bulunması bir zorunluluktur. Yönetim yapısını aşağıdan yukarıya bir piramit gibi düşünecek olursak her kat bir üst kata bağlıdır ve bir üst kattaki yönetici altındaki iş görenlerin alınmasında, görevlendirilmesinde ve denetlenmesinde sorumluluk sahibidir. İnsan kaynakları departmanı bu piramitte bir balkon görevi de görmektedir. Diğer katların yanında kendine özgü bir yapısı da vardır. İnsan kaynakları tarafından seçimi ve yerleşimi yapılan satın alma ve yiyecek içecek müdürleri daha sonra alınacak olan iş görenin ilk mülakatını ve seçimini yapıp sonra insan kaynakları departmanına yönlendirmektedir. Bu insan kaynakları çalışanlarının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Doğru personel seçimleri daha sonra yapılacak olan her tercihin doğruluğunda büyük ölçüde pay sahibi olacaktır.

Yapılan araştırmaların sonucunda turizm sektörüne alınan iş görenlerin seçiminde iş görenlerde aranan özellikler: dış görünüş, çok iyi en az bir tane yabancı dil, düzgün diksiyon, sektörde tecrübe en önemli olanlardır. Bunların yanında sektör gözetmeksizin karşılaşılan gereklilikler iş görenin devam eden bir mahkemesinin olmaması, adli sicil kaydının olmaması gibi durumlardır.

Sonuç olarak 1 ‘‘7 yıldız unvanlı 5 yıldız’’ , 14 ‘‘5 yıldız’’ ve 15 ‘‘4 yıldız’’ otelin yöneticileriyle yapmış olduğumuz araştırma sonuçlarına göre Türkiye de ki turizm sektöründe iş gücünün seçimi ve yerleştirilmesi hususunda referans, bonservis ve araçların önemi ve olgunlaşma aşamasında olan insan kaynağı anlayışı ortaya çıkmıştır. Yazılı sınavların yerine birebir görüşme olan mülakat ön plandadır ve halen geçerliliğini korumaktadır.

SONUÇ

Turizm sektörü, gerek Dünya'da gerek Türkiye'de büyük bir hızla gelişmeye devam ederken, bu sektörün yaratmış olduğu ekonomik ve sosyal faydalardan en fazla payı almak isteyen ülkeler arasında da kıyasıya bir rekabet yaşandığı görülmektedir. Turizm sektörünün en önemli özelliği, bu sektörün hizmet sektörü olmasından kaynaklanmaktadır. Hizmet ise, ancak insan eliyle yerine getirilebilecek bir unsurdur ve turizm sektöründe de gerek seyahat eden gerekse hizmeti sunan insan olmaktadır. Teknolojinin getirdiği yenilik ve avantajlardan ne kadar yararlanılsa da, turizm sektöründe insan unsurunun önemi hiçbir zaman azalmayacaktır.

Turizm sektörünün kapsamına giren hizmet ve faaliyet alanlarından biri de otel işletmeleridir. Seyahat eden kişinin seyahat kararının, gideceği yerdeki konaklama olanaklarının bulunup bulunmaması ile çok yakından ilişkili olması otel işletmelerinin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü otel işletmeleri, müşterilerinin başta konaklama, bunun yanında yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini karşılamayı amaç edinmiş işletmelerdir.

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri içerisinde yer alması, bu işletmelerde insan unsurunun önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü; insanlar otele geldiklerinde otel personeli tarafından karşılanmakta, kayıt işlemleri resepsiyon görevlileri tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta ve otelden ayrılana kadar tüm ihtiyaçları otel personeli tarafından karşılanmaktadır. Bu yüzden otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. Çünkü işletmenin gerek finansal gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları değerlendiren işletmede

çalışan insan gücü olmaktadır. İnsan gücünü geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına çok daha kolay ulaşırken, bunu başaramayan örgütler, fiziksel ve finansal olanakları ne kadar mükemmel olursa olsun amaçlarına ulaşamazlar.

