

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

**OTEL İŞLETMELERİNDE
PERSONEL BULMA VE SEÇME
UYGULAMALARI**

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman : Doç.Dr.Ramazan GEYLAN

Barış TOPATAN

**Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane**

ESKİŞEHİR-1996

ÖZET

Otel işletmeleri konaklama endüstrisinin bir dalıdır. Oteller, müşterilerinin geceleme ve bunun yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir.

İşletmelerde personel ihtiyacını doğuran çok sayıda neden vardır. Belirli işler için yeni personele ihtiyaç duyulduğunda, bu ihtiyacın en kısa sürede karşılanması gerekir. Bu noktada işe alma işlevi başlar. İşe alma işlevi personel bulma ve personel seçme olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilir. Personel bulma, yetenekli adayların aranıp bulunması ve işletmeye çekilmesi işlevidir. Bu faaliyet sonucu işletmelerin aralarında tercih yapabilecekleri adaylar grubu oluşur. Personel seçim işlevi ise, adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçme işlemidir.

Bu araştırmada; otel işletmelerinde uygulanan personel bulma ve seçme faaliyetleri incelenmiştir. İlk bölümde, otel işletmeciliği ve yönetim kavramları açıklanmıştır. İkinci bölüm; işletmelerde personel bulma ve seçme konularını kapsamaktadır. Üçüncü bölümde; otel işletmelerinde personel bulma ve seçme uygulamalarına yönelik araştırma sonuçları belirtilmiştir. Sonuç bölümünde ise; araştırmadan çıkarılan sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

ABSTRACT

Hotel enterprises are a branch of accommodation industry. Hotels give service for their client's accommodation, food, beverage and entertainment needs.

There are so many reasons for personnel necessity in companies. When it is needed a new personnel for definite works, this need must be supplied as soon as possible. At that point employment process works. The employment process can be divided into two levels. First level is to find personnel and the second level is to choose personnel. Efficient and capable applicants are searched and found in the first level. At the end of this activity, a group of applicants to be preferred occurs. In the second level, the most efficient people for the work is chosen.

In this research, finding personnel and choosing personnel activities are studied and searched. At the first section hotel administration and management concepts were explained. The second section includes the concepts of finding personnel and choosing personnel. In the third section some survey research results about activities of finding and choosing personnel for hotels, have been determined. Finally, the results from the survey and some suggestions can be seen in the result section.

TABLolar

<u>NO</u>		<u>SAYFA</u>
1	: YöNETİCİLERİN ÇALIŞTIKLARI OTEL İŞLETMELERİNE GÖRE DAĞILIMI.....	68
2	: YöNETİCİLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMI	70
3	: YöNETİCİLERİN BULUNDUKLARI OTEL İŞLETMESİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ.....	70
4	: OTEL İŞLETMELERİNDE YENİ PERSONEL İHTİYACINI DOĞURAN NEDENLER.....	72
5	: PERSONEL BULMA VE SEÇME İŞLEMLERİNİN HANGİ BİRİM TARAFINDAN YÜRÜTÜLDÜĞÜNE İLİŞKİN VERİLER.....	73
6	: PERSONEL İHTİYACI BELİRLENİRKEN İŞGÜCÜ PLANLARI, İŞ ANALİZLERİ GİBİ ÇALIŞMALARIN YAPILIP YAPILMADIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER.....	75
7	: ÇEŞİTLİ DEPARTMANLARDA BOŞALAN KADROLARA GEREKLİ PERSONELİ PERSONEL DEPARTMANINA BİLDİRME YOLLARI	76
8	: ÜST DÜZEY YöNETİCİ PERSONELİN TEMİNİNDE YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERE İLİŞKİN VERİLER.....	78
9	: OTEL İŞLETMELERİNDE ÜST DÜZEY YöNETİCİ SEÇİMİNDE İZLENEN SÜRECE İLİŞKİN BULGULAR.....	81
10	: ÜST DÜZEY YöNETİCİ PERSONELİN KİM TARAFINDAN SEÇİLDİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	82
11	: GENEL OLARAK YöNETİCİ PERSONELİN SEÇİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLERE İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLER.....	84
12	: GENEL OLARAK YöNETİCİ ADAYLARINDA ARANAN NİTELİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	85
13	: ORTA BASAMAK YöNETİCİ PERSONELİN TEMİNİNDE YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERE İLİŞKİN VERİLER... ..	88
14	: ORTA BASAMAK YöNETİCİ PERSONELİN SEÇİMİNDE UYGULANAN AŞAMALARA İLİŞKİR VERİLER	90
15	: ALT BASAMAK PERSONELİN BULUNMASINDA YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERE İLİŞKİN VERİLER.....	91
16	: ALT BASAMAK PERSONELİN SEÇİMİNDE UYGULANAN AŞAMALARA İLİŞKİN VERİLER	94
17	: GENEL OLARAK PERSONEL SEÇERKEN ADAYLARDA ARANAN ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	95
18	: MÜŞTERİLERLE TEMASTA OLAN PERSONELDE ARANAN ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	97
19	: AÇIK OLAN İŞLERE İŞLETME İÇERİSİNDE PERSONEL ATARKEN GÖZÖNÜNDE TUTULAN KRİTERLERE İLİŞKİN BULGULAR	99
20	: MÜLAKAT AŞAMASINDA PERSONEL ADAYLARINI DEĞERLEMEDE KULLANILAN STANDART BİR DEĞERLEME FORMUN BULUNUP BULUNMADIĞINA İLİŞKİN BULGULAR.....	100
21	: HANGİ TÜR MÜLAKAT YÖNTEMİNİN UYGULANDIĞINA YÖNELİK BULGULAR.....	101

22	: MÜLAKAT AŞAMASINDA ADAYLARIN HANGİ ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMEYE ÇALIŞILDIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER.....	103
23	: MÜLAKAT AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN HATALAR KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER.....	104
24	: İŞE ALMA TESTLERİNE YÖNETİCİLERİN VERDİKLERİ ÖNEME İLİŞKİN BULGULAR.....	106
25	: PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	107
26	: TEST YÖNTEMİNDE ADAYLARIN HANGİ ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMEYE ÇALIŞILDIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER.....	108
27	: DOĞRU BİR SEÇİM İÇİN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN AŞAMALARA İLİŞKİN VERİLER.....	110
28	: UYGULANAN PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN İŞE EN UYGUN ADAYI SEÇMEDE YETERLİ OLUP OLMADIĞINA YÖNELİK BULGULAR.....	111
29	: YANLIŞ BİR ADAY SEÇİMİ YAPILDIĞININ SONRADAN FARKEDİLMESİ DURUMUNDA SERGİLENEN TUTUM HAKKINDA ELDE EDİLEN VERİLER.....	112
30	: PERSONEL SEÇİMİNDE CİNSİYETİN ÖNEM TAŞIDIĞI PERSONEL DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	114
31	: YÜKSEK ÖĞRENİM GÖRMÜŞ ADAYLARIN HANGİ KADEMELERE PERSONEL ALIRKEN ÖNCELİK TAŞIDIĞINA İLİŞKİN BULGULAR.....	116
32	: BULMAKTA GÜÇLÜK ÇEKİLEN PERSONEL TÜRLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	117
33	: ÇEŞİTLİ PERSONEL TÜRLERİNİ BULMADA GÜÇLÜK ÇEKİLMESİNİN NEDENLERİ KONUSUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR.....	119
34	: İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN ARACILIĞIYLA PERSONEL BULUNDUĞUNDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLARA İLİŞKİN BULGULAR.....	121
35	: OTEL İŞLETMELERİNDEKİ PERSONEL SEÇİMİ UYGULAMALARININ AKSAYAN YÖNLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	122
36	: PERSONEL İLE İLGİLİ PROBLEMLERİN NELER OLDUĞUNA İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR.....	124

GRAFİKLER

<u>NO</u>		<u>SAYFA</u>
1	: ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN OTEL İŞLETMELERİNE DAĞILIMI	69
2	: YÖNETİCİLERİN BULDUKLARI OTEL İŞLETMESİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİNİN GENEL DAĞILIMI.....	71
3	: PERSONEL İHTİYACINI DOĞURAN NEDENLERİN GENEL DAĞILIMI	72
4	: PERSONEL BULMA VE SEÇİM İŞLEMLERİNİ YÜRÜTEN BİRİME İLİŞKİN GENEL DAĞILIMI.....	74
5	: PERSONEL İHTİYACI BELİRLENİRKEN İŞGÜCÜ PLANLARI, İŞ ANALİZLERİ GİBİ ÇALIŞMALARIN YAPILIP YAPILMADIĞINA İLİŞKİN GENEL DAĞILIM.....	76
6	: ÇEŞİTLİ DEPARTMANLARDA ORTAYA ÇIKAN PERSONEL İHTİYACININ PERSONEL DEPARTMANINA BİLDİRME YOLLARININ GENEL DAĞILIMI	77
7	: YÖNETİCİ İHTİYACINI KARŞILAMA YOLLARININ GENEL DAĞILIM.....	79
8	: ÜST DÜZEY YÖNETİCİ PERSONELİN KİM TARAFINDAN SEÇİLDİĞİNE İLİŞKİN VERİLERİN GENEL DAĞILIM.....	83
9	: GENEL OLARAK YÖNETİCİ SEÇİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLERE İLİŞKİN GENEL DAĞILIM	84
10	: YÖNETİCİ ADAYLARINDA ARANAN NİTELİKLERİN GENEL DAĞILIMI	86
11	: ORTA BASAMAK YÖNETİCİ PERSONELİN TEMİNİNDE YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERİN GENEL DAĞILIMI	89
12	: ALT BASAMAK PERSONELİN BULUNMASINDA YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERİN GENEL DAĞILIM.....	92
13	: GENEL OLARAK PERSONEL SEÇERKEN ADAYLARDA ARANAN ÖZELLİKLERİN GENEL DAĞILIM.....	96
14	: MÜŞTERİ İLE TEMASTA OLAN PERSONELDE ARANAN ÖZELLİKLERİN GENEL DAĞILIM.....	98
15	: AÇIK OLAN İŞLERE İŞLETME İÇERİSİNDEN PERSONEL ATARKEN GÖZÖNÜNDE TUTULAN KRİTERLERİN GENEL DAĞILIM.....	99
16	: MÜLAKAT AŞAMASINDA PERSONEL ADAYLARINI DEĞERLEMEDE KULLANILAN STANDART BİR FORMUN BULUNUP BULUNMADIĞINA İLİŞKİN GENEL DAĞILIM	101
17	: HANGİ TÜR MÜLAKAT YÖNTEMİNİN UYGULANDIĞINA YÖNELİK GENEL DAĞILIM	102
18	: MÜLAKAT AŞAMASINDA ADAYLARIN HANGİ ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENDİĞİ KONUSUNDA GENEL DAĞILIM	103
19	: MÜLAKAT AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN HATALARIN GENEL DAĞILIMI.....	105
20	: İŞE ALMA TESTLERİNE VERİLEN ÖNEME İLİŞKİN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI.....	106

21	: PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLERİN GENEL DAĞILIMI	107
22	: TEST YÖNTEMİNDE ADAYIN HANGİ ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENDİĞİNE İLİŞKİN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI.....	109
23	: DOĞRU BİR SEÇİM İÇİN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN AŞAMALAR KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI	110
24	: UYGULANAN PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN İŞE EN UYGUN ADAYI SEÇMEDE YETERLİ OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI	112
25	: YANLIŞ BİR ADAY SEÇİMİ YAPILDIĞININ SONRADAN FARKEDİLMESİ DURUMUNDA SERGİLENEN TUTUM HAKKINDAKİ BULGULARIN GENEL DAĞILIMI.....	113
26	: PERSONEL SEÇİMİNDE CİNSİYETİN ÖNEMİNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI	115
27	: YÜKSEK ÖĞRENİM GÖRMÜŞ ADAYLARIN HANGİ KADEMELERE PERSONEL SEÇERKEN ÖNCELİK TAŞIDIĞINA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI.....	116
28	: BULMAKTA GÜÇLÜK ÇEKİLEN PERSONEL TÜRLERİNE İLİŞKİN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI.....	118
29	: ÇEŞİTLİ PERSONEL TÜRLERİNİ BULMAYA GÜÇLÜK ÇEKİLMESİNİN NEDENLERİ KONUSUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI.....	120
30	: İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN ARACILIĞIYLA PERSONEL BULUNDUĞUNDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLARA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI	121
31	: OTEL İŞLETMELERİNDEKİ PERSONEL SEÇİMİ UYGULAMALARININ AKSAYAN YÖNLERİNE İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIM	123
32	: PERSONEL İLE İLGİLİ PROBLEMLERİN NELER OLDUĞUNA İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI	125

ŞEKİLLER

<u>NO</u>		<u>SAYFA</u>
1	: Personel Bulma Süreci	38
2	: İşletme İçinden ve İşletme Dışından Personel Bulmanın Avantaj ve Dezavantajları	40
3	: Personel Seçim Süreci	47
4	: Sayısal Açıdan Görüşme Uygulamaları	53

KISALTMALAR

G.Ü.S.B.E.	: Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi
E.A.Ü.İ.İ.B.F.	: Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
A.Ö.F.	: Açık Öğretim Fakültesi
H.P.M.	: Milli Prodüktivite Merkezi
S.B.E.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Fak.	: Fakültesi
Çev.	: Çeviren
Ün.	: Üniversitesi
A.Ü.	: Anadolu Üniversitesi
A.Ş.	: Anonim Şirketi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
C.	: Cilt

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar	iii
GRAFİKLER	v
ŞEKİLLER	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİM

I. GENEL OLARAK OTEL İŞLETMECİLİĞİ	3
A. OTEL İŞLETMESİ KAVRAMI	3
1. Otel işletmesinin Tanımı	3
2. Otel İşletmelerinin Özellikleri	5
3. Otel İşletmelerinin Dünyada ve Türkiye’de Tarihsel Gelişimi	5
a) Dünyada	5
b) Türkiye’de	6
B. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	7
1. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma	7
a) Çok Küçük Oteller	8
b) Küçük ve Orta Oteller	8

c) Büyük Oteller	9
2. Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma.....	11
a) Devamlı Oteller	11
b)Mevsimlik Oteller	11
3. Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırma	12
a) Özel Mülkiyete Ait Oteller	12
b) Kamu Kuruluşlarınca İşletilen Oteller.....	12
c) Karma Mülkiyetli Oteller	13
4. Mevzuat Hükümlerine Göre Sınıflandırma.....	13
a. Turistik Oteller.....	13
b. Turistik Olmayan Oteller.....	14
C. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI.....	14
1. Organizasyon İlkeleri	14
2. Otel İşletmelerinin Organizasyonu	16
a) Faaliyet Departmanları.....	17
aa) Odalar Bölümü.....	17
aaa) Ön Büro.....	18
bbb) Kat Hizmetleri	18
ccc) Üniformalı Hizmetler.....	19
bb) Yiyecek-İçecek Bölümü	19
b) Hizmet Departmanları	20
aa) Yönetim Bölümü.....	20
bb) Satış ve Pazarlama Bölümü	20
cc) Personel Bölümü	21
dd) Muhasebe Bölümü	21
ee) Teknik İşler Bölümü.....	21
ff) Güvenlik Bölümü	22
gg) Çamaşırhane Bölümü	22
II. GENEL OLARAK YÖNETİM	23
A. YÖNETİM KAVRAMI	23
1. Yönetimin Tanımı	23
2. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri.....	24
B. YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ	24
1. Klasik Yönetim Yaklaşımı	25
a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	25
b) Yönetim Süreci Yaklaşımı	26
c) Bürokrasi Yaklaşımı	27

2. Davranışsal Yönetim Yaklaşımı	28
3. Modern Yaklaşım.....	28
a) Sistem Yaklaşımı	28
b) Durumsallık Yaklaşımı.....	29
C. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN YÖNETİM FONKSİYONLARI.....	30
1. Planlama	30
2. Örgütlenme	30
3. Yönelme	32
4. Düzenleştirme	32
5. Denetim	33

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL BULMA VE SEÇME

I. PERSONEL BULMA VE SEÇME İŞLEVLERİNE TEMEL OLUŞTURAN ÖN ÇALIŞMALAR	34
A. PERSONEL PLANLAMASI.....	34
B. İŞ ANALİZLERİ.....	36
1. İş Tanımları	36
2. İş Gereklere	37
II. GENEL OLARAK PERSONEL BULMA	37
A. PERSONEL BULMANIN TANIMI VE KONUSU	37
B. PERSONEL BULMA SÜRECİ	38
C. PERSONEL BULMA İŞLEVİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	38
D. PERSONEL BULMA YÖNTEMLERİ.....	39
1. İç Kaynaklardan Personel Bulma Yöntemleri.....	40
a) Yükselme	41
b) İç Transfer	41
2. Dış Kaynaklardan Personel Bulma Yöntemleri.....	41
a) Duyurular	42
b) İşletmeye Yapılan Kişisel Başvurular.....	42
c) İşletmede Çalışan Personelin Önerileri	42
d) İş ve İşçi Bulma Kurumu	43
e) Eğitim Kurumları.....	43
f) Özel Müşavirlik Firmaları.....	43
g) Diğer Yöntemler	43
III. GENEL OLARAK PERSONEL SEÇİMİ	44

A. PERSONEL SEÇİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	44
B. PERSONEL SEÇME İŞLEVİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	45
C. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ.....	46
1. İlk Görüşme	48
2. İş İstek Formu Doldurma	48
3. İşe Alma Testleri	49
a) Testlerin Geçerliliği.....	50
b) Test Türleri	51
aa) Bilgi Testleri.....	51
bb) Yetenek Testleri.....	51
cc) Zekâ Testleri	51
dd) Kişilik Testleri.....	52
ee) İlgi Testleri.....	52
4. Seçim Görüşmeleri (Mülakat).....	52
a) Görüşme Türleri	53
aa) Planlı Görüşme.....	54
bb) Plansız Görüşme	54
cc) Karma Görüşme	54
dd) Baskılı Görüşme.....	54
ee) Grup Görüşmesi	55
b) Görüşme Süreci.....	55
aa) Hazırlık	55
bb) İletişim Kurma	56
cc) Bilgi Alış-Verişi.....	56
dd) Bitirme	56
ee) Değerleme.....	57
c) Görüşmenin Geçerliliğini Etkileyen Hatalar	57
aa) Halo Etkisi	57
bb) Peşin Hükümlülük	57
cc) Kendini Ön Plana Çıkarma	57
dd) Gereksiz Sorular Yönelme	57
5. Referansların Kontrolü	59
6. Bağlı Olduğu İlk Yönetici Tarafından Seçim Kararı	59
7. Sağlık Kontrolü.....	60
8. İşe Alma Kararı.....	60
D. YÖNETİCİ SEÇİMİ.....	60
1. Yönetici Seçiminin Kapsamı ve Yönetici Düzeyleri.....	62
2. Yönetici Seçiminde Kullanılan Bazı yöntemler	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL BULMA VE SEÇME UYGULAMALARI VE TEMEL SORUNLARI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEM	66
A. ARAŞTIRMANIN AMACI	66
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	66
C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	66
II. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	67
A. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL BULMA VE SEÇME UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	68
B. BULGULARDAN ÇIKARILAN TEMEL SONUÇ VE ÖNERİLER	126
SONUÇ	129
YARARLANILAN KAYNAKLAR	I
EK-1 Büyük Bir Otelin Organizasyon Şeması	X
EK-2 Personel İstek Formu Örneği	XI
EK-3 İş İstek Formu Örneği (A)	XII
EK-4 İş İstek Formu Örneği (B)	XIII
EK-5 Otel İşletmelerinde Personel Bulma ve Seçme Uygulamalarına Yönelik Olarak Yöneticilere Uygulanan Anket XIV	

GİRİŞ

Turizm sektörünün Dünya’da ve Türkiye’de hızla gelişmesi, konaklama endüstrisine verilen önemi giderek artırmaktadır. Konaklama endüstrisinin bir dalı olarak otel işletmeleri, öncelikle misafirlerin geceleme ihtiyaçlarını karşılamak, bunun yanında yeme-içme ve eğlence ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla kurulan hizmet işletmeleridir. Teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel olarak, otel işletmeleri hızla büyümekte ve ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır.

Yönetim, en basit ifadesiyle “başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır”. O halde işlerin yapılmasını ve belirlenen işletme amaçlarına ulaşmasını sağlayacak olan işletme ögesi personeldir.

İşletmelerde personel bulma ve seçme, süreklilik özelliği taşıyan, temel bir personel yönetimi işlevidir. Süreklilik özelliği taşır çünkü, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler sürekli olarak yeni personele ihtiyaç duyar. Sözkonusu ihtiyaç genel müdürden hizmetliye kadar çeşitli hiyerarşik düzeylerde gündeme gelebilir.

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge insan gücü olduğuna göre sözkonusu ögenin işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasından en yararlı olanların seçilmesi personel yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir.

Yıllarca insan, üretim faktörleri içinde en önemli kaynak olarak görülmüştür. İşlerin otomasyonu, işgücü gerektiren endüstrilerde işgücü maliyetini düşürse de otelcilik endüstrisinin özelliği nedeniyle en pahalı kaynaktır. Otel işletmelerinin hızla büyümeleri ve ayrıca bir hizmet işletmesi olmalarından dolayı; çeşitli iç ve dış nedenlerle örgüt içersinde çeşitli hiyerarşik düzeylerde doğabilecek işgücü ihtiyaçlarını nitelikli personelle karşılama zorunluluğu doğmaktadır. Bu konuda yapılacak çalışmaların sağlıklı olmaması durumunda, önemli ekonomik ve sosyal kayıpların meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle otel işletmelerinde personel bulma ve seçme işlevleriyle görevli kişi veya kişiler, hangi düzeyde olursa olsun örgüt kültürüne ve çalışma disiplinine ayak uyduracak, iş için uygun niteliklere sahip personel adaylarını bulmalı ve bunlar içersinden işin gereklerine en uygun adayı seçmelidir.

İşte bu nedenle, çalışmanın ana amacını otel işletmelerinde personel bulma ve seçme konusu oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmada üç bölüme yer verilmiştir.

Birinci bölümde; genel olarak otel işletmeciliği ve yönetim kavramları açıklanmıştır. Genel olarak otel işletmeciliği kavramı içinde, otel işletmelerinin tanımı, tarihi gelişimi, sınıflandırılması ve organizasyon yapıları ele alınmıştır. Genel olarak yönetim kavramı içerisinde ise; yönetimin tanımı, özellikleri, tarihi gelişimi ve otel işletmeleri açısından yönetim fonksiyonları incelenmiştir.

İkinci bölümde, personel bulma ve seçme işlevine temel oluşturacak ön çalışmalar ve genel olarak personel bulma ve seçme kavramları açıklanmıştır. Personel bulma ve seçme işlevlerine temel oluşturacak ön çalışmalar içerisinde, personel planlaması ve iş analizi çalışmaları belirtilmiştir. Genel olarak personel bulma kavramı içerisinde, personel bulmanın tanımı, konusu, süreci, personel bulma işlevini etkileyen faktörler ve personel bulma yöntemleri açıklanmıştır. Genel olarak personel seçimi kavramı içerisinde, personel seçimi kavramı, önemi, seçimi etkileyen faktörler ve personel seçim süreci anlatılmıştır. Ayrıca son olarak yönetici seçimi konusuna değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme faaliyetlerine yönelik araştırma ele alınmış, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme uygulamalarına ve çalışmalarına ilişkin bulgular, bu bulgulardan çıkarılan sonuçlar ve getirilen öneriler belirtilmiştir.

Sonuç bölümünde ise; tüm çalışmanın ve getirilen önerilerin kısa bir özeti yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE YÖNETİM

I. GENEL OLARAK OTEL İŞLETMECİLİĞİ

A. OTEL İŞLETMESİ KAVRAMI

Otel işletmeciliği konaklama endüstrisinin bir dalı olup, insanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında, değişik nedenlerle yaptıkları gezilerde; ilk önce geçici nitelikli konaklama, daha sonra yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçların karşılanması amacıyla faaliyette bulunan, mal ve hizmet üreten, aynı zamanda sunan, ticari nitelikli işletme faaliyetleridir¹. Bu faaliyetlerin amacı, insanların sadece ekonomik ihtiyaçlarının değil, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır².

A.B.D.'nde ise konukseverlik hizmet endüstrisi (Hospitality Service Industry) adı altında kapsamı daha da genişletilmiş; kabul edilebilir bir ücret karşılığında yer (yatma ve oturma), yiyecek, içecek, eğlence, spor faaliyetleri, tedavi hizmetleri ve belirli bir yer ve zamanda, belirli bileşimler halinde sağlayan faaliyet kollarını içine aldığı kabul edilmiştir³.

Geleneksel konaklama tesislerinin başında oteller gelmektedir. Motel, pansiyon gibi tesislerde bu gruba dahil edilebilir ise de, bunlar genellikle tamamlayıcı konaklama tesisleri arasında yer alırlar. Tamamlayıcı konaklama tesisleri arasında, kampingler, karavanlar, çeşitli dinlenme tesisleri ve benzeri konaklama tesisleri sayılabilir⁴.

1. Otel işletmesinin Tanımı.

Birçok yazar, uzman ve kuruluşlar; insanlar ilk seyahatleri, kadar eski olan turizm olayında en büyük rolü oynayan otelin tanımını yapmaya çalışmışlardır. Ancak, örf ve adetleri, milliyetleri, dilleri ve dinleri birbirinden çok farklı olan, buldukları yerlerden çeşitli nedenlerle ayrılan insanların, ihtiyaçlarına cevap vermekte yükümlü bulunan otelin öğelerini, çalışma koşullarını ve biçimlerini, uyguladığı yöntemleri belirleyecek fikir ve

¹Burhan ŞENER, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1990, s.4.

²Hikmet ÖZTEKİN - İbrahim İLHAN, "Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin sınıflandırılması" ANATOLIA DERGİSİ, S.6 (Eylül 1994), s.12.

³Yılmaz BENLİGİRAY, Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet Kontrolü, E.İ.T.İ.A. Ya.No. 180, Eskişehir, 1977, s.9.10.

⁴TURBAN TURİZM A.Ş., Otel işletmeciliğinde Ön Büro, Ankara, 1989, s.2.

anlayış birliğine varmanın çok güç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, otel tanımlarının otelcilik konusuyla uğraşanlar kadar çok olduğu söylenebilir⁵.

Günümüz konaklama işletmelerinin en yaygını ve en eskisi olan otel işletmelerini şöyle tanımlayabiliriz. Geçici bir süre için yer değiştirme ve konaklama amacıyla belirli standartta düzenlenmiş tesislerdir⁶.

Ayrıca Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, “Otel, insanların seyahat süresince ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir”, şeklinde tanımlanmaktadır⁷.

14 Ekim 1993 tarih ve 18060 Sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan 2634 sayılı Turizmi Tesvik Kanunu’nun Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğinin 67. maddesindeki otel tanımı 14 Ekim 1993 tarihinde 7228 sayılı kararla değiştirilmiştir. Yapılan son değişiklik üzerine otel; “esas fonksiyonları misafirlerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetle beraber yeme, içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleride bünyesinde bulundurabilen en az 20 odalı tesislerdir”. biçiminde tanımlanmaktadır⁸.

Verilen bu tanımlara daha birçokları eklenebilir. Otel kavramı için tatmin edici bir tanımın yapılması konusundaki çalışmalar çok eskiye dayanmaktadır. Tarihsel gelişim içinde iş adamlarının, hacıların v.b. kişilerin seyahatleri sırasında, ücret karşılığında veya ücretsiz olarak konaklayabilecekleri bir yer daima olmuştur. Otelciliğin kendilerine meslek olarak seçmiş ve otelciliği belirli teknik, ekonomik, sosyal ve psikolojik gerçekleştirmiş olan girişimciler, otel teriminin başkaları tarafından haksız olarak kullanılmasını istememişler ve bu amaçla mevzuatla korunmasını istemişlerdir. Bu konu birçok uluslararası toplantılarda ele alınmış ve bir takım gelişmeler kaydedilmiştir⁹.

1952 yılında “Otel Sahipleri Uluslararası Birliği” tarafından bir proje ortaya atılmıştır. Bu projede, Otel kelimesinin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip teşekküller için kullanılması kabul edilmiştir¹⁰.

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Misafirleri ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiç bir faktör onun misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.

⁵Fermani MAVİŞ, Otel İşletmeciliği (İlke ve Temel Kavramlar), Anadolu Üniversitesi Ya.No. 843, 1994, Eskişehir, s.41.

⁶İsmet S.BARUTÇUGİL, Turizm İşletmeciliği, Bursa, 1984, s.38.

⁷Hasan OLALI-Meral KORZAY, Otel İşletmeciliği, İstanbul Ün. İşletme Fak. Ya.No. 214, İstanbul, 1989, s.29.

⁸Sabah KOZAK, Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi, Anadolu Ün. Ya.No. 868, E.M.Y.O. Ya.No. 2, Eskişehir, 1995, s.10.

⁹MAVİŞ, s.42.

¹⁰OLALI ve KORZAY, s.27.

- Onun yolculara tahsis edilen odalarında sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeli sahibi olmalıdır.

2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otele gelen müşterilerin konaklama, yeme, içme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme olan otellerin başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilir¹¹.

- Otel işletmeciliğinin dayanağı insan gücüdür. Bir otelin tüm faaliyet bölümlerinde müşterilere hizmet sunan yine insandır.
- Otel işletmelerinin faaliyetlerinde zaman sınırlaması yoktur. Günün 24 saati, haftanın 7 günü, yani bütün bir yıl boyunca müşterilere hizmet sunmaya devam ederler.
- Otel işletmelerinde üretilen hizmetlerin satışı ancak, müşterilerin otele başvurusu üzerine başlamaktadır¹². Başka bir deyişle hizmetin stoklanması mümkün değildir¹³.
- Talep; politik, ekonomik ve iklim koşulları ile sıkı sıkıya ilişkili olduğundan özellikle mevsim otellerinde talep tahmininde güçlük çekilir¹⁴.
- Otel işletmeleri, teknoloji ve çalışma şartlarının sürekli değiştiği bir ortamda faaliyette bulduklarından bu değişimlere uyabilecek şekilde örgütlenirler.
- Otel hizmetleriyle, otel personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardım gereklidir.
- Otel işletmeciliği dinamik bir yapıya sahiptir. Çevre koşullarıyla ulusal ve uluslararası olaylardan süratle etkilenir. Müşteri, devamlı olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler¹⁵.

3. Otel İşletmelerinin Dünyada ve Türkiye’de Tarihsel Gelişimi

a) Dünyada

Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlendirilen konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak bir gelişme göstermiştir.

Eski Yunan’da (yaklaşık M.Ö. 4000-100) insanlar din etkisiyle veya batıl itikatlar nedeniyle yabancıların konaklama ihtiyacını karşılamaktaydılar. Yabancılar konaklama hizmeti sunmadaki temel felsefeye “verme-alma” diğer bir deyişle “bir yabancıya bugün yemek ve yatacak yer verirseniz, belki o yabancı başka bir zaman size de aynı şekilde davranacaktır” düşüncesi hakimdi.

Günümüzün otel ve motellerin ilk örneği sayılabilecek “Posting Houses” ların, eski Roma döneminde (yaklaşık M.Ö. 200-MS. 500) geliştiği ve seyahat edenlerin

¹¹ŞENER, s.14.

¹²KOZAK, s.11.

¹³ŞENER, s.14.

¹⁴BENLİGİRAY, s.13.

¹⁵Mehmet ALTINÖZ, Otel Zinciri İşletmelerinde Muhasebe Organizasyonu ve Türkiye Uygulaması, Gazi Üni. S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1989, s.5.

konaklama ihtiyaçlarını karşıladığı belinmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, yine seyahat edenlere yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı ve Roma'lı rahipler tarafından idare edilen "Roman Hospice" ların geliştiği bilinmektedir.

Ücretsiz konaklama hizmeti sunma düşüncesi, 1282 yılında değişti. İtalya'nın Florence şehrindeki hancılar birleşerek bir lonca oluşturdular. Böylece konaklama hizmetine müteşebbis gözüyle bakmaya başlandı.

Orta Çağ döneminde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İngiltere'de "otel" teriminin kullanılması 1760 yılından sonradır. 1887'de Londra'nın Tarafalgar Meydanında "Hotel Victoria", 1889'de "Savoy Oteli" ve 1896'da "Hotel Cecil" hizmete açıldı.

Otel fonksiyonunu yerine getiren ilk bina 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren "City Hotel" dir. Ancak, gerçek anlamda birinci sınıf bir otel 1829 yılında Boston'da hizmete giren "Tremot House" oteldir.

XIX. yüzyıl sonlarında ve XX. yüzyıl başlarında, otelcilik sektöründe, otel sayısının artışı yanısıra, müşterilere sunulan hizmetin niteliğinde de önemli gelişmeler oldu. Otel müşterilerine sunulan hizmetlerden bazıları şunlardır; Odalar tek ve çift yataklı olarak ayrıldı; her oda kapısına kilit takıldı; müşterilerin bavuklarını taşıyacak personel istihdam edildi; he odaya ısıtma cihazı kondu; müşterilerin odalarına çıkmaları için buharla çalışan asansörler yapıldı.

XIX. ve XX. yüzyıl arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlandı. Modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan Ellworth M. Statler, otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan, otel zinciri kavramının ilk başarılı işletmecilerinden biridir. 1930'lardan sonra otel zincirine Hilton, Sheraton ve diğerleri eklendi.

b) Türkiye'de

Türk otelciliğinin kökünü hanlarda ve kervansaraylarda aramak gerekmektedir. Han ve kervansarayların ilk örnekleri olarak da "ribatlar" kabul edilebilir. Ribatlar askeri amaçlarla kurulmaktaydı. VII. yüzyıldan sonra, zamanımıza kadar gelen en eski ribat harabesi ise 795'de Abbasi'ler devrinde yaptırılmış olanıdır¹⁶.

Osmanlılar döneminde kervansaraylarla birlikte gelir sağlama esasına dayalı şehir içi hanlarda yapılmıştır. XVIII. yüzyılda yeni kervansaray yapımı azalmıştı. Sosyal nitelikli kervansaray yapımı geleneği, XIX. yüzyılda özellikle Tanzimat'tan sonra terkedilmesiyle gelir sağlama amacına yönelik şehir hanlarının yapımına başlanmıştı¹⁷.

Modern anlamda ilk otel 1892 yılında Uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından inşa edilen Pera Palas'dır. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Orta Doğu'nun (o dönem için) en lüks otellerindendi.

¹⁶MAVIŞ, s. 43-47.

¹⁷ŞENER, s.9.

1931 yılında İstanbul'da Park Oteli hizmete girmişti. Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel 1955 yılında açılan İstanbul Hilton'dur.

Bir sosyal güvenlik kuruluşu olan Emekli Sandığı büyük ve modern teknolojiyle dayalı turistik tesisler kurmak suretiyle modern turizmin başlamasını ve turizm imkanlarının gelişmesini ve harekete geçmesini sağlamıştır.

Turizm sektörünü konaklama ve yan hizmet dallarında yatırım yapma, turizm alanına yapılacak yatırımlara kredi vermek amacıyla T.C. Turizm Bankası kurulmuştur. 1989 yılında banka T.C. İktisadi Kalkınma Bankasına devredilmiştir¹⁸.

Türkiye'nin yıllar itibariyle sunabildiği toplam konaklama kapasitesi, Turizm Yatırım Belgesi tesislerinde; 1987 yılında 892 tesiste 153.786 yatak; 1988 yılında 1268 tesiste 218.445 yatak; 1989 yılında ise 1662 tesiste 288.896 yataktır. Ayrıca Turizm İşletme Belgesi tesislerde 1987 yılında 834 tesiste 106.214 yatak; 1988 yılında 957 tesiste 122.306 yatak; 1989 yılında ise, 1102 tesiste 146.086 yatağa ulaşmıştır¹⁹.

Türkiye'de yabancı sermayenin yer alması ise; Yabancı İşletmeci kuruluş ilk sözleşme yapıldıktan sonra konaklama tesisi yatırımı Türkiye'deki yerli özel ve kamu kuruluşları tarafından gerçekleştirilmiş ve inşaat bitiminde yönetim, kira ve isim hakkı sözleşmeleri ile yabancı otel işleticisi kuruluşlara verilmiştir²⁰.

Türkiye, gerek turist sayısı ve turistlerden sağlanan gelir, gerekse turizme yönelik yatırımlar açısından bir atılım içindedir. Ulaşım ve liman ağının genişletilip, konaklama kapasitesi artırıldığı ve turizm eğitimine gerekli önem verildiği takdirde, Turizm Sektörünün sorunları da asgariye inmiş olacaktır²¹.

B. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmelerinin tanımında olduğu gibi sınıflandırılmasında da bir birlik yoktur. Her ülke, kendi otelcilik sektörünün özelliklerine göre otel işletmelerini sınıflandırmış veya sınıflandırmada değişik ölçüler kullanmıştır²².

Bu çalışmamızda, oteller ülkemizdeki uygulamaya dayanarak aşağıdaki gibi sınıflandıracğız.

1. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma

Bir otel işletmesinin büyüklüğünü belirleyen kriterler şunlardır²³:

- Otel işletmesinin sermayesi,
- Otel işletmesinin istihdam ettiği personel sayısı
- Otel işletmesinin oda sayısı,

¹⁸MAVİŞ, s.50.

¹⁹Turizm El Kitabı, Turizm Kalkınma Bankası Yayını, Ankara, 1990, s.45.

²⁰ŞENER, s.11.

²¹MAVİŞ, s.51.

²²BENLİGİRAY, s.14.

²³MAVİŞ, s.58.

- Sosyal ve kültürel faaliyetlerde kullanılmak için ayrılan kısımlarda seminer, banket, lokanta salonlarının kapladığı alan (m² olarak),
- Otel binasının içinde yer alıp, seyahat acentalarına, kiralama işletmelerine, döviz işlemleri bürolarına, kuaföre, satış mağazalarına vb. teşebbüslere kiralanmış yerlerin kapladığı alan (m² olarak),
- Otel işletmesinin belirli bir dönemde elde ettiği satış gelirleri.

Geleneksel konaklama tesislerinden otellerin büyüklüklerine göre ayrımında, mevcut tesisin oda sayısı işletmenin büyüklüğü açısından daha anlamlı bir kriter olarak gözükmektedir. Ancak bu ayrımın yan hizmetlerinin büyüklüğü veya çokluğunda değerlendirilmelidir.

Konaklama tesislerinde işletme büyüklüğüne bağlı olarak, teşebbüsün hukuki şeklide değişmektedir. Küçük ve Orta boy işletmelerde şahsi teşebbüsler, aile şirketleri yaygın olmakta, tesis büyüdükçe artan sermaye ihtiyacı ile sermaye şirketlerine daha çok rastlanmaktadır²⁴.

A.B.D.'lerindeki otellerin %6'sı 300'den fazla odalı, %24'ü 100-300 odalı olduğundan kendilerinin yapacakları sınıflamada daha yüksek ölçüler tutulabilir. A.B.D. ölçülerine göre orta büyüklükte kabul edilen oteller, bizim ölçülerimize göre büyük oteller olacaktır²⁵.

a) Çok Küçük Oteller

Bunlar, konaklama hizmetini devamlı şekilde iş edinmeyen, hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından götürüldüğü, kapasiteleri ile ancak 2-20 müşteriye barındırmaya müsait bulunan işletmelerdir.

Çok küçük otelcilik işletmeleri, büyük şehirlerin konaklama potansiyelinin artırılmasında rol oynamaları, turistik hizmetlerin küçük ve nispeten önemsiz yerlere götürülmesini sağlamaları yönünden önemli birer ünite sayılırlar²⁶.

b) Küçük ve Orta Oteller

Otelcilik endüstrisinde orta ve küçük işletmeler arasında özellikleri nedeniyle kesin bir ayırım yapılmamakla beraber 50 ile 100 işçi çalıştıran; 60-100 odayı ihtiva eden otelleri orta işletme; 30-50 işçi çalıştıran, 10-50 odayı ihtiva eden otelleride küçük işletme olarak kabul etmek mümkündür²⁷.

Küçük ve Orta Otellerin Üstünlükleri:

- Küçük ve orta otel işletmelerinin kapital ihtiyaçları nispeten az olduğu için, hevesli, dinamik ve ehil girişimcileri yatırıma teşvik ederler.
- İstihdam edilen personel sayısı büyük işletmelere oranla az olduğundan etkili bir konknol sistemi uygulanabilir.

²⁴TURBAN TURİZM A.Ş. s.5.

²⁵BENLİĞİRAY, s.17.

²⁶OLALI-KORZAY, s.70.

²⁷BENLİĞİRAY, s.18.

- Hiyerarşik kuruluş sistemi, yetkili organların az oluşu, kararların, hızla alınışı ve uygulanışı üzerinde etken olur.
- Turizm piyasasının zevk ve istekleri daha yakından izlenerek, kalite arayan müşterilerin istekleri kolaylıkla karşılanır.
- Grup halinde çalışmak suretiyle büyük oteller gibi reklâm ve rezervasyon olanaklarından yararlanabilirler.
- Personelin değişik servislerde çalıştırılması ile işletmenin her aşamasını bilen elemanın yetiştirilmesi kolaylaşır.

Küçük ve Orta Otellerin Sakıncaları:

- Küçük ve orta işletmeler, ananevi işletmeler olup, eski düşünce örf ve adetlerden kolay kolay ayrılıp, teknik gelişmelere intibak etmek arzusunu göstermezler.
- Büyük otellerin, aşırı reklâm kampanyaları ile mücadele edemezler.
- Bu tip otellerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için, kaybettikleri oda ticaretinin yerine, kazanç getirecek başka hizmet alanları bulmaları gerekir²⁸.

c) Büyük Oteller

Büyük oteller genellikle kamu kuruluşları, karteller veya büyük holdingler tarafından yapılır. Bu nedenle büyük otellerin arkasında mali ve sosyal imkânlar kuvvetli kuruluşlar bulunmaktadır²⁹.

Büyük otellerin ölçüleri şunlardır;

- Ortalama oda sayısının yüzde yüzden yukarı olması (Bunun anlamı; konaklama potansiyelinin asgari 160 oda olmasıdır)³⁰. Bu sayı bazı yazarlara göre 200, bazılarına göre 200 ve daha fazlası olarak kabul edilebilmektedir³¹.
- Uluslararası standartlara, göre oda başına 1,1 işçi sayısı üzerinden istihdam hacminin 110 ve daha yukarı seviyede bulunması.
- Tesise, teknik donatım ile beraber (bugünkü maliyete göre) 4 milyar TL. civarında veya daha çok kapital yatırımı yapılmış olması.
- Yemek ve balo salonları dışında müşterek kısımlara 500 m²'den daha çok yer ayrılması³².

Tek kişinin sahipliği altında faaliyetlerini gerçekleştiren büyük oteller olduğu gibi, zincir otel işletmeleri şeklinde faaliyetlerini yürüten büyük otellerde görülmektedir. Büyük otel işletmelerinin; sistemli ve iyi organize edilmiş satılma faaliyetleri, tüketici piyasasına girme ve özellikle yönetim bakımından diğer otel işletmelerine göre bazı üstünlükleri vardır³³.

²⁸OLALI-KORZAY, s.68-69.

²⁹TURBAN TURİZM A.Ş., s.5.

³⁰OLALI-KORZAY, s.56.

³¹KOZAK, s.14.

³²OLALI-KORZAY, s.56.

³³KOZAK, s.14.

Büyük Otellerin Üstünlükleri:

- İşe yeni başlayan veya otelçilik konusunda yeterli bilgisi ve deneyimi olmayan personeline hizmet içi eğitim programları açarak onların yetişmesini sağlar.
- Çalışanlara konusunda uzmanlaşma ve yükselme olanakları sağlar.
- İşletmenin prestiji çalışan personeline üstünlük kazandırır.
- Bu işletmelerin nitelikli ve uzman personel çalıştırma olanakları fazladır. Çünkü işletme faaliyetleri detaylı biçimde bölümlere ayrılmaktadır.
- Bu otellerde, işletmenin büyüklüğüne ve faaliyetlerine uygun iş bölümü sistemi uygulanabildiğinden görev, yetki ve sorumluluklar dengeli biçimde dağıtılabilmektedir.
- Gerek kuruluşta gerekse zincir ve işletme birlikleri şeklinde meydana çıkan büyük otel işletmeleri daha kolay kredi bulabilmekte ve elverişli finansal olanaklara sahip bulunmaktadırlar.
- Yeni otellerin satın alınmasında büyük ölçüde krediye başvurmak faiz ve ana borç taksidi olarak yükümlülük yaratmakta, bu yükümlülüğü karşılamak için satın alınan otelden daha önceki döneme oranla yüksek kâr elde etmek zorunlu doğmaktadır. Yeni bir yönetim, personel politikası ve teknik donatımla satın alınan otelin yeniden satılmasıyla, büyük otel sistemi önemli kârlar elde edebilmektedir.
- Büyük otel işletme sistemi hisse senedi vasıtası ile sermaye piyasasından fon elde etme bakımından da üstündür³⁴.
- Bu otellerde, üst yöneticiler astlarına bazı görevler vererek, onlara sorumluluklar yükler. Fakat yüklenen sorumlulukların nihai sorumlusu yeni yetki sahibi üst yöneticidir.
- Bu otellerin yöneticileri ve bölüm yöneticileri gerektiğinde ve belirli dönemlerde toplantı yaparlar ve bu sayede fikirlerini personele ileterek onların düşüncelerini öğrenir ve görüşlerini alırlar³⁵.

Büyük Otellerin Sakıncaları:

- Büyük otellerde sabit maliyet giderlerinin yüksek oluşu gözönüne getirildiğinde, bunun işletmenin esnekliğini kaldırdığı farkedilebilir.
- İstihdam edilen personel, teknik personel ve uzman sayısı çok olduğundan, istihdam seviyesi sosyal mevzuat ve benzeri nedenlerle kolayca ve hızla azaltılamayacağından, ücret giderleri işletme faaliyet hacminin daraldığı zamanlarda ağır mali yük oluşturur.
- Büyük otellerde çalışanların görevlerini ve yetkilerini sınıflandırmak, aralarında yetki ve sorumluluk yönünden kademeler meydana getirmek; bürokrasiyi artırır, kontrol olanaklarını azaltır, bunun sonucunda kâr kısmen veya tamamen ortadan kalkabilir.
- Büyük otel işletmelerinde, servislerden birinde faaliyet arttığında, işlerin yapılması güçleştiği halde diğer servislerde boş oturan personelden bazılarını buraya aktarma olanağı olmayabilir.
- Büyük otellerin çoğu şehir merkezlerindedir. Sukunet isteyen bir kısım müşteri şehir dışı küçük otelleri tercih eder.

³⁴OLALI-KORZAY, s.63.

³⁵KOZAK, s.15.

- Sosyal sakinca olarak şu nokta üzerinde durulabilir. Küçük işletmelerde işçi, işveren arasında dolaysız, geleneksel kişisel ilişkilerle işler yürütülürken, büyük otellerde kişiliği olmayan dolaylı ve tamamen rasyonelliğe dayanan ilişkilerin kurulduğu söylenebilir.
- Büyük oteller turizm piyasasında talep yetersizliği doğuran ekonomik ve politik faktörlerden hızla etkilenir³⁶.

2. Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma

a) Devamlı Oteller

Büyük şehir, ulaştırma güzergahları ile ticaret ve kültür merkezlerindeki otellerdir³⁷. Sözkonusu oteller faaliyetlerini yıl boyunca sürdürürler³⁸.

b) Mevsimlik Oteller

Yılın belirli bir süresince faaliyet gösteren, öteki zamanlarda kapatılan otellerdir. Bu tür oteller karşımıza sahil otelleri, dağ otelleri vs. şeklinde çıkar³⁹.

Ancak söz konusu sayfiye otellerinden bazıları yıl boyunca açık kalma düşüncesi içerisinde olabilirler. Bunlar; kaliteli personelin elden kaçmasını önlemek, sabit yatırımlardan en yüksek yararı sağlamak amacını güdmektedirler. Bunun için çeşitli fiyatlandırma politikaları uygulanmaktadır. Ancak açık kalındığı süre içinde de belirli bir doluluk oranının sağlanması gerekmektedir. Yoksa bu düşünce zararı arttırmadan öteye gidemeyecektir⁴⁰.

Devamlı oteller ile mevsim otelleri arasında çeşitli farklar vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Herhangi bir ülkedeki devamlı otelle başka bir ülkedeki aynı sınıfa giren devamlı otel arasında fark yoktur. Oysa; mevsim otelleri ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişik biçimler gösterir.
- Devamlı oteller, gidilmesi zorunlu otellerdir. Diğer bir deyişle; insan ticari, politik veya başka bir amaçla zorunlu olarak yaptığı seyahatte bu otellerden faydalanır. Buna karşın mevsim otelleri zevk ve dinlenmek için gidilen otellerdir.
- Devamlı otellerde konaklama süresi kısadır. Mevsim otellerinde ise konaklama süresi uzundur. Birkaç hafta sürebilir⁴¹.
- Şehir otelleri ile sayfiye otelleri arasında müşterilerine sağladıkları olanaklar bakımından, sayfiye otellerinde eğlence ve dinlenmeye, spora daha fazla yer verildiği görülmektedir⁴².

³⁶OLALI-KORZAY, s.69-66.

³⁷TURBAN TURİZM A.Ş., s.5.

³⁸ŞENER, s.21.

³⁹BENLİĞİRAY, s.15.

⁴⁰ŞENER, s.21.

⁴¹OLALI-KORZAY, s.42-43.

⁴²BENLİĞİRAY, s.16.

3. Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırma.

a) Özel Mülkiyete Ait Oteller

Gerçek ve tüzel kişilerin sahip oldukları otellerdir. Otel işletmelerinin büyümesi ve kâr sağlaması, bu işletmelerin halka açılmasına neden olabilir. Halka açık otel işletmesi tek bir otelin yanı sıra değişik yerlerdeki diğer otellerinde işletilmesini üslenmiş olabilir⁴³.

Bu işletmelerin lehine ve aleyhine olan görüşler vardır. Özel otel işletmelerinin lehine olan görüşler aşağıdaki nedenlere dayanır:

- Devlet politik bir teşekküldür. Bu nedenle ekonomik faaliyetler için gerekli olan yetenekten yoksundur. Oy avcılığı ve adam kayırma bu işletmelerin başarıya ulaşma şansını azaltır.
- Kamu otelcilik işletmeleri bürokratik bir özelliğe sahiptir. Bürokrasi ise, çok esnek olan otelciliğin koşulları ve gerekleri ile bağdaşmaz.
- Kamu işletmeleri aylıklı memurlarla yönetildiğinden, memurlar işletmenin kâr ve zararı ile direkt ilgili olmadıklarından verimli çalışmayabilirler. Oysa özel işletmeler iyi yönetilmediğinde tutunamaz; iflas ederler.
- Kamu idarelerinin otel işletmeleri karşısına bir rakip olarak çıkması özel işletmelerin heves ve inisiyatifini kırar⁴⁴.

b) Kamu Kuruluşlarınca İşletilen Oteller

Bunlar Kamu kuruluşlarının sahip olduğu otel işletmeleridir. Kuruluş kanunlarının izin verdiği ölçüde kamu kuruluşları otel işletmeleri kurup otel işletebilmektedirler⁴⁵. Bu tür işletmeleri savunanların dayandığı görüşler şunlardır;

- Özel işletmeciliğin ilk ve son amacı kârdır. Bu bakımdan özel işletmeler yüksek kâr sağlanamayan veya riski yüksek olan bölgelerde otelcilik yatırımına görüşmezler. Oysa bu konu milli ekonomi açısından zorunludur. Bunuda kamu idareleri gerçekleştirir.
- Otelcilik alanına kamu idaresinin karışmaması, güçlü işletmelerin zayıfı tasfiye etmesine ve bir otelcilik tekelinin doğmasına yol açar.
- Konaklama endüstrisinin yeteri kadar gelişmemiş olduğu ülkelerde, hızlı kalkınma, devlet gücünün ve sermayenin önderlik yapacak biçimde bu alana akmasını zorunlu kılar.
- Turizmin gelişmesinden en çok ve ilk olarak yararlanan devlettir. Bu nedenle devletin de gereken fedakarlığı yapması zorunluluğu vardır.

Bu işletmelere örnek olarak T.C. Emekli Sandığı, Belediyeler, Vakıflar Genel Müdürlüğü, İl Özel İdareleri, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığını saymak mümkündür⁴⁶.

⁴³ŞENER, s.22.

⁴⁴OLALI-KORZAY, s.52-53.

⁴⁵ŞENER, s.22.

⁴⁶OLALI-KORZAY, s.53.

c) Karma Mülkiyetli Oteller

Sermayesinin bir kısmı özel sektörece bir kısmında kamu kurumlarınca karşılanan otellerdir⁴⁷.

- Karma Otel işletmesi sisteminin dayandığı esaslar şunlardır;
- Özel teşebbüs kârlı olmayan, riski yüksek yatırımlardan kaçar.
- Devlet sermaye bakımından güçlü, fakat ötelcilik için gerekli bilgi ve deneyime sahip değildir.
- Özel kesimde dinamizm vardır, ancak riskten kaçınır.

Kamu sermayesi ile özel sermayeyi ve özel kesimin dinamizmini birleştiren işletme tipine ihtiyaç vardır. Karma otel işletmelerinde genellikle devlet alt yapıyı ve tesisi kurar, sonra bunu donatmak ve işletmek üzere bedelle veya bedelsiz olarak özel sektöre devreder. Örneğin; Türkiye’de Emekli Sandığının kurduğu otellerin bir kısmı, İspanya’da Paradore, Portekiz’de Pausadaslar, Fransa’da Kampinglerin % 50’si kamu fonlarıyla kurulmuş fakat işletilmesi özel sektöre devredilmiş işletmelerdir⁴⁸.

4. Mevzuat Hükümlerine Göre Sınıflandırma

Ülkemizde otel işletmeleri yasal düzenlemeyle, turistik ve turistik olmayan oteller, şeklinde ikiye ayrılmıştır.

a. Turistik Oteller

Bu tip oteller, Turizm Bakanlığı’ndan turistik belge almaktadırlar⁴⁹. Bunlar 12.3.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin D fıkrasının 2 numaralı bendi hükmü uyarınca çıkarılan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği” nin saptadığı normlara göre sınıflandırılmış olan otellerdir⁵⁰.

“Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği” nin 61. maddesindeki derecelendirmeye göre oteller⁵¹;

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

biçiminde sınıflandırılmaktadır.

Yönetmeliğe göre beş yıldızlı oteller en az 200, dört yıldızlı oteller en az 100, üç yıldızlı oteller en az 50, iki yıldızlı oteller en az 20, bir yıldızlı oteller ise en az 10 oda kapasiteli olmak zorundadır.

⁴⁷ŞENER, s.22.

⁴⁸OLALI-KORZAY, s.54-55.

⁴⁹TURBAN TURİZM A.Ş., s.5.

⁵⁰OLALI-KORZAY, s.49.

⁵¹T.C. TURİZM BAKANLIĞI, Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği, Ankara, 1993, s.21.

b. Turistik Olmayan Oteller

Turizm işletmesi belgesi olmayan otellerdir. Bunlar mahalli belediyeler tarafından sınıflandırılırlar, kontrolleri belediyeler tarafından yapılır; fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler saptar⁵².

C. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

Otel işletmelerinde, diğer işletmelerde de olduğu gibi organizasyon konusunda yoğun dikkat sarfedildiği bir gerçektir⁵³. Her otel işletmesinin faaliyet bölümleri bir birinin aynısı olmadığı için, organizasyon yapıları her bir işletmenin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik oluşturulmalıdır⁵⁴.

Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan, işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir⁵⁵.

Bu tanımların sayısı daha da artırılabilir. Ancak bütün tanımlar genel anlamda organizasyonun temel unsurlarını açıklar. Yapılan her tanımda organizasyonun amaçlar doğrultusunda yöneten ve yönetilen birimler olduğu açıkça belirtilmektedir. Buna göre, "organizasyon, belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyetleri" şeklinde tanımlanabilir.

Bu tanıma göre otel organizasyonu;

- Otel amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Oteldeki temel iş bölümünün karşılaştırılması,
- Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi,
- Bölümlerin Şematik olarak ifade edilmesidir⁵⁶.

1. Organizasyon İlkeleri

Otel yöneticisinin en önemli fonksiyonlarından birisinin organizasyon yapısını kurmak ve işletmek konusunda görüş birliği olduğu halde, bu yapının nasıl kurulacağı ve bu örgütlenme sırasında yararlanılabilecek ilkelerin neler olduğu konusunda çok farklı görüşler ileri sürülmektedir. Genel olarak iki görüş vardır. Birincisi, klasik veya geleneksel görüş, ikincisi modern görüştür.

Klasik organizasyon ilkeleri biçimsel organizasyon yapısının kurulmasında dikkate alınması gerekli ilkeler olarak öne sürülmüş ve geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Klasik organizasyon görüşünün temelinde işlerin ve görevlerin daha etkin nasıl yapılabileceği düşüncesi vardır. Bu düşünce üzerine kurulan organizasyon yapısının temel birimide

⁵²OLALI-KORZAY, s.50.

⁵³ŞENER, s.67.

⁵⁴KOZAK, s.19.

⁵⁵Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İşletme Fakültesi Ya. İstanbul, 1993, s.100.

⁵⁶Fermani MAVİŞ, "Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişim Süreci", E.A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.V., S.2 (Kasım 1987), s.112.

kişiler tarafından yerine getirilecek görevlerden oluşan pozisyonudur. Aşağıda açıklanacak olan ilkeler, bu biçimsel yapının kurulmasında dikkate alınması gereken ilkelerdir⁵⁷.

-Amaç Birliği İlkesi : İşletmenin her bölümü aynı amaçlara yönelmiş olmalıdır⁵⁸. İşletmenin bütün ana ve ikincil bölümleri genel amacı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Aynı amaçta dönük olmayan kurallar ve düşünceler organizasyonu başarısız kılar. Organizasyon amaçlarına ulaşmak için bütün bölümler uyum içinde olmalıdır⁵⁹.

-Kumanda Birliği İlkesi : Bir organizasyonda her astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir. Organizasyonların etkin olabilmesi için bu konunun açık ve seçik olarak belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir⁶⁰. Organizasyonlarda en çok yapılan hatalardan biri kumanda birliğinin bilerek veya bilmeyerek bozulmasıdır. Üst yönetici kendisinin çok yetkiye sahip olduğunu düşünerek kumandabirliğini bozmaktadır. Organizasyonda her bireyin bir üstü olması istenen durumdur. Ancak büyük organizasyonlarda astın birden fazla üstü olmaktadır⁶¹.

-İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi : Organizasyondaki her birey belirli bazı işleri yerine getirmek üzere görevlendirilmelidir. Yönetici olsun, işgören olsun, iş tanımlarındaki her insana bilgi, yetenek ve tecrübelerine uygun olan görevleri vermeli, diğer kimselerin yapacağı görevlerden devamlı şekilde yapmalarını sağlayarak uzmanlaşmalarına zemin hazırlanmalıdır⁶².

-Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi : Her işletmede çeşitli organizasyon basamaklarında görev yapan yöneticilere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluğun verilmesi gerekir. Diğer bir ifade ile bir yöneticiye bir görev ve görevin yerine getirilmesi sorumluluğu verilmişse yeteri kadar yetkinin ve yetkinin ikiz kardeşi diye bilinen gücün sağlanması gerekir⁶³. Yetkisiz kimse, sorumlu tutulamaz ama sorumsuz yetki de kötüye kullanılabilir⁶⁴.

-Denetim Alanı İlkesi : Bir üstün yönetebileceği ast sayısının sınırlı olduğunu belirtir. Bu ilke bir üste bağlı olması gereken kesin ast sayısını belirtmekle birlikte bu konu tartışmalıdır. Çünkü en uygun ast sayısının belirlenmesi birçok faktöre bağlıdır ve birçok husus örgütte kaç yönetim basamağı olacağı ile yakından ilgilidir. Eğer denetim alanı dar olacaksa basamak sayısı artacaktır⁶⁵. Bir üste etkin bir şekilde denetleyebileceği sayıdan fazla, üstü boş bırakacak sayıda az ast bağlanmamalıdır. Bu ilkeyi önemli hale getiren husus, yöneticinin astları ile ilişki kurmak zorunda olmasıdır. Bu ilişkileri yönetilebilir bir düzeyde yürütaebilmek için ast sayısının fazla olmaması gerekir⁶⁶.

⁵⁷MAVIŞ, Otel İşletmeciliği ..., s.108.

⁵⁸İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, İstanbul, 1989, s.149.

⁵⁹İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.I, Eskişehir, 1995, s.173.

⁶⁰KOÇEL, s.127.

⁶¹ÖZALP, s. 173.

⁶²Erol EREN, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Ya. İstanbul, 1993, s.113.

⁶³ÖZALP, s. 173.

⁶⁴MUCUK, s. 143.

⁶⁵Joseph L.MASSIE (Çev. Şan ÖZ-ALP), İşletme Yönetimi, Eskişehir, 1983, s. 69.

⁶⁶KOÇEL, s. 127.

-Yetki Devri İlkesi : Organizasyonda gerektiğinde karar verme yetkisi alt kademelere dağıtılmalıdır. Bir organizasyonda bütün kararların üst yönetim tarafından alınmasına imkân yoktur⁶⁷. Ancak yetkisini devreden bir üst, sorumluluğunu devredemez. Karar verme yetkisinin örgütün kademelerine devredilmesi merkez kaç (ademi merkezi) yönetim uygulaması ile ilgilidir⁶⁸.

-Denge İlkesi : Organizasyonda çeşitli yerlerden denge kurulmalı, bir bölümün yaptığı iş ile verilen yetki arasında denge kurulmalıdır⁶⁹.

-Ayrılık İlkesi : Her zaman tekrarlanan durumlarla ilgili rutin nitelikteki kararların alt kademe yöneticileri tarafından alınmasını, bunun dışında karşılaşılan durumlarla ilgili kararların ise üst kademe yöneticileri tarafından alınması gerektiğini ifade eder. Bu ilke zamanın az olduğunu vurgular ve astlar tarafından ele alınabilecek ayrıntılara üst yöneticinin zaman harcamaması gerektiğini belirtir⁷⁰.

-Kolaylık İlkesi : Yalnızca yalın ve açık bir şekilde anlatılan, her yöneticinin kolayca anlayabileceği ve yerine getireceği, yetki ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış görevler organizasyona katılmalıdır⁷¹.

-Merkezleşme ve Merkezleşmeme İlkesi : Merkezleşme, karar alma işleminin organizasyonun belli merkezlerinde toplanması; merkezleşmeme ise, karar alma işleminin organizasyonun alt kademelerindeki yöneticilere yetki devri ile daha geniş hareket imkanı verme anlamındadır⁷².

2. Otel İşletmelerinin Organizasyonu

XIX. yüzyılın sonları ve XX. yüzyılın başlarına kadar otelcilik endüstrisinde büyük bir gelişme olmamıştır. Bu dönemler arasında faaliyette bulunan oteller mal sahibinin kişiliğini yansıtmaktaydı. Oteller büyük olmadıkları için gelen müşteri sayı itibarıyla azdı ve otelde çalışan personel birçok faaliyetleri bir arada yürütmekteydi⁷³.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında otel işletmeciliğinde meydana gelen gelişmeler, yeni ve zincir otellerin inşaatı ile birlikte otelcilik endüstrisi bugünkü durumuna gelmiştir. Önceleri basit bir organizasyonasahip bulunan otelcilik, bugün bir çatı altında birçok servis ve kısımları barındıran bir endüstri şekline gelmiştir⁷⁴.

Her otel; büyüklük, istihdam ettiği personel, izlediği politikalar, faaliyette bulunduğu bina ve kuruluş yeri, müşterilerine sağladığı hizmetteki farklılıklar bakımından

⁶⁷MAVİŞ, "Otel İşletmelerinde....", s. 113.

⁶⁸KOÇEL, s.127.

⁶⁹ÖZALP, s. 175.

⁷⁰MASSIE, s.67.

⁷¹ÖZALP, s.175.

⁷²MAVİŞ, "Otel İşletmeciliği", s. 112.

⁷³MAVİŞ, "Otel İşletmelerinde ...", s. 115

⁷⁴TURBAN TURİZM A.Ş. s. 6.

birbirinin aynı değildir⁷⁵. Ayrıca, küçük ve orta büyüklükteki otellerdeki ilişkiler ya da resmi örgütsel yapı, informal ilişkilere değişik bir görünüm kazandırmaktadır⁷⁶.

Hangi organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın, otel işletmeleri temelde aynı tür işleri yapmaktadırlar ve organizasyon şemalarında görüldüğü gibi çeşitli bölümleri içermektedir⁷⁷.

Genellikle, otel organizasyonu başlıca iki bölüme ayrılabilir; Bunlardan Birincisi, doğrudan doğruya gelir getiren ((Faaliyet departmanları), doğrudan doğruya gelir getirmeyen (Hizmet departmanları) bölümlerdir⁷⁸.

Faaliyet departmanları da kendi içinde ana ve yardımcı faaliyetler olarak ikiye ayrılmaktadır. Ana bölümler; odalar ve yiyecek-içecek hizmetlerini; yan bölümlerde, telefon, fax, müşteri çamaşırları, yüzme havuzu, berber, kuaför, hediyelik eşya satışı, çiçek ve gazete satışıyla, garaj hizmetleri görevini yürütürler.

Hizmet departmanları ise muhasebe, personel, pazarlama, satın alma, teknik işler, güvenlik ve çamaşırhane bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümler ise kendi içinde birçok kısımlara ayrılmaktadır⁷⁹. Büyük bir otel işletmesi organizasyon şeması EK-1’de verilmiştir.

a) Faaliyet Departmanları

Bu departmanların sayısı otelin türüne ve büyüklüğüne göre değişir. Fakat odalar departmanı ve yiyecek-içecek departmanları temeldir. Faaliyet departmanları hem gelirin sağlandığı hemde maliyetlerin oluştuğu merkezlerdir. Buralardan sağlanan kârlar toplam kârı oluşturur⁸⁰.

aa) Odalar Bölümü

Otel işletmeleri, genelde odalar bölümü olarak bilinmektedir. Çünkü bu bölüm otel başarısının anahtarı olup, tüm otel faaliyet gelirlerinin yarısından fazlasını elde eder⁸¹. Otel işletmesinde en çok personel istihdam edilen, otelin kalite standartlarını ve prestijini yansıtan bir bölümdür⁸². Odalar bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren alt bölümler üç grupta toplanabilir⁸³;

- Ön Büro
- Kat Hizmetleri
- Üniformalı Hizmetler

⁷⁵BENLİGİRAY, s.21.

⁷⁶T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI; Konaklama Endüstrisine Giriş, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları No: 48, Ankara, 1983, s.96.

⁷⁷TURBAN TURİZM A.Ş., s.6.

⁷⁸SEZGİN, s.5.

⁷⁹ALTINÖZ, s.15.

⁸⁰BENLİGİRAY, s.21-23.

⁸¹Fermani MAVİŞ, “Otel Müşterileri İçin Hizmet Sunan ve Gelir Getiren Bölümlerin Analizi”. E.A.Ü.İ.B.F. DERGİSİ, C.V., S.1 (Haziran 1987), s.51.

⁸²OLALI-KORZAY, s.539.

⁸³MAVİŞ, “Otel Müşterileri”, s.51.

aaa) Ön Büro

Bir otel işletmesi nasıl organize edilirse edilsin ön büro daima odak noktasıdır. Müşteri temaslarının gerçekleştiği temel yer olan ön bürodan müşterilerin profili hakkında ne kadar ayrıntılı bilgi elde edilirse, otel faaliyetlerini yönetmek ve kontrol etmek o kadar kolaylaşmaktadır. Yani müşterilere ilişkin faaliyetlerin merkezi konumunda olan ön büro, bu faaliyetlerin yerine getirilmesi için ilgili bölümlere gerekli bilgileri sunacak, otel bölümleri arasındaki iletişimi sağlar⁸⁴.

Ön büronun nezaketi, üstün kaliteli servis ve hizmeti sayesinde bir müşteri, ikametine iyi şartlar altında başlamışsa, otelin diğer hizmetlerini de iyi bir gözle görecektir, meydana gelebilecek ufak tefek aksaklıklardan etkilenmeyecek ve kabahat veya kusur aramaya teşebbüs etmeden memnun bir şekilde otelden ayrılacaktır⁸⁵. Bu nedenle, ön büro personelinin mesleki ve davranış üzerinde yoğun eğitimden geçmeleri zorunludur⁸⁶.

Ön büro bir bütündür; görev ve sorumlulukları parçalanamaz ve ayrıca otelin diğer bölümleriyle olan ilişkisi kısıtlanamaz. Ön büro organizasyonu, otelin türüne ve büyüklüğüne göre farklılıklar gösterir. Ön büro bölümü iki kısma ayrılır. Bunlar, rezervasyon ve resepsiyondur. Rezervasyon, müşteri tarafından değişik kanallardan yapılabilir. Müşterilerin otele gelişinden çıkışına kadar olan kayıt işlemlerini resepsiyon izler⁸⁷.

Ön büronun temel görevleri şunlardır⁸⁸:

- Otelde kalacak müşterilere ilişkin rezervasyonları ve yazışmaları yapmak,
- Müşterileri kaydetmek ve oda ayırmak,
- Müşterilere ait posta, telgraf ve haberleri iletme,
- Turistik yerler, tiyatrolar ve özel günler hakkında bilgi vermek,
- Otelin kapasitesine ve doluluk oranına göre oda satış politikasını tespit etmek,
- Rezervasyon şefi ile birlikte, çeşitli türdeki rezervasyonları incelemek, dolu ve boş günleri belirleyerek, doluluk oranını arttırmak için planlar yapmak,
- Üst yönetime ön büro ile ilgili rapor hazırlamak.

Ön büro müdürü, resepsiyon şefi, rezervasyon şefi ve konsiyaj şefi ön büronun nezaretçi personeli⁸⁹.

bbb) Kat Hizmetleri

Oteller buldukları yerlerden çeşitli nedenlerle ayrılan insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş işletmelerdir. Bu nedenle otel işletmelerinin en önemli amacı müşterilerine yatacak yer temin etmektir. Müşteri günün sekiz saatini yatağında ya

⁸⁴KOZAK, s.37.

⁸⁵MAVIŞ, "Otel İşletmeciliği", s.118.

⁸⁶OLALI-KORZAY, s.539.

⁸⁷ALTINÖZ, s.18.

⁸⁸MAVIŞ, Otel İşletmeciliği....., s.120, ALTINÖZ, s.18, Meral KORZAY, Otel-Motel-Restoran İşletmelerinde Tedarik ve Materyal Yönetimi, İzmir, 1977, s.180.

⁸⁹KORZAY, s.180.

dinlenerek ya da uyuyarak geçirdiğine göre kat hizmetleri bölümü, müşteriye hizmet süresi en uzun olanıdır⁹⁰.

Bu bölümün temel görevleri şunlardır⁹¹;

- Müşteri odalarının, koridorların, salonların temizliği ve bakımı,
- Temizlikte kullanılan araç ve gereçlerin denetimi, eksik olanların tamamlanması,
- Yapılacak işlerin planlanması ve bölüm hakkında yönetime veya gerekli bölümlere rapor vermesi.

Oda satışlarından elde edilen gelir miktarı, genellikle bir otelin başarı ve başarısızlığını gösterir. Dolayısıyla, müşterinin aydınlık, temiz bir odaya girmesi çok önemlidir. Kat hizmetleri müdürü (kat yöneticisi, Hous Keeper) tarafından yürütülen, kat hizmetleri bölümü bir oteldeki en hareketli ve önemli bölümlerden biridir⁹².

ccc) Üniformalı Hizmetler

Müşterilerin otele geliş ve ayrılışlarıyla ilgili hizmetleri veren otel personeli bölümüdür.

Başlıca görevleri şunlardır⁹³;

- Otel müşterilerini karşılamak ve ön büroya götürmek,
- Müşterilere ait bagajları odalarına kadar taşımak ve onları odalarına götürmek,
- Müşterilere ait posta ve telgrafları odalarına götürmek veya postaya vermek,
- Müşteri adına harcama yapmak ve bu harcamaları ön büroda müşteri hesabına yazdırmak.
- Müşterilerin diğer ihtiyaçlarını karşılamak.

bb) Yiyecek-İçecek Bölümü

Bir otelin en büyük gelir kaynağını (yaklaşık % 34) odalar bölümünden sonra yiyecek-içecek bölümü oluşturur. Otellerin değişik yiyecek hizmet alanları olabilir. Bunlar arasında genel ve özel yemek salonları, kokteyl salonları ve barları bulunmaktadır. Yiyecek ve içecek bölümü müşterilerin üç tür ihtiyacını karşılamaktadır. Bunlar⁹⁴;

- Yiyecek
- İçecek
- Servistir.

Günümüzde otel işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümleri sadece konaklayanlara ve yemek vakitlerinde, çevreden gelenlere değil; grup ziyafetlerinin de

⁹⁰Orhan M.SEZGİN, “Otel İşletmeciliğinde Kat Hizmetleri”, MESLEKİ VE TEKNİK ÖĞRETİM, XV, S.178 (Aralık 1967), s.15.

⁹¹MAVIŞ, Otel İşletmeciliği..... , s.124.

⁹²ŞENER, s.73.

⁹³Ertuğrul ÇETİNER, Otel İşletmelerinde İşçilik Giderleri ve Denetimi, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, 1982, s.22.

⁹⁴MAVIŞ, Otel İşletmeciliği , s.128-129.

ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Bu nedenle otelin yiyecek ve içecek bölümü içinde yeni bir bölüm olan “banket bölümü” de eklenmiş bulunmaktadır⁹⁵.

Yiyecek-içecek bölümü otelin konaklama bölümünden kesinlikle ayrılır. Bu üç bakımdan zorunludur⁹⁶:

- Müşterinin; yiyecek-içecek departmanının mal temini hizmetleriyle karşılanmasını önlemek,
- Konaklama bölümünde bulunan müşterilerin gürültüden rahatsız olmamalarını sağlamak,
- Mutfak ve restoranların insanı rahatsız eden sürekli kokusundan uzakta kalmak.

Yiyecek-içecek bölümünün en önemli işlerinden biri de yiyecek ve içecek kontrolüdür.

b) Hizmet Departmanları

Hizmet bölümleri, yönetim bölümü, satış ve pazarlama bölümü, personel bölümü, muhasebe bölümü, teknik işler bölümü, güvenlik bölümü ve çamaşırhane bölümlerinden oluşur⁹⁷. Doğrudan gelir getirmeyen fakat gelir ünitelerini sevk ve idare eden bu ünitelere yardımcı olan departmanları, hizmet departmanları içinde yer alır⁹⁸.

aa) Yönetim Bölümü

Otel işletmelerinde, personelin yönetim ve denetim işlerinin yapıldığı bölümdür. Ayrıca, iş toplantıları ve iş ziyafetleri sağlamak, reklam ve kredi konularını denetlemek, otel yazışmalarını yapmakta bu bölümün görevleri arasındadır. Bu görevler otelin büyüklüğüne göre değişebilir⁹⁹.

bb) Satış ve Pazarlama Bölümü

Uluslararası ve ulusal turizm hareketlerinin gelişmesi ve toplantıların artmasından yararlanmak için otel işletmeleri yetenekli satış personeline ihtiyaç duymuşlardır¹⁰⁰.

Otel işletmeleri, iç bünyelerinde satış yapacak bütün bölümleri kullanmaktadır. Bu da ancak otelin satış personeli, halkla ilişkiler uzmanı, uluslararası satış temsilcisi ve diğer satış görevlilerinin müştereken yapacakları çalışma ile gerçekleşebileceği bir gerçektir¹⁰¹.

Oteller için bir başka iş kaynağı “Bağlantılı Satışlar”dır. Bu satış türü daha ziyade tatil bölgelerindeki oteller için geçerlidir. Hava yolları şirketleriyle işbirliği içinde çalışan

⁹⁵ŞENER, s.77.

⁹⁶OLALI-KORZAY, s.549.

⁹⁷ŞENER, s.80.

⁹⁸TURBAN TURİZM A.Ş., s.7.

⁹⁹ALTINÖZ, s.22.

¹⁰⁰Fermani MAVİŞ, Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, A.Ü. Ya.No. 111, Açık Öğretim Fakültesi Ya.No. 39, Eskişehir, 1985, s.76.

¹⁰¹ŞENER, s.93

satış müdürleri, yol ücreti, otel odası, yiyecek, gösteri ve hatta isteğe bağlı bir de gemi gezisini kapsayan tek fiyatlı bir tatil imkanı geliştirmişlerdir¹⁰².

cc) Personel Bölümü

Otellerde personel bölümü çoğunlukla muhasebe bölümüne bağlı olarak çalışmaktadır. Ancak ihtiyaçlar, personel bölümünün ayrı bir bölüm olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır¹⁰³.