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

İnsan kaynakları yönetimi; çalışanı geliştiren, motive eden, doğru kişiyi doğru yerde konumlandıran, örgüt ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçlarını bir arada gözeten bir anlayışa sahiptir. Otel işletmelerinin insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemeleri ve uygulamaya koyabilmeleri, bu işletmelerin etkin ve verimli çalışmasına imkân vermekle beraber, amaçlarına da daha kolay ulaşmasını sağlayacaktır.

Seyahat eden insanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteriye tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette, farklı belirleyecek olan temel etken sundukları hizmet olacaktır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır.

Tüm bu nedenlerden dolayı; otel işletmelerinin başarısı, insan kaynakları yönetimine verdiği öneme bağlı olmaktadır. Günümüzde ve gelecekte insan kaynaklarını geliştiren ve motive eden örgütler amaçlarına daha kolay ulaşabilecekler, bunu başaramayan işletmeler ise zamanla faaliyet alanlarını yitirmek zorunda kalacaklardır.

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin en önemli parçasıdır. İşletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür. Bu ögenin işletmenin gerçek gereksinimini karşılaması insan kaynakları departmanının en önemli görevidir. İnsan kaynakları politikalarının başarılı olması için boş işlere yetenekli ve kişilikli elemanlar alınmalıdır. Yani önemli olan boşalan pozisyonlara vasıfsız elemanlar almak değil, boşalan pozisyonlara ya da yeni açılan pozisyonlara yetişmiş dolu, meziyetli iş gücü seçmektir. Bu da ‘doğru işe doğru adam’ almak sözüyle ifade edilebilir.

Yaptığımız araştırmadaki ve anket çalışmamızın sonucunda profesyonel açıdan insan kaynakları kavramını benimseyen işletmelerin daha başarılı oldukları kanısına varmış bulunmaktayız. Turizm sektöründe faaliyet gösteren Türkiye'nin önde gelen otellerinde yaptığımız çalışmalarımızda personel müdürlüğü oluşumunu benimseyen işletmelerden insan kaynakları kavramı çerçevesinde örgütlenen işletmelerin işgörenlerle daha uzun süre çalıştıkları saptanmıştır. Bu da belki birçok faktörle ele alınması gerektiği bilindiği halde en azından bize bir genelleme yapma olanağı tanımıştır.

İşgören seçimi işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişileri seçmektir. Günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler objektif ve bilimsel bir yaklaşım ile işgören seçim tekniğini benimsemiştir. Her ne kadar benimsenen ve uygulanan seçim süreci ve bu süreç içinde izlenen aşamalar her zaman ve her işletmede birbirine uymasa da genel bir çizgide seyretmektedir.

Yaptığımız araştırmada seçme ve yerleştirme sürecinin, başvuran adayların başvuru formu neticesinde değerlendirilmesi, başarı ile çıkan adayların başvuru yaptıkları departmanın yöneticisi ile görüşmeleri, bu görüşmeden başarılı bulunan adayların insan kaynakları departmanı tarafından değerlendirilmesi, bu değerlendirme sonucunda işe alım kararının genel müdür tarafından onaylanması ile işe başlama süreci gerçekleşmiş olur. Araştırmamıza konu olan işletmelerde yapılandırılmamış mülakat tekniğinin genellikle kullanıldığı, baskılı görüşmenin ve grup görüşmesinin kullanılmadığı görülmüştür.

Yöneticilerle yaptığımız görüşmelerin sonucunda ortaya çıkan bir takım sistem aksaklıklarına değinmekte fayda görmekteyiz. Ülkemizin de büyük bir sorunu olan hemşehricilik burada da karşımıza çıkmıştır. İşe alınacak işgörenlerin tanıdık vasıtasıyla işletmeye başvuruda buldukları, ricalar dâhilinde bazı işlere bazı kişilerin yerleştirildikleri görülmüştür. Bunun büyük bir sorun olduğu aşikârdır. Bu sorununda ankete dâhil olan otellerde yaptığımız analizlerin sonucunda kurumsal kimlikten öte, aile şirketi olarak yönetilen otellerde yaygın olduğu saptanmıştır. Bu gibi bir yönetim anlayışının işletmeye zaman para ve saygınlık kaybettireceği yani işletmeyi başarısız kılacağı kaçınılmaz bir sonuçtur. Aile şirketi tarzında yönetilen otellerin yönetim ve karar organlarının aile fertleri tarafından işgal edildiği ve bunun çoğunlukla profesyonel bir yönetim anlayışı ile bağdaşmadığı bir gerçektir. İşte tam burada insan kaynakları departmanının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Profesyonel ve yapacağı işte eğitimli işgücüyle çalışmak bir işletmenin geleceği açısından hayati önem taşımaktadır. İşletmedeki, işgücünün adedini, yerini ve dağılımını sağlayacak olan insan kaynakları departmanı eğitimli ve kalifiye olmalıdır. İyi bir insan kaynakları departmanına sahip işletmeler başarılı olmaktadır. Çünkü işletmedeki a' dan z' ye her elemanı doğru seçmek ve doğru yerleştirmek işletmenin geleceği için çok önemlidir.