Her boyuttaki otelin personel bölümünün fonksiyonu değişik olmakla beraber tüm oteller için ortak sayılabilecek fonksiyonlar; istihdam, personel seçme, işe intibak ve personel eğitimidir. Otelin boyutu küçüldükçe bu fonksiyonlar bölüm şefleri tarafından görülür. Büyük otellerde personel bölümü bu fonksiyonları üstlenirken, zincir otellerde bölge personel koordinatörlüklerince tespit edilen politikalar her ünitenin personel bölümünce işlerlik kazandırılır¹⁰⁴.

dd) Muhasebe Bölümü

Otel işletmelerinde muhasebe bölümü, hesap, kayıt ve bunlarla ilgili raporları eksiksiz ve hatasız bir şekilde hazırlamakla görevlidir¹⁰⁵.

Otellerde muhasebe bölümü genellikle iç kontrole yönelik olarak faaliyet göstermektedir. Bu kontrolün üç amacı vardır. Bunlar¹⁰⁶;

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

Ayrıca, otellerde, hizmet sunarken oluşan maliyetlerin izlenmesi ve kontrolü de büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, muhasebe organizasyonunda, maliyetleri izleyip kontrol edecek bir servis oluşturulması gerekmektedir. Nitekim, büyük otel ve zincir otellerde bu işle görevli bağımsız bir bölümün oluşturulduğu görülmektedir¹⁰⁷.

ee) Teknik İşler Bölümü

Otel işletmelerinde çalışanların tamamına yakın bir bölümünü müşterilerin görmediği yani perde arkasında yürütülen bölüm teknik hizmetler bölümüdür. Müşterilere en iyi hizmeti verebilmede "Teknik Hizmetlerin" payı büyüktür¹⁰⁸.

İşletme süresince teknik hizmetin ana amacı tesisi ayakta tutmak, her birinin çalışır durumda olmasını temin etmek, müşteriye en iyi hizmetin verilebilmesi için her

¹⁰²MAVIŞ, *Otel İşletmeciliği* ..., s.139.

¹⁰³ALTINÖZ, s.22.

¹⁰⁴OLALI-KORZAY, s.605..

¹⁰⁵ŞENER, s.85.

¹⁰⁶MAVIŞ, *Otel Yönetimi*..... s. 74-75.

¹⁰⁷ALTINÖZ, s.23.

¹⁰⁸ŞENER, s.90.

bölüme destek olmak ve tüm teknik hizmetlerin en ekonomik şekilde yapılmasını sağlamaktır. Bu hizmetler dört ana grupta toplanabilir¹⁰⁹:

- Bakım Hizmetleri
- Onarım Hizmetleri
- Tasarrufa Yönelik Hizmetler
- Eğitim Hizmetleri

Ancak büyük onarımların işletme dışında müteahhitler tarafından yapılması uygun görülmektedir. Bu husus, otel zincirlerinde; yönetim, kira ve isim hakkı sözleşmeleri açısından özellik taşımaktadır¹¹⁰.

ff) Güvenlik Bölümü

Otel işletmelerinde güvenlik bölümünün en önemli sorumluluğu, müşterilerin mallarını ve otele ait demirbaşları korumaktır. Müşterilerin mallarının çalınması, otel yönetimi için kötü sonuçlara yol açabilir. Güvenlik müdürü ve personeli, genellikle eski polis memurlarından oluşur. Bunlar otel hırsızlarını tanıyacak biçimde eğitilmişlerdir. Güvenlik bölümünün bir başka görevinde ortaya çıkan bütün kazaları soruşturmak. Kazalara genellikle, otelin mallarını dikkatsizce kullanan müşteriler neden olmaktadır. Böyle bir olayın olduğu yerde yapılacak bir araştırma, hatanın kimde olduğunu ortaya çıkarır. Güvenlik görevlileri, yangın tehlikesi içinde gereken tedbirleri almalı ve tüm olumsuz olaylara karşı hazırlıklı bulunmalıdır¹¹¹.

gg) Çamaşırhane Bölümü

Otel işletmelerinde çamaşırhane bölümü; otelin kirli çamaşırlarının yıkandığı, ütülendiği, tamir edildiği ve bütün çamaşır stoklarının düzenlendiği bölümdür. Modern bir otel işletmesinin çamaşırhanesi beş bölümden oluşmaktadır¹¹²:

- Kirli çamaşır bölümü (ayırma ve sayım bölümü),
- Yıkama ve kurutma bölümü,
- Dikiş ve tamir bölümü,
- Ütü ve kola bölümü,
- Temiz çamaşır bölümüdür.

Büyük otellerde, müşteri çamaşırhanesi ile otel çamaşırhanesi ayrılırken, küçük otellerin bazıları çamaşırlarını dışarıda yıkatmaktadırlar¹¹³.

¹⁰⁹MAVİŞ, Otel İşletmeciliği ..., s.133.

¹¹⁰ALTINÖZ, s.24.

¹¹¹T.C.KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI, Konaklama, s. 56, MAVİŞ, Otel Yönetimi....., s. 80.

¹¹²Orhan M.SEZGİN, Modern Otel Yönetimi, İstanbul, 1971, s.69, ŞENER, s.97.

¹¹³MAVİŞ, Otel Yönetimi ..., s.80.

II. GENEL OLARAK YÖNETİM

A. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim insanların gruplar halinde diğer insanların yönetiminde çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. İnsanlık tarihine baktığımız zaman, insanların biraraya gelip birlikte çalışmaları çok eskilere dayanır¹¹⁴.

Modern toplumlarda insan ihtiyaçlarının çoğalması, kıt kaynakların daha rasyonel bir biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu rasyonellik çeşitli örgütler yoluyla sağlanabilir. İşte işletme örgütleri de toplumun arzuladığı mal ve hizmetlerin ortaya konulması için orta çıkan ve üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bünyesinde birleştiren sistemlerdir. Ancak bu uyumu sağlamak, yalnızca işletme örgütlerinin ortaya çıkmasıyla gerçekleştirilmez. Aynı şartlarda ortaya çıkan iki işletmeden biri, bir kaç yıl sonra dev gibi büyürken diğeri aynı süre içinde kaybolur gider. Bütün bunların temelinde yatan kavram yönetimdir. Yönetim evrensel bir kavramdır¹¹⁵.

1. Yönetimin Tanımı

Yönetim düşüncesinin önemi, herşeyden önce, yönetimin evrensel bir faaliyet olmasından ileri gelir. Yönetim biliminin temel ögesini ve konusunu oluşturan “yönetim” kavramı en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder¹¹⁶.

Yönetim kısaca, işlerin başkalarına yaptırılmasını sağlama fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır¹¹⁷.

Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak, organizasyon amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır. Bu tanımda beş önemli noktaya değinilmektedir. Bunlar¹¹⁸;

- Başkalarıyla birlikte ve beraber çalışma,
- Organizasyon amaçlarına ulaşma,
- Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurmak,
- Sınırlı kaynaklar,
- Değişen çevre.

Bu tanımlardan sonra, genel bir tanım vermek gerekirse yönetim, saptanan işletme amaçlarını gerçekleştirmek için başta işletme personeli olmak üzere, diğer bütün

¹¹⁴ÖZALP, s.3.

¹¹⁵Halih CAN-Doğan TUNCER-Doğan Yaşar AYHAN, Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara 1991, s.105.

¹¹⁶Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1979, s.25.

¹¹⁷Erol EREN, “Klasik ve Neo Klasik Yönetim Teorilerinin Yetke Anlayışı Yönünden İncelenmesi”, İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.III, S.2 (Kasım 1974), s.139.

¹¹⁸ÖZALP, s.6.

işletme kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesi çabalarının bütünüdür¹¹⁹.

2. Yönetim Faaliyetinin Özellikleri

Yönetim faaliyetleri her işletme organizasyonunda ve diğer organizasyon- larda yer alır. Yönetim faaliyetinin bazı özellikleri vardır. Bunları şöyle sıralayabilir¹²⁰;

- Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir: Yönetim faaliyeti olabilmesi için bir amacın varlığı gereklidir.
- Yönetim bir grup faaliyetidir: Yönetimde birden fazla kişiye daha açık olarak söylemek gerekirse, bir gruba ihtiyaç vardır.
- Yönetim faaliyetinin beşeri özelliği vardır: Yönetim eylemi herşeyden önce insanlarla ilgilidir.
- Yönetim bir işbirliği faaliyetidir: Yönetimde bir grup insanın biraraya gelmesi, çabalarını birleştirmelir ve böylece amacına ulaşmaları sözkonusudur.
- Yönetim İşbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir: Yönetimde işbölümü hangi işlerin kimler tarafından yapılacağıının saptanmasıdır.
- Yönetim bir koordinasyon faaliyetidir: Yönetimde işbirliği içinde olan bireylerin birbirleriyle çatışma ortamı yaratmadan çalışmaları esastır.
- Yönetim bir yetki faaliyetidir: İnsanlar bir işletme örgütünde çalışırken her birey aynı yetkiye sahip olursa işler yürümez.
- Yönetim evrensel özelliğe sahiptir: Yönetim sınırlı kaynaklarla en yüksek verimi elde etmek için çaba harçar, bu bakımdan yönetim faaliyeti her işletmede yer alan evrensel bir iştir.
- Yönetim basamaksal özelliğe sahiptir: Yönetimde belli bir amaç olduğuna ve bu amaç için birlikte çalışmak sözkonusu olduğuna göre bu ortak amaç için çalışma bir düzen içinde olmalıdır.

B. YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Yönetim bilimi esas itibariyle Endüstri Devrimi'nden sonra, fakat özellikle 1900'lardan itibaren sistemli bir şekilde incelenmeye başlanmış ve yönetimin belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma alanı olarak kendini kabul ettirmeyi XX. yüzyıl içinde olmuştur.

Yönetim ve organizasyon teorileri çeşitli şekillerde gruplandırılabilir. Burada daha çok kronolojik bir sınıflama esas alınacaktır. Bu açıdan bakıldığında yönetim ve organizasyon yaklaşımlarını Klasik Yönetim Yaklaşımı, Davranışsal Yönetim Yaklaşımı, Modern Yaklaşım içinde Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak sınıflamak mümkündür¹²¹.

¹¹⁹Mehmet ŞAHİN, Genel İşletme, Eskişehir, 1994, s.96.

¹²⁰ÖZALP, s.9, EREN, Yönetim, s.4, TOSUN, s.182, İlker BİRDAL-Nilgün AYDEMİR, Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık Matbaacılık, İstanbul, 1992, s.3.

¹²¹Tamer KOÇEL, "Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler", İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.2, S.1-2 (Haziran 1978), s.237.

1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı, kendi içinde öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayot'un yaptığı Yönetim süreci yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç grupta incelenir¹²².

a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetimin kurucusu Frederick W. Taylor'udr. Taylor çalışmalarını 1911 yılında "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" isimli eserinde toplamıştır¹²³. Bir mühendis olan Taylor, daha çok sanayi örgütlerinde, üretimde bulunan ilk kademe işçilerin yaptıkları işlere önem vermiş, bu işlerin özellikleriyle bunları en verimli bir biçimde yapabilmek için gerekli olan insan yeteneklerini ve sınırlılıklarını incelemiştir. Taylor günlük (rutin) işlerle ilgilenmiş, birbirinin benzeri olan eylemlerin yinelenmesi ile yapılan bu işlerin işçilerin fiziksel yetenekleri ve sınırlılıkları ile olan ilişkilerini araştırmıştır¹²⁴.

Taylor'a göre yönetimin temel amacı, hem işverenin hem de her bir personelin maksimum refahını sağlamak olmalıdır. Taylor, bir işi yapmanın çeşitli yolları olabileceğini ancak bilimsel incelemelerle işin yapımına ilişkin yöntem ve uygulamaların içinde "En İyi Tek Yol" un keşfedilip geliştirilebileceğini belirtmiştir¹²⁵.

Taylor, gerçek bilimselliğin geliştirilmesi için çalışacak olanların bilimsel olarak seçilmesi, seçilenlerin bilimsel biçimde eğitimi, yönetim ile işçiler arasında iyi ilişkiler kurulmasının gerekliliği üzerinde durarak bu yaklaşım için şunları önermiştir¹²⁶.

- Parmak hesabı yerine bilimsellik,
- Grup faaliyetlerinde düzensizlik yerine uyum,
- Kısıtlanmış bir çıktı yerine en yüksek çıktı,
- Karmaşık bireycilik yerine en yüksek çıktı,
- Karmaşık bireycilik yerine bireylerin işbirliğini sağlama,
- Her işçinin yetiştirilmesi.

Taylor, standartlaşmaya gitme, hareket ve zaman etüdü, sistematik seçim ve parçabaşı ücret sistemi konularında çalışmalarda bulunmuş, öneriler sunmuştur¹²⁷.

Bilimsel yönetim, Taylorun izinden yürüyen ve bir kısmı, Taylor'un yakın çalışma arkadaşı olan, F.B.Gilberth; Lillian M. Gilbreth; H.L. Gantt; C.Barth; H. Emerson; M. Cooke ve diğerlerinin katkıları ile gelişmiştir¹²⁸. Gantt, ustabaşı ve işçileri, işin geliştirilmesine teşvik eden bir ücret ödeme sistemini ve halâ modern planlama teknikleri

¹²²Mehmet ŞAHİN, Genel İşletme, Eskişehir, 1994, s.96.

¹²³BİRDAL-AYDEMİR, s.17.

¹²⁴Yücel ERTEKİN, "Yönetim Kuramında Düşünce Akımları", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.XVIII, S.10 (Aralık 1985), s.85-86.

¹²⁵Burhan AYKAÇ-Öznur YÜKSEL, "Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yen iBir Yaklaşım", AMME İDARESİ DERGİSİ, C.XXVII, S.4 (Aralık 1994), s.88.

¹²⁶İnan ÖZALP, "Bilimsel Yönetim ve Taylor: Frederick Wanslow Taylor'un Görüşleri, Yenilikleri ve Eleştirici", A.Ü.İ.B.F. DERGİSİ, C.IV, S.1 (Haziran 1986), s.9.

¹²⁷ÖZALP, "Bilimsel ...", s.10.

¹²⁸BARANSEL, s.127.

için temel teşkil eden bir üretim planlama şemasını geliştirdi. F.B. Gilbreth hareket etüdünün bulucusu sayılmaktadır. Eşi Lillian M.Gilbreth, eşinin fikirlerini geliştirmekle kalmamış, yönetim psikolojisiyle ilgili yazılarıyla konuya yeni bir boyut getirmiştir. Emerson, Santa Fe Demiryolu ile ilgili yeni fikirler geliştirmeye çalışmış ve daha sonra kendi deyimiyle “verimliliğin oniki ilkesi” ni geliştirmiştir.

Bilimsel Yönetim hareketini eleştirenler, bu yaklaşımın işçilerin psikolojik ihtiyaçlarını ve işbirliğinin sosyolojik yönünü ihmal ettiğini ve bilimsel yönetimin atölyelerin ayrıntılarına inerek örgütün daha üst kademelerindeki gelişmeleri önemsemediğini belirtmişlerdir¹²⁹.

b) Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı’dır. Taylor’un ve izleyicilerinin daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır¹³⁰.

Bir Fransız maden mühendisi olan Henry Fayol, bilimsel araştırmalardan daha çok kendi kişisel deneylerine dayanarak bazı görüşler getirmiştir. Bunlar; işin bölünmesi, yetki, disiplin, emir ve komuta birliği, eşitlik, ödül gibi konulara ilişkindir¹³¹.

Fayol görüşlerini 1916 yılında yayınladığı “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim” adlı kitapta toplamıştır. Fayol işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir¹³².

Bunlardan ilk beşini “kolayca anlaşılır” olarak nitelendirerek yönetim üzerinde ayrıntılı olarak duran Fayol, yönetim fonksiyonlarını da 5 grup olarak sınıflandırmıştır¹³³:

- Planlamak,
- Örgütlemek (hem insanları, hemde malzemeyi),
- Yönetmek (astlarına ne yapacaklarını anlatmak),
- Koordine etmek,
- Denetlemek.

Fayol yönetimle ilgili on dört ilke ortaya koymuştur. Ancak bu ilkelerin, fiziksel birimlerde olduğu gibi kat’i bir takım kural ve kanunlar niteliğini taşımadığını belirtmiştir. Fayol, gözlem ve tecrübelerine dayanarak belirlediği ilkeler şunlardır¹³⁴:

1. İş bölümü,
2. Yetki ve sorumluluk,
3. Disiplin,
4. Kumanda birliği,

¹²⁹MASSİE (Çev.ÖZ-ALP), s.19-20.

¹³⁰KOÇEL, *İşletme*, s.115.

¹³¹ERTEKİN, s.86.

¹³²EREN, *Yönetim*, s.15.

¹³³MUCUK, s.10.

¹³⁴BARANSEL, s.135-136.

5. Yönetim birliği,
6. Genel çıkarların, kişisel çıkarlara üstünlüğü,
7. İyi bir ödüllendirme sistemi,
8. Merkezilik,
9. Kademe zinciri,
10. Düzen,
11. Adil ve eşit muamele,
12. Personelin devamlılığı,
13. İnsiyatif,
14. Birlik ve beraberlik ruhu.

Fayol'un çalışmalarını daha ayrıntılı inceleme ve araştırmaları ile destekleyen Urwick, Moorey ve Gulick insan davranışları ve psikoloji üzerinde durmaktan çok bölümlere ayırma ilkeleri, insanlararası fiziksel ilişkilerin artışı, bunların koordinasyonu ve optimal kontrol alanı gibi hususlar üzerinde çalışmışlardır¹³⁵.

c) Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı, Alman toplum bilimcisi Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Günlük dilde "kırtasiyecilik" anlamında kullanılan bürokrasi kavramı Max Weber'e göre "belirli özelliklere sahip örgüt anlamını taşımaktadır"¹³⁶.

Weber büyük işletmelerin yönetimi için rasyonel bir esas olarak bürokrasiyi görmüş ve ideal bir organizasyon biçimi olarak bürokrasi üzerinde durmuştur.

Bürokratik yapının herhangi bir diğer yapıya nazaran çok üstün olduğunu düşünen Weber, bürokrasiden maksimum yarar sağlayabilmek için organizasyon bazı özelliklere sahip olmalıydı. Bunları şöyle sıralayabiliriz¹³⁷;

- Amaçların gerçekleşmesi için gerekli işler ileri derecede uzmanlaşmaya dayanır.
- Yetkiler hiyerarşik yapı içinde açık seçik belirlenmiştir.
- İşle ilgili kararlar ve faaliyetler biçimsel olarak saptanmış ilke ve yöntemlerle yürütülecektir.
- Organizasyonda çalışan personelin görevini, biçimsel olarak ve gayrişahsi bir şekilde yapması gerekir.
- Çalışanlar teknik yeteneklerine göre çalıştırılmalıdır.

Weber'e göre eski örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmaya başlamışlardır. Bunların yerini gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde bürokrasi denen büyük çaplı örgütler almaktadır. Yazara göre bürokrasilerde aşırı bir işbölümü, merkezileşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetimi programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmakta ve açıkça belirtilmiş politika, kural ve düzenlemelere göre yönetilmektedir¹³⁸.

¹³⁵EREN, *Yönetim*, s.17.

¹³⁶Mesut GÜLMEZ, "Weber ve İdeal Tip Bürokrasi Anlayışı", AMME İDARESİ DERGİSİ; C.VII, S.1 (Mart 1975), s.47-48.

¹³⁷ÖZALP, *Yönetim*, s.107.

¹³⁸CAN-TUNCER-AYHAN, s.112.

Max Weber otoriteyi, geleneksel otorite, karizmatik otorite ve meşru otorite olarak üçe ayırmıştır. Weber'in bürokrasi modeli akılcı-yasal (meşru) otoriteye dayanır. Meşru otoritenin borokratik örgütler için en uygun yetki tipi olması nedeniyle, bu yetkiye "bürokratik yetki" adı verilmektedir¹³⁹.

2. Davranışsal Yönetim Yaklaşımı

Bu ekol, Hawthorne vel Elton Mayo'nun incelemeleri sonunda, İkinci Dünya Savaşı öncesi F.Roethlisberger, C.Barnard, A.Maslaw, K.Lewin, D.McGregor, C.Argyris ve R.Likert isimli düşünürler tarafından kurulmuştur¹⁴⁰.

Davranışsal yönetim yaklaşımının ana fikri, bir organizasyon içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek için neler yapmak gerektiğidir. Başka bir deyişle davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımın ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla birlikte, buna yeni bir boyut, çalışanın tatmin olması boyutunu getirmiştir. Beşeri ilişkiler, gruplar ve davranışları, informel organizasyon, algılar ve tutumlar, motivasyon, önderlik, kararların davranışsal yönü gibi konular davranışsal yaklaşımın üzerinde durduğu ana konular olmuştur¹⁴¹.

Davranışsal yaklaşımı benimseyen araştırmacılar tarafından yapılan gruplar arası ilişkilerin düzeltilmesi, grup üyelerinin morallerinin yükselmesi ve örgütteki grupların üretimi arttıracak biçimde oluşturulması yolundaki çalışmalar sonucunda yönetimde baskıcı yöntemler yerine daha özgür ve katılımcı yöntemler yaygınlık kazanmıştır¹⁴².

Böylece klasik yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı alanlar davranışsal yaklaşım adı altında toplanabilecek görüşlerle tamamlanmaya çalışılmıştır. Bunun sonucu olarak da uygulamadaki yöneticiye, karşılaştığı yönetim sorunlarını çözmekte kullanabileceği yeni kavramlar ve aletler vermiştir¹⁴³.

3. Modern Yaklaşım

1950'lerden sonraki dönemde araştırmalara hız verilmiş ve birleştirici kuramlar ortaya koyma yolunda çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık yaklaşımına önem verilmiştir¹⁴⁴.

a) Sistem Yaklaşımı

Yönetim ve organizasyon teori ve uygulamaları 1960'lı yıllardan bu yana önemli değişikliklere uğramıştır. Klasik teori, davranış bilimleri ve sibernetik ile zenginleştirilmiştir. Son 30 yıl içinde genel sistem teorisi adı altında yeni bir akım ve uygulama geliştirilmiştir¹⁴⁵. Sistemi belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden)

¹³⁹BİRDAL-AYDEMİR, s.21.

¹⁴⁰EREN, "Klasik ...", s.117.

¹⁴¹KOÇEL, "Yönetim ve", s.242.

¹⁴²ERTEKİN, s.89.

¹⁴³KOÇEL, "Yönetim ve", s.242.

¹⁴⁴ÖZALP, Yönetim, s.110.

¹⁴⁵EREN, Yönetim, s.35.

oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür¹⁴⁶.

Genel sistem teorisi, biyolog Ludwig Von Bertalanffy tarafından geliştirilmiştir¹⁴⁷. Sistem düşüncesi zamanla yönetim bilimi alanına da girmiş, bir örgütün kendisinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi için, o örgütteki tüm yönetim faaliyet ve fonksiyonlarının, birlik ve bütünlük içerisinde ve birbirleriyle uyum halinde yürütülmesi gereği üzerinde özellikle durulmaya başlanmıştır¹⁴⁸.

Sistem yaklaşımının yönetim düşünce ve uygulamasına getirdiği en önemli yeniliklerden birisi, organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık istem olarak ele almasıdır. İkinci yenilik sistem parçaları (alt sistemler) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığın vurgulanmış olmasıdır. Sistem yaklaşımı organizasyonda neler olduğunun açıklanmasına ele alarak bunların nasıl ve niçin olduklarının açıklanmasını da sağlamıştır.

Sistem yaklaşımı ile klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek; kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak; dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak imkânı doğmuştur¹⁴⁹.

b) Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık yaklaşımına bırakmıştır¹⁵⁰. Durumsallık yaklaşımı, her koşula uygun bir organizasyon yapısının olmadığı ve organizasyonlarla ilgili herşeyin koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Yaklaşım, yöneticinin daha iyi bir yönetim uygulaması için organizasyonun içinde bulunduğu ortamı daha iyi teşhis etmesi gerektiğini ifade eder. Bu yaklaşıma göre süreçlerde “en doğru” ve “en uygun” yol tek değildir. Bu nedenle en iyi, durumdan duruma değişir. Herhangi bir durumda sözkonusu olabilecek tüm faktörleri dikkate alarak bir politika belirlenmelidir¹⁵¹.

Durumsallık yaklaşımı açık sistem yaklaşımını esas alır. Durumsallık yaklaşımının sonucu olarak esas itibariyle Burns ve Stalker tarafından geliştirilen mekanik ve organik organizasyon yapıları en çok kullanılan sınıflama olmuştur¹⁵². Bu yaklaşımın uygulandığı alanların başında organizasyon yapısının kurulması gelmektedir. Bu görüşe göre organizasyon yapısının oluşturulması çeşitli koşullara bağlıdır. Bu koşulların başlıcaları, organizasyonu oluşturan personel, yapılacak işin niteliği, çevresi, organizasyonun kullanacağı teknoloji ile organizasyonun alt sistemleri arasındaki ilişkilerin niteliğidir¹⁵³.

Durumsallık yaklaşımının ortaya çıkardığı en önemli yeniliklerden birisi de Matrik's organizasyon yapısıdır. Proje çalışmalarında uygulanan matriks organizasyon,

¹⁴⁶KOÇEL, *İşletme* s.157.

¹⁴⁷İnal Cem AŞKUN, “*Yönetimde Sistem Yaklaşımı*”, AKADEMİ; C.II, S.3 (Kasım 1973), s.1112.

¹⁴⁸Cemil CEM, “*Yönetimde Sistem Yaklaşımı*” SEVK VE İDARE DERGİSİ; C.2, S.6 (Haziran 1972), s.10.

¹⁴⁹KOÇEL, *İşletme* s.171.

¹⁵⁰EREN, “*Yönetim* ...” s.53.

¹⁵¹BİRDAL-AYDEMİR, s.37.

¹⁵²KOÇEL, *İşletme* s.236.

¹⁵³KOÇEL, “*Yönetim* ...” s.261.

uzmanlığın çok ileri aşamalarında olduğu karmaşık örgütlerde uygulanan bir yapı olup genellikle gelişmiş ülkelerde rastlanmaktadır¹⁵⁴.

C. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN YÖNETİM FONKSİYONLARI

Sistem yaklaşımına göre yönetim bir birim olarak ele alındığında alt birimlerinin olması gerekir. Bu alt birimlere yönetim fonksiyonları (işlevleri) adı verilir. Yönetimin başlıca fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁵⁵.

- Planlama
- Örgütlenme
- Yöneltme
- Düzenleştirme (koordinasyon)
- Denetim (kontrol)

Otel yöneticisi bütün bu fonksiyonları gerektiği biçimde yerine getirmediği, oteli başarıyla yönetemez. Bu nedenle bu fonksiyonlar, en azından otel yöneticisinin kafasında bir bütünlüğe ulaşmak zorundadır. Bütün amaç, fonksiyonların rollerini, otel işletmesinin amacını gerçekleştirecek biçimde oynamalarıdır¹⁵⁶.

1. Planlama

Plan; bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır¹⁵⁷. Planlama ise bir veya birden fazla amacın saptanması, saptanan bu amaçlara ulaşmak için uygun araç, yol ve yöntemlerin belirlenmesi sürecidir¹⁵⁸.

Otel işletmeleri, amaçlarına ulaşabilmek için bir değil bazen birkaç seçeneği gösteren bir planlamanın yapılmasını gerektirir. Otel yöneticisi belirlenen amaçlara ulaşmak için önce nereye ve nasıl gideceğini belirlemesi gerekir¹⁵⁹. Yönetici planla birlikte amaçların ortaya koyulması ile bundan sonra yapılacak işin yalnızca uygulamak olduğunu düşünebilir. Oysa, otel işletmelerini ilgilendiren yeni yasal düzenlemeler, mali uygulamalar ve tüketici davranışlarındaki değişimler işletmenin geleceği için bazı tehlikeler yaratacak ise, yöneticinin işletme stratejisini sürekli olarak geliştirmesi veya değişiklikler yapması gerekecektir¹⁶⁰.

Otel işletmelerinin her bölümünde ve her kademesinde planlama çalışmaları hiyerarşik bir düzen içerisinde yapılmaktadır. Otel işletmelerinin farklı bölüm veya kademelerinde yapılan planlama çalışmalarını birbirinden ayrı düşünmek yanlış olur. Ancak otel işletmelerinde yapılan planlamayı iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar; stratejik planlama ve taktik planlamadır¹⁶¹.

¹⁵⁴BİRDAL-AYDEMİR, s.39.

¹⁵⁵ŞAHİN, s.106.

¹⁵⁶MAVIŞ, *Otel Yönetimi* ..., s.54.

¹⁵⁷KOÇEL, *İşletme* ..., s.10.

¹⁵⁸BİRDAL-AYDEMİR, s.8.

¹⁵⁹ŞENER, s.57.

¹⁶⁰BARUTCUGİL, s.82.

¹⁶¹MAVIŞ, *Otel İşletmeciliği* ..., s.84-85.

Stratejik planlama, otel işletmelerinin zaman içindeki büyüme ve gelişmesini etkileyen, ayrıca işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerinde gözönünde bulundurulmasıyla yapılan planlamadır.

Taktik planlama, kısa dönemli ve günlük faaliyetlere ilişkin planlamadır. Örneğin, yiyecek ve içecek departmanının hazırlamış olduğu menü bir planlamadır¹⁶².

Otel işletmelerinin başarısı, ancak yetenekli ve başarılı yöneticilerin idaresi ile mümkün olacağı açıktır. Yöneticinin başarısında amaca uygun gerçekçi ve uygulanabilir planlamanın yapılmasından geçmektedir¹⁶³.

2. Örgütlenme

Örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır. Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynaklarını, fiziksel etmenler ve işlevlerini eşgüdümlemiş bir biçimde bir araya getirmeleri gerekir. Bu biraraya getirme sürecine de örgütlenme adı verilmektedir¹⁶⁴.

Otel işletmelerinde, planda belirlenen amaçlara ulaşılması, personelin görev, yetki, sorumluluk ve kuvvet ilişkilerinin belirlenmesini gerektirir. Böylece örgütte kimlerin nerede, hangi görevleri ve kimlerle etkileşim yaparak yürütecekleri belirlenir. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, işlerin yapılabilmesi için personelde olması gereken bilgi, ustalık, tecrübe, eğitim düzeyi gibi niteliklerin belirlenmesidir. Çünkü otelin başarısı yetenekli personelin istihdamı ile mümkündür¹⁶⁵.

Otel işletmelerinde düzenli ve verimli bir çalışmanın gerçekleştirilebilmesi ve istenilen amaca daha kolay ulaşılabilmesi için belirli bazı örgütlenme ilkelerine uyulması gerekir. Bunların başlıcaları şunlardır¹⁶⁶;

- İşletmenin amacı açık ve kesin olarak tanımlanmalı ve tüm çalışanların bu ortak amaca yönelmesi,
- Çalışanlar, işbölümü ve uzmanlaşma yoluyla görevlerini en etkin bir biçimde gerçekleştirmeli ve ayrıca bu çabalar arasında uyum ve işbirliği sağlanmalıdır.
- Örgüt üyeleri görevlerinin gerektirdiği yetkilerle donatılmalı, yetki ve sorumluluk denkliği gözetilmeli, yetki ve sorumluluklar açıkça tanımlanmalı ve gerektiğinde yetki devri özendirilmelidir.
- Yöneticilerin denetleyebileceği ast sayısı, işin niteliği, çalışanların olgunluğu ve yöneticilerin yetenekleri gözönünde tutularak uygun bir sayı ile sınıflandırılmalıdır.

Otel işletmelerinde örgütlenme faaliyetleri, işletmenin önceden belirlenen hedeflere ulaşması için gerekli olan biçimsel yapının kurulmasına yöneliktir. Otel işletmelerinde organize etme fonksiyonu etkili bir biçimde yerine getirildiğinde işletme personeli

¹⁶²ŞENER, s.58-59.

¹⁶³KOZAK, s.31.

¹⁶⁴CAN-TUNCER-AYHAN, s.127.

¹⁶⁵ŞENER, s.60.

¹⁶⁶BARUTCUGİL, s.83.

kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi işletmenin amacını da kavramış olacaktır¹⁶⁷.

3. Yönelme

Yönelme, planlama ve örgütleme aşamalarında kurulan sistemin harekete geçirilmesi, iletişim yöntemlerinden yararlanarak astlara gerekli emirlerin verilmesi, astların işletme amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak onlara önderlik yapılmasıdır. Yönelme işlevinde başarı sağlanabilmesi için iletişim, önderlik ve güdüleme konularında başarılı olunması gerekmektedir¹⁶⁸.

Otel yöneticilerinin etkili kararlar alabilmeleri ve dolayısıyla yerinde emirler verebilmeleri için, alt kademelerden yukarıya doğru akacak bilgilere ihtiyaç olacaktır ki, bunu etkin bir haberleşme sisteminin kurulması sağlayacaktır. Ayrıca otelin başarısı, yöneticinin astlarını belirlenen amaçlara ulaştıracak şekilde motive etmesine bağlıdır. Otel yöneticileri astlarını motive edecek şekilde emirler vermelidir. Çünkü motive olmayan bir personelin başarı göstermesi beklenemez¹⁶⁹. O halde yönetimde başarılı olmanın bir diğer koşuluda işletme personelinin, yönetimin kendilerinden ne beklediklerini anlamasıdır¹⁷⁰.

4. Düzenleştirme

Düzenleştirme (koordinasyon) fonksiyonu, yönetim faaliyetinin bütün aşamalarında aynı derecede önemlidir. Düzenleştirme, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlaştırılması ve birbirlerini tamamlamaları biçiminde ifade edilmektedir¹⁷¹.

Başarılı bir düzenleştirme; planlama, örgütleme, yönetme ve denetim gibi diğer yönetim fonksiyonlarının başarısına doğrudan bağlı bulunmaktadır. Bu fonksiyonların yerine getirilmesinde gösterilecek özen, düzenleştirme çabalarını önemli ölçüde kolaylaştıracaktır. Burada önemli olan, düzenleştirmenin baskı ve otorite ile değil gönüllü ve istekli bir işbirliği ile sağlanmasıdır¹⁷².

Gerçekten otel işletmeleri de diğer işletmelerde olduğu gibi değişik bölümlerden oluştuğuna göre, bu bölümler içinde ve bölümler arasında uyumun ve işbirliğinin olması gereklidir. Birbirinden farklı pekçok faaliyeti birarada yerine getiren otel işletmelerinin başarısında, bu faaliyetlerin birbiriyle uyum içinde koordine edilmesi ve faaliyetlerin birbirini aksatmaması hususu çok önemlidir¹⁷³.

¹⁶⁷KOZAK, s.52.

¹⁶⁸ŞAHİN, s.110.,

¹⁶⁹MAVIŞ, *Otel İşletmeciliği* ..., s.94-95.

¹⁷⁰KOZAK, s.32.

¹⁷¹BİRDAL-AYDEMİR, s.12.

¹⁷²BARUTÇUGİL, s.84.

¹⁷³KOZAK, s.33.

5. Denetim

Yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetim, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar; çalışmaların sonucu, ancak etkili bir kontrol sonunda belli olabilir¹⁷⁴.

Otel yöneticisi, kontrol fonksiyonunu yerine getirirken gözlemlere dayanabileceği gibi, örgüt içindeki yönetim raporlarından da yararlanır. Otel yöneticisi için en önemli yönetim raporları şunlardır¹⁷⁵:

- Finansal muhasebe
- Maliyet muhasebesidir.

Denetim faaliyetinin nedeni, iç ve dış çevre koşullarının sürekli değişmesi, hataların zamanında giderilmemesi halinde toplu bir şekilde artarak işletmeyi tehdit eder boyutlara ulaşması ve organizasyonların kompleks yapıya sahip olmasıdır¹⁷⁶.

¹⁷⁴Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.279.

¹⁷⁵ŞENER, s.63.

¹⁷⁶BİRDAL-AYDEMİR, s.14.

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL BULMA VE SEÇME

Personel bulma ve seçme işlevleri, süreklilik özelliği taşıyan temel bir personel yönetimi işlevleridir. Süreklilik özelliği taşır. Çünkü, dinamik bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler sürekli olarak yeni personele ihtiyaç duyarlar. Söz konusu ihtiyaç genel müdürden hizmetliye kadar çeşitli hiyerarşik düzeylerde gündeme gelebilir. Alt düzeylere inildikçe ihtiyaç çok daha sık aralarla ve fazla sayıda olur¹⁷⁷.

Personel bulma ve seçme aslında işletmenin işe alma politika ve planlarına uygun biçimde gerçekleştirilir. Tutarlı bir personel politikası ancak, boş işlere en yetenekli ve kişilikli elemanların alınması ile gerçekleştirilebilir¹⁷⁸. İyi bir seçim yapılması işletmenin eğitsel giderlerini azaltır. Verimliliği ise yükseltir. Öte yandan personel yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa, bu gibi durumlarda işlerin karmaşık hale geldiği veya fazla iş yükünden elemanların yorgun düştikleri sık rastlanan konulardandır¹⁷⁹.

İşletmelerde personel ihtiyacını doğuran çok sayıda neden vardır. Yeni yatırımlar, yeni ürünler, teknolojik değişiklikler, işten ayrılma veya çıkarılma, yükselme veya tayin, sakatlık, ölüm emeklilik ve işe gelmeme gibi nedenler yeni personel ihtiyacına yol açar.

Yeni personelin işe alınabilmesi için öncelikle işe talip olacak adayların bulunması sonra da seçilmesi gerekir. Bu nedenle işe alma, personel bulma ve personel seçmek üzere iki aşamada gerçekleşir¹⁸⁰.

I. PERSONEL BULMA VE SEÇME İŞLEVLERİNE TEMEL OLUŞTURAN ÖN ÇALIŞMALAR

A. PERSONEL PLANLAMASI

İşletme faaliyetlerinde görev alacak personeli nitelik ve nicelik yönünden sağlayabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarına personel planlaması çalışmaları denir. Personel planlaması çalışmaları içinde, bir yandan kısa sürede mevcut personel ve bu personelin yetenekleri ile ilgili bilgiler sağlamaya çalışırken, öte yandan uzun vadede

¹⁷⁷Ramazan CEYLAN, *Personel Yönetimi*, Eskişehir, 1994, s.61.

¹⁷⁸Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler*, İstanbul, 1991, s.95-96

¹⁷⁹Orhan SUNDER, "İşletmelerde Eleman Seçilmesi ve Başarının Sırrı", *ÖZEL GALATASARAY Y.İ.T.O. DERGİSİ*, S.4, C.2 (Haziran 1970), İstanbul, s.88

¹⁸⁰GEYLAN, s.61

işletme hayatını etkileyecek değişiklikler de gözönüne alınarak işletmenin personel ihtiyaçlarının karşılanması yolları aranmaktadır¹⁸¹.

Personel planlaması kısa ve uzun süreli tahminleri içerir. Kısa dönemli personel planları işletmenin gelecek yıldaki personel açığını sayı ve kalite olarak ortaya koyar. Uzun süreli personel planları 2, 5 veya 10 yıllık bir süreyi kapsar. Büyük veya küçük tüm işletmeler uzun ve kısa süreli personel planları hazırlamalıdır¹⁸².

Personel planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla kârlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerdendir. Çünkü; personel planlaması, yalnız personel sayısından tasarrufu gerçekleştirecek bir gider düşürücü rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun personel seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesiyle etkin üretimin oluşturulmasında temel rol oynar. Bu durum, işletme açısından verim artışı, dolayısıyla kâr artışı demektir¹⁸³.

İşletmelerde yapılan personel planlaması çalışmalarının iki temel amacı vardır. Bunlardan biri, işletmenin insan kaynağının en yararlı biçimde kullanılması; diğeri ise, gelecekteki personel ihtiyacının niteliklerinin ve miktarının karşılanmasıdır¹⁸⁴.

İşletmenin gelecekteki işgücü talebinin en az hatayla kestirilebilmesi için planlamacılar bir takım araçlardan yararlanırlar. Bu araçlardan en önemlileri; personel envanteri, personel devir oranı ve devamsızlık oranıdır.

-Personel Envanteri: Personel envanteri işletmenin mevcut personelinin sayı ve nitelik olarak özelliklerini ortaya çıkarır. Personel envanteri, personel genel envanteri ve personel beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir¹⁸⁵.

Personel genel envanteri, belirli bir dönemde işletmede görev yapan personelin çeşitli kriterlere göre özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır¹⁸⁶. Personel beceri envanteri ise mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim ve deneyim gibi özelliklerini tek tek ortaya koyan bir çalışmadır¹⁸⁷.

-Personel Devir Oranı: Personel devir oranı, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanlar ile işletmede mevcut personel sayısı arasındaki orandır. Personel devir oranı şu şekilde formüle edilebilir¹⁸⁸:

$$\text{Personel Devir Oranı (\%)} = \frac{\text{İşten Ayrılanlar Toplamı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

¹⁸¹Ferhat ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1978, s.88.

¹⁸²GEYLAN, s.21.

¹⁸³Tuğray KAYNAK, Personel Planlaması, İ.Ü.İşletme Fakültesi Ya.No. 228, İstanbul, 1990, s.7.

¹⁸⁴Cahit TUTUM, Personel Yönetimi, TODAİE Ya.No.179, Ankara, 1979, s.97.

¹⁸⁵GEYLAN, s.31-32.

¹⁸⁶Dursun BİNGÖL, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basım Evi, Erzurum, 1990, s.57.

¹⁸⁷ŞENATALAR, s.99.

¹⁸⁸Ramazan CEYLAN, "Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Ortamlarda Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları", A.Ü.İ.İ.B.F.DERGİSİ, C.VII, S.2 (Kasım 1989), s.87.

-Devamsızlık Oranı : Devamsızlık kısaca “bir personelin programlanmış bir işte mazeretsiz olarak bulunmamasıdır”. Personelin işine devamsızlığı bir oranla ifade edilebilir. Buna “devamsızlık oranı” denilmektedir. Bu oran şu şekilde formüle edilebilir¹⁸⁹:

$$\text{Devamsızlık} = \frac{\text{Kaybedilen toplam işgücü saati}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 10$$

Personel planlaması, ülke ekonomisi açısından da önemli olup, uygulamada gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimin büyük işletmelerinde konuya giderek artan ölçüde önem verilmekte olduğu görülmektedir¹⁹⁰.

B. İŞ ANALİZLERİ

İşletmeye personel, işletmedeki belirli işlerin yapılması için alınır. O halde, işletmede yapılacak işlerin analiz edilerek, her birinin tek tek ne gibi özellikler taşıdığını ve bu işleri yapacak insanlarda ne gibi özellikler bulunması gerektiği, bilimsel olarak ortaya konulmalıdır. Başka bir deyişle, işletmedeki tüm işler tanımlanmalı ve bu işleri yapacak personelde bulunması gerekli nitelikler belirlenmelidir¹⁹¹.

İş analizi, işin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleyen bir yöntemdir¹⁹².

İş analizleri işletme içinde yer alan her türlü farklı iş hakkında bilgi toplar, bu bilgileri değerlendirir ve örgütler. Toplanan iş bilgilerinin örgütlendirilmesinden kasıt, bu bilgilerin iş tanımları ve iş gerekleri gibi belirli kalıplar haline sokularak daha yararlı hale getirilmesidir¹⁹³.

1. İş Tanımları

İş analizleri ile işle ilgiliveriler toplandıktan sonra, sıra, her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemlerin sorumluluk ve görevler ile çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasına gelir ki, buna iş tanımı denir¹⁹⁴.

İş tanımları iş analizlerinin bir uzantısıdır. İş analizlerinden sağlanan iş hakkındaki bilgiler iş tanımında belirli bir sistem altında kısaltılarak kullanıma hazır hale getirilir. İş tanımlarının amacı, işletme içinde yapılan her işi bir tablo gibi tam ve doğru olarak yansıtmaktır¹⁹⁵.

¹⁸⁹BİNGÖL, s.66.

¹⁹⁰Vahdet AYDIN, Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1977, s.33.

¹⁹¹ŞAHİN, s.230.

¹⁹²KAYNAK, s.142.

¹⁹³GEYLAN, Personel ..., s.39.

¹⁹⁴İnal Cem AŞKUN, İşgören, E.İ.T.İ.Akademisi, Eskişehir, 1978, s.51.

¹⁹⁵SABUNCUOĞLU, s.88.

İş tanımlarının çeşitli kullanım alanları vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Personeli iş hakkında bilinçlendirmek,
- Örgüt bilinci oluşturmak,
- Verimlilik açısından yeniden ele alınması gereken noktaları saptamak,
- Personele sağlanacak ücret dışı hakları belirlemek,
- İşe alma ve işten çıkarmada kriter olarak kullanmak.

2. İş Gereklere

İş gereklere işin bütününe değil sadece belirli bir yönünü ele alır. İş gereklere, ele alınan işin, normal düzeyde yerine getirilebilmesi için, o işi yapacak personelde bulunması gerekli nitelikleri araştırır. Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bilgiler iş gereklereni oluşturur. Eğitim, öğrenim, deneyim, fiziksel nitelikler ve düşünsel nitelikler işin temel gereklereni oluştururlar.

İş gereklerenin en çok kullanıldığı personel işlevleri, personel bulma, seçme, yerleştirme, yükseltme ve eğitimidir¹⁹⁶.

II. GENEL OLARAK PERSONEL BULMA

A. PERSONEL BULMANIN TANIMI VE KONUSU

Yeni kurulan bir işletmede her göreve; faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan görevlere; herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde çeşitli nedenlerle mevcut personelin işten ayrılmaları nedeniyle boşalan görevlere personel adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına personel bulma çalışmaları adı verilmektedir¹⁹⁷. Bu açıdan personel bulma, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş gereklerene uygun personel adaylarının aranıp bulunması ve bu kişilerin söz konusu işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerir¹⁹⁸.

Personel bulma, aday arama faaliyeti ile başlar ve bulunan bu adayların işe müracaat etmeleri ile son bulur. Bu faaliyet sonucu işletmelerin aralarında tercih yapabilecekleri bir aday grubu oluşur¹⁹⁹.

Personel bulma ve seçimine gitmeden önce yapılması gereken önemli bir hazırlık da 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 sözkonusudur. Bu durum daha çok işe alma ile yükümlü yetkililerin davranışlarına bağlı olduğu söylenebilir²⁰⁰.

¹⁹⁶GEYLAN, *Personel*, s.57-58.

¹⁹⁷AŞKUN, s.23.

¹⁹⁸ŞENATALAR, s.115

¹⁹⁹GEYLAN, *Personel*....., s.61.

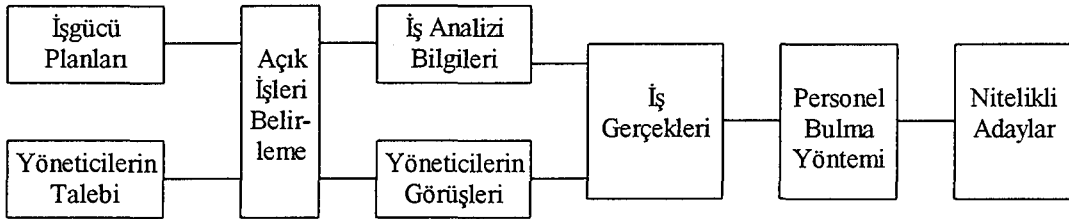
²⁰⁰Zeyyat SABUNCUOĞLU- Hikmet SEÇİM, *Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Ya.No.831, A.Ö.F.Ya.no. 440, Eskişehir, 1994, s.55.

Belirli bir pozisyon boşaldığında; boş kadronun sözkonusu olduğu birim amiri tarafından doldurulan özel bir “personel istek formu” kullanılmaktadır. Bu form genellikle bir üst kademe yöneticisinin onayı alındıktan sonra personel bölümüne gönderilerek, ihtiyaç duyulan personel belirtilir ya da istenir²⁰¹. Belirtilen personel istek formu örneği EK-2’de gösterilmiştir.

B. PERSONEL BULMA SÜRECİ

Personel bulma işlevi yerine getirilirken nasıl bir yol izlemek gerekir? Bu sorunun tek ve en iyi cevabı yoktur. Bunun nedeni, bulma işleminde çok sayıda kısıtlayıcı faktör olmasıdır. Personel bulmada izlenecek süreç koşullara göre değişecektir. Yine de uygulamada gözlenen ortak bir hareket tarzından söz etmek mümkündür. Şekil-1 işletmelerin personel bulma işlevini yerine getirirken izledikleri hareket tarzını ortaya koyar.

ŞEKİL-1 : Personel Bulma Süreci



KAYNAK : GEYLAN, Personel....., s.62.

Şekil-1’de görüldüğü gibi personel bulma işleminde öncelikle açık olan işler belirlenir. Personel planları ve bölüm yöneticilerinin talebi hangi işler için aday aranacağını ortaya koyar. Daha sonra iş-analizlerinden açık olan işlerle ilgili bilgiler alınır ve yöneticilerden ne tür eleman istedikleri öğrenilerek açık olan işlerin gerekleri ortaya konur.

C. PERSONEL BULMA İŞLEVİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Açık olan işlere aday bulmakla görevlendirilen kişi bu işlevi yerine getirirken bir takım kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altında kalır. Bu faktörler dış çevreden, işletmeden ve bizzat personel bulmakla görevli kişi veya kişilerden kaynaklanabilir. Etkilenme düzeyi koşuldan koşula değişirse, personel bulma işlevini etkileyen temel faktörler şöyle sıralanabilir:

1) İşletme Politikaları: İşletme politikaları, işletme işlevlerinin yerine getirilmesinde yönetici ve kurmay personele yol gösteren hareket planlarıdır. Özellikle, personel yönetimi işlevlerinin yerine getirilmesinde izlenecek hareket tarzını ortaya koyan personel politikaları, personel bulma işlevini önemli ölçüde etkiler. Bu politikalar şöyle özetlenebilir:

-Mevcut Personele Öncelik Verme Politikası: Bazı işletmeler iş açıklarının doldurulmasında öncelik hakkını çalışan personele veren bir politika izlerler. Bu

²⁰¹BİNGÖL, s.77.

politikaya göre aday bulmakla görevlendirilen uzman öncelikle iç kaynaklara yönelir. Şayet mevcut personel arasından, yükselme yoluyla, bu iş açığını doldurma olanağı yoksa, dış kaynaklardan personel arama çabasına girilir.

-*Ücret Politikası* : İşletmelerin uyguladıkları ücret politikaları da personel bulma çabalarını etkiler. Şayet işletme, açık olan işler için piyasa düzeyin altında bir ücret teklif ediyorsa, belirli niteliklere sahip adayların bu işletmeye çekilmesi çok güç olacaktır. Özellikle vasıflı personele ihtiyaç duyulan işler için, sınırlı ücret politikası personel bulmada önemli bir handikaptır.

-*İstihdam Politikası*: Başta mevsimlik işletmeler olmak üzere pek çok işletme geceği veya full-time çalışan personel istihdam ederler. Bu tür istihdam politikalarının izlediği işletmelerde personel bulma işlevi değişik boyutlar kazanır. Söz konusu politikalar, belirli niteliklere sahip personelin işletmeye çekilmesi çabalarına önemli kısıtlamalar getirir.

2) Personel Planları: Personel planları ileride doğacak personel açıklarının hangi kaynaklardan (iç ve dış) sağlanması gerektiği konusunda belirleyici rol oynar. Personel planları sayesinde gelecekte bulunması gereken personeli önceden bilen personel uzmanı, bu konuda gereken hazırlıkları yaparak bulma işlevini en az emek, zaman ve para harcayarak gerçekleştirir.

3) Personel Bulma Görevli Uzmanın Hareket Tarzı: Bu kişilerin, geçmişte, personel bulma konusunda gösterdikleri başarılar çoğu kez aynı hareket tarzının izlenmesine yol açar. Böylece, personel bulmakla görevli kişiler, sürekli başarısından emin oldukları bulma yöntemini uygulamaya başlarlar. Bu tarz bir uygulama zaman kazandırıcı olsada, daha etkili personel bulma yöntemlerinin kullanımını engeller ve geçmişteki yanlışların süreklilik kazanmasına neden olur.

4) Çevresel Koşullar: Ekonomik durum, işsizlik oranı, vasıflı personel arzında azalış ve rakip işletmelerin personel bulma çabaları gibi işletme dışından kaynaklanan bu faktörler, personel bulma işlevini etkiler.

5) İş Gereklere: Bilindiği gibi iş gereklere, bir işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli olan nitelikleri ortaya koyar. Açık olan işlerin gereklere yükseldikçe personel bulmak, vasıfsız personel bulmaktan çok daha zordur²⁰².

D. PERSONEL BULMA YÖNTEMLERİ

Personel planlaması sayesinde, işletmenin gereksinme duyduğu yada duyacağı personeli nitelik ve nicelik olarak belirlenmesinden sonra sıra, bu insan gücünün hangi kaynaklardan sağlanacağını saptanmasına gelir. Gereksinme duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların yenileneceği aslında izlenen personel politikasınca belirlenir. Burada iki yol vardır; boşalan işleri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak veya dış kaynaklara başvurmaktır. İç kaynaklardan yararlanma söz konusu ise boşalan işlere yine işletmede çalışan diğer elemanların yatay (transfer) yada dikey (yükselme) düzeyde atanmaları ile gerçekleşir. Bununla birlikte işletmeler her zaman bu

²⁰²GEYLAN, Personel, s.62-66.

yolu tercih etmezler. İşletmenin gereksinme duyduğu personeli işletme dışından sağlama eğilimi giderek önem kazanmaya başlamıştır²⁰³.

Bununla birlikte her iki kaynağın hem işletme, hem de personel açısından bazı üstünlükleri ve sakıncaları vardır. Bu avantaj ve dezavantajları ŞEKİL-2”de olduğu gibi sıralamak mümkündür²⁰⁴:

ŞEKİL-2 : İşletme İçi ve Dışı Personel Bulma Kaynaklarının Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJ	DEZAVANTAJ
İşletme İçi Kaynaklar	
<ul style="list-style-type: none"> • Moralin yükselmesi. • Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi. • Daha iyi performans için teşvik edilmesi. • Yükselmelerin daha etkili olmasını sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tek tür personel yetişir. • Yükselmeyen kişide moral bozukluğu olabilir. • Yükselmeler için siyasi mücadeleler devreye girer. • Güçlü bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır. • Eğitim harcamaları artabilir.
İşletme Dışı Kaynaklar	
<ul style="list-style-type: none"> • Taze kan, yeni bir bakış açısı. • Bir profesyoneli eğitmekten (yetiştirmekten) daha ucuzdur. • Yeni bir endüstri görüşü getirebilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uygun kişi seçilemeyebilir. • İşletme içindeki adayların morallerinin bozulmasına neden olurlar. • Zaman ve parasal kayıp söz konusu olabilir.

KAYNAK : ÖZTÜRK, s.48.

Personel bulma konusunda işletmeler çeşitli yöntemler uygularlar. Açık olan işlerin niteliği, personel bulma yönteminin belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır²⁰⁵.

1. İç Kaynaklardan Personel Bulma Yöntemleri

Personel bulmada iç kaynaklara yönelen işletmelerde, çalışanlar kendilerinin daha üst görevlere yükselebileceklerini düşünürler. Böyle bir uygulama çalışanların morali üzerinde olumlu etki yapar. İşletme içi kaynaklardan personel bulma, işletmede çalışan personelin ayrıntılı kayıtlarının tutulmasını gerektirir. Örneğin; çeşitli işlerde çalışanların öğrenim, mesleki yetişkinlik ve işlerindeki başarı durumları titizlikle değerlendirilir²⁰⁶.

²⁰³SABUNCUOĞLU, s.97.

²⁰⁴Zekâi ÖZTÜRK, “İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri”, VERİMLİLİK DERGİSİ; S.2, (Temmuz 1995), s.48.

²⁰⁵GEYLAN, *Personel ...* , s.66.

²⁰⁶ŞENATALAR, s.115.

İşletme içersinden personel seçmede iki yöntemden sözedilebilir. Bunlar yükselme ve iç transferdir.

a) Yükselme

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

Personelin yükseltilmesinde çeşitli yöntemler uygulanabilir bunlar; basamaksal sıraya göre yükselme, eskilik (kıdem) durumuna göre ve başarı durumuna göre (ödüllendirme) yükselmedir.

b) İç Transfer

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferden söz edilir. Örneğin; bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman, onun yerine yine işletme içersinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip bir başka usta başı atanabilir. iç transfer yoluyla personel sağlama işletme açısından en ucuz ve kolay bir yöntemdir²⁰⁷.

2. Dış Kaynaklardan Personel Bulma Yöntemleri

İşletme içersinde bütün boşalan veya boşalacak görevler için personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamak her zaman olanaksızdır. Belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içersinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş personele ihtiyaç olabilir²⁰⁸. İşletmelerin dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir²⁰⁹;

- İşletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyümü sözkonusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu doğar,
- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinme duyuluyorsa, dış kaynaklara başvurulur.
- Dış kaynaklara başvurma bir başka nedeni tamamen psikolojik olabilir. İşletmeler çalışma temposunu arttırmak amacıyla yeni personel alımına yönelebilmektedirler.
- Öte yandan, dış kaynaklara işgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde, ekonomik nedenlerle başvurulabilir.
- Özel bilgi ve deneyimin gerekli olduğu yönetici kadrolarına personel alımında, dış kaynaklara yönelinebilir.
- Bir başka neden olarak da iç kaynaklardan personel bulma ve seçmenin güçlüğü sayılabilir. Özellikle üst basamaklara eleman yükseltilirken benzer pozisyonda birden çok aday varsa ve bunlar arasında birinin tercih edilmesi diğerini moral açısından olumsuz etkileyecekse bu durumda en geçerli ve gerçekçi yol olarak dış kaynaklardan eleman bulmak yeğlenebilir.

²⁰⁷SABUNCUOĞLU, s.99.

²⁰⁸BİNGÖL, s.80.

²⁰⁹SABUNCUOĞLU, s.101-102.

- Dış kaynaklardan eleman sağlanması için kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı tanır.

Dış kaynaklardan personel sağlamada çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemleri özet olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

a) Duyurular

Personel bulma çabalarında ilgililerin çok sık başvurduğu yöntemlerden biri duyurulardır (ilânlar). İşletmenin yeni personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyan duyurular, ülke düzeyinde pazarı olan gazeteler, bölge gazeteleri ve mesleki dergilerde yer alır. Ülke düzeyinde pazarı olan gazeteler, daha çok orta ve üst düzeydeki yönetsel işlere eleman arandığında, bölgesel gazeteler, alt düzeyde çok fazla nitelik gerektirmeyen işlere eleman arandığında, mesleki dergiler ise, teknik yönü ağır basan işlere elemanlar arandığında başvuru aracı olarak kullanılırlar²¹⁰.

Bu yöntemde, verilen ilan metnininin, açık, anlaşılır ve karışıklığa meydana vermeyecek nitelikte olmasına özellikle dikkat edilir²¹¹. Bazı işletmeler yalnızca posta kutusu numarası ya da telefon numarası vermekle yetinirler ve kimliklerini saklı tutmayı uygun görürler. Böylece, başvuranların hepsine cevap verme yükünden ve işe almak için yakın çevrenin baskısından kurtulmuş olurlar. Buna karşılık bazı kişiler kimliklerini saklayan işletmeye başvurma isteği duymazlar. Bu arada ayrılmayı düşünen işgörenler, farkında olmadan bulunduğu işletmeye yeniden başvurabilirler. Bu şekilde yapılan duyurulara “kör duyuru” denir²¹².

Duyuru yoluyla personel bulma yöntemi, daha geniş bir aday grubunu haberdar etmesine karşılık, diğer yöntemlere göre daha fazla masraflıdır²¹³.

b) İşletmeye Yapılan Kişisel Başvurular

İş arayan kişilerin herhangi bir kaynağı başvurmaksızın çalışmak üzere işletmeye bizzat başvurması da sözkonusudur. Bu tür müracaatlarda işletmede açık işler olmasada, başvuru sahibine gereken ilginin gösterilmesi gerekir²¹⁴. Başvuran kişinin bilgi düzeyini, deneyimini ve yeteneklerini öğrenmek amacı ile kendisine bir başvuru formu doldurtulur. Bu formlar ileride doğacak iş açıklarında kullanılmak üzere bir dosyada muhafaza edilir. Başvuru sahibine ileride niteliklerine uygun bir iş açığı olduğunda kendisine haber verileceği anlatılarak, işletmeyi seçtiği için teşekkür edilir. Pek etkili bir iş arama yöntemi olmasa da mektupla başvuruları bu statü içerisinde değerlendirmek yararlı olacaktır²¹⁵.

c) İşletmede Çalışan Personelin Önerileri

İşletme dışından personel bulmada kullanılan yöntemlerden biride, işletmede çalışan personelin önerilerini almaktır. Birçok işletme, bu yöntemi kullanarak boş

²¹⁰ GEYLAN, Personel, s.67.

²¹¹ ŞENATALAR, s.116.

²¹² AŞKUN; s.41.

²¹³ BİNGÖL, s.83.

²¹⁴ ŞENATALAR; s.117.

²¹⁵ GEYLAN, Personel, s.66.

kadrolarını doldurma yoluna gitmektedir²¹⁶. Çalışanlar için gerek ve özelliklerini yakından bildikleri için iyi niyetli olmak koşuluyla personel bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler. Ancak bu yolla personel bulunmasının kötüye kullanılma olasılığı oldukça yüksektir. İşletmede çalışan personel kendilerine yakın gördükleri tanıdık ve dostlarını istenen yetenekte olmasa bile öyle göstermeye ve işletmeden çok onlara yaranmak amacıyla işe alınma çabasına girerler²¹⁷. Aynı zamanda işletme içinde çeşitli informel grupların oluşması sözkonusu olabilir. Ayrıca bu yöntem, işletmenin istemiyerekte olsa cinsiyet, dil, din, ırk ve bölge ayrımı yapmasına neden olabilir²¹⁸.

d) İş ve İşçi Bulma Kurumu

Çoğu ülkede devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır²¹⁹. Bu kurumlar iş bulmak için kendilerine başvuranların ne gibi işler yapabileceklerini ve niteliklerini belirten dosyalarını tutarlar ve işgören arayanlarında hangi işlere, ne nitelikte işgören aradıklarını öğrenirler. Genelde işletmeler acil, vasıfsız veya yarı vasıflı personel taleplerini bu kuruluşlardan karşılarlar²²⁰.

e) Eğitim Kurumları

Personel bulma konusunda işletmelerin eğitim kurumlarıyla iletişim kurmaları, sıkça görülen bir yöntemdir. Eğitim kurumları ile işletme arasında ders yılı içinde ve ders yılı sonunda kurulan ilişkilerle eğitim kuruluşları ve işletme arasında etkin bir işbirliği sağlamak mümkündür. Bu ilişkilerin stajlar ve işyeri gezileri yoluyla da geliştirilmesi personel bulma çabalarında dolaylı ve uzun vadede yarar sağlar²²¹.

f) Özel Müşavirlik Firmaları

Özel müşavirlik firmaları işletmelerin her türlü sorununa çözüm bulmak amacıyla kurulmuş, uzman kişilerden oluşan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar özellikle, üst düzeyde idari ve teknik eleman bulmakta işletmelerin personel bölümlerine kıyasla çok daha deneyimlidirler. Bu firmaların ilgi alanı daha çok ücret limiti olmayan çok özel personel bulma üzerinedir. Özel müşavirlik firmaları aday personeli çoğunlukla diğer işletmelerde çalışan personel arasından seçer. Bu firmalar personel bulmada duyurudan daha çok telefon kanalı kullanırlar²²².

g) Diğer Yöntemler

Pek yaygın olmamakla birlikte dış kaynaklardan personel bulmada yararlanılan birkaç yöntemden söz edilebilir. Örneğin, bazı sendikal kuruluşlar ve mesleki örgütler, kendi yayınları aracılığı ile bazı işletmelere eleman bulunmasına yardımcı olurlar.

²¹⁶BİNGÖL, s.81.

²¹⁷SABUNCUOĞLU, s.104.

²¹⁸GEYLAN, *Personel....*, s.67.

²¹⁹SABUNCUOĞLU, s.104.

²²⁰AŞKUN, s.33.

²²¹ŞENATALAR, s.117.

²²²GEYLAN, *Personel....*, s.68.

Eğer geçici eleman kullanımı sözkonusu ise, örneğin, mevsimlik tarım işçiliği ya da bir anket çalışması gibi işlerde öğrencilerden ve ev kadınlarından yararlanılabilir²²³.

Ayrıca ülkemizde İş Kanununun 25. maddesi gereği işletmeler çalıştırdığı işçi sayısının %2 oranında sakat ve yine % 2 oranında eski hükümlü çalıştırmak zorundadırlar. Bu yükümlülük işletmeye personel bulmada ek bir kaynak yaratır²²⁴.

III. GENEL OLARAK PERSONEL SEÇİMİ

A. PERSONEL SEÇİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Bugün, yaşamını devam ettirmek, büyümek, verimli ve etkin olmak gibi amaçları olan işletmelerde işe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir²²⁵.

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

Açık olan işin gerekleri = Adayın nitelikleri

Aday grubu içerisinde seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta yukarıdaki eşitliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir. Aksi halde başta personel bulma olmak üzere tüm seçim çabaları boşa gidecektir²²⁶.

Yukarıdaki açıklamaların ışığı altında personel seçiminin amacı; personelin yetenekleri ile işin gerekleri arasında en iyi bağlantıyı kurmak için çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların, kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yetenek ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, bireyler arasından en uygun yeteneklere sahip olanları seçmektir diyebiliriz²²⁷.

Sözünü ettiğimiz uyum ve denge sağlanamazsa, bundan işletme kadar, personel de olumsuz yönde etkilenecektir²²⁸. İşletmeye uygun personel seçememenin işletme ve birey açısından yol açacağı zararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür²²⁹.

İşletme Açısından:

- İş kazaları artar.

²²³SABUNCUOĞLU, s.106.

²²⁴GEYLAN, Personel, s.68.

²²⁵ÖZTÜRK, s.42

²²⁶GEYLAN, Personel, s.69

²²⁷Sıtkı ÖZKAZANÇ, "Personel Seçimi Teknikleri", ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ; S.6-12 (1976), s.26.

²²⁸BİNGÖL, s.91.

²²⁹ÖZTÜRK; s.43.

- Gire ve israf artar.
- Personel devir hızı artar (Bireyin işten çıkarılması ya da bireyin işten ayrılması nedeniyle)
- Zaman ve parasal kayıplar oluşur.
- Maliyetler artar.
- Hizmet içi eğitim giderleri artar.
- İşletmede çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir.
- İşletmenin iklimi bozulur.
- Etkinlik ve verimlilik azalır.

Birey Açısından:

- Yeteneklerinin üzerinde bir iş için seçildiğinde bunalıma girer.
- Yetenek, bilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama sözkonusu olabilir.
- Morali düşer.
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar.
- İşe bağlılığı azalır.
- Verimsizlik başgösterir.

İşletmelerde personel seçimi hayati bir konudur. Personel bulma çabalarında olduğu gibi, personel seçimi de işletmelerin personel bölümlerinin sorumluluğu altındadır. Çok büyük işletmelerde personel bulma ve seçme görevi yine bu bölüm içinde yer alan "işe alma yöneticisine" verilir. Orta ve küçük işletmelerde bu görev personel müdürlerince yürütülür²³⁰. Burada ilgili yöneticilere düşen görev; özel bir seçim sistemi kurulmalı, personel adaylarının saptanmasından, seçim işleminin gerçekleşmesine kadar yapılacak değerlendirme ve seçme işlemi belirlenmelidir²³¹.

B. PERSONEL SEÇME İŞLEVİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Personel seçme işlevinin başarı göstergesi, seçilen yeni personelden beklenen verimin en kısa sürede alınmasıdır. Ancak yerine getirilen her çabada olduğu gibi, personel seçiminde de seçimin başarısını doğrudan etkileyen bir takım faktörlerden söz etmek mümkündür. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir²³²:

-Personel Planları : Personel planları, personel seçmekle görevli kişilere, işletme içinde hangi işlerin, ne zaman boşalacağı ve hangi kaynaktan (iç veya dış) doldurulması gerektiği bilgisini verir. Bu bilgiler personel seçiminin rasyonel ve etkili bir tarzda yürütülmesini sağlar. Yalnız planlar, personel seçimini gereksiz bir uğraş haline getirir.

-İş Analizleri : İş analizi bilgileri personel seçim sürecinin can damarını oluşturur. Personel seçim ölçütü hatırlanacak olursa, seçilecek adayın niteliklerinin açık olan işin gereklerine eşitlenmesi gerekir. İş gerekleri, yani işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli vasıflar, iş analizi bilgilerinden ve yöneticilerin

²³⁰GEYLAN, Personel, s.69.

²³¹İlhan ERDOĞAN, "İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu", M.P.M.Ya.No. 403, Ankara, 1989, s.11.

²³²GEYLAN, Personel, s.70

görüşlerinden yararlanılarak elde edilir. Eğer, açık olan işin analiz bilgileri sağlıklı değilse, personel seçim ölçütünün birinci tarafı (iş gerekleri) yanlış olacaktır. Bu durum yanlış personel seçimine neden olacaktır.

-Personel Bulma Çabaları : Personel seçimiyle görevli uzmanların karşı karşıya kaldıkları bir sınırlama vardır. O da başvuran adaylar arasında en uygun kişiyi seçme zorunluluğudur. Eğer, personel bulma çabaları sonucu belirli niteliklere sahip, yeterli sayıda bir aday grubu oluşturulamamışsa, bu adaylar arasından yapılan bir seçim başarılı bir seçim olmayacaktır. Bu nedenle personel bulma çabaları seçimin etkinliğinde önemli rol oynar.

-Ahlâki Değerler : Personel seçiminin başarısı, personel seçmekle görevli kişinin görev bilinci, objektifliği ve ahlaki değerlerinden önemli ölçüde etkilenecektir. Seçim sürecinin tüm aşamalarında görevli, örgüt içinden ve özellikle çevreden çeşitli baskılarla karşı karşıya kalacaktır. Personel seçmekle görevli kişi veya kişilerin ahlaki standartlarının yüksekliği personel seçiminin başarı ihtimalini yükseltecektir.

-Örgütsel Kısıtlayıcılar : Personel seçiminin etkinliğinde rol oynayan işletme içi faktörlerden en önemlisi, bütçe ve politikalarıdır. Bütçeler ve politikalar personel bulma ve seçme sürecinde bir takım kısıtlamalar getirir. Bütçe sınırlamasının olmadığı personel bulma ve seçme çalışmalarının mükemmel olması doğaldır. Ancak bu taktirde işe alma işlevinin maliyeti çok yüksek olur. Yüksek maliyet de örgütsel etkinliği bozar.

C. PERSONEL SEÇİM SÜRECİ

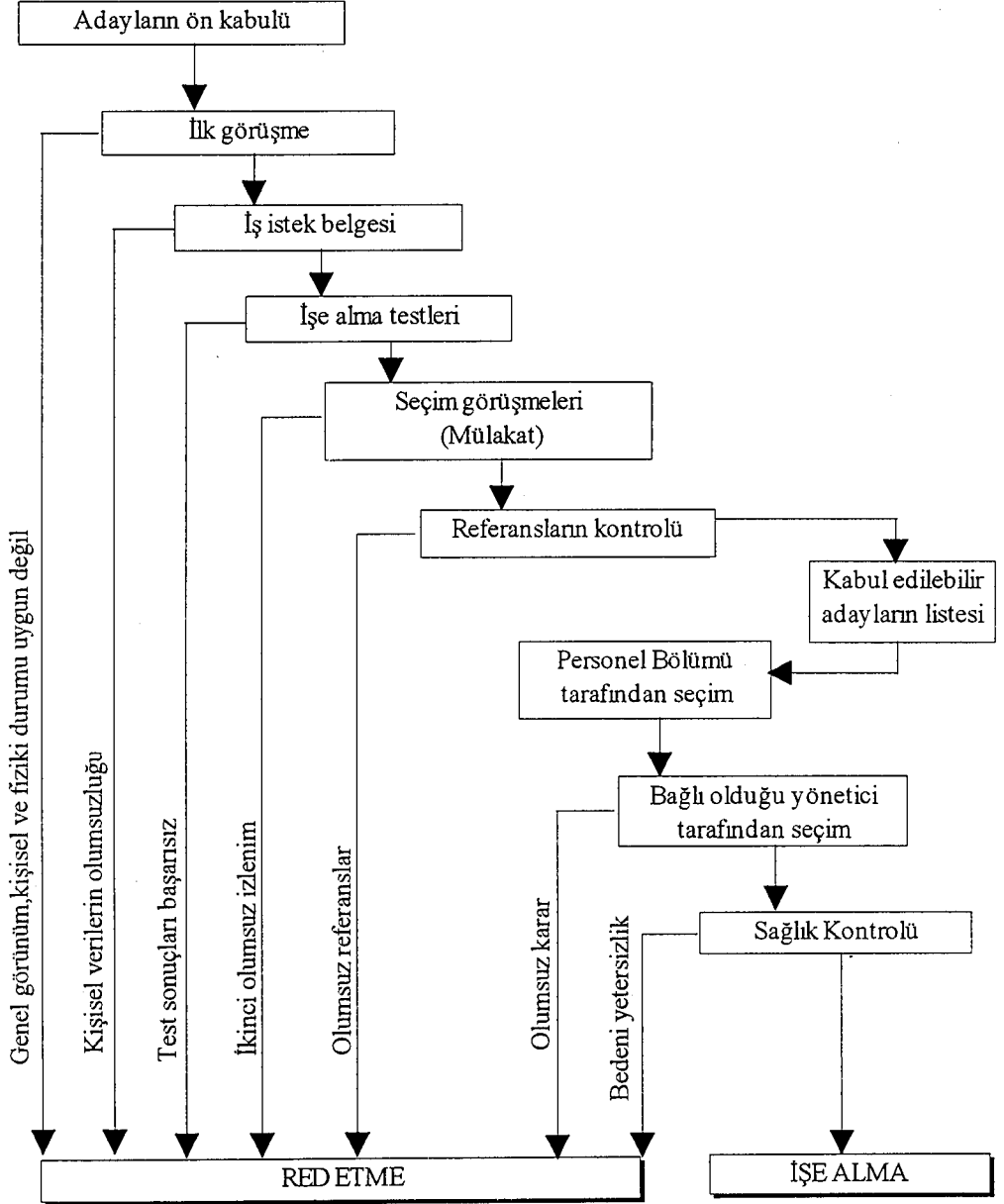
Personel seçim süreci, iş için başvuran kişiler hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve sözkonusu bilgilerle iş analizleri çalışmalarında belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda, adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir²³³.

Günümüzde çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler, daha objektif ve bilimsel bir yaklaşımla personel seçim tekniğini geliştirmişlerdir²³⁴. Personel seçiminde çok çeşitli süreçlerin olmasına rağmen, iyi bir seçim sistemine sahip olduğu söylenen işletmelerin uyguladığı standarda yakın bir süreci, ŞEKİL-3'deki gibi şematize edebiliriz.

²³³BİNGÖL, s.92.

²³⁴SABUNCUOĞLU, s.107.

ŞEKİL-3 : Personel Seçim Süreci



KAYNAK : ERDOĞAN, s.13.

Bu uygulama süreci geneldir. Bazı işletmeler böyle bir süreci tamamlamak durumunda iken, bazıları bu sürecin belirli dilimlerini değerlendirme dışında bırakacaklardır. Personelin seçimi ve işe yerleştirilmesinde böyle bir sürecin kullanılması halinde seçim işleminin tutarlı veya etkili olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Seçimin etkinliğini

belirleyen faktör, bu sürecin her diliminin etkinliğini sağlamak ve dilimler arası ilişkiyi anlamlı bir şekilde kurmaya bağlıdır²³⁵.

Seçim süreci örgüt içinden veya dışından olsun tüm adaylara uygulanır. Ancak örgüt içinden adaylar için seçim sürecinin bazı aşamaları (adayların kabulü, referansların kontrolü, iş isteme formu doldurma, sağlık kontrolü gibi) pas geçilebilir.

Personel seçiminin başarısı büyük ölçüde üst yönetimin seçime verdiği öneme bağlıdır. Ayrıntılı ve maliyetli bir seçim sürecinin gereğine inanmayan yönetim altında gerçekleştirilen seçim büyük ölçüde başarısızlığa mahkum olacaktır²³⁶.

1. İlk Görüşme

İlk görüşme genellikle personel departmanından bir görevli ile iş için başvuran kişi arasında yapılmaktadır. Bu görüşme sırasında ayrıntılı bir bilgi alış veriş sözkonusu değildir²³⁷. İlk görüşmenin amacı, açık olan iş için müracaat eden kişiler arasından, iş için uygun nitelikte olmayan elemanların ayıklanmasıdır²³⁸. Bu görüşme sırasında iş için başvuranlar genellikle nasıl bir iş aradıklarını belirtirler ve işletmenin kendi isteklerini veya işletmenin kendilerinin istediklerini ne ölçüde karşılayabileceğini öğrenmek isterler. Birçok işletme bu aşamada iş için müracaat eden kişiye herhangi bir belge doldurtmazlar. İş istek belgesi, iş isteyen kişinin işle ilgili niteliklere sahip olması ve işe alınma olasılığının sözkonusu olması halinde doldurulur. Adayla ilgili ilk izlenimler ilk görüşme aşamasında belirlenir²³⁹.