EKLER

EK A.1 Seçme Ve Yerleştirme Anket Formu

Aşağıdaki anket insan kaynaklarında ‘seçme ve yerleştirme’ ile ilgili akademik bir çalışma için hazırlanmıştır. Yanıtlar kişisel olarak değerlendirilmeyecektir.

1-Otelinizin adı?

2-Otelinizin yıldız sayısı?

3-Eğitim düzeyiniz?

4-Personel teminini daha çok hangi kaynakları harekete geçirerek sağlıyorsunuz?

5-Personel seçiminde mülakattan yararlanıyor musunuz?

a)Evet b)Hayır

6-Cevabınız evet ise hangi mülakat tekniklerini kullanıyorsunuz?

a)Yapılandırılmış mülakat

b)Yapılandırılmamış mülakat

c)Stres yöntemi

d)Diğer yöntemler

7)Personel seçiminde testlerden (psikoteknik) yararlanıyor musunuz?

a)Evet b)Hayır

8)Cevabınız evet ise hangi testleri kullanıyorsunuz?

a)Genel yetenek

b)Özel yetenek

c)Kişilik testleri(envanteri)

d)Diğerleri(belirtiniz)

9)Personel seçiminde değerlendirme merkezi yaklaşımından yararlanıyor musunuz?

a)Evet b)Hayır

10)Cevabınız evet ise Değerleme merkezi yaklaşımı kaç gün sürüyor? Hangi yöntemler kullanılıyor?

KAYNAKÇA

Açıkalin Aytaç. *Çagdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem, 1994.

Akat Ömer. *Turizm İşletmeciliği*, Bursa: Alfa, 2000.

Akgün Ahmet. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

Akgün Ahmet. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

Aksoy Şinasi. *Personel Yönetimine Giriş*. Ankara: METU, 1986.

Aktaş Ahmet. Cemil Boyacı, *Konaklama Sektöründe İnsan Gücü Araştırması ve Antalya Örneği*. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Aralık 1995.

Aykaç Burhan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel, 2007.

Can Halil. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.

Canman Doğan. *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara,: TODAİE, 1995.

Çetiner Ertuğrul. *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: 1995.

Dereli Toker. Ülkü Uzunçarşılı, *İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi*. İstanbul: MESS Yayını, 1990.

Eke Ali Erkan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Tıpkı Basım, 1989.

Ergün Turgay. Aykut Polatoğlu, *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE 1992.

Eren Erol. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları, 1993.

Evliyaoğlu Sait. *Genel Turizm Bilgileri*. Ankara, 1989..

Fındıkçı İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları, Kasım 1999.

Gürer Canan Çetin. *Personel Seçiminde Görüşme*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi, 1990.

Güzel Tülay. *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel: 2007.

Kozak Meryem Akdoğan. *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık, 1999.

Oral Saime. *Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri*. Ankara: Detay Yay. , 2005.

Öner Çiğdem. *Seyahat Ticareti*. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1997.

Özer M.Akif. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel, 2007.

Sabuncuoğlu Zeyyat, *Personel Yönetimi*, Bursa: Alfa, 1997.

Sabuncuoğlu Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa, 2005.

Şener Burhan. *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Delta Yay. , 2007.

Tortop Nuri. *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel, 2007.

Yüksel Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 1997.

Yüksel Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi 2003.

Yayman Hüseyin. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel, 2007.

www.iskur.gov.tr

www.rmit.vof.edu/proced/hr/employ/recselgl.htm