2. İş İstek Formu Doldurma

İlk görüşmede eleme dışında kalanlara doldurulmak üzere iş isteme formu verilir. Ancak bu işe kabul anlamına gelmez²⁴⁰. Başvuru formları, adayın kimliğini belirlemek ve onun işe uygunluğu hakkında başlangıç olarak yeterli bilgi elde etmek için kullanılan ve başvuru sahibi tarafından doldurulan formlardır²⁴¹.

Bir iş istek formunda genellikle sorulan sorular şunlardır: Medeni durum, yaş, bakımı kendisine bağlı kişilerin sayısı ve kimlikleri, öğrenim durumu, görmüş olduğu kurslar, daha önce çalışmış olduğu iş yeri ve yapmış olduğu görevler, daha önce almış olduğu ücret, çalışmak için isteyeceği ücret, önceki işyerinden ayrılış nedenleri, serbest zaman faaliyetleri, askerlik durumu, kendilerinin kişisel ve çalışma durumuna ilişkin olarak referans alınabilecek kişiler, kullanabildiği büro araçları v.s.²⁴²

²³⁵ERDOĞAN, s.12.

²³⁶GEYLAN, *Personel*, s.71.

²³⁷ŞENATALAR, s.122.

²³⁸Selçuk YALÇIN, *Personel İdaresi*, İşletme Fakültesi Ya.No. 9., İstanbul, 1971, s.63.

²³⁹ŞENATALAR, s.122.

²⁴⁰SABUNCUOĞLU, s.108.

²⁴¹BİNGÖL, s.93.

²⁴²ŞENATALAR, s.122.

Formda yer alacak sorular, iş başarısının ya da başarısızlığının geçerli göstergeleri olacak biçimde seçilmeleri gerekir. Sorular, ahlâka aykırı soruları teşvik edecek ve ırk, dil, din ve siyasi düşünceleri açığa çıkaracak nitelikte olmamalıdır²⁴³.

Örnek bir iş istek formu EK-3'de gösterilmiştir.

3. İşe Alma Testleri

Personel seçiminde en ilgi çeken aşamalardan biri de test yöntemi ya da psikoteknik incelemedir. Psikoteknik, genellikle personel adayları üzerinde test uygulamalarını içerdiğinden testlerle eş anlamda kullanılmıştır²⁴⁴.

Psikoteknik yöntem, bazı kişisel özelliklerin yanı sıra insanların zihinsel ve bedensel yeteneklerini geliştirme süreci hakkında tutarlı tahmin yapmaya yarayan bir testler topluluğudur²⁴⁵.

Personel seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı, bireyleri işe ve iş yerine uyarlamak, aynı zamanda işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en uygun olan işi yaptırmaktır. Bireyin işe uyumu, işin gerektirdiği düşünsel ve bedensel yeteneklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlerini taşıması ile mümkün olurken, iş yerine uyumu, istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko-sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlanmasıyla mümkün olacaktır²⁴⁶.

Personel seçiminde psikoteknik yöntemden yararlanılmak isteniyorsa bu amaçla, psikoteknik seçim sisteminin kurulması gerekir. Böylelikle belirli işler için uygun olacak testler saptanabilir. İşler için gerekli olan bilgi ve yetenek özellikleri her iş için ayrı ayrı saptanır. İşlerle ilgili özelliklerin uygun testlerle saptanması için her bir iş için yapılış süreci ve gerekli yetenek bakımından belirlenmesi gerekir²⁴⁷.

Psikoteknik yöntemde uygulanan testler, iş gerekleri ile personelin nitelikleri arasındaki ilişki derecesini ortaya koyar. Bu testler biçim olarak iki gruba ayrılır. Bunlar, kâğıt-kalem testleri ve aletli testlerdir. Kâğıt-kalem testleri adından da anlaşılacağı üzere tercihlerin kâğıt üzerine aktarımını gerektirir. Örneğin, muhasebe servisine alınacak bir elemana verilen matematik testi kâğıt-kalem testine güzel bir örnektir. Aletli testler, iş yerindeki çalışma koşullarına benzer ortamlarda yapılan görsel nitelikli denemelerdir. Bir sekreter adayına daktilo ile yazı yazdırmak veya bir torna işçisine, torna tezgahında bir iş yaptırmak aletli testlere örnek olarak verilebilir²⁴⁸.

Yukarıdaki açıklamaları özetleyecek olursak; işgören adayları arasından uygun olanların seçilmesi işlemi, kişisel farklılıkların bulunması, bireylerde temel iş özelliklerinin saptanması şeklinde gerçekleşecektir. Böylece işlerin gerektirdiği özellikler saptanacak,

²⁴³BİNGÖL, s.93.

²⁴⁴SABUNCUOĞLU, s.112.

²⁴⁵İlhan ERDOĞAN, "İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntemi", YÖNETİM DERGİSİ, V.II. S.6 (Ekim-Aralık 1977), s.67.

²⁴⁶İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, Üçdal Neşriyat, İstanbul, 1980, s.138-199.

²⁴⁷ŞENATALAR, s.134.

²⁴⁸GEYLAN, Personel, s.72.

daha sonra adayların özellikleri değerlendirilecek, kişisel farklılıklar bulunacak, yapılan değerlendirme çalışmalarına göre bir tahmin yapılacaktır ve işgören adayları arasından bazıları işe alınacaktır. Bu çalışmada önemli olan yön, değerlemenin objektif olarak yapılması ve ön tahminin tutarlı olmasının sağlanması olacaktır. Gerek bireylerin değerlendirilmesindeki objektiflik, gerekse ön tahminin tutarlılığı psikoteknik değerlendirme yöntemiyle daha kolay ve daha anlamlı olacaktır. Bu değerlendirmeler sonucunda işe ve işyerine en uygun olan aday seçilecek, bu adayın yapısal özellikleri hakkında bilgi sahibi olunacak, ayrıca elemanların gelecekteki başarı ve özellikleri hakkında tahmin yapma olanağında ortaya çıkacaktır²⁴⁹.

Personel seçiminde işe alma testleri uygulanırken test maliyetinin de gözönünde bulundurulması gerekir. Aday personele uygulanacak işe alma testleri işletme içinde geliştirilebileceği gibi işletme dışından da satın alınabilir. Şayet bu testler, personel ihtiyacı çok sık gündeme gelmeyen veya başvuru sayısı az olan işler için alınmış veya geliştirilmiş testler ise, testlerin getirdiği yarar maliyetini karşılamıyacaktır. Unutulmamalıdır ki testler, personel seçim sisteminde uygulanan bir kaç teknikten yalnızca bir tanesidir. Yani, testler doğru personele karar vermek için tümüyle yeterli bir araç değildir. Çünkü testlerin kapasitesi adayın ölçülebilir faktörleri ile sınırlıdır. Adayın test yoluyla ölçülemiyen yanları görüşme gibi tekniklerle irdelenir²⁵⁰.

a) Testlerin Geçerliliği

Psikoteknik yöntem içerisinde yer alan her testin ayrı ayrı geçerliliği ve güvenilirliği önemli olduğu kadar, test grubunun tümünde geçerli ve güvenilirliğinin tam olması gerekir²⁵¹. Testin geçerli olması demek, testin ortaya koyduğu sonuçlar (Puanlar) ile adayın iş performansı (başarısı) arasında anlamlı bir ilişki olması demektir. Şayet bir testin ortaya koyduğu sonuçları testi alan adayın iş performansını yansıtmıyorsa, o test geçerli bir test olarak kabul edilemez.

Tek başına bir testin geçerli olması yeterli değildir. Geçerli olan testin güvenilir olması da gerekir. Testin güvenilirliği idemek, aday testi ne zaman alırsa alsın, aynı sonuçlara (puana) ulaşması demektir. Şayet, şansa bağlı olarak her seferinde sonuçlar (puanlar) değişiyorsa, testin güvenilirliğinden söz edilemez. Testin güvenilir olması, testin geçerliliğini de ortadan kaldırır.

İşletmelerin işe alma testlerini uygulamadan önce bu testlerin geçerliliğini sınamaları gerekir. Testlerin geçerliliğinin sınanmasında iki yaklaşım gündeme gelir. Bu yaklaşımlara "görgül" ve "rasyonel" yaklaşım adı verilir.

Görgül yaklaşımda, testlerin geçerliliğini sınamak için, test sonuçları (puanı) ile işle ilgili bir kriter (genellikle, performans) arasında bir ilişki kurulmaya çalışılır. Bu ilişkiyi ortaya koymak için işe alınacak belirli bir aday grubuna bir test uygulanır. Daha sonra bu adaylar işe alınır ve performansları ölçülür. Testin geçerli olması için alınan bu performans ölçümleri ile adayların daha önce aldıkları test puanları arasından anlamlı bir ilişki olması gerekir. Bu ilişki yoksa test geçerli değildir.

²⁴⁹ERDOĞAN, "İşgücünün Seçimi....", s.15.

²⁵⁰GEYLAN, *Personel*, s.73.

²⁵¹ERDOĞAN, "İşgörenin Seçim ...", s.71.

Rasyonel yaklaşımla testlerin geçerliliğinin sınanması ilgili görgül yaklaşımla sınama olanağı bulunmadığı zaman sözkonusu olur. Örneğin, test etmek için yeterli sayıda bir aday grubu yoksa, rasyonel yaklaşımla testin geçerliliğini sınamak gerekir.

Rasyonel yaklaşım, görgül yaklaşıma göre çok daha az güvenilir bir yöntemdir. Rasyonel yaklaşıma göre bir test, işin başarılı bir biçimde yapılması için gerekli olan becerileri kısmen ortaya koyuyorsa, o test geçerli bir testtir. Örneğin, daktilo yazmak için işe alınacak bir adaya daktilo yazdırmak rasyonel yaklaşıma göre geçerli bir testtir²⁵².

b) Test Türleri

Tek bir testle bir adayın tüm niteliklerini belirlemek olanaksızdır. Bu nedenle açık olan işin gereklerine göre adaya bir dizi test uygulanabilir. Adaya uygulanan bu test topluluğuna "test bodaryası" adı verilir. Çok çeşitli psikoteknik test türü mevcut olmakla birlikte personel seçiminde kullanılan en önemli test türleri; zekâ testleri, bilgi testleri, yetenek testleri, kişilik testleri ve ilgi testleri olarak sıralanabilir²⁵³.

aa) Bilgi Testleri

Bazı işlerin yapılması personelin işle ilgili genel veya özel bilgilere sahip olmalarını gerektirir. Bu durumda bilgiyi gerektiren işler için personel seçimi yapılırken psikoteknik seçim sistemi içine bilgi testlerinin alınması gerekir²⁵⁴. Bilgi testlerinde adayın işe dönük bilgi düzeyine sahip olup olmadığı araştırılır. Örneğin, muhasebeci için matematik testi, bir pilot için kabin testi gibi, bilgi testlerinin geçerli olabilmesi için işin gerektirdiği bilgiyi sınaması gerekir²⁵⁵.

bb) Yetenek Testleri

Günümüzde kişilerin düşünsel ve bedensel yeteneklerini değerlemede başarılı bir şekilde kullanılan test türüdür. Kişilerin mekanik veya matematiksel kavrama yeteneklerinden, parmaklarını kullanma yeteneğine, çizilmiş bir makina parçasını algılama yeteneğinden, olaylar arası ilişki kurma yeteneğine kadar çeşitlendirilebilecek tüm yetenekleri değerlemeye yarayan düşünsel ve bedensel yetenek testleri kişilerin belirli bir zamandaki durumlarını değerleyen, gereğinde bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını da değerlendirme olanağı vermektedir²⁵⁶. Bir bakıma bireylerin neyi yaptıklarını değil, en iyi neyi yapabileceklerini öğrenmek amacıyla yetenek testleri uygulanır. Genellikle işin ya da mesleğin gerektirdiği becerilerin saptanmasına çalışır²⁵⁷.

cc) Zekâ Testleri

İşletmedeki her iş belirli ölçüde düşünce ve kavrama yeteneği gerektirir. Bu nedenle psikolog, sosyolog ve iktisatçılar bireylerin zekâ düzeyleri ile yakından

²⁵²GEYLAN, *Personel*, s.73-74.

²⁵³SABUNCUOĞLU, s.112.

²⁵⁴ERDOĞAN, "İşgörenin Seçim", s.71.

²⁵⁵GEYLAN, *Personel*, s.74

²⁵⁶ERDOĞAN, *İşletmelerde Kişi*, s.154.

²⁵⁷SABUNCUOĞLU, s.113.

ilgilenmektedirler. Çünkü kişinin zekâsı (entellektüel yeteneği) ile bir işteki başarısı arasında sıkı bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır.

Zekâ testleri ile öğrenme kapasitesi, problem çözebilme yeteneği gibi zihinsel olguların saptanması olasıdır²⁵⁸. Bu testlerle adayın düşünme yeteneği, belleği, mantığı, anlayışı, öğrenme yeteneği, sosyal algıları vb. düşünsel özelliklerinin düzeyi ölçülür²⁵⁹.

dd) Kişilik Testleri

Kişilik, genel bir yaklaşımla, özel bir kişiyi nitelendiren ve bireyler arasındaki farklılığı ortaya koyan psikolojik özelliklerin tamamını yansıtır. Bu özelliklerin neler olduğu, başka bir deyişle bireyin sahip olduğu psikolojik özelliklerin, kişilik yapısının nasıl olduğu kişilik testleriyle belirlenmeye çalışılır²⁶⁰. Kişilik testlerinin geçerliliği her zaman tartışma götürür. Çünkü adayın performansı ile kişiliği arasında doğrusal bir ilişki olduğu tartışma götürür bir konudur.

ee) İlgi Testleri

İlgi testleri bir kişinin yapmakta olduğu veya yapacağı işe karşı ilgisini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu tür testlerin hareket noktası; işine ilgi duyan bir kişinin, işine ilgi duymayan bir kişiye oranla daha başarılı olacağı görüşüdür²⁶¹. Bu bakımdan ilgi testlerinin amacı, bir bireyin mesleği veya görevi karşısında tutkularını, zevklerini, iş dışı uğraşlarını, tatil ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiğini belirlemektir²⁶².

Buna karşılık kişinin ilgi duyduğu işler için yeteneği olmayabilir. Örneğin, bir kişi müzisyen olmaya can atar, fakat bu konuda yeteneği yoksa normal olarak iyi müzisyen olması imkânsızdır. Bu nedenle test uygulaması sırasında bu tür adayların dikkatle izlenmesi gerekir. Kişinin tutum ve davranışlarını belirlemek amacıyla test soruları arasına denetim niteliğinde bazı soruların konması yerinde olur²⁶³.

4. Seçim Görüşmeleri (Mülakat)

Personel seçiminde görüşme; bir işletme veya kurumun, personel ihtiyaç duyulan iş ya da mevkilerine atanmak isteğinde olan kişilere, örgütçe görevlendirilen bir veya birden fazla kişinin karşılıklı konuşup, bu adayların örgütte çalışıp, çalışmayacaklarına ilişkin değerlemenin yapılmasında yararlanılacak izlenimlerin sağlanması eylemidir²⁶⁴.

Personel seçiminde en çok kullanılan yöntem olan görüşme yöntemi, her düzey ve nitelikteki personelin seçiminde uygulanabilir. Bu yöntem, seçim kararı için tek başına kullanılabilir gibi, diğer yöntemlerin tamamlayıcısı olarak da kullanılır²⁶⁵.

²⁵⁸ERDOĞAN, İşgörenin Seçim ..., s.70.

²⁵⁹AŞKUN, s.54.

²⁶⁰BİNGÖL, s.111.

²⁶¹ŞENATALAR, s.137.

²⁶²BİNGÖL, s.110

²⁶³ŞENATALAR, s.138.

²⁶⁴AŞKUN, s.43.

²⁶⁵ÖZTÜRK, s.52.

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 görüşmede denebilir.

Seçim görüşmesinin iki temel amacı vardır. Bunlar²⁶⁶;

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

Seçim görüşmeleri, bazı işletmeler tarafından personel seçmede bir basamak olarak kullanıldığı halde, bir kısım işletmelerde ise tek başına bir personel seçim yöntemi olarak kullanılabilir²⁶⁷.

Seçim görüşmelerinin yararlı yönleri olduğu kadar eksikleride vardır. Görüşmelerin güvenilirliği ve geçerliliği tartışma götürür bir konudur. Görüşmenin güvenilirliği demek, görüşme sonunda yapılan değerlemenin görüşmeciden görüşmeciye değişmesi demektir. Ancak, yapılan araştırmalar, farklı görüşmecilerin aynı daay hakkında farklı sonuçlara ulaştığını ortaya koymuştur. Bu nedenle görüşmelerin güvenilirliğini arttırmak için adaya benzer sorular sorulması ve verilen yanıtların sistematik olarak kaydedilmesi önerilir²⁶⁸.

Ülkemizde personel seçiminde kullanılan yöntemler arasında küçük ve büyük işletmelerin %92'sinin sadece görüşme yöntemini kullandıkları ortaya çıkmıştır²⁶⁹.

a) Görüşme Türleri

Seçim görüşmeleri genelde bire bir temeline göre yapılır. Bununla birlikte bazen grup görüşmeleri de kullanılır. ŞEKİL-4'de aday ve görüşmeci sayısı açısından farklı görüşme uygulamaları belirtilmiştir.

ŞEKİL-4 : Sayısal Açıdan Görüşme Uygulamaları

GÖRÜŞMECİ SAYISI	ADAY SAYISI	
1	1	>Kişisel Görüşmeler
2 veya daha çok	1	
1	2 veya daha çok	>Grup görüşmeleri
2 veya daha çok	2 veya daha çok	

KAYNAK : GEYLAN, Personel ..., s.76.

Adayın iki veya daha fazla görüşmeciyle bir araya gelmesi, görüşmecilerin aynı soru ve yanıtlar üzerinde değerlendirme yapmalarına olanak verir. Bu durumda görüşmelerin güvenilirliğini artırır. Görüşmecinin iki veya daha fazla adayla birlikte görüşmesi ise, görüşmeciye zaman kazandırması ve adaylar arasında kıyaslama yapabilmesi açısından önem taşır.

²⁶⁶SABUNCUOĞLU, s.114.

²⁶⁷ÖZTÜRK, s.53.

²⁶⁸GEYLAN, Personel ..., s.75

²⁶⁹İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya.No. 248, İstanbul, 1991, s.65.

Bire bir veya grup halinde görüşülsün, her görüşme, görüşme sırasında sorulan sorulara göre farklılık kazanır. Bu farklılıklar görüşme türlerini oluşturur²⁷⁰.

aa) Planlı Görüşme

Bu tür görüşme, doğrudan doğruya, yüz yüze soru sorup, cevap alma şeklinde yapılan görüşmedir. Bu tekniğe göre; görüşmeden önce görüşmede sorulacak sorular belirlenir ve bunlar bir form biçimine getirilir ve kolaylık olsun diye yanıtlar için formda bir yer ayrılır. Form, ya görüşme sırasında ya da görüşmeden hemen sonra doldurulur. Hazırlanan bu sorular işe başvurmuş adayların tümüne teker teker yöneltilir. Her adaya aynı soruların yöneltilmesi, özellikle çok sayıda aday olması durumunda, adaylar arasında kıyaslama yapma kolaylığı sağlar ve görüşmenin güvenilirliğini artırır²⁷¹. Bu üstünlüğüne karşın belirli soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklikten yoksun oluşu ve adayın kişiliğini saptamakta yetersiz kalışı yöntemin eleştirisi olarak gösterilebilir²⁷².

bb) Plansız Görüşme

Bu görüşme türünde görüşmeciye, ele alınacak konuların belirlenmesinde serbestlik tanınır. Adaya sorulacak sorular görüşmeci tarafından görüşme sırasında üretilir. Yani sorulacak sorular önceden belirlenmez. Görüşmecinin buradaki başlıca görevi, adayı yönlendirmek ve önemli kelimeleri veya cümleleri tekrarlatmaktır. Böylece adayın duygusal tepkileri tutumları ve görüşleri hakkında daha ayrıntılı bilgiler almak mümkün olabilir²⁷³.

Öte yandan bu görüşme türü, planlı görüşmelere kıyasla daha az güvenilirdir. Çünkü plansız görüşmelerde görüşmenin akışına göre her adaya farklı sorular sorulacaktır. Bu durum adaylar arasında kıyaslama yapmayı zorlaştırır. Görüşmenin belirli bir çerçeve içersinde gerçekleştirilmemesi görüşmecinin, adayın yetenek ve bilgi düzeyini ortaya koyacak soruları yönlendirmesine fırsat vermeyebilir.

cc) Karma Görüşme

Karma görüşme türü, planlı ve plansız görüşmenin birlikte uygulanmasıdır. Karma görüşme pratik ve yararlılığı nedeni ile personel seçiminde geniş bir uygulama alanı bulur. Görüşme sırasında adaya yöneltilen planlı sorular adaylar arasında karşılaştırma yapma olanağı veren temel bilgileri sağlar. Adaya yöneltilen planlanmamış sorular ise, adaylar arasındaki belirli farkların tanımlanmasını kolaylaştırır²⁷⁴.

dd) Baskılı Görüşme

Baskılı görüşmenin amacı adayın dengesini nasıl koruduğunu, intibak yeteneğini ve kendisini ne kadar çabuk toplarladığını görmektir. Görüşmede baskı ögesi şöyle tanımlanmaktadır; bireyi yüksek derecede başarılı olmaya güdüleyen ve bunun için de onu savunan durumuna sokup, ilerlemesi konusunda bile şayırtmaya çalışma yönüne

²⁷⁰GEYLAN, *Personel* ..., s.76-77.

²⁷¹BİNGÖL, s.115.

²⁷²SABUNCUOĞLU, s.115.

²⁷³AŞKUN, s.45-46.

²⁷⁴GEYLAN, *Personel* ..., s.77.

gitmektedir. Görüşmeci sözkonusu baskıyı, arkadaşça rollerden, düşmanca davranışlara kadar değişen bir tutum içinde uygular. Görüşme iyi bir şekilde yönetilmezse çığından çıkabilir²⁷⁵.

Bu görüşme türü açık olan işin gerekleri aşırı bir strese dayanma gerektiriyorsa, adayın buna nasıl bir tepki vereceğini öğrenmek amacıyla uygulanır. Ancak baskılı görüşmeler diğer görüşme türleriyle birlikte gerçekleştirilmelidir. Aksi halde tek başına anlam ifade etmez²⁷⁶.

ee) Grup Görüşmesi

Daha çok yönetici seçiminde kullanılan grup görüşmesi oldukça ilginç ve yeni bir uygulama türüdür. Personel 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 gözlenebilir. 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 açık olan işin gereklerine uygun olanlar seçilir. İkinci yol ise; genellikle yönetici adayları grup olarak bir odaya toplanırlar ve başlarında görüşmeci yerine gözlemci bulunur. Adaylar kendi aralarında belirli bir konu üzerinde tartışırlar. Bu sırada gözlemci, tartışmaları ve adayları yakından izleyerek önderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan kişileri saptar²⁷⁷.

Adaylardan çözümü istenen varsayımı dayalı sorun, açık olan işi yaparken karşılaşılabileceği türden olmalıdır. Bu şekilde görüşmenin geçerliliği artacaktır²⁷⁸.

b) Görüşme Süreci

aa) Hazırlık

Görüşme sürecinde ilk aşama, görüşmeci tarafından yapılacak ön hazırlıktır. Bunun iki temel nedeni vardır. Birincisi, görüşmelerde süre, incelenmesi gereken bütün konuları kapsayamayacak kadar kısadır. İkincisi, görüşmeci önceden ağırlık vereceği konuları belirlemezse, sonradan edineceği izlenimler nedeniyle, önceden üzerinde durmaya kararlı olduğ ubir çok noktayı hatırlayamayacaktır. Hazırlık aşaması, görüşmecinin önem verdiği söz konusu noktaları önceden saptayıp, bunlara ilişkin bilgileri adaydan sağlayarak, daha tutarlı sonuçlara varmasını sağlar. Bunun için görüşme başlamadan önce aşağıdaki noktaların kararlaştırılması gerekir²⁷⁹.

- Uygun görüşme türlerinin seçimi

²⁷⁵İnal Cem AŞKUN, “İşgören Seçiminde Mülakat” İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ; C.1, S.1 (Nisan 1972, s.112.

²⁷⁶GEYLAN, Personel ..., s.78.

²⁷⁷-----, Mülakat Teknikleri ve Mesleğe Yöneltilmede Uygulama, İş ve İşçi Bulma Kurumu Ya.No. 141, Ankara, 1980, s.6.

²⁷⁸GEYLAN, Personel ..., s.78.

²⁷⁹AŞKUN, İşgören, s.47.

- İş gerekleri üzerinde yapılacak bir çalışmaya dayanılarak, görüşme kapsamına alınacak noktaların belirlenmesi.
- Görüşmelerin sayısının saptanması. Eğer birden fazla olacaksa, adayların hepsinin ayrı ayrı mı; yoksa birlikte mi görüşme yapacaklarının belirlenmesi
- Her adaydan elde edilebilecek tüm bilgilerin önceden gözden geçirilmesi ve böylece üzerinde durulacak etkenlerin belirlenmesi,
- Görüşmenin yapılacağı yer, görüşme sırası gibi düzene ilişkin konuların kararlaştırılması.

Ayrıca görüşme adayın işi kabul etmesi için kendisini ikna amacını taşıyorsa görüşmeci, adaya, işi oluşturan görevler, işin başarı standartları, ödemeler ve sosyal haklarla ilgili bilgiler vermek için hazırlıklı olmalıdır²⁸⁰.

bb) İletişim Kurma

Bu aşamada görüşmeci, adayla daha önce belirtilen gün ve saatte, dostça ve samimi bir tavırla karşılayıp kabul etmesi gerekir. Konuşmaya konu dışı meseleler hakkında sorular sorularak başlanır. Böylece heyecan ve gerginlik içinde bulunan adayın rahatlaması sağlanır²⁸¹. Görüşmeci, görüşme sırasında adayı rahatlatmak için “beden dili” de kullanabilir. Sıcak bir tebessüm, adayın elini sıkma, rahatlatıcı bir tavır ve masa üzerindeki kâğıtları karıştırma görüşme başlarken adayı rahatlatıcı bir tavır sözsüz iletişim örnekleridir. Söz konusu iletişim, rahatlatıcı bir tavır, gülümseme ve onaylar biçimde baş sallama biçiminde görüşme boyunca sürdürülmelidir²⁸².

cc) Bilgi Alış-Verişi

Adayla samimi bir diyalog kurulduktan sonra sıra bilgi alış-verişine gelir. Görüşmeci adayın özgeçmişini, kişiliğini ve diğer özelliklerini öğrenmeye çalışır. Kuşkusuz aday üstün yönlerini göstermeye, olumsuz yönlerini ise saklamaya çalışacaktır. Burada görüşmeciye önemli rol düşer. Adaya yöneltilecek yerinde sorularla onun her yönünü tanımaya çalışmalıdır. Görüşmecilerin zaman zaman, yeri geldikçe, “niçin, ne zaman, nerede, nasıl” şeklinde zincirleme sorular yöneltmesi yararlıdır²⁸³.

dd) Bitirme

Görüşme sürecinin 4. aşamasında görüşme belirli taktikler izlenerek birilir. Soru listesindeki soruların bitmesine yakın veya görüşmeye ayrılan normal sürenin bitmesine yakın görüşmeci kendisine bir kapanış konuşması yapmak için bir süre yaratmalıdır. Bu noktada adaya sürenin sonuna gelindiğini anlatmak amacıyla beden dilinin devreye sokulması gerekir. Rahat bir oturuş biçiminden dik bir oturuş biçimine geçmek, saate kısa bir göz atmak, kapıya doğru bakmak adaya sürenin bittiğini gösteren sözsüz davranışlardır. Görüşmeci, bu aşamada adaya bir sonraki aşamayla ilgili bilgiler vererek (genellikle, kendisine telefonla sonucun bildirileceği) görüşmeyi tamamlar²⁸⁴.

²⁸⁰GEYLAN, *Personel*, s.79.

²⁸¹BİNGÖL, s.119.

²⁸²GEYLAN, *Personel*, s.80.

²⁸³AŞKUN, “İşgören Seçiminde ...”, s.113.

²⁸⁴GEYLAN, *Personel*, s.80

ee) Değerleme

Görüşmeci, görüşülen kişinin ayrılmasından sonra, görüşme ile ilgili ayrıntılı bilgileri unutmamak amacıyla almış olduğu notlara da bakarak görüşmenin değerlendirilmesini yapmalıdır. Görüşmeci, görüşme ile ilgili bir değerlendirme formu kullanıyorsa, bu formun ilgili bölümlerini görüşmenin bitiminden hemen sonra doldurmalıdır. Görüşmenin bitiminden hemen sonra görüşmecinin kanısına göre adayın işe alınacak nitelikte olup olmadığı saptanmalıdır²⁸⁵.

c) Görüşmenin Geçerliliğini Etkileyen Hatalar

Personel seçim sürecinin seçme görüşmeleri aşamasında yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısız olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar görüşmeciden kaynaklanır.

aa) Halo Etkisi

Halo etkisi, görüşmecinin, adayın çekim alanına girmesidir. Adayın görüşme başlamadan önce veya görüşmenin başlangıcında davranış veya tutumlarıyla görüşmeciye olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi (halo etkisi) görüşmenin seyrini değiştirebilir. Halo etkisinde kalan yönetici adayın potansiyel performansını değerlendirirken objektif davranamayacaktır. Örneğin, kararlı ve kendine güvenen bir tavırla el sıkıyan veya tatlı bir gülümsemeye sahip olan aday görüşme başlamadan önce görüşmeci üzerinde çok olumlu izlenimler bırakabilir²⁸⁶.

bb) Peşin Hükümlülük

Görüşmecinin, gerçek olandan çok, niteliklerini kafasında daha önceden belirlediği belli tipteki personel adaylarını bulmaya çalışması görüşmenin başarısını direkt olarak etkileyecektir²⁸⁷. Örneğin, bazı işlerin kadınlara göre olmadığına veya satış personelinin uzun boylu ve yakışıklı kişilerden olması gerektiğini savunan bir görüşme sonuçlarını değerlendirirken bu görüşlerine uymayan adaylara karşı tarafsız olamayabilir.

cc) Kendini Ön Plana Çıkarma

Görüşmenin etkinliğini zedeleyen bir başka yanlış da, görüşmecinin adayı irdelemekten çok kendini ön plana çıkarmasıdır. Bu kişiler görüşme esnasında adaya yaptıkları işin ne denli önemli olduğunu, geçmişteki başarılarını, şirketin gelecekle ilgili planlarını anlatırlar. Bu durumda görüşme daha çok bir sohbet dönüşerek amacından uzaklaşır.

dd) Gereksiz Sorular Yönelme

Görüşmeci adayın potansiyel performansını ortaya çıkaracak sorular sormalıdır. Bu amaca hizmet etmeyen, basma kalıp sorular görüşmenin etkinliğini azaltacaktır. Kâr

²⁸⁵ŞENATALAR, s.151.

²⁸⁶GEYLAN, Personel..... s.82.

²⁸⁷AŞKUN, İşgören, s.50.

etmenin gereğine inanıyormusunuz? Bu işi sevecekmisiniz? gibi sorular bu türden sorulardır²⁸⁸.

Sonuç olarak seçim görüşmelerinde, açık olan iş için işletmeye başvuran personel adaylarının kişisel özelliklerini, öğrenim durumunu, iş tecrübesini, çevresi ile ilişkilerini, işinde ilerleme arzusunu vb. özelliklerini belirlenmeye çalışılır²⁸⁹.

Seçim görüşmeleriyle sağlıklı bir sonuca varabilmek için görüşmede ve görüşmecide bulunması gereken bazı önemli nitelikleri şu şekilde özetleyebiliriz²⁹⁰:

- Dostça ilişki kurmak: Görüşmeci adaya gerçekçi bir biçimde yaklaşarak yardım etmesi ve bunu hissettirmesi gerekir. Bunun için, görüşmecinin saygılı ve güvenli bir ilişkiyi oluşturması zorunludur.
- Esnek olmak: Görüşmeci aday hakkında kesin kalıplaşmış bilgiler almaktan kaçınılmalı, esnek olmalı ve düşüncelerini anlatan adaydan bazı ipuçları elde edebilmek için çok dikkatli olmalıdır.
- Saygılı ve nazik olmak: Saygılı ve nazik davranış, her adayın hakkı, her görüşmecisinde sorumluluğudur.
- İyi bir dinleyici olmak: Görüşmeci sadece çok iyi dinlemekle kalmamalı, aynı zamanda adayın gizli kalmış düşünce ve davranışlarının da farkına varmalıdır.
- Görüşmeyi denetim altında tutmak: Görüşmeci, adayın kendisini serbest bir şekilde anlatması için cesaretlendirmeli, ancak bunun çok kapsamlı olmasından kaçınılmalıdır.
- Ön yargılı, eğilim ve tutumları kaldırmak: Görüşmeci, kendini daima kontrol etmeli, denemeli, duygularını sınırlandırmalı ve görüşme süresince bu esaslara uymaya özen göstermelidir.
- Objektif Olmak: Görüşmeci duygusal olmaktan kaçınılmalı ve görüşmede objektif olmalıdır.

Bu gibi konularda dikkat edilirse en büyük görev ve sorumluluk görüşmeciye düşmektedir. Bu nedenle yukarıda sayılanlara ek olarak denilebilirki:

- Görüşmeci, işin gereği dışında adayın fiziksel yapısıyla aşırı derecede ilgilenmemeli ya da etkisi altında kalmamalıdır.
- Görüşmeci açık, anlaşılır ve samimi bir dil kullanılmalıdır. Adayı şayırtan ve anlamayı zorlaştıran ifadelerden kaçınılmalıdır.
- Aday bir sınav havasına sokularak soru yağmuruna sokulmamalıdır.
- Adayın hangi işlere ilgi duyduğu ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiği araştırılmalıdır.
- Görüşmede aday hakkında bilgi toplamak kadar adaya bilgi verilmesi de amaçlanmalıdır.
- Görüşmenin yapıldığı yer ve fiziksel ortam sıkıcılıktan uzak, iç açıcı ve temiz bir yer olmalıdır.

²⁸⁸GEYLAN, Personel, s.82.

²⁸⁹ŞENATALAR, s.143.

²⁹⁰-----, Mülakat Teknikleri, s.7-8.

5. Referansların Kontrolü

Personel seçim sürecinin 5. aşaması referansların kontrolü aşamasıdır. İş için başvuran personel adaylarının kişilik, çalışma durumu ve yaşamları hakkında kendilerinden alınan bilgiler yanında referans olarak verdikleri kişilerden de benzer nitelikte bilgiler alınması yoluna gidilmektedir. Adayların seçim görüşmesi sırasında ve iş istek formu üzerinde belirtmiş olduğu bilgilerin bazıları referans veren kişilerin sağladığı bilgilerle karşılaştırılabilir²⁹¹.

Referanslar iki gruba ayrılır. Birincisi özel referanslardır. Özel referanslar adayın sağlam karakterli biri olduğuna tanıklık eden referanslardır. Bu tür referanslar çoğunlukla adayın ailesi veya yakınlarının verdiği bilgilere dayanır. Özel referansların tarafsızlığı şüphe götürür olduğu için personel seçiminde nadiren kullanılır.

İkinci grup referanslar adayın çalışma yaşamını yorumlayan referanslardır. Bunlara istihdam referansları adı verilir. İstihdam referansları, adayın bir önceki işinde sorumlu olduğu ilk yöneticisi tarafından verilir²⁹². Eğer aday ilk kez çalışmaya başlıyorsa, okullardan elde edilen referanslar özellikle yeni mezun olan öğrenciler için istenebilir²⁹³.

Yöneticiler referans olarak verilen kişilerin verdikleri bilgilere pek fazla güvenmezler. Gerekli gördükleri durumlarda dolaylı yollardan aday hakkında bilgi toplama yoluna giderler veya bu aşamayı pas geçerler²⁹⁴.

Eğer referanslar kontrol edilecekse burada iki yol vardır. Bunlar telefonla aramak ve mektupla bilgi istemektir. Telefonla aramak hızlı ve samimi yanıtlar alınmasında yararlıdır²⁹⁵.

6. Bağlı Olduğu İlk Yönetici Tarafından Seçim Kararı

Seçim sürecinin bu aşamasında işe alma kararını kimin vereceği önem kazanır. Sonuçta, yeni alınacak personelden sorumlu olacak kişi onun bağlı olduğu ilk yönetici olacaktır. Bu nedenle işletmeler genelde işe alma kararını personelin bağlı olacağı ilk yöneticinin almasını tercih ederler. Bu durumda personel bölümünün görevi, adayları seçim sürecinin daha önceki aşamalarından geçirerek işe en uygun iki veya üç adayı ilk yöneticinin kararına sunmak olacaktır²⁹⁶.

Adayın bağlı olacağı ilk yönetici, işi daha iyi tanımakta ve departmanında çalışan diğer personelin uyum durumlarını ve yapılarını yakından bilmektedir. Bu nedenle ilk yöneticinin görüşü alınmalı, aday hakkında elde edilen bilgiler kendisine sunulmalı ve işe alınması düşünülen adayla görüşürülmelidir. Böylece adayın ilgili departmana uyum sağlayıp sağlayamayacağına, o departmanda yerine getirilen görevlerin aday tarafından da yürütülüp, yürütülemeyeceğine daha gerçekçi olarak karar verilebilir. Ayrıca söz konusu

²⁹¹ŞENATALAR, s.123.

²⁹²GEYLAN, *Personel*, s.83.

²⁹³ÖZKAZANÇ, s.28.

²⁹⁴ŞENATALAR, s.123.

²⁹⁵BİNGÖL, s.97.

²⁹⁶GEYLAN, *Personel*, s.84.

yönetici, adayın kendi onayının alınmasıyla işe kabulü durumunda, tatmin olacak ve yetkisinin çiğnenmediği kanısına varacaktır²⁹⁷.

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 çalışmayı gerektiren bir işte personelin aranan sağlık koşullarına sahip olup olmadığı araştırılmalıdır. Örneğin, iyi görme, işitme ya da ayakta uzun süre çalışma gücüne sahip olmayışı işte çalışmasını güçleştirebilir. Ayrıca adayın ruhsal ve düşünsel açıdan da sağlıklı olması önemli bir konudur²⁹⁸.

8. İşe Alma Kararı

Personel seçim sürecinin yukarıda yer verdiğimiz aşamalarından başarıyla geçen veya reddedilmeyen adaylar için işe alınmaları konusunda son kararın verilmesi gerekir. Söz konusu aşamalarda yapılan değerlendirmelerde olumlu sonuçlar alınan adayların sayısı işletmenin ihtiyaç duyduğundan fazla olabilir. Bu bakımdan kimlerin alınacağına bu aşamada kesin olarak karar verilmelidir. Karar alma önemli ve güç bir işlemdir, ancak bu noktaya getiren aşamaların etkinlik derecesi karar almayı kolaylaştıracaktır.

Kimin ve kimlerin işe alınacağına karar verildikten sonra, verilen kararlar ya personel ya da bu departmanın yöneticisi tarafından üst yönetime sunulur. Üst yönetimin onayı alındıktan sonra işe alma kesinleşir ve aday işe başlama durumuna gelir²⁹⁹.

Açık olan bir iş için her hangi bir adayın uygun görülmemesi, onun yeteneksiz olduğunu göstermez. Aday sadece o işe uygun değildir. Şayet, personel bölümü, seçim sürecinin bazı aşamalarını başarıyla geçmiş adayları ileride boşalacak işler için düşünüüyorsa, bu kişilerin başvurularını ve diğer seçim değerlendirmelerini bir dosyada muhafaza etmelidir. Bu amacın adaya da açıklanması gerekir. Seçim sonuçlarına yasal bir itiraz olması halinde de bu evraklar kanıt olarak kullanılacaktır. İşe alınmış adayın başvuru formu muhafaza edilmelidir. Personel sicil dosyasının hazırlanmasında bu form bilgi kaynağı olarak kullanılacaktır³⁰⁰.

D. YÖNETİCİ SEÇİMİ

Yukarıda açıklanan personel bulma ve seçme sürecindeki aşamalar, işletme organizasyonunun her kademesinde, açık olan işlerin doldurulması için gerekli olan adaylara uygulanabilir. Başka bir deyişle, organizasyonun en alt kademesinde yer alan personelin seçiminde de, yönetici personelin seçiminde de bu klasik süreç uygulanabilir. Aynı zamanda bazı durumlarda, süreç içerisinde yer alan aşamaların tümünün uygulanması gerekmeyebilir. Örneğin, açık olan bir iş için gerekli olan personelin sağlanmasında işletme için kaynaklara başvurma söz konusu ise, seçim süreci içerisinde

²⁹⁷BİNGÖL, s.99.

²⁹⁸SABUNCUOĞLU, s.120.

²⁹⁹BİNGÖL, s.100-101.

³⁰⁰GEYLAN, Personel, s.84.

yer alan, başvuru formu doldurma, sağlık kontrolü, referansların kontrolü, gibi aşamaların uygulanması gerekli olmayacaktır.

İşletme yönetiminin ve yönetim fonksiyonunun önemi yöneticilerin seçimi konusuna ayrı bir özellik kazandırmaktadır³⁰¹. Yönetici kavramı üzerine bir çok tanım yapılmıştır. Bir tanıma göre yönetici; planlama, organize etme, kaynakları düzenleme ve sağlama, yöneltme, düzenleştirme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirmek suretiyle, ortak çaba ile amaç ya da amaçların gerçekleştirilmesine yol gösteren, liderlik eden kişidir³⁰². Aynı zamanda yönetici, insanlardan oluşan grup ya da grupları, başka bir ifadeyle insanları en önemli üretim aracı olarak harekete geçirebilmelidir. Böylesine önemli bir görevi başarabilecek kişinin, hiç kuşkusuz, normal bir insanın sahip olduğu nitelik ve özellikler dışında ve ötesinde başka nitelik ve özelliklere ihtiyacı olacak ve bunlara sahip bulunması gerekecektir³⁰³. Dolayısıyla yöneticilerde, yaptıkları işlerin gerekleriyle ilgili teknik nitelik ve bilginin yanında, çalışanları etkileyebilen, onları motive edebilen, işletmenin işine yön veren, hedef ve amaçları açıklıkla gösterebilen bir kimse olması gerekir³⁰⁴.

İşletmeler, başarılı bir yönetici seçimi için, bir yöneticide bulunması gerekli olan özellikler üzerinde durmalı ve bunları saptamalıdır³⁰⁵.

Yöneticinin fonksiyonlarını etkin bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken nitelik ve özelliklerini üç ana grupta toplayabiliriz³⁰⁶.

Manevi Özellikler:

- Akıl ve duygusu arasında denge kurmalıdır.
- Zeki olmalıdır. Problemlerin çözümünde gerekli yolu bulabilmeli ve ortaya çıkan yeni durumlar karşısında zekâsını en iyi biçimde kullanmalıdır.
- Dikkatli olmalı ve aşırı riske girmemelidir.
- İyi bir hafıza gücüne sahip olmalıdır.
- Karakter sahibi olmalıdır.
- Yetenekli olmalıdır.
- İşlerin yapımında süratli olmalı, ciddi bir şekilde işini yapmalıdır.
- Tertipli ve düzenli olmalıdır.

Teknik Özellikler:

Bir işin yapılabilmesi için özel bilgi ve tecrübenin olması veya araç ve tekniklerin kullanılması için uygun durumda olma yeteneğidir³⁰⁷. Teknik özelliklerin kesin şekilde sayıp dökmek çok güç olmakla beraber, bilgi beceri ve tecrübeye ilişkin olarak bir

³⁰¹Melih TÜMER, Yönetim ve Yönetici, İstanbul, 1975, s.290.

³⁰²KOÇEL, İşletme ..., s.9.

³⁰³A.Hayrettin KALKANDELEN, "Sevk ve İdareci ve Nitelikleri", ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ, C.?, S.6 (Temmuz 1975), s.3.

³⁰⁴Besim BAYKAL, "Yönetici Nasıl Bir İnsan Olmalıdır?", İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, C.?, S.12 (Aralık 1973), s.13.

³⁰⁵TÜMER, s.290.

³⁰⁶KALKANDELEN, s.3.

³⁰⁷ÖZALP, Yönetim ..., s.25.

yöneticide bulunması gereken nitelik ve özelliklerden bir kaçını aşağıdaki biçimde belirtmek mümkündür³⁰⁸;

- Yönetim tekniklerini bilme ve uygulama
- Haberleşme yöntemlerini bilme ve uygulama
- Bireysel ilişkiler ve davranış psikolojisini bilme ve bunlardan faydalanma.

Sosyal Özellikler:

Yönetici kendisini çevresine, işletme içindeki astlarına ve varsa üstlerine kabul ettirebilmek için şu sosyal özelliklere sahip olmalıdır³⁰⁹;

- Dış görünüşü, giyim kuşam ile çevresinden kabul görmelidir.
- Gruba hitap edecek nitelikte olmalıdır.
- Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir.
- Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir.
- Bilgi, tecrübe, adalet, güven ve özel hayatında dikkatlilik ile; çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Örgütün tüm kademelerinde gerekli olan yönetici personelin seçiminde, yukarıda sıralanan özellikler araştırılmalı ve iş için en uygun yönetici adayı seçilmelidir.

1. Yönetici Seçiminin Kapsamı ve Yönetici Düzeyleri

Yöneticilerin hepsi yönetim fonksiyonlarını yaptıkları işe göre yerine getirmektedirler. Yöneticiler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Birinci ayırım olarak pozisyonları itibariyle sınıflamak mümkündür: Tepe yöneticileri, üst yöneticiler ve faaliyet personeli. İkinci olarak yöneticiler kademeleri (düzeyleri) itibariyle sınıflandırılabilirler: Üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim. Üçüncü olarak ünvana göre sınıflandırılabilir. Genel müdür, genel müdür yardımcısı, personel müdürü, finansman müdürü, üretim müdürü vb. İşletmelerde kademe itibariyle üç tür yönetim düzeyi vardır. Bunlar, alt kademe yöneticileri, orta kademe yöneticileri ve üst kademe yöneticileridir³¹⁰.

Üst Kademe Yöneticileri : Alt ve orta kademe yöneticilerinin çalışmaları çoğunlukla işletmenin işiyle ilgilidir. Üst kademe yöneticisini diğerlerinden ayıran en önemli ayrıcalık, çalışmalarının işletme dışına da çevrik olması ve işletmeyi bir tüm olarak görebilmesidir³¹¹. Üst kademe yöneticileri işletme için en önemli kararları alırlar. Uzun dönemli planları hazırlar ve yayınlarlar. Ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler. İşletme sahipleri ile işletme organizasyonu arasında köprü görevi görürler³¹².

³⁰⁸KALKANDELEN, s.5.

³⁰⁹EREN, Yönetim, s.8.

³¹⁰Inan ÖZALP, "Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg'in Yaklaşımı", A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ; C.IX, S.1-2 (1991), s.31-33.

³¹¹Sinan ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, E.İ.T.İ.A. Ya.No: 172, Eskişehir, 1976, s.22.

³¹²ÖZALP, Yönetim, s.17.

Üst kademe yöneticilerin başlıca görev ve sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz³¹³;

- İşletme ortaklarının (amaçlara göre), uzun veya kısa devrede işletme kârını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletme sermayesinin artması ve güvenliğini sağlamak,
- İşçilerin çıkarlarını korumak ve tüketici talebini karşılamak,
- İşletmenin ana politikalarının saptanmasında sorumluluk yüklenmek,
- İşletmenin yönetim kurulu tarafından saptanan ana politikaların uygulanmasını sağlamak amacıyla işletmenin, maddi ve beşeri kaynaklarını en etkin biçimde düzenlemek,
- İşletmenin her alanda uygulayacağı kısa ve uzun süreli planları ve işletmenin yetiştirme programlarını düzenlemek.

Orta Kademe Yöneticileri : İşletmenin orta yönetimi, genellikle müdürler, müdür yardımcıları ve bölüm başkanlarından oluşur. Orta düzey yöneticiler, zamanlarının büyük bir kısmını, kendi işlerinin planlanmasına, örgütlenmesine, yürütülmesine ve denetlenmesine ayırırlar³¹⁴.

Orta kademe yöneticilerin başlıca görev ve sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir³¹⁵;

- İşletmede uygulanacak plan ve programların düzenlenmesinden çok, üretim sonuçlarının değerlemesini yapar.
- İşletmede çalışan personelin uzun süreli verimliliklerinin yerine, kısa süreli verimliliklerini inceleyip değerler.
- İvedilikle yapılması gerekli işleri ve sorunları çözümlenmeye çalışır. Üst düzey yöneticilerince istenen amaçların gerçekleştirilmesi için planlar yapar.
- Yine üst düzey yöneticilerince saptanan işletme politikalarını uygular.

Alt Kademe Yöneticileri : Alt yönetim düzeyinde genellikle, kısım şefleri, ustabaşılar gibi yöneticiler yer alır ve genellikle, yönetim piramidinin tabanını oluşturan, işçi, memur ve hizmetliler gibi personeli yönetirler³¹⁶. Ulaşmak istedikleri standartları vardır ve çalışanların maliyetleri düşürücü, kaliteyi yükseltici yönde çalışmalarını için uğraşırlar³¹⁷.

Alt kademe yöneticilerin başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır³¹⁸;

- İşgücünü etkin bir şekilde yöneltmek ve geliştirmek,
- Mesleki ve teknik gelişmeleri günü gününe izlemek,
- Yerinde kararlar almak, bu kararları bekletmeden üstüne duyurmak,
- İşletme politikalarını bilmek ve uygulamak,
- İş planlamak, örgütlemek, yöneltmek, düzenlemek ve denetlemek,

³¹³ARTAN, s.22-23.

³¹⁴ŞAHİN, s.107-108.

³¹⁵ARTAN, s.22.

³¹⁶ŞAHİN, s.108

³¹⁷ÖZALP, *Yönetim*, s.16.

³¹⁸ARTAN, s.20.

- Sendikalarla yapılan sözleşmeler hakkında gerekli bilgiye sahip olmak,
- Şikayetleri tam olarak öğrenmek, fakat bunların çıkmasını meydan vermemek,
- İşçilere değişiklikleri tanıtmak ve yöntemleri düzeltmek,
- Disiplini sağlamak
- İşbirliğini korumak ve moral sağlamak,
- Dürüst olmak.

2. Yönetici Seçiminde Kullanılan Bazı yöntemler

İşletme organizasyonlarının yönetim kademelerinde boşyalan mevkiler için gerekli olan yönetici personelin bulunmasında, işletmenin izlediği politikaya göre, işletme içinden veya işletme dışından olmak üzere iki yol vardır.

İşletme içersinden yapılan seçimlerde uygulanan biçimsel yöntem ana hatlarıyla çoğu kez şu şekilde olmaktadır³¹⁹;

1. Üst basamakta bulunan yöneticilerden elde bulunan elemanlar arasından aday göstermeleri istenir. Aday gösterilmesi işlemine etkili olan başlıca etkenler çoğunlukla şunlar olmaktadır:
 - Adayın şimdiki işinde gösterdiği başarı
 - Adayın üst basamaklara yükselmek için gösterdiği çaba, istek ve yeteneği
2. İkinci nokta adaya seçim programının açıklanmasıdır.
3. Adayların personel kayıtları incelenir.
4. Daha önce adaya bir test uygulanmışsa bu test sonuçları gözden geçirilir.
5. Önceki maddelerin ışığı altında, yeterli koşullara sahip olmayan adaylar elenir. Elenen adaya elenme nedenlerinin açıklanması gereklidir.
6. Daha sonra adaylarla ve gerektiğinde adayların şimdiki yöneticileriyle görüşme yapacak "seçim komitesi" oluşturulur.
7. Yapılan görüşmeler sonucunda yeterli görülmeyen bir kısım aday daha elenir.
8. Geriye kalan adaylar bir kez daha gözden geçirilerek değerlendirilir.
9. Yapılan değerlemeye göre kişi, adaylar arasından seçilir.

Bunun dışında işletmelerde, yönetici seçiminde uygulanan bir takım yöntemler de vardır. Bu yöntemlerin başlıcalarından bir tanesi daha önce seçim görüşmeleri konusunda anlatılan grup görüşmeleri içersinde yer alan "sorun çözme" görüşmesidir. Bu görüşmede, yönetici adayları grup olarak bir odaya alınır ve belli bir konuda aralarında tartışmaları istenir. Tartışma İşletmenin seçim görüşmesi yetkililerince izlenmekte, liderlik yeteneğine sahip, en düzgün konuşan, anlayış, kavrama, algılama, yargılama gibi yetenekler taşıyan adaylar saptanır³²⁰.

Yönetici adaylarının seçiminde kullanılan yöntemlerden birisi de "değerleme merkezleri" denilen yöntemdir. Bu yöntem kendi içersinde test ve görüşme yöntemini de kapsamaktadır.

³¹⁹William H.NEWMAN (Çev.Kenan SÜRĞİT), İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, 1972, s.262.

³²⁰ŞENATALAR, s.143-144.

Değerleme merkezleri ilk olarak İkinci Dünya Savaşı sırasında Alman askeri psikologları tarafından kullanılmıştır. Fakat, endüstride ilk kullanımı ise 1956'da Amerikan Telefon Telgraf İşletmesi tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonra bu yöntemi kullanan işletmelerin sayısı hızla artmıştır³²¹.

Değerleme merkezleri başarıyı tahmin etmede, eğitimsel alt yapıdan, görüşmelerden, kâğıt-kalem testlerinden ve performans değerleyicilerden daha doğru ve fazla bilgi alabilecek şekilde düzenlenmişlerdir. Yönetici adayları işletme yöneticileri ile birlikte grup çalışması ve kişisel çalışmalar yapmakta ve adayların bu çalışmalarını değerlendirilmektedir³²². Adayların her faaliyetteki katılımcılığı ve performansları, onları gözlemleyen bir grup eğitilmiş uzman tarafından not edilir. Birçok farklı faaliyette gözlemlenen katılımlardan sonra, değerlemeyi yapan kişiler tartışarak her adayın gelişme potansiyeli ve yeterliliği konusunda fikir birliğine varmaya çalışırlar.

Değerleme merkezleri yöntemi hem potansiyel seçim fonksiyonuna büyük oranda geçerlilik getirmiş, hem de adayların ve onları değerleyenlerin sonuçlara güvenerek memnun olmalarını sağlamıştır. Yapılan araştırmalar, değerlendirme merkezlerinin tahminleriyle, işe başladıktan sonraki performans arasında yüksek bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Bu başarının nedeni, bu yöntemde aynı zamanda görüşme ve test yöntemlerinin de uygulanmasıdır. Ancak, maliyetinin yüksek olması, uygulamanın fazla zaman alması (genellikle 1 haftalık bir süreyi kapsar), değerlemeyi yapan kişilerin iyi yetişmemiş olmaları bu yöntemin eksiklerini oluşturmaktadır³²³.

³²¹ ÖZTÜRK, s.54.

³²² ŞENATALAR, s.144.

³²³ ÖZTÜRK, s.54.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL BULMA VE SEÇME UYGULAMALARI VE TEMEL SORUNLARI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme faaliyetleri konusunda yapılan bu araştırmanın amacı, bu işletmelerde çeşitli hiyerarşik düzeylerde ortaya çıkan personel ihtiyacının hangi kaynaklardan ve ne şekilde sağlandığını belirlemek, personel adayları arasından seçim yaparken hangi kriterlerin gözönünde tutulduğu, hangi yöntemlerin kullanıldığı ve nasıl bir sürecin izlendiğini ortaya koymak, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme konusuna ne derece önem verildiğini vurgulamak ve bu amaçla nelerin yapılabileceği konusunda önerilerde bulunmaktır. Bu amaç çerçevesinde, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme uygulamaları ve bu çalışmaların amacına ulaşip ulaşmadığı ortaya konulacak, uygulamada bu çalışmalarda temel sorunların neler olduğu belirtilecek ve öneriler getirilecektir.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme işlevlerinin ne şekilde gerçekleştiği konusunda veriler elde edilmesi ve bu çalışmaların değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmanın kapsamı ülkemizde Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin saptadığı normlara göre sınıflandırılmış beş yıldızlı ve dört yıldızlı otel işletmeleridir. Bu kapsam çerçevesinde araştırma, Ankara'da bulunan ve ikiside dört yıldızlı olan Hotel Stad ve Hotel Ankara Dedeman'da; Antalya'da bulunan ve ikiside beş yıldızlı olan Ofo Hotel ve Club Hotel Sera'da; Denizli Pamukkale'de bulunan ve ikiside beş yıldızlı olan Likos River Thermal Hotel ve Colossea Thermal Hotel'de yapılmıştır. Araştırmaya üç yıldızlı ve daha küçük oteller dahil edilmemiştir. Araştırma kapsamına alınan 6 otelden 5'i özel mülkiyete ait işletmelerdir. Ankara'da bulunan Hotel Stad, T.C. Emekli Sandığı'na bağlı bir kuruluştur. Araştırmanın üç ayrı bölgede yapılmasıyla, bölgesel farklılıkların da belirlenmesi amaçlanmıştır.

Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme faaliyetleri ile ilgili araştırma, bu işletmelerde çalışan genel müdür, genel müdür yardımcıları ve departman müdürlerini kapsamaktadır.

C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme faaliyetleri ve temel sorunları ile ilgili verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemde, veriler daha

kısa zamanda ve daha az bir maliyetle toplanmaktadır. Ayrıca veri kaynaklarının sayısı çok olduğu için en uygun yöntemin anket yöntemi olacağı düşünülmüştür. Anket yöntemi, kişisel görüşme yoluyla veya yöneticilere elden dağıtılarak belirli bir süre sonra geri alınması yoluyla uygulanmıştır. Ankette, araştırmaya katılan yöneticilerin tanıtımına ve çalıştıkları otel işletmesindeki personel bulma ve seçme faaliyet ve temel sorunları konusunda çoktan seçmeli soruların yanında, yöneticilerin kendi görüşlerini de belirtebilecekleri sorulara yer verilmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi araştırmada kullanılan anketler, otel işletmelerinde genel müdür, genel müdür yardımcıları ve departman müdürleri olmak üzere 35 yöneticiye uygulanmış ve 30 yönetici ankete yanıt vermiştir. Bu çalışmalar toplam 45 günlük bir sürede tamamlanmıştır. Ankette yeralan sorulardan elde edilen bulgular tek tek ele alınmış ve değerlendirme buna göre yapılmıştır.

II. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Otel işletmelerinde, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürü düzeyindeki yöneticilere uygulanan araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde tablo ve grafiklerden yararlanılmıştır. Ankette bulunan her soru ve bu sorulara verilen yanıtlar için ayrı ayrı tablolar hazırlanmıştır. Tablolarda; araştırmaya katılan yöneticiler, genel müdür - genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri olarak iki grupta sınıflandırılmıştır. Ancak bazı sorularda net bir saptama yapabilmek için, sadece araştırma kapsamına alınan otellerin en yetkili yöneticileri olan genel müdür ve genel müdür yardımcılarının verdiği yanıtlar değerlendirilmiştir. Tablolar dört sütundan oluşmaktadır. İlk sütunda; ankette yer alan her bir soru kapsamında yöneticilerden yanıtlanması istenen seçenekler sıralanmıştır. Yöneticilerin kendi görüşlerini belirttikleri sorularda, en çok tekrarlanan ortak görüşler tabloda gösterilmiş, diğerleri açıklama içinde belirtilmiştir. Bazı tablolarda, yanıtlanması istenen seçeneklerin uzunluğu nedeniyle numaralandırma yoluna gidilmiş ve her numaraya karşılık gelen seçenek tablo altında belirtilmiştir. İkinci ve üçüncü sütunlar genel müdür - genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri sütunlarıdır. Bu sütunlarda ankete katılan yöneticilerin sorulara verdikleri yanıtlar sayı olarak sınıflandırılmış, ayrıca oranlama yönteminden yararlanılarak verilen yanıtlar her sütun için yüzde olarak gösterilmiştir. Dördüncü sütunda ise ankete katılan yöneticilerin verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirilmiştir.

Anket içersinde yer alan yöneticilerin seçimine yönelik sorularda; genel müdür, genel müdür yardımcıları ve departman müdürlerinin bulunması ve seçilmesine ilişkin bilgiler araştırılmaya çalışılmıştır. Orta basamak personelin seçimine ilişkin sorularda ise; işletmenin çeşitli departmanlarında çalışan, müdür kadroları dışında bulunan, ustabaşı, grup amiri, departman şefi gibi mevkilerde olan personelin bulunması ve seçilmesi ile ilgili faaliyetler araştırılmaya çalışılmıştır. Alt personele ilişkin sorularda ise; işletmede çeşitli işlerde çalışan işçi veya memur sınıfındaki personelin bulunması ve seçilmesi ile ilgili faaliyetler araştırılmaya çalışılmıştır.

A. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL BULMA VE SEÇME UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme uygulamalarına yönelik olarak, araştırma kapsamına alınan otellerin genel müdür, genel müdür yardımcıları ve departman müdürlerine uygulan anket sonucunda elde edilen veriler çeşitli gruplar halinde değerlendirilecektir. Ankette bulunan toplam 37 sorudan ilk üç soru ankete katılan yöneticileri tanıtıcı bilgilerden oluşmaktadır. Bu tanıtıcı bilgilerden sonra gelen dört soru, personel ihtiyacının belirlenmesine ilişkin konuları kapsamaktadır. Daha sonra gelen yedi soru, işletmede yönetici ihtiyacının karşılanmasında hangi kaynaklara başvurulduğu ve hangi yöntemlerin kullanıldığını; yöneticilerin seçiminde nasıl bir süreç ve yöntem uygulandığını belirlemeye yönelik sorulardır. Sonraki iki soru; alt basamak personelin bulunması ve seçilmesi sürecini belirlemeye yöneliktir. Bu bilgilerden sonra gelen 16 soruda, personel seçiminde adaylarda aranan nitelikler, göz önünde tutulan kriterler ve uygulanan yöntemlerin içerisine ilişkin bilgileri kapsamaktadır. Son beş soruda ise otel işletmelerinde personel bulma ve seçme uygulamalarında karşılaşılan sorunları kapsamaktadır.

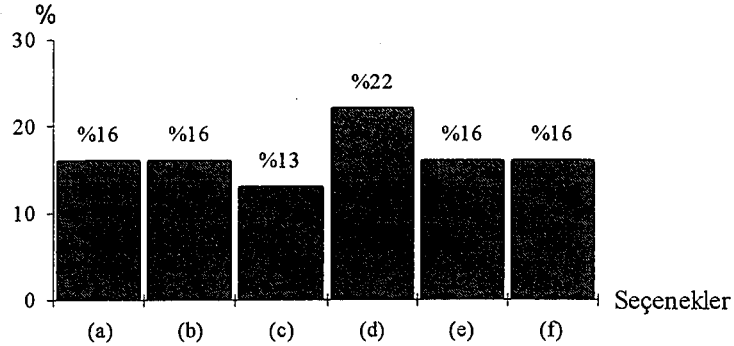
Ankete Katılan Yöneticilerin Tanıtımına İlişkin Bulgular

Ankette böyle bir ayırım olmamasına rağmen değerlendirme işleminin daha verimli yapılması ve konunun daha iyi anlaşılabilmesi için yukarıda da belirtildiği gibi öncelikle ankete katılan yöneticilerin tanıtımına yönelik ilk üç sorudan elde edilen veriler değerlendirilecektir. Ankette birinci soruda yer alan “çalıştığınız otel işletmesinin adı nedir?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo-1’de gösterilmiştir.

Tablo-1 : YÖNETİCİLERİN ÇALIŞTIKLARI OTEL İŞLETMELERİNE GÖRE DAĞILIMI

Ankete Verilen Yanıtlar	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Hotel Stad	1	16	4	16	5	16
Hotel Ankara Dedeman	1	16	4	16	5	16
Clup Hotel Sera	1	16	3	13	4	13
Ofo Hotel	1	16	5	22	6	22
Likos River Thermal Hotel	1	16	4	16	5	16
Colossea Thermal Hotel	1	16	4	16	5	16
TOPLAM	6	100	24	100	30	100

Tablo-1’de görüldüğü gibi ankette yer alan birinci sorudan elde edilen verilerde; genel müdür ve genel müdür yardımcıları düzeyindeki yöneticilerden bütün otellerde birer kişi ankete yanıt vermiştir. Ankete katılan toplam 24 departman müdüründen Hotel Stad, Hotel Ankara Dedeman, Likos River Thermal Hotel ve Colossea Thermal Hotel’de %16’lık bir katılım, Club Hotel Sera’da %13, Ofo Hotel’de ise %22’lik bir katılım sözkonusudur. Ankete katılan toplam 30 yöneticinin genel olarak otel işletmelerine dağılımı aşağıdaki Grafik-1’de gösterilmiştir.



Grafik-1 : ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN OTEL İŞLETMELERİNE DAĞILIMI

- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| (a) : Hotel Stad | (b) : Hotel Ankara Dedeman |
| (c) : Club Hotel Sera | (d) : Ofo Hotel |
| (e) : Likos River Thermal Hotel | (f) : Colossea Thermal Hotel |

Grafik-1'de de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilere genel olarak bakıldığında, Hotel Stad, Hotel Ankara Dedeman, Likos River Thermal Hotel ve Colossea Thermal Hotel'de çalışan yönetici oranı % 16; Club Hotel Sera'da %13, Ofo Hotel'de ise % 22'dir.

Tabo-1 ve Grafik-1'de de görüldüğü gibi araştırmanın yapıldığı 6 otel işletmesinde en yüksek katılım Antalya yöresindeki Ofo Hotel'de olmuştur (% 22 oranında) Hotel Stad, Hotel Ankara Dedeman, Likos River Thermal Hotel ve Colossea Thermal Hotel'de ise eşit bir katılım söz konusudur (% 16 oranında). En az katılım ise Club Hotel Sera'da olmuştur (% 13 oranında). Araştırmanın uygulandığı otel işletmelerinde hemen hemen eşit bir katılımın olması değerlendirmenin başarısını artırıcı bir etken olmaktadır.

Ankette yer alan ikinci soruda, araştırmanın uygulandığı otel işletmelerinde; araştırmaya katılan yöneticilerin görevlerine ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Ankete katılan yöneticilerin görevlerine ilişkin veriler aşağıdaki Tablo-2'de gösterilmiştir.

Tablo-2 : YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları		Departman Yöneticileri	
Görevi	Kişi	Görevi	Kişi
Genel Müdür	5	Ön Büro Müdürü	4
Genel Müdür Yrd.	1	Satış ve Pazarlama Müdürü	2
		Personel Müdür	6
		Yiyecek-İçecek Müdürü	2
		Halkla İlişkiler Müdürü	4
		Satın Alma Müdürü	2
		Muhasebe Müdürü	1
		Servis Müdürü	2
		Kat Hizmetleri Müdürü	1
TOPLAM	6		24

Otel işletmelerinde ankete katılan yöneticilerden 5'i genel müdür, 1 tanesi de genel müdür yardımcısıdır. Toplam 24 departman yöneticisinden 4 yönetici ön büro müdürü, 2 yönetici satış ve pazarlama müdürü, 6 yönetici personel müdürü, 2 yönetici yiyecek-içecek müdürü, 4 yönetici halkla ilişkiler müdürü, 2 yönetici satın alma müdürü, 1 yönetici muhasebe müdürü, 2 yönetici servis müdürü, 1 yönetici de kat hizmetleri müdürüdür.

Bu veriler ışığı altında anketin genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri konumundaki yöneticilere yönelik olduğu görülmektedir. Bunun amacı otel işletmelerinde çeşitli departmanlarda ve çeşitli düzeylerdeki personelin bulunup seçilmesine ilişkin uygulamalar konusunda sağlıklı bilgilerin elde edilmesidir.

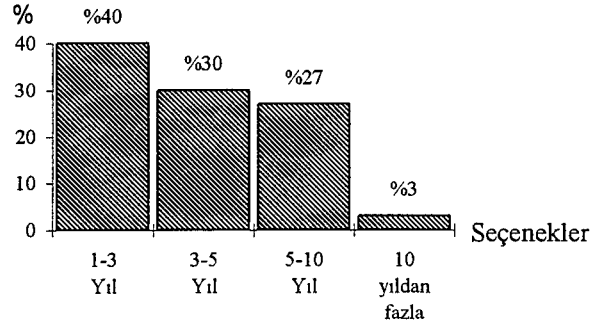
Ankette yeralan üçüncü soruda yöneticilerin buldukları otel işletmesinde kaç yıldır çalıştığı araştırılmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-3'de gösterilmiştir.

Tablo-3 : YÖNETİCİLERİN BULDUKLARI OTEL İŞLETMESİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman Yöneticileri			
	Genel Müd. Yrd.	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
1-3 Yıl	1	16	11	46	12	40
3-5 Yıl	1	16	8	33	9	30
5-10 Yıl	3	50	5	21	8	27
10 yıldan fazla	1	16	-	-	1	3
TOPLAM	6	100	24	100	30	100

Tablo-3’de görüldüğü gibi “Bulduğunuz otel işletmesinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?” sorusuna ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticilerden 1 yönetici 1-3 yıl arası, 1 yönetici 3-5 yıl arası, 3 yönetici 5-10 yıl arası, 1 yönetici de 10 yıldan daha fazla buldukları otel işletmesinde çalışmaktadır. Departman yöneticilerinin %46’sı 1-3 yıl, % 33’ü 3-5 yıl, % 21’i de 5-10 yıl arası seçeneğine yanıt vermişlerdir.

Grafik-2’de ankete katılan yöneticilerin verdikleri yanıtlar genel olarak gösterilmiştir.



Grafik-2 : YÖNETİCİLERİN BULDUKLARI OTEL İŞLETMESİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİNİN GENEL DAĞILIMI

Genel olarak ankete katılan toplam 30 yöneticiden %40’ı 1-3 yıl, % 30’u 3-5 yıl, % 27’si 5-10 yıl, % 3’ü de 10 yıldan fazla buldukları otel işletmesinde çalışmaktadırlar (Grafik-2).

Tablo-3 ve Grafik-2’de de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (% 40 oranında) 1 yıl ile 3 yıl arası buldukları otel işletmesinde çalışmaktadır. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun çalışma süresinin 1 yıldan fazla olması, buldukları otel işletmesindeki personel bulma ve seçme uygulamaları konusunda bilgi sahibi olma olasılığını artırıcı bir etken olmaktadır.

Personel İhtiyacının Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında bulunan otel işletmelerinde yöneticilere uygulanan ankette yer alan 4 ile 7. soru arasındaki sorular, otel işletmelerinde çeşitli departmanlarda ortaya çıkan personel ihtiyacının belirlenmesine ilişkin uygulamaların değerlendirilmesine yöneliktir.

Ankette yer alan 4. soruda, otel işletmelerinin yeni personele ihtiyaç duymalarının nedenleri konusunda veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo-4’de gösterilmiştir.

- (a) : Yeni Yatırımlar
 (c) : İşten Ayrılmalar
 (e) : Emeklilik
 (g) : Diğer nedenler

- (b) : Teknolojik değişiklikler
 (d) : Yükselme veya Tayin
 (f) : İşe Gelmeme

“Genelde işletmenizde (veya departmanınızda) yeni personel ihtiyacını doğuran nedenler nelerdir?” sorusuna yanıt veren toplam 30 yöneticiye genel olarak bakıldığında, Grafik-4’de de görüldüğü gibi yöneticilerin %25’i yeni yatırımlar, % 2’si teknolojik değişiklikler, % 43’ü işten ayrılmalar, % 16’sı yükselme veya tayin, % 8’i emeklilik, % 3 ise gelmeme ve % 3’ü diğer yanıtını vermişlerdir.

Ankette yeralan 4. sorudan elde edilen verilere bakıldığında Tablo-4 ve Grafik-3’de de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde personel ihtiyacını doğuran nedenler arasında işten ayrılmalar (% 43 oranında) ve yeni yatırımlar (% 25 oranında) ilk sırayı almaktadır. Yeni yatırımlardan dolayı yeni personele ihtiyaç duyulması doğal bir durumdur. Ancak yeni personel ihtiyacını doğuran nedenler arasında işten ayrılmaların büyük bir oranda yeralması olumlu bir durum olarak nitelendirilemez. İşten ayrılmaların çok olması, işletmede uygulanan işe alıştırma programları ve ücret politikalarıyla yakından ilgilidir. Şayet işletme yönetimi adil bir ücret sistemi uygulamıyorsa ve işe alıştırma konusuna gereken önemi vermiyorsa veya bu konuda hiç bir çaba içersine girmiyorsa işletme içersinde önemli sorunlara yol açacak demektir. Başarısız bir işe alıştırma uygulamasının en belirgin göstergesi yeni personel devir hızı oranının yüksekliğidir. Dolayısıyla otel işletmelerinde yeni personelin işe alıştırılması (oryantasyon) uygulamalarına ve adil bir ücret dağılımı için iş değerlemesi çalışmalarını gerekli önem verilmeli ve şu anki uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi gereklidir. Aksi taktirde örgüt içinde motive edilmemiş, çalışma arzusu kırılmış, işinden zevk almayan, çevresi ile anlaşamayan, güvensiz, kararsız ve yorgun insanların artmasına seyirci kalınacaktır.

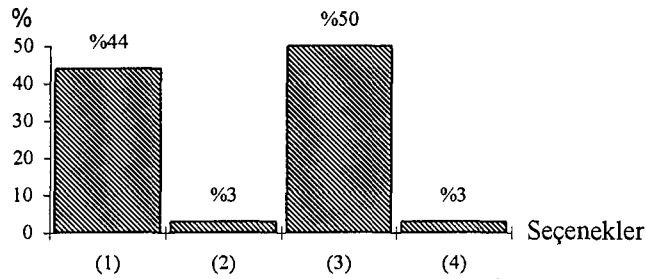
Ankette yeralan 5. soruda, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde personel bulma ve seçme işlevinin hangi birim tarafından yürütüldüğüne ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu soruya ilişkin veriler Tablo-5’de gösterilmiştir.

Tablo-5 : PERSONEL BULME VE SEÇME İŞLEVLERİNİN HANGİ BİRİM TARAFINDAN YÜRÜTÜLDÜĞÜNE İLİŞKİN VERİLER.

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	2	33	11	46	13	44
(2)	-	-	1	4	1	3
(3)	4	67	11	46	15	50
(4)	-	-	1	4	1	3
TOPLAM	6	100	24	100	30	100

- (1) : Personel departmanı tarafından
 (2) : Personel departmanına bağlı alt birim tarafından
 (3) : Personel bulma işlevi personel departmanı tarafından, seçim ise bölüm yöneticileri tarafından yapılmaktadır.
 (4) : Diğer.

Tablo-5’de görüldüğü gibi otel işletmelerinde personel bulma ve seçme işlevlerinin hangi birim tarafından yürütüldüğüne ilişkin elde edilen verilerde genel müdür ve genel müdür yardımcıları konumundaki yöneticilerin % 33’ü personel departmanı tarafından, % 67’si de personel bulma işlevinin personel departmanınca, seçim işlevinin ise departman yöneticilerince yürütüldüğü yanıtını vermişlerdir. Departman yöneticilerinin % 46’sı personel departmanı tarafından, % 4’ü personel departmanına bağlı alt birim tarafından, % 46’sı personel bulma işlevinin personel departmanı tarafından seçim işlevinin ise departman müdürleri tarafından gerçekleştiğini; % 4’ü de diğer yanıtını vermiştir. Diğer seçeneğini işaretleyen yöneticinin görüşüne göre, bu işlevler bizzat departman müdürü tarafından yürütülmektedir. Bu soruya ilişkin verilerin genel dağılımı Grafik-4’de gösterilmiştir.



Grafik-4 : PERSONEL BULMA VE SEÇME İŞLEVLERİNİ YÜRÜTEN BİRİME İLİŞKİN GENEL DAĞILIM

- (1) : Personel departmanı tarafından
 (2) : Personel departmanına bağlı alt birim tarafından
 (3) : Personel bulma işlevi personel departmanı tarafından, seçim ise bölüm yöneticileri tarafından yapılmaktadır.
 (4) : Diğer.

Grafik-4’e göre personel bulma ve seçme işlevlerinin, ankete katılan toplam 30 yöneticiden % 44’ü personel departmanı tarafından, %3’ü personel departmanına bağlı alt birim tarafından, % 50’si personel bulma işlevinin personel departmanı tarafından seçimin ise departman yöneticileri tarafından yürütüldüğü, % 3’ü de diğer yanıtını vermişlerdir.

Tablo-5 ve Grafik-4’deki veriler doğrultusunda, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme işlevlerini yürüten birim konusunda iki ayrı durum sözkonusudur. Araştırma sonucu elde edilen verilerden bu işlevlerin % 43 oranında personel departmanı tarafından yürütüldüğü, % 50 oranında da personelin bulunmasına ilişkin uygulamaların personel departmanı tarafından, seçimle ilgili uygulamaların ise departman yöneticileri

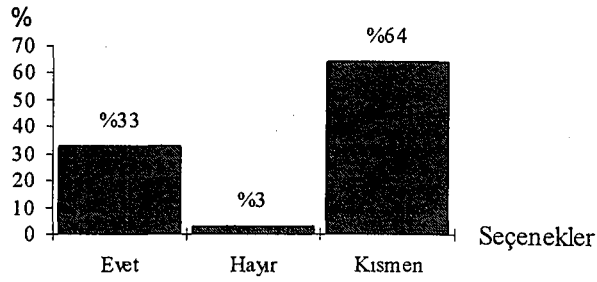
tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Otel işletmelerinin hizmet üretmesi, üretim faktörleri arasında insan faktörünün büyük bir yer tutması ve üretilen hizmetin kalitesinin büyük ölçüde çalışan işgücünün başarısına bağlı olması nedeniyle, çeşitli iş ve pozisyonlarda görev alacak personelin bulunup seçilmesine ilişkin çalışmaların, bu konularda uzman kişilerce gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Personelin seçimi sürecinde, adaylara ilişkin karar aşamasında ilgili departman yöneticilerinin görüşünün alınması olumlu bir durum olacaktır. Ancak personel seçim sürecinde uygulanan işe alma testleri olsun, mülakat olsun ve diğer yöntemler olsun, bu konularda uzmanlık gerektirmektedir. Aksi takdirde yanlış personel seçimi olasılığı büyük ölçüde artacaktır. Dolayısıyla seçimle ilgili uygulamaların departman yöneticileri tarafından yürütülmesi yanlış seçim olasılığını arttıracaktır. Bu nedenlerden dolayı otel işletmelerinde çeşitli departmanlarda açık olan işler için gerekli olan personelin bulunup seçilmesi çalışmalarının personel departmanı veya bu konuda uzman kişilerden oluşturulacak işe alma birimi tarafından yürütülmesi uygun olacaktır.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde yapılan araştırmada yöneticilere uygulanan ankette yer alan 6. soruda, personel ihtiyacı belirlenirken işgücü planları, iş analizleri gibi çalışmalardan yararlanıp yararlanılmadığı konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu soru sonucunda elde edilen veriler Tablo-6'da gösterilmiştir.

Tablo-6 : PERSONEL İHTİYACI BELİRLENİRKEN İŞGÜCÜ PLANLARI, İŞ ANALİZLERİ GİBİ ÇALIŞMALARIN YAPILIP YAPILMADI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür Genel Müd.Yrd.		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	2	33	8	33	10	33
Hayır	-	-	1	4	1	3
Kısmen	4	67	15	63	19	64
TOPLAM	6	100	24	100	30	100

Tablo-6'da görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerden genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler % 33 oranında evet yanıtını verirken, % 67 oranında "kısmen yapıyor" yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise % 33 oranında evet, % 4 oranında hayır ve % 63 oranında kısmen yanıtını vermişlerdir. Yöneticilerin verdiği yanıtların genel dağılımı Grafik-5'da belirtilmiştir.



Grafik-5 : PERSONEL İHTİYACI BELİRLENİRKEN İŞGÜCÜ PLANLARI, İŞ ANALİZLERİ GIBI ÇALIŞMALARIN YAPILIP YAPILMADIĞINA İLİŞKİN GENEL DAĞILIM

“Personel ihtiyacı belirlenirken, işgücü planları, iş analizleri gibi çalışmalardan yararlanılmaktadır mı?” sorusuna toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımında % 33’ü evet % 3’ü hayır, % 64’ü kısmen yanıtını vermiştir.

Tablo-6 ve Grafik-5’de de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde işgücü planları ve işanalizleri gibi çalışmalardan yararlanılmaktadır. Ancak verilen yanıtlar içerisinde “kısmen yararlanılmakta” yanıtının % 63 oranla büyük çoğunlukta olması bu çalışmalardan yararlanmada verilen önemin azlığını ortaya koymaktadır. Oysa personel ihtiyacının belirlenmesinde bu çalışmalardan yararlanılması personel bulma ve seçme uygulamalarının başarısını arttıracaktır.

Personel ihtiyacının belirlenmesi ilişkin son soruda, ihtiyaç duyulan personeli, hangi yollarla personel departmanına bildirildiğine ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler Tablo-7’de gösterilmiştir.

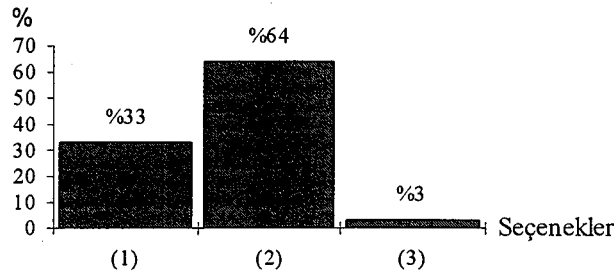
Tablo-7* : ÇEŞİTLİ DEPARTMANLARDA BOŞALAN KADROLARA GEREKLİ PERSONELİ, PERSONEL DEPARTMANINA BİLDİRME YOLLARI

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	2	29	9	35	11	33
(2)	4	57	17	65	21	64
(3)	1	14	-	-	1	3
TOPLAM	7	100	26	100	33	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- (1) : Personel istek formları aracılığıyla
- (2) : Departman yöneticilerinin bizzat personel departmanına başvurması yoluyla.
- (3) : Diğer.

Tablo-7’de görüldüğü gibi ankete yanıt veren genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticilerin % 29’u personel istek formları aracılığıyla, % 57’si bölüm yöneticilerinin bizzat personel departmanına başvurmaları yoluyla ihtiyaç duydukları personeli nitelik v emiktar olarak personel departmanına bildirdikleri yanıtını vermişlerdir. % 14’ü ise diğer yanıtını vermiştir. Ankete katılan departman müdürleri ise, % 35 oranında personel istek formları aracılığıyla, % 65 oranındada personel departmanına bizzat başvurdukları yanıtını vermişlerdir. Elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-6’de belirtilmiştir.



Grafik-6 : ÇEŞİTLİ DEPARTMANLARDA ORTAYA ÇIKAN PERSONEL İHTİYACININ PERSONEL DEPARTMANINA BİLDİRME YOLLARININ GENEL DAĞILIMI

- (1) : Personel istek formları aracılığıyla
 (2) : Departman yöneticilerinin bizzat personel departmanına başvuru yoluyla.
 (3) : Diğer.

“İşletmenin çeşitli departmanlarında boşalan kadrolara gerekli personeli, hangi yollarla personel departmanına bildiriyorsunuz?” sorusuna, ankete katılan toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımına bakıldığında Grafik-6’de de görüldüğü gibi yöneticilerden % 33’ü personel istek formları aracılığıyla, % 64’ü departman yöneticilerinin bizzat personel departmanına başvurması yoluyla ve % 3’ü de diğer yanıtını vermiştir.

Tablo-7 ve Grafik-6’da da görüldüğü gibi, otel işletmelerinde çeşitli departmanlarda ortaya çıkan personel ihtiyacı, personel istek formları aracılığıyla ve büyük oranda departman yöneticilerinin bizzat başvurması yoluyla personel departmanına bildirilmektedir.

Otel İşletmelerinde Yönetici İhtiyacının Karşılansında Hangi Kaynaklara Başvurulduğu ve Hangi Yöntemlerin kullanıldığını; Yöneticilerin Seçiminde Nasıl Bir Süreç ve Yöntem Uygulandığını Belirlemeye Yönelik Bulgular

Otel işletmelerinde uygulanan araştırmada yöneticilere uygulanan ankette yer alan 8. ile 12. soru arasındaki sorular, otel işletmesinin çeşitli departmanlarında görev yapan departman müdürleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları konumundaki yöneticilerin bulunması ve seçilmesi işlevinin içeriğinin değerlendirilmesine yöneliktir.

Ankette yer alan 8. soruda genel müdür, genel müdür yardımcıları ve departman müdürü ve yardımcısı konumundaki yöneticilerin hangi kaynaklardan ve hangi yöntemlerle temin edildiği konusunda veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo-8'de gösterilmiştir.

Tablo-8* : ÜST DÜZEY YÖNETİCİ PERSONELİN TEMİNİNDE YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERE İLİŞKİN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler					
	Genel Müdür		Departman		Genel	
	Genel Müd. Yrd.		Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
A	3	38	18	45	21	44
(1)	2	66	16	89	18	86
(2)	1	33	2	11	3	14
B	5	62	22	55	27	56
(3)	2	14	9	17	11	16
(4)	3	21	6	12	9	14
(5)	2	14	6	12	8	12
(6)	-	-	2	4	2	3
(7)	1	8	-	-	1	2
(8)	2	14	14	27	16	24
(9)	3	21	9	17	12	18
(10)	1	8	5	9	6	9
(11)	-	-	1	2	1	2
TOPLAM	25	100	110	100	135	100

* Bu soruda yöneticilere birden fazla seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

A : İşletme içi kaynaklardan temin ediyoruz.

(1) : Yükselme yoluyla

(2) : İşletme içerisinde departmanlar arası transferle

B : İşletme dışı kaynaklardan temin ediyoruz.

(3) : İşletmeye yapılan kişisel başvurular yoluyla

(4) : İşletmede çalışanların önerileriyle

(5) : Reklam ve duyurular yoluyla

(6) : İş ve işçi bulma kurumlarından

(7) : Özel müşavirlik firmaları aracılığıyla

(8) : Sektördeki başarılı yöneticileri işletmeye çekmek suretiyle

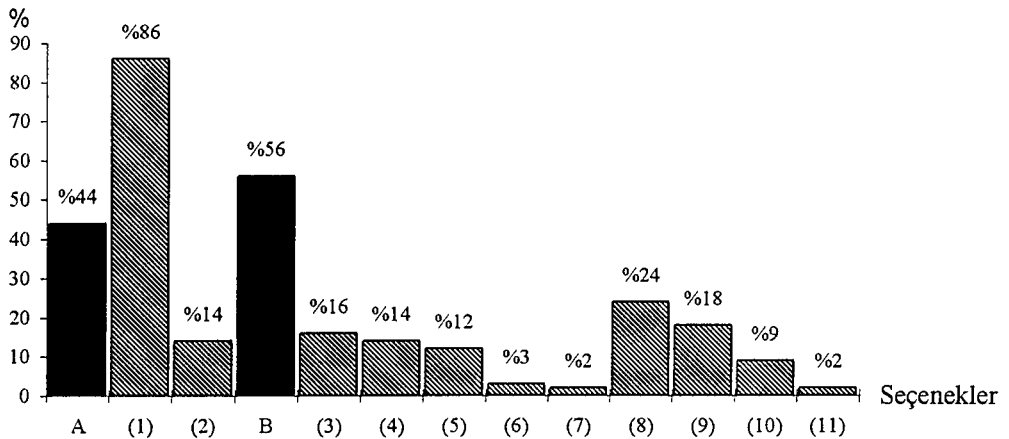
(9) : İşletme içersinden yetiştirerek

(10) : Sektörle ilgili eğitim veren üniversitelerden

(11) : Diğer.

Tablo-8'deki verilere baktığımızda, ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticilerin verdikleri yanıtlarda; yönetici ihtiyacının

karşılanmasında % 38 oranında iç kaynaklara, %62 oranında da dış kaynaklara başvurduklarını belirtmişlerdir. İç kaynaklara başvurulduğunda % 66 oranında yükselme yöntemiyle, % 33 oranında da departmanlar arası transfer yöntemiyle gerçekleştiği yanıtını vermişlerdir. Dış kaynaklara başvurulduğunda ise; % 14 oranında işletmeye yapılan kişisel başvurulardan, % 21 oranında işletmede çalışanların önerileriyle, % 14 oranında reklam ve duyurulardan, % 8 oranında özel müşavirlik firmalarından, % 14 oranında sektördeki başarılı yöneticileri işletmeye çekme ve % 8 oranında da sektörle ilgili eğitim veren kuruluşlardan yararlanma yöntemini uyguladıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan departman müdürleri üst düzey yönetici ihtiyacının temininide % 45 oranında iç kaynaklara ve % 55 oranında da dış kaynaklara başvurdukları yanıtını vermişlerdir. İç kaynaklardan yönetici ihtiyacını karşılamada % 89 oranında yükselme, % 11 oranında da departmanlar arası transfer yöntemini benimsediklerini belirtmişlerdir. Dış kaynaklara başvurulduğunda ise; % 17 oranında işletmeye yapılan kişisel başvurulardan, % 12 oranında işletmede çalışanların önerileri yoluyla, % 12 oranında reklam ve duyurulardan, % 4 oranında iş ve işçi bulma kurumlarından, % 27 oranında sektördeki başarılı yöneticileri işletmeye çekme yolundan, % 17 oranında işletme içersinden yetiştirme, % 9 oranında sektörle ilgili eğitim veren üniversitelerden yararlandıkları yanıtını vermişlerdir. % 2 oranında da diğer seçeneğini işaretlemiş ve bu konuda, daha önce beraber çalıştıkları kişileri işletmede toplayarak bir ekip oluşturdukları görüşünü belirtmişlerdir. Yönetici ihtiyacının karşılanmasına ilişkin elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-7’de gösterilmiştir.



Grafik-7 : YÖNETİCİ İHTİYACİNİ KARŞILAMA YOLLARININ GENEL DAĞILIMI

- A** : İşletme içi kaynaklardan temin ediyoruz.
 (1) : Yükselme yoluyla
 (2) : İşletme içersinde departmanlar arası transferle
B : İşletme dışı kaynaklardan temin ediyoruz.
 (3) : İşletmeye yapılan kişisel başvurular yoluyla
 (4) : İşletmede çalışanların önerileriyle
 (5) : Reklam ve duyurular yoluyla
 (6) : İş ve işçi bulma kurumlarından

- (7) : Özel müşavirlik firmaları aracılığıyla
- (8) : Sektördeki başarılı yöneticileri işletmeye çekmek suretiyle
- (9) : İşletme içersinden yetiştirerek
- (10) : Sektörle ilgili eğitim veren üniversitelerden
- (11) : Diğer.

“Üst düzey yönetici ihtiyacınızı hangi kaynaklardan temin ediyorsunuz ve hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?” sorusuna ankete katılan toplam 30 yöneticinin verdikleri yanıtların genel dağılımı Grafik-7’de görüldüğü gibi; % 44 oranında iç kaynaklardan ve % 56 oranında dış kaynaklardan sağlandığı şeklindedir. İç kaynaklardan yararlandığında % 86 oranında yükselme, % 14 oranında da departmanlar arası transfer yöntemini uyguladıklarını belirtmişlerdir. Dış kaynaklardan yararlandığında ise; % 16 oranında işletmeye yapılan kişisel başvurudan, % 14 oranında işletmede çalışanların önerileri yoluyla, % 12 oranında reklam ve duyurulardan, % 3 oranında iş ve işçi bulma kurumlarından, % 2 oranında özel müşavirlik firmaları aracılığıyla, % 24 oranında sektördeki başarılı yöneticileri işletmeye çekmek suretiyle, % 18 oranında işletme içersinden yetiştirerek, % 9 oranında sektörle ilgili eğitimi veren üniversitelerden sağlama yöntemini uyguladıklarını ve % 2 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

Otel işletmeleri üst düzey yönetici ihtiyacını karşılamada Tablo-8 ve Grafik-7’de de görüldüğü gibi işletme içi (% 44 oranında) ve işletme dışı (% 56 oranında) kaynaklardan yararlanmaktadırlar. İşletme içi kaynaklardan yetenekli yöneticilerin yükseltilmesiyle (% 86 oranında) üst düzey yönetici ihtiyacının karşılanması; seçilen yöneticinin işletmeyi ve uygulanan politikaları iyi bilmesi, diğer çalışanları isteklendirmesi ve ayrıca dışarıdan eleman bulunmasına daha ekonomik, sosyal ve insancıl bir nitelik taşımamasından dolayı olumlu bir uygulamadır. Dış kaynaklardan teminde ise öncelikle sektördeki başarılı yöneticilerin işletmeye çekilmesi sözkonusudur(% 24 oranında). İşletmenin yeni yatırımlar nedeniyle büyümesi sözkonusu ise dış kaynaklardan yeni yöneticiler bulma zorunluluğu doğacaktır. Sektördeki başarılı yöneticiler işletmeye çekmek suretiyle bu ihtiyacın karşılanması, işletmeye yeni fikir ve bilgilerin girmesi açısından olumludur. Bu konuda özel müşavirlik firmalarından yararlanmak gerekir. Çünkü bu kuruluşlar üst düzey idari ve teknik eleman bulmada işletmelerin personel bölümlerine kıyasla çok daha deneyimlidirler. Ancak unutulmaması gereken nokta, dış kaynaklardan temin, iç kaynaklara göre daha pahalıdır. Ayrıca otel işletmelerinde işten ayrılma oranının yüksekliği gözönünde tutulduğunda, yükseltme ile bu ihtiyacın karşılanması hem moral motivasyonu hem de maliyet açısından daha olumludur.

Ankette yeralan 9. soruda araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde yönetici seçimi konusunda nasıl bir süreç izlendiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu konuda en sağlıklı bilginin sağlanabilmesi amacıyla, araştırmanın uygulandığı otel işletmelerinin genel müdür ve genel müdür yardımcılarını konumundaki yöneticilerin ankete verdikleri yanıtlar değerlendirilecektir. Bu soruda yöneticilerden, verilen seçeneklerin öncelik sırasına göre işaretlenmesi istenmiştir. Tablodaki sütunlar içersindeki rakamlar ilgili seçeneğin öncelik sırasını belirtmektedir. Bu konuda elde edilen veriler Tablo-9’da gösterilmiştir.

Tablo-9 : OTEL İŞLETMELERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ SEÇİMİNDE İZLENEN SÜRECE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma Kapsamına Alınan Oteller						Ankette Yer Alan Seçenekler
A	B	C	D	E	F	
-	-	1	-	-	1	Başvurunun ön kabulü
-	-	-	1	2	2	Ön görüşme
-	-	-	-	1	5	Başvuru formu doldurma
-	-	-	-	4	-	İşe alma testleri (sınav)
1	1	2	2	5	3	Görüşme (Mülakat)
2	2	3	-	3	4	Geçmişin araştırılması
3	-	-	3	6	-	Personel bölümü tarafından seçim kararı
4	3	4	-	7	6	Bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı
5	-	-	4	-	7	Sağlık kontrolü
6	4	4	-	8	8	İşe yerleştirme
-	-	-	5	-	-	Diğer

- A : Hotel Stad
 B : Hotel Ankara Dedeman
 C : Club Hotel Sera
 D : Ofo Hotel
 E : Likos River Thermal Hotel
 F : Colossea Thermal Hotel

“Üst düzey yönetici personelin seçiminde hangi aşamaların uygulandığını öncelik sırasına göre (1, 2, 3, ...) işaretleyiniz” sorusundan elde edilen verilere göre Tablo-9’da görüldüğü gibi; Hotel Stad’ta öncelik sırasına göre, mülakat, geçmişin araştırılması, personel bölümü tarafından seçim kararı, bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, sağlık kontrolü, işe yerleştirme şeklinde bir süreç izlenmektedir. Hotel Ankara Dedeman’da, mülakat, geçmişin araştırılması, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı ve işe yerleştirme; Club Hotel Sera’da, başvurunun ön kabulü, mülakat, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı ve işe yerleştirme; Ofo Hotel’de, ön görüşme, mülakat, geçmişin araştırılması, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı ve işe yerleştirme; Likos River Thermal Hotel’de, başvuru formu doldurma, ön görüşme, geçmişin araştırılması, işe alma testleri (sınav), mülakat, personel bölümü tarafından seçim kararı, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme; Colossea Thermal Hotel’de ise; başvurunun ön kabulü, ön görüşme, mülakat, geçmişin araştırılması, başvuru formu doldurma, bağlı bölüm yöneticisinin seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme şeklinde bir süreç izlenmektedir.

Tablo-9’daki verilere bakıldığında otel işletmelerinde üst düzey yönetici seçiminde izlenen belli bir süreç yoktur. Her otel işletmesi kendi içersinde ayrı bir süreç izlemektedir. Bu durum da doğaldır. Ancak önemli olan, adayların bütün niteliklerini ortaya çıkarabilecek ve açık olan işin gereklerine en uygun adayların seçilmesini sağlayacak bir sürecin uygulanmasıdır.

Ankette yer alan 10. soruda, otel işletmelerinde yönetici personelin kim tarafından seçildiğine ilişkin veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu konuda elde edilen veriler Tablo-10'da belirtilmiştir.

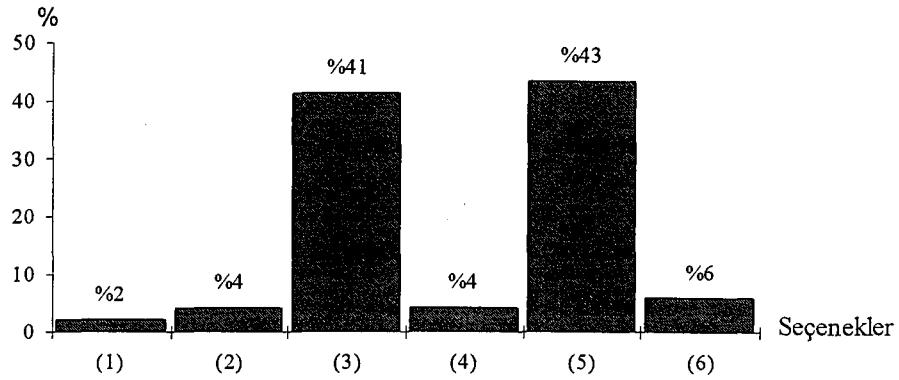
Tablo-10* : YÖNETİCİ PERSONELİN KİM TARAFINDAN SEÇİLDİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel		
	Genel Müdür		Departman Yöneticileri				
	Genel Müd. Yrd.	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	-	-	1	2	1	2	
(2)	2	13	1	2	3	4	
(3)	5	33	24	43	29	41	
(4)	1	6	2	4	3	4	
(5)	6	40	24	43	30	43	
(6)	1	6	3	6	4	6	
TOPLAM		15	100	55	100	70	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- (1) : Personel bölümü tarafından oluşturulan alt birim tarafından
- (2) : Bir üst yönetici tarafından
- (3) : Genel müdür tarafından
- (4) : Örgüt içerisinde oluşturulan bir komisyon tarafından
- (5) : Yönetim kurulu tarafından (Genel müdür ve Gn.Md. Yrd. seçimi)
- (6) : Diğer.

Tablo-10'da da görüldüğü gibi, otel işletmelerinde yönetici personeli kimin seçtiği konusunda ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler, % 13 oranında bir üst yönetici tarafından, % 33 oranında genel müdür tarafından, % 6 oranında örgüt içerisinde oluşturulan bir komisyon tarafından, % 40 oranında genel müdür ve genel müdür yardımcısı seçiminin yönetim kurulu tarafından yapıldığı ve % 6 oranındada diğer yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman müdürleri ise, % 2 oranında personel bölümü tarafından oluşturulan alt birim tarafından, % 2 oranında bir üst yönetici tarafından, % 43 oranında genel müdür tarafından, % 4 oranında örgüt içerisinde oluşturulan bir komisyon tarafından, % 43 oranında yönetim kurulu tarafından, % 6 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Bu soruya yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımı Grafik-8'de gösterilmiştir.



Grafik-8 : YÖNETİCİ PERSONELİN KİM TARAFINDAN SEÇİLDİĞİNE İLİŞKİN VERİLERİN GENEL DAĞILIM

- (1) : Personel bölümü tarafından oluşturulan alt birim tarafından
- (2) : Bir üst yönetici tarafından
- (3) : Genel müdür tarafından
- (4) : Örgüt içersinde oluşturulan bir komisyon tarafından
- (5) : Yönetim kurulu tarafından (Genel müdür ve Gn.Md.Yrd. seçimi)
- (6) : Diğer.

“Yönetici personel kim tarafından seçilmektedir?” sorusuna ankete katılan toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımı Grafik-8’de de görüldüğü gibi, yöneticiler, % 2 oranında personel bölümü tarafından oluşturulan alt birim tarafından, % 4 oranında bir üst yönetici tarafından, % 41 oranında genel müdür tarafından, % 4 oranında örgüt içersinde oluşturulan bir komisyon tarafından, % 43 oranında genel müdür ve genel müdür yardımcılarının yönetim kurulu tarafından, % 6 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

Tablo-10 ve Grafik-8’deki verilere bakıldığında genel müdür ve genel müdür yardımcılarının otel işletmelerinin yönetim kurulları tarafından atandığı görülmektedir. Departman müdürü konumundaki yöneticiler ise genel müdür tarafından seçilmektedir. Aynı şekilde departman müdürü konumundaki yöneticiler dışındaki kalan departman şef ve şef yardımcısı konumundaki yöneticilerin ise ilgili departmanın amir veya müdürü tarafından belirlenip genel müdüre teklif götürüldüğü ve seçimin yine genel müdür tarafından yapıldığı belirlenmiştir. Verilerden de anlaşılacağı üzere çeşitli departmanlarda ve değişik düzeylerde çalışan yöneticilerin seçimi tümüyle genel müdür tarafından yürütülmektedir. Bunun olumlu bir durum olduğu söylenemez. Departman müdürü konumundaki yöneticilerin seçiminde genel müdürün görüşü büyük önem taşımaktadır. Ancak örgüt içersinde genel müdür başkanlığında uzman kişilerden oluşturulacak bir seçim komisyonu oluşturulmalı ve müdür kadrolarına ilişkin seçim çalışmalarını yürütmelidir. Alternatif fikir ve değerlendirmeler, tek yönlü olarak yapılacak seçimden çok daha olumlu sonuçlar verecektir. Ayrıca müdür kadroları dışında kalan şef ve şef yardımcısı konumundaki yöneticilerin seçiminde de yetkinin ilgi departmanın amir veya müdürü konumundaki yöneticisine devredilmesi yapılacak seçimin başarısını arttıracaktır.

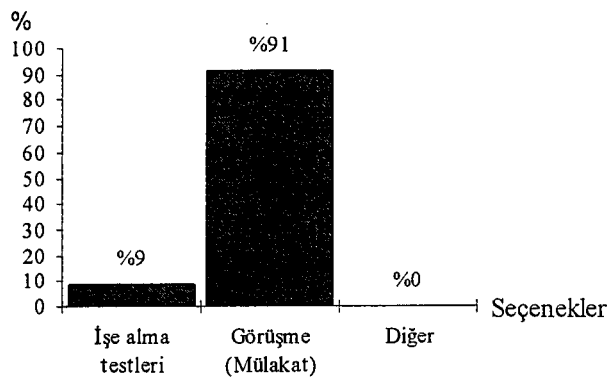
Ankette yeralan 11. soruda otel işletmelerinde yönetici personelin seçiminde uygulanan yöntemlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu konuda elde edilen veriler Tablo-11'de gösterilmiştir.

Tablo-11* : GENEL OLARAK YÖNETİCİ PERSONELİN SEÇİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLERE İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür Genel Müd. Yrd.		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
İşe alma testleri	1	14	2	8	3	9
Görüşme (Mülakat)	6	86	24	92	30	91
Diğer	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	7	100	26	100	33	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo-11'de görüldüğü gibi otel işletmelerinde genel olarak yönetici personelin seçiminde uygulanan yöntemlere ilişkin araştırma kapsamına alınan otel işletmelerindeki genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler, % 14 oranında işe alma testleri (sınav), % 86 oranında da görüşme (mülakat) yöntemini uyguladıkları yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman müdürleri ise % 8 oranında işe alma testleri (sınav), % 92 oranında da görüşme (mülakat) yönteminin uygulandığı yanıtını vermişlerdir. Yöneticilerin bu konuda verdiği yanıtların genel dağılımı Grafik-9'da gösterilmiştir.



Grafik-9 : GENEL OLARAK YÖNETİCİ SEÇİMİNDE UYGULANAN YÖNTEMLERE İLİŞKİN GENEL DAĞILIM

“Genel olarak yönetici personelin seçiminde hangi yöntem uygulanmaktadır?” sorusuna yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımı Grafik-9'da görülmektedir.

Ankete katılan toplam 30 yönetici bu soruya genel olarak % 9 oranında işe alma testleri (sınav), % 91 oranında mülakat yönteminin uygulandığı yanıtını vermişlerdir.

Tablo-11 ve Grafik-9'daki verilere bakıldığında, genel olarak yönetici seçiminde mülakat yönteminin uygulandığı görülmektedir (% 91 oranında). Mülakat yöntemi kuşkusuz adayın işe ve işletmeye uygunluğunu, davranış ve kişilik yapısını, yetenek ve başarısını, geçmiş iş yaşamı vb. özelliklerini belirlemede önemli bir yere sahiptir. Özellikle görünüş düzgünlüğü, diğer insanlar üzerinde kısa zamanda iyi bir izlenim bırakma yeteneği gibi öyle özellikler vardır ki ancak bu yöntemle değerlendirilebilir. Ayrıca bu yöntem her düzey ve nitelikteki personelin seçiminde uygulanabilir. Ancak başarılı bir personel ve özellikle yöneticilerin seçiminde yalnızca mülakat yönteminden yararlanmak yerine diğer yöntemlerle birlikte bir basamak olarak uygulanması daha olumlu olacaktır. Yönetici personelin seçiminde, ikinci bölümde açıklanan ve kendi içersinde test ve mülakat yöntemlerini içeren değerlendirme merkezleri yönteminin uygulanması yönetici adaylarının değerlendirilmesinde daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Otel işletmelerinde yönetici personelin bulunup seçilmesi sürecinin belirlenmesine yönelik soruların sonucunu, yönetici seçiminde adaylarda aranan özelliklerin neler olduğunu içermektedir. Yapılan anket araştırmasından elde edilen veriler, Tablo-12'de gösterilmiştir.

Tablo-12* : GENEL OLARAK YÖNETİCİ ADAYLARINDA ARANAN NİTELİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

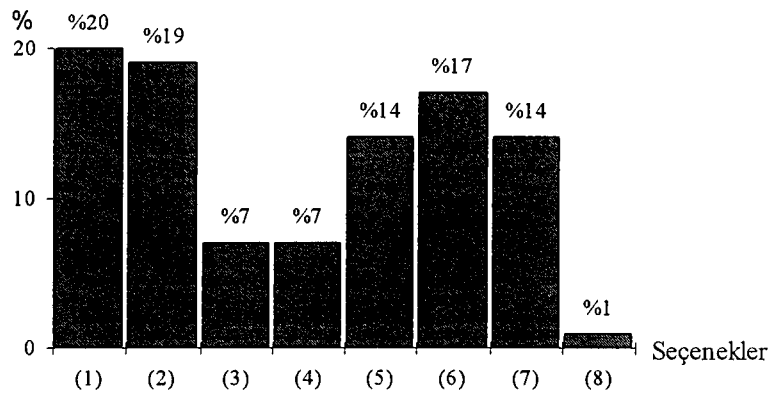
Ankete Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	5	16	20	22	25	20
(2)	6	19	17	19	23	19
(3)	3	9	6	7	9	7
(4)	3	9	6	7	9	7
(5)	4	12	13	14	17	14
(6)	6	19	15	17	21	17
(7)	5	16	12	13	17	14
(8)	-	-	1	1	1	1
TOPLAM	32	100	90	100	122	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- (1) : Yöneticinin doğru, kararlı, yetenekli ve liderlik niteliklerine sahip bir kimse olması gerekir.
- (2) : Mesleki bilgisi üst düzeyde olmalıdır.
- (3) : Ticari bilgisi iyi olmalıdır.
- (4) : Hukuk bilgisi iyi olmalıdır.
- (5) : Personel ve materyal yönetimini iyi bilmelidir.

- (6) : Çok iyi derecede bir veya daha çok yabancı dil bilmelidir.
 (7) : Mesleğinde en az 5 yıl veya daha fazla deneyimli olmalıdır.
 (6) : Diğer.

Tablo-12’de de görüldüğü gibi araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinde ankete katılan genel müdür, genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler, yönetici adaylarında bulunması gerekli niteliklerin neler olduğu sorusuna % 16 oranında yöneticilerin doğru, kararlı, yetenekli ve liderlik niteliklerine sahip bir kimse olması gerekir, % 19 oranında mesleki bilgisi üst düzeyde olmalı, % 9 oranında ticari bilgisi iyi olmalı, % 9 oranında hukuk bilgisi iyi olmalı, % 12 oranında personel ve materyal yönetimini iyi bilmeli, % 19 oranında çok iyi derecede bir veya daha çok yabancı dil bilmeli, % 16 oranında da mesleğinde en az 5 yıl veya daha fazla deneyimli olmalıdır yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise; % 22 oranında yöneticinin doğru, kararlı, yetenekli ve liderlik niteliklerine sahip bir kimse olmalıdır, % 19 oranında mesleki bilgisi üst düzeyde olmalıdır, % 7 oranında, ticari bilgisi iyi olmalıdır, % 7 oranında hukuk bilgisi iyi olmalıdır, % 14 oranında personel ve materyal yönetimini iyi bilmelidir, % 17 oranında çok iyi derecede bir veya daha çok yabancı dil bilmelidir, % 13 oranında mesleğinde en az 5 yıl veya daha fazla deneyimli olmalıdır ve % 1 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Ankette bu soruya verilen yanıtlar genel olarak ayrıca Grafik-10’da gösterilmiştir.



Grafik-10 : YÖNETİCİ ADAYLARINDA ARANAN NİTELİKLERİN GENEL DAĞILIMI

- (1) : Yöneticinin doğru, kararlı, yetenekli ve liderlik niteliklerine sahip bir kimse olması gerekir.
 (2) : Mesleki bilgisi üst düzeyde olmalıdır.
 (3) : Ticari bilgisi iyi olmalıdır.
 (4) : Hukuk bilgisi iyi olmalıdır.
 (5) : Personel ve materyal yönetimini iyi bilmelidir.
 (6) : Çok iyi derecede bir veya daha çok yabancı dil bilmelidir.
 (7) : Mesleğinde en az 5 yıl veya daha fazla deneyimli olmalıdır.
 (6) : Diğer.

“Sizce yönetici kadrolarına personel seçerken, adaylardan aşağıdaki niteliklerden hangisinin / hâgilerinin bulunması önceliklidir?” sorusuna yanıt veren toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtlara genel olarak bakıldığında Grafik-11’de de görüldüğü gibi yöneticiler % 20 oranında yöneticinin doğru, kararlı, yetenekli ve liderlik niteliklerine sahip olması gerekir, % 19 oranında mesleki bilgisi iyi olmalıdır, % 7 oranında ticari bilgisi iyi olmalıdır, % 7 oranında hukuk bilgisi iyi olmalıdır, % 14 oranında personel ve materyal yönetimini iyi bilmelidir, % 17 oranında çok iyi derecede bir veya daha çok yabancı dil bilmelidir, % 14 oranında mesleğinde en az 5 yıl veya daha fazla deneyimli olmalıdır ve % 1 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

Tablo-12 ve Grafik-10’daki verilere bakıldığında yönetici adaylarında aranan özelliklerin başında yöneticinin doğru, kararlı, yetenekli ve liderlik niteliklerine sahip bir kimse olması gelmektedir. Diğer seçeneklerde belirtilen niteliklerinde hemen hemen aynı önemde ve bir bütünü oluşturan parçalar olarak görülmesi olumlu bir durumdur. Ancak unutulmamalıdır ki, adaylarda aranan nitelikler işin gereğine göre değişecektir. Bunun yanında, otel işletmelerinde yönetici adaylarında aranan nitelikler arasında, otel işletmeciliği, yönetim ve halkla ilişkiler gibi konularda gerekli eğitimin alınmış olması önerilebilir. Aksi halde bu durum, otel işletmelerinde yöneticilerin eğitiminde daha fazla emek ve bütçe harcanmasını gerekli kılacaktır.

Otel İşletmelerinde Orta Basamak Yönetici ve Alt Basamak Personelin Bulunması ve Seçilmesi Sürecine İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde uygulanan araştırmada yöneticilere uygulanan ankette yer alan 13 ile 16. soru arasındaki sorular, orta ve alt basamak personelin temininde yararlanılan kaynak ve yöntemler ile seçiminde izlenen süreci belirlemeye yöneliktir.

Ankette yer alan 13. soruda, orta basamak personelin temininde hangi kaynaklardan yararlandığı ve hangi yöntemlerin kullanıldığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Daha öncede belirtildiği gibi burada, çeşitli departmanlarda çalışan ve müdür kadroları dışında bulunan, grup amiri, departman şef ve şef yardımcısı gibi mevkilerde olan personel orta basamak personel olarak nitelendirilmiştir. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo-13’de gösterilmiştir.

Tablo-13* : ORTA BASAMAK YÖNETİCİ PERSONELİN TEMİNİNDE YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERE İLİŞKİN VERİLER

Ankete Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman Yöneticileri			
	Genel Müd.Yrd.	Kişi	%	Kişi	%	Kişi
A	5	63	21	64	26	63
(1)	5	63	17	45	22	48
(2)	1	12	9	24	10	22
(3)	2	25	12	31	14	30
B	3	37	12	36	15	37
(4)	1	17	6	27	7	25
(5)	-	-	2	9	2	7
(6)	-	-	-	-	-	-
(7)	-	-	-	-	-	-
(8)	2	33	7	32	9	32
(9)	3	50	7	32	10	36
(10)	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	21	100	93	100	115	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

A : İşletme içi kaynaklardan temin ediyoruz.

(1) : Yükselme yoluyla

(2) : İşletme içersinde departmanlar arası transferle

(3) : Yetenekli ve gelecek vadeden personelin yetiştirilmesi yoluyla

B : İşletme dışı kaynaklardan temin ediyoruz.

(4) : Reklam ve duyurular yoluyla

(5) : İş ve işçi bulma kurumlarından

(6) : Özel müşavirlik firmaları aracılığıyla

(7) : İşletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlardan

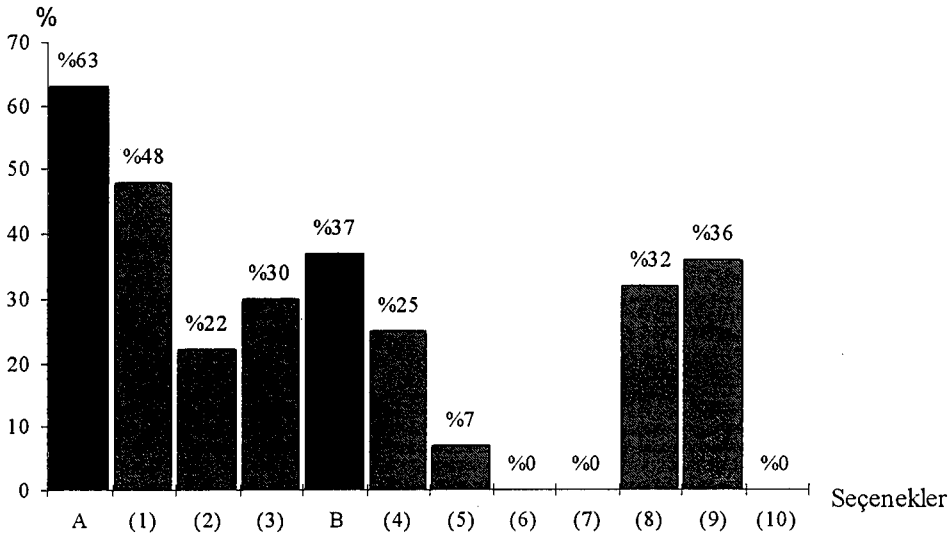
(8) : İşletmede çalışanların öneri yoluyla

(9) : Turizm okullarından veya üniversitelerden

(10) : Diğer.

Tablo-13'de görüldüğü gibi ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler orta basamak yönetici personelin temininde yararlanılan kaynak ve yöntemlerin belirlenmesine yönelik soruya % 63 oranında iç kaynaklardan % 37 oranında da dış kaynaklardan temin ettikleri yanıtını vermişlerdir. İç kaynaklardan teminde % 63 oranında yükselme yoluyla % 12 oranında departmanlar arası transfer yoluyla % 25 oranında da yetenekli ve gelecek vadeden personelin yetiştirilmesi yoluyla yanıtını vermişlerdir. Dış kaynaklardan teminde ise, % 17 oranında reklam ve duyur yoluyla, % 33 oranında işletmede çalışanların önerileri yoluyla, % 50 oranında da turizm okullarından veya üniversitelerden yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 64 oranında iç kaynaklardanvx ve % 36 oranında

dış kaynaklardan temin edildiği yanıtını vermişlerdir. İç kaynaklardan teminde % 45 oranında yükseltme, % 24 oranında departmanlar arası transferle, % 31 oranında da yetenekli ve gelecek vadeden personelin yetiştirilmesi yoluyla yanıtını vermişlerdir. Dış kaynaklardan teminde ise, % 27 oranında reklam ve duyurular, % 9 oranında iş ve işçi bulma kurumlarından, % 32 oranında işletmede çalışanların önerileri yoluyla, % 32 oranında turizm okullarından ve üniversitelerden yanıtını vermişlerdir. Bu konuda elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-11'de gösterilmiştir.



Grafik-11 : ORTA BASAMAK YÖNETİCİ PERSONELİN TEMİNİNDE YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERİN GENEL DAĞILIM

- A** : İşletme içi kaynaklardan temin ediyoruz.
 (1) : Yükseltme yoluyla
 (2) : İşletme içersinde departmanlar arası transferle
 (3) : Yetenekli ve gelecek vadeden personelin yetiştirilmesi yoluyla
B : İşletme dışı kaynaklardan temin ediyoruz.
 (4) : Reklam ve duyurular yoluyla
 (5) : İş ve işçi bulma kurumlarından
 (6) : Özel müşavirlik firmaları aracılığıyla
 (7) : İşletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlardan
 (8) : İşletmede çalışanların öneri yoluyla
 (9) : Turizm okullarından veya üniversitelerden
 (10) : Diğer.

“Orta basamak yönetici personelinizi hangi kaynaklardan ve hangi yöntemlerle temin ediyorsunuz?” sorusuna toplam 30 yöneticinin ankette verdiği yanıtların genel dağılımında Grafik-11’de de görüldüğü gibi yöneticiler, % 63 oranında iç kaynaklardan ve % 37 oranında dış kaynaklardan temin edildiği yanıtını vermişlerdir. İç kaynaklardan teminde % 48 oranında yükseltme, % 22 oranında işletme içersinde departmanlar arası transferler yoluyla ve % 30 oranında da yetenekli ve gelecek vadeden personelin yükseltilmesi yoluyla yanıtını vermişlerdir. Dış kaynaklardan teminde ise, % 25 oranında

reklam ve duyurular yoluyla, % 7 oranında iş ve işçi bulma kurumlarından, % 32 oranında işletmede çalışanların önerileri yoluyla ve % 36 oranında da turizm okulları ve üniversitelerden yanıtını vermişlerdir

Tablo-13 ve Grafik-11’de ki verilere bakıldığında otel işletmelerinde orta basamak yöneticilerin bulunmasında büyük ölçüde işletme içi kaynaklardan yararlanılmaktadır (% 63 oranında). Orta basamak yöneticilerin bulunmasında işletme içersindeki yetenekli personelin yükseltilmesi veya yetiştirilmesi yönteminin uygulanması; diğer çalışan personeli isteklendirmesi, moral motivasyonunu artırması ve ekonomik olması açısından olumlu uygulamalardır. Ayrıca dış kaynaklara başvurulduğunda, turizm okulları ve üniversitelerden yararlanılması, otelcilik ve yönetsel bilgilere sahip adaylar topluluğunun oluşturulması açısından olumludur. Ancak Tablo-13 ve Grafik-11’deki verilere baktığımızda, otel işletmelerinde orta basamak yöneticilerin dış kaynaklardan bulunmasında, işletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatların hiç değerlendirilmediği görülmektedir. Oysa bu tür başvurularda, adayların bilgisini, deneyimini ve yeteneklerini öğrenmek amacıyla bir başvuru formu doldurulmalıdır. Böylece, ileride doğabilecek iş açıklarını doldurmada bir alternatifler topluluğu yaratılmış olacaktır.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde uygulanan ankette yer alan 14. soruda, orta basamak yönetici personelin seçiminde uygulanan aşamalar konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu konuda en sağlıklı bilginin elde edilebilmesi amacıyla, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticilerin yanıtları değerlendirilecektir. Yöneticilerden, “orta basamak yönetici personelin seçiminde uygulanan aşamaların öncelik sırasına göre (1, 2, 3,) işaretlenmesi istenmiştir. Bu yüzden tablodaki sütunlar içersindeki rakamlar ankette verilen seçeneklerin öncelik sırasını belirtmektedir. Bu konuda elde edilen veriler Tablo-14’de gösterilmiştir.

Tablo-14 : ORTA BASAMAK YÖNETİCİ PERSONELİN SEÇİMİNDE UYGULANAN AŞAMALARA İLİŞKİN VERİLER

Araştırma Kapsamına Alınan Oteller						Ankette Yer Alan Seçenekler
A	B	C	D	E	F	
-	-	-	-	-	-	Başvurunun ön kabulü
-	1	-	-	3	1	Ön görüşme
-	-	1	1	1	2	Başvuru formu doldurma
-	-	-	-	2	-	İşe alma testleri (sınav)
1	2	2	2	4	3	Görüşme (Mülakat)
2	3	5	3	5	4	Geçmişin araştırılması
3	-	3	-	8	-	Personel bölümü tarafından seçim kararı
4	4	4	4	7	5	Bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı
5	-	6	-	6	6	Sağlık kontrolü
6	5	7	5	9	7	İşe yerleştirme
-	-	-	-	-	-	Diğer

A : Hotel Stad	B : Hotel Ankara Dedeman
C : Club Hotel Sera	D : Ofo Hotel
E : Likos River Thermal Hotel	F : Colossea Thermal Hotel

Tablo-14’de görüldüğü gibi orta basamak yönetici personelin seçiminde, Hotel Stad’ta öncelik sırasına göre mülakat, geçmişin araştırılması, personel bölümü tarafından seçim kararı, bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme aşamaları sözkonusudur. Hotel Ankara Dedeman’da, ön görüşme, mülakat, geçmişin araştırılması, bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı ve işe yerleştirme; Club Hotel Sera’da, başvuru formu doldurma, mülakat, personel bölümü tarafından seçim kararı, bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, geçmişin araştırılması, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme; Ofo Hotel’de başvuru formu doldurma, mülakat, geçmişin araştırılması, bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı ve işe yerleştirme; Likos River Thermal Hotel’de başvuru formu doldurma, işe alma testleri, ön görüşme, görüşme, geçmişin araştırılması, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme; Colossea Thermal Hotel’de ise, ön görüşme, başvuru formu doldurma, mülakat, geçmişin araştırılması, bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme aşamaları uygulanmaktadır.

Tablo-14’deki veriler incelendiğinde, daha önce belirtilen üst düzey yönetici personelin seçiminde olduğu gibi, belirli bir süreç uygulanmamakta ve her otel kendi içerisinde ayrı bir süreç izlemektedir. Önemli olan, bu konuda uzman kişilerce adayların bütün özelliklerini ortaya çıkarabilecek bir sürecin oluşturulması ve bu sürecin izlenmesidir.

Ankette yeralan 15. soruda otel işletmelerinde alt basamak personelin, hangi kaynaklardan ve hangi yöntemlerle temin edildiğine ilişkin veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu soruya verilen yanıtlar Tablo-15’de gösterilmiştir.

Tablo-15* : ALT BASAMAK PERSONELİN BULUNMASINDA YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERE İLİŞKİN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Genel Müd. Yrd.	Yöneticileri	Kişi	%	Kişi	%
A	2	25	9	28	11	27
(1)	-	-	5	42	5	36
(2)	2	100	7	58	9	64
B	6	75	23	72	29	73
(3)	2	15	6	12	8	12
(4)	1	8	6	12	7	11
(5)	2	15	7	13	9	14
(6)	5	38	18	34	23	25
(7)	3	23	15	29	18	28
(8)	-	-	-	-	-	-
(9)	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	23	100	99	100	122	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

A : İşletme içi kaynaklardan temin ediyoruz.

(1) : Yükselme yoluyla

(2) : İşletme içersinde departmanlar arası transferle

B : İşletme dışı kaynaklardan temin ediyoruz.

(3) : Reklam ve duyurular yoluyla

(4) : İş ve işçi bulma kurumlarından

(5) : İşletmede çalışanların öneri yoluyla

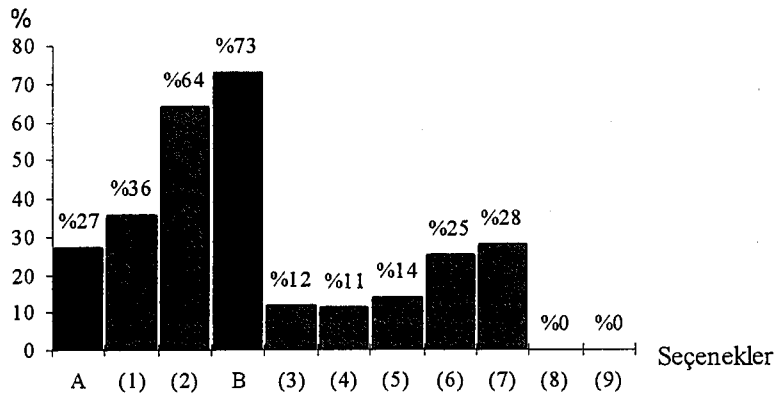
(6) : İşletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlardan

(7) : Turizm okullarından veya üniversitelerden

(8) : Özel müşavirlik firmaları aracılığıyla

(9) : Diğer.

Tablo-15’de görüldüğü gibi ankete yanıt veren yöneticilerden genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler % 25 oranında iç kaynaklardan, % 75 oranında da dış kaynaklardan yararlandıkları yanıtını vermişlerdir. Alt basamak personelin bulunmasında iç kaynaklardan yararlanmada % 100 oranında departmanlar arası transfer yöntemini uyguladıkları; dış kaynaklardan sağlamada ise % 15 oranında reklam ve duyuruları yoluyla, % 8 oranında iş ve işçi bulma kurumlarından, % 15 oranında işletmede çalışanların önerileriyle, % 38 oranında işletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlardan ve % 23 oranında turizm okullarından veya üniversitelerden yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri alt basamak personelin temininde % 28 oranında iç kaynaklara, % 72 oranında da dış kaynaklara başvurdukları yanıtını vermişlerdir. İç kaynaklardan teminde % 42 oranında yükselme ve % 58 oranında da işletme içersinde departmanlar arası transferle yanıtını vermişlerdir. Dış kaynaklardan teminde ise, % 12 oranında reklam ve duyurular yoluyla, % 12 oranında iş ve işçi bulma kurumlarından, % 13 oranında işletmede çalışanların önerileriyle, % 34 oranında işletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlardan, % 29 oranında da turizm okullarından ve üniversitelerden yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımı Grafik-12’de gösterilmiştir.



Grafik-12 : ALT BASAMAK PERSONELİN BULUNMASINDA YARARLANILAN KAYNAK VE YÖNTEMLERİN GENEL DAĞILIMI

A : İşletme içi kaynaklardan temin ediyoruz.

(1) : Yükselme yoluyla

(2) : İşletme içersinde departmanlar arası transferle

B : İşletme dışı kaynaklardan temin ediyoruz.

(3) : Reklam ve duyurular yoluyla

(4) : İş ve işçi bulma kurumlarından

(5) : İşletmede çalışanların öneri yoluyla

(6) : İşletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlardan

(7) : Turizm okullarından veya üniversitelerden

(8) : Özel müşavirlik firmaları aracılığıyla

(9) : Diğer.

Otel işletmelerinde uygulanan araştırmaya katılan toplam 30 yöneticinin ankete verdiği yanıtların genel dağılımı, Grafik-12'de görüldüğü gibi, % 27 oranında iç kaynaklardan, % 73 oranında işletme dışı kaynaklardan şeklindedir. İç kaynaklardan teminde % 36 oranında yükselme, % 64 oranında da departmanlar arası transferle yanıtını vermişlerdir. Dış kaynaklardan teminde ise, % 12 oranında reklam ve duyurular yoluyla, % 11 oranında iş ve işçi bulma kurumlarından, % 14 oranında işletmede çalışanların önerileri yoluyla, % 35 oranında işletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlardan, % 28 oranında da turizm okullarından ve üniversitelerden yanıtını vermişlerdir.

Tablo-15 ve Grafik-12'deki veriler incelendiğinde otel işletmelerinde alt basamak personelin bulunmasında büyük oranda dış kaynaklara başvurulduğu görülmektedir (% 73 oranında). Dış kaynaklardan personel bulmada, işletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatların değerlendirilmesi olumludur. Aynı şekilde turizm okulları ve üniversitelerden yararlanmak turizm ve otelcilik üzerine eğitim almış ve hatta stajyer olarak işletmede çalışmış olan kişilerin değerlendirilmesi açısından olumlu bir yöntemdir. Otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi büyük ölçüde çalışan personele bağlıdır. Özellikle müşteri ile temasta olan alt basamak personelin kalifiye olması gereklidir. Bu nedenle kalifiye eleman bulmada zorluk çekilen işlere dış kaynaklardan personel bulurken, işletmede çalışanların önerileride değerlendirilmesi gerekir. Ayrıca çok fazla nitelik gerektirmeyen işlerde eleman arandığında, bölgesel gazetelere duyurular verilebilir.

Ankette yeralan 16. soruda otel işletmelerinde alt basamak personelin seçiminde hangi aşamaların uygulandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi bu konuda en sağlıklı bilginin sağlanması amacı ile, otel işletmelerinde genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticilerin verdiği yanıtlar değerlendirilecektir. Bu konuda elde edilen veriler Tablo-16'da belirtilmiştir. Tabloda yeralan sütunlardaki rakamlar, alt basamak personelin seçiminde uygulanan aşamaların öncelik sırasını ifade etmektedir.

Tablo-16 : ALT BASAMAK PERSONELİN SEÇİMİNDE UYGULANAN AŞAMALARA İLİŞKİN VERİLER

Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmeleri						Ankette Yer Alan Seçenekler
A	B	C	D	E	F	
-	-	-	-	-	-	Başvurunun ön kabulü
1	1	-	-	3	1	Ön görüşme
2	2	1	1	1	2	Başvuru formu doldurma
-	-	-	-	5	-	İşe alma testleri (sınav)
3	3	2	2	6	3	Görüşme (Mülakat)
4	-	5	-	2	4	Geçmişin araştırılması
5	-	3	-	7	-	Personel bölümü tarafından seçim kararı
6	4	4	3	8	5	Bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı
7	-	6	4	4	6	Sağlık kontrolü
8	5	7	5	9	7	İşe yerleştirme
-	-	-	-	-	-	Diğer

- A : Hotel Stad
 B : Hotel Ankara Dedeman
 C : Club Hotel Sera
 D : Ofo Hotel
 E : Likos River Thermal Hotel
 F : Colossea Thermal Hotel

Tablo-16’da görüldüğü gibi alt basamak personelin seçiminde öncelik sırasına göre Hotel Stad’ta ön görüşme, başvuru formu doldurma, mülakat, geçmişin araştırılması personel bölümü tarafından seçim kararı, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme; Hotel Ankara Dedeman’da ön görüşme, başvuru formu doldurma, mülakat, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, ve işe yerleştirme; Club Hotel Sera’da başvuru formu doldurma, mülakat, personel bölümü tarafından seçim kararı, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, geçmişin araştırılması, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme; Ofo Hotel’de başvuru formu doldurma, mülakat, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme; Likos River Thermal Hotel’de başvuru formu doldurma, geçmişin araştırılması, ön görüşme, sağlık kontrolü, işe alma testleri (sınav), Mülakat, personel bölümü tarafından seçim kararı, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı ve işe yerleştirme; Colossea Thermal Hotel’de ön görüşme, başvuru formu doldurma, mülakat, geçmişin araştırılması, bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı, sağlık kontrolü ve işe yerleştirme aşamaları uygulanmaktadır.

Tablo-16’daki verilere bakıldığında, otel işletmelerinde alt basamak personelin seçiminde uygulanan belirli bir süreç olmadığı görülmektedir. Ancak uygulanan süreçlerdeki aşamalara bakıldığında, otel işletmelerinde alt basamak personel seçiminde mülakat yönteminin uygulandığını görmekteyiz. Yönetici seçimi konusunda belirtildiği gibi alt basamak personelin seçiminde uzman kişilerce, adayların tüm niteliklerin ortaya

çıkarmak bir seçim süreci oluşturulmalı ve bu süreç izlenmelidir. Ayrıca, başarılı bir personel seçimi için gerekli olan ve uzmanlık gerektiren işe alma testlerinden de yararlanılmalıdır. Ayrıntılı ve maliyetli bir seçim sürecinin oluşturulması başarılı bir personel seçimi için gereklidir. Aksi takdirde yanlış personel seçiminin işletmeye maliyeti daha büyük olacaktır.

Otel İşletmelerinde Personel Seçiminde Adaylarda Aranılan Nitelikler; Gözönünde Tutulan Kriterler ve Uygulanan Yöntemlere İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde uygulanan araştırmada yöneticilere uygulanan ankette yer alan 17 ile 32. soru arasında bulunan sorularda, otel işletmelerinde genel olarak personel seçiminde adaylarda aranılan nitelikler, gözönünde tutulan kriterler ve uygulanan yöntemlere ilişkin veriler elde edilmesi ve bu verilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Ankette yer alan 17. soruda, otel işletmelerinde genel olarak personel seçerken adaylarda aranılan özelliklerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu konuda elde edilen veriler Tablo-17'de gösterilmiştir.

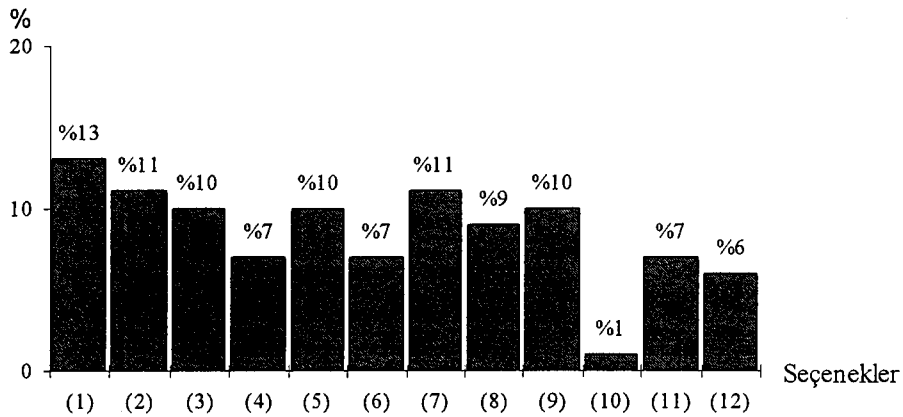
Tablo-17* : GENEL OLARAK PERSONEL SEÇERKEN ADAYLARDA ARANAN ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Genel Müd. Yrd.		Yöneticileri		Kişi	%
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Yabancı dil	6	12	23	13	29	13
Tecrübe	4	8	21	12	25	11
Mesleki eğitim	6	12	16	9	22	10
Geçmiş işlerdeki başarı	4	8	13	7	17	7
Genel kültür	5	10	17	10	22	10
Düzenli konuşma	2	4	14	8	16	7
Dürüstlük	6	12	20	11	26	11
Güleryüz	4	8	14	8	18	9
Uyumlu kişilik yapısı	4	8	17	10	22	10
İyi aile geçmişi	1	2	2	1	3	1
Uygun fizik	4	8	11	6	15	7
Diğer	4	8	10	5	14	6
TOPLAM	50	100	178	100	228	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo-17'de görüldüğü gibi ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 12 oranında yabancı dil, % 8 oranında tecrübe, % 12 oranında mesleki eğitim, % 8 oranında geçmiş işlerdeki başarı, % 10 oranında genel kültür, % 4 oranında düzenli konuşma, % 12 oranında dürüstlük, % 8 oranında güleryüz, % 8 oranında uyumlu kişilik yapısı, % 2 oranında iyi aile

geçmişi, % 8 oranında uygun fizik ve % 8 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Diğer seçeneği içersinde yöneticiler, çalışkan olma, işini bilmesi gibi görüşler belirtmişlerdir. Ankette departman yöneticileri ise, % 13 oranında yabancı dil, % 12 oranında tecrübe, % 9 oranında mesleki eğitim, % 7 oranında geçmiş işlerdeki başarı, % 10 oranında genel kültür, % 8 oranında düzgün konuşma, % 11 oranında dürüstlük, % 8 oranında güler yüz, % 10 oranında uyumlu kişilik yapısı, % 1 oranında iyi aile geçmişi, % 6 oranında uygun fizik ve % 5 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Bu soruda yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımı Grafik-13’de gösterilmiştir.



Grafik-13 : GENEL OLARAK PERSONEL SEÇERKEN ADAYLARDA ARANAN ÖZELLİKLERİN GENEL DAĞILIM

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| (1) : Yabancı dil | (2) : Tecrübe |
| (3) : Mesleki eğitim | (4) : Geçmiş işlerdeki başarı |
| (5) : Genel kültür | (6) : Düzgün konuşma |
| (7) : Dürüstlük | (8) : Güler yüz |
| (9) : Uyumlu kişilik yapısı | (10) : İyi aile geçmişi |
| (11) : Uygun fizik | (12) : Diğer. |

“Genel olarak personel seçerken adaylarda aradığınız özellikler nelerdir?” sorusuna yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımına bakıldığında Grafik-13’de görüldüğü gibi yöneticiler, % 13 oranında yabancı dil, % 11 oranında tecrübe, % 10 oranında mesleki eğitim, % 7 oranında geçmiş işlerdeki başarı, % 10 oranında genel kültür, % 7 oranında düzgün konuşma, % 11 oranında dürüstlük, % 9 oranında güler yüz, % 10 oranında uyumlu kişilik yapısı, % 1 oranında iyi aile geçmişi, % 7 oranında uygun fizik ve % 7 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

Tablo-17 ve Grafik-13’de de görüldüğü gibi ankette yer alan seçeneklere verilen yanıtlar, personel seçiminde adaylarda aranan özelliklerin bir bütün olarak görüldüğü durumunu ortaya koymuştur. Önemli olan açık bir işin gereklerine uygun özelliklerin aranmasıdır. Elde edilen verilere baktığımızda yabancı dil bilme gerekliliği ağır basmaktadır. Turizm sektörünün özelliği gereği ve otellerin çok çeşitli ülkelerden gelen müşterilerde hizmet sunmasından dolayı yabancı dil faktörünün aranması doğaldır.

Ankette yeralan 18. soruda müşterilerle temasta olan personelde aranan özelliklerin neler olduğuna ilişkin veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu konuda elde edilen veriler Tablo-18'de gösterilmiştir.

Tablo-18* : MÜŞTERİLERLE TEMASTA OLAN PERSONELDE ARANAN ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

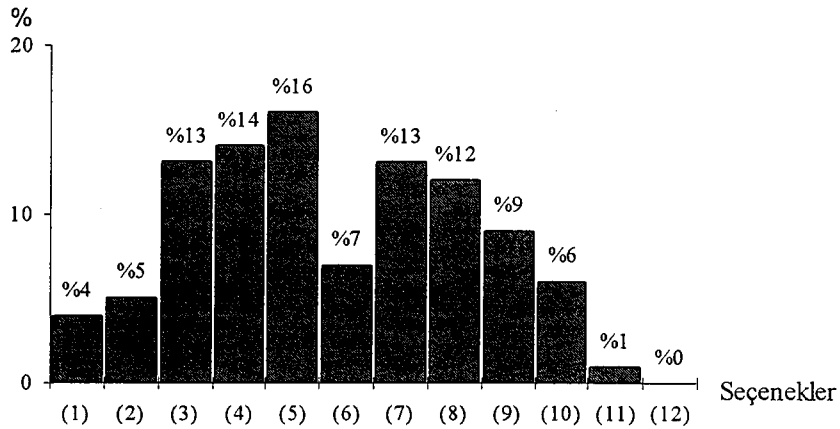
Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	1	2	7	5	8	4
(2)	3	8	6	4	9	5
(3)	4	10	20	13	24	13
(4)	5	13	22	14	27	14
(5)	7	18	23	15	30	16
(6)	3	8	10	7	13	7
(7)	5	13	20	13	25	13
(8)	4	10	19	12	23	12
(9)	4	10	13	9	17	9
(10)	3	8	9	6	12	6
(11)	-	-	1	1	1	1
(12)	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	39	100	150	100	189	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtı serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- (1) : İşi kolay öğrenme yeteneği
- (2) : Yüksek tahsil
- (3) : İşini bilmesi
- (4) : Dış görünüm
- (5) : Yabancı dil
- (6) : Karakterin uygunluğu
- (7) : Otelin prensiplerine uygunluğu
- (8) : İş disiplini
- (9) : Otelcilik bilgisi
- (10) : Arkadaşları ile uyum
- (11) : Medeni durum (evli olması)
- (12) : Diğer.

Tablo-18'de görüldüğü gibi ankete yanıt veren genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler, % 2 oranında işi kolay öğrenme yeteneği, % 8 oranında yüksek tahsil, % 10 oranında işini bilmesi, % 13 oranında dış görünüm, % 18 oranında yabancı dil, % 8 oranında karakterin uygunluğu, % 13 oranında otelin prensiplerine uygunluğu, % 10 oranında iş disiplini, % 10 oranında otelcilik bilgisi, % 8 oranında da arkadaşları ile uyum yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman

müdürleri ise, % 5 oranında işi kolay öğrenme yeteneği, % 4 oranında yüksek tahsil, % 13 oranında işini bilmesi, % 14 oranında dış görünüm, % 15 oranında yabancı dil, % 7 oranında karakterin uygunluğu, % 13 oranında otelin prensiplerine uygunluğu, % 12 oranında iş disiplini, % 9 oranında otelcilik bilgisi, % 6 oranında da arkadaşları ile uyum, % 1 oranında da medeni durum (evli olması) yanıtını vermişlerdir. Bu konuda yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımı Grafik-14’de gösterilmiştir.



Grafik-14 : MÜŞTERİ İLE TEMASTA OLAN PERSONELDE ARANAN ÖZELLİKLERİN GENEL DAĞILIMI

- (1) : İş kolay öğrenme yeteneği
- (2) : Yüksek tahsil
- (3) : İşini bilmesi
- (4) : Dış görünüm
- (5) : Yabancı dil
- (6) : Karakterin uygunluğu
- (7) : Otelin prensiplerine uygunluğu
- (8) : İş disiplini
- (9) : Otelcilik bilgisi
- (10) : Arkadaşları ile uyum
- (11) : Medeni durum (evli olması)
- (12) : Diğer.

Otel işletmelerinde uygulanan araştırmada, müşteri ile temasta olan personelde aranan özelliklere ilişkin toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımında Grafik-14’de görüldüğü gibi yöneticiler, % 4 oranında işi kolay öğrenme yeteneği, % 5 oranında yüksek tahsil, % 13 oranında işini bilmesi, % 14 oranında dış görünüm, % 16 oranında yabancı dil, % 7 oranında karakterin uygunluğu, % 13 oranında otelin prensiplerine uygunluğu, % 12 oranında iş disiplini, % 9 oranında otelcilik bilgisi, % 6 oranında da arkadaşları ile uyum, % 1 oranında da medeni durum (evli olması) yanıtını vermişlerdir.

Tablo-18 ve Grafik-14’de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde müşterilerle ilişkilerin sık olduğu işlere personel seçerken adaylarda aranan özellikler; yabancı dil, iyi bir dış görünüm, işini bilmesi, otelin prensiplerine uygunluğu ve iş disiplini olarak belirtilmiştir. Bu niteliklerin müşteri ile temasta olan personelde bulunması gereklidir.

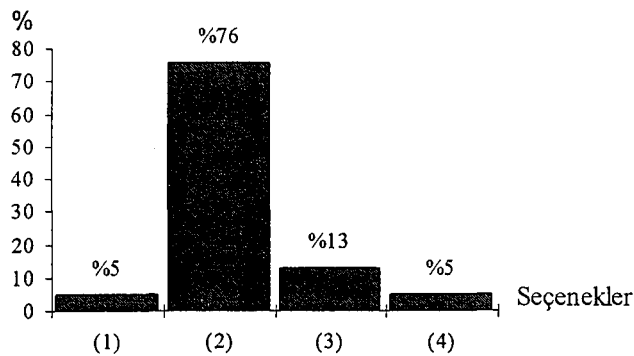
Ayrıca bu adayların toplum içindeki davranışları ve psikolojik yapılarının da kişilik testleri yöntemiyle incelenmesi önerilebilir. Aksi takdirde çeşitli psikolojik bozuklukları olan kişilerin bu görevlere seçilmesi durumunda, işletmeye karşı oluşan genel kanı açısından telafisi zor zararlar meydana gelebilir.

Ankette yer alan 19. soruda otel işletmelerinin çeşitli departmanlarında boşalan iş ve görevlere işletme içersinden personel atarken hangi kriterlerin gözönünde tutulduğuna ilişkin veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-19'da gösterilmiştir.

Tablo-19 : AÇIK OLAN İŞLERE İŞLETME İÇERSİNDEN PERSONEL ATARKEN GÖZÖNÜNDE TUTULAN KRİTERLERE İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Genel Müd. Yrd.		Yöneticileri		Kişi	%
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Personelin hizmet süresi	-	-	2	7	2	5
Başarı ve yeteneği	6	75	23	76	29	76
Basamaksal sıraya göre	2	25	3	10	5	13
Diğer kriterler	-	-	2	7	2	5
TOPLAM	8	100	30	100	38	100

Tablo-19'da görüldüğü gibi otel işletmelerinde genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 75 oranında başarı ve yeteneği, % 25 oranında da basamaksal sıraya göre yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise % 7 oranında personelin hizmet süresi, % 76 oranında başarı ve yeteneği, % 10 oranında basamaksal sıraya göre, % 7 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Diğer yanıtını veren yöneticiler, işe uygun niteliklere sahip olması, gelecek vadetmesi ve dürüst akılcı ve iş tecrübesinin olması gibi görüşler belirtmişlerdir. Bu konuda yöneticilerin verdiği yanıtların genel dağılımı Grafik-15'de gösterilmiştir.



Grafik-15 : AÇIK OLAN İŞLERE İŞLETME İÇERSİNDEN PERSONEL ATARKEN GÖZÖNÜNDE TUTULAN KRİTERLERİN GENEL DAĞILIMI

- (1) : Personelin hizmet süresi
- (2) : Başarı yeteneği
- (3) : Basamaksal sıraya göre
- (4) : Diğer.

Grafik-15'de görüldüğü gibi, yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtların genel dağılımında yöneticiler, % 5 oranında personelin hizmet süresi, % 76 oranında başarı ve yeteneği, % 13 oranında basamaksal sıraya göre, % 5 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

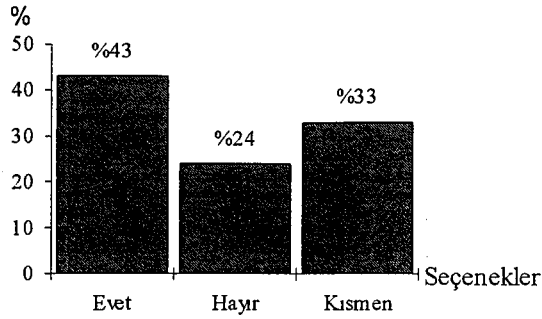
Tablo-19 ve Grafik-15'de de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde çeşitli departmanlarda açık olan işlere işletme içersinden personel atarken gözönünde tutulan kriterin, personelin başarı ve yeteneği olması olumludur. Böylece personelin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı ödüllendirilmiş olur. Bu durum işletmede çalışan diğer personelinde olumlu yönde motive edilmesini sağlar.

Ankette yer alan 20. soruda otel işletmelerinde, personel seçiminde uygulanan mülakat aşamasında, adayları değerlemede kullanılan standart bir formun bulunup bulunmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-20'de gösterilmiştir.

Tablo-20 : MÜLAKAT AŞAMASINDA PERSONEL ADAYLARINI DEĞERLEMEDE KULLANILAN STANDART BİR DEĞERLEME FORMUNUN BULUNUP BULUNMADIĞINA İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür Genel Müd.Yrd.		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	3	50	10	42	13	43
Hayır	1	17	6	25	7	24
Kısmen	2	33	8	33	10	33
TOPLAM	6	100	24	100	30	100

Tablo-20'de görüldüğü gibi ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya % 50 oranında evet, % 17 oranında hayır, % 33 oranında da kısmen yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise % 42 oranında evet, % 25 oranında hayır, % 33 oranında da kısmen yanıtını vermişlerdir. Bu soruda yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımı Grafik-16'de gösterilmiştir.



Grafik-16 : MÜLAKAT AŞAMASINDA PERSONEL ADAYLARINI DEĞERLEMEDE KULLANILAN STANDART BİR DEĞERLEME FORMUNUN BULUNUP BULUNMADIĞINA İLİŞKİN GENEL DAĞILIM

“Seçim sisteminin aşamalarından biri olan mülakat aşamasında kullanılan standart bir değerlendirme formu bulunmakta mı?” sorusuna toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımına bakıldığında Grafik-16’da de görüldüğü gibi yöneticiler, % 43 oranında evet, % 24 oranında hayır ve % 33 oranında da kısmen yanıtını vermişlerdir.

Otel işletmelerinde mülakat uygulamalarında kullanılan standart bir değerlendirme formunun kullanıldığı Tablo-20 ve Grafik-16’daki verilerde görülmektedir. Personel adaylarının etkin bir değerlendirilmesinin yapılabilmesi açısından standart bir değerlendirme formunun kullanılması olumludur.

Ankette yer alan 21. soruda ankete katılan yöneticilerden, hangi tür görüşme (mülakat) yöntemini uyguladıkları konusunda veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-21’de gösterilmiştir.

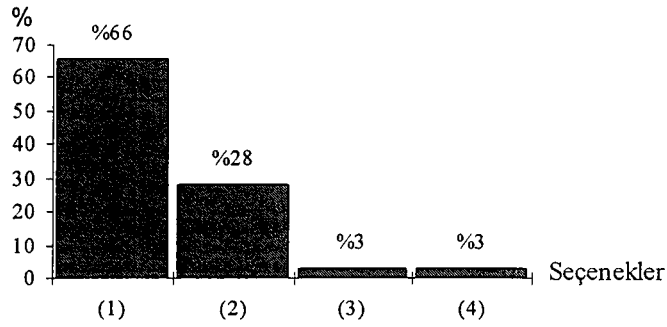
Tablo-21* : HANGİ TÜR MÜLAKAT YÖNTEMİNİN UYGULANDIĞINA YÖNELİK BULGULAR

Ankete Katılan Yöneticiler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	4	57	19	69	23	66
(2)	3	43	7	25	10	28
(3)	-	-	1	3	1	3
(4)	-	-	1	3	1	3
TOPLAM	7	100	28	100	35	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- (1) : 1 görüşmeci, 1 aday (birebir görüşme)
 (2) : 2 veya daha çok görüşmeci, 1 aday
 (3) : 1 görüşmeci, 2 veya daha çok aday
 (4) : 2 veya daha çok görüşmeci, 2 veya daha çok aday

Tablo-21’de görüldüğü gibi, ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya % 57 oranında 1 görüşmeci-1 aday, % 43 oranında da 2 veya daha çok görüşmeci-1 aday yanıtını vermişlerdir. Departman yöneticileri ise, % 69 oranında bire bir görüşme, % 25 oranında 2 veya daha çok görüşmeci-1 aday, % 3 oranında 1 görüşmeci-2 veya daha çok aday, %3 oranında da 2 veya daha çok görüşmeci-2 veya daha çok aday yanıtını vermişlerdir. Yöneticilerin verdikleri yanıtlardan elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-17’de gösterilmiştir.



Grafik-17 : HANGİ TÜR MÜLAKAT YÖNTEMİNİN UYGULANDIĞINA YÖNELİK GENEL DAĞILIM

- (1) : 1 görüşmeci, 1 aday (birebir görüşme)
 (2) : 2 veya daha çok görüşmeci, 1 aday
 (3) : 1 görüşmeci, 2 veya daha çok aday
 (4) : 2 veya daha çok görüşmeci, 2 veya daha çok aday

“Hangi tür görüşme (mülakat) yöntemi uyguluyorsunuz?” sorusuna ankete katılan toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtlarda Grafik-17’de görüldüğü gibi yöneticiler, % 66 oranında bire bir görüşme, % 28 oranında 2 veya daha çok görüşmeci- 1 aday, % 3 oranında 1 görüşmeci- 2 veya daha çok aday, % 3 oranında da 2 veya daha çok görüşmeci-2 veya daha çok aday yanıtını vermişlerdir.

Tablo-21 ve Grafik-17’deki veriler incelendiğinde otel işletmelerinde seçim görüşmelerinin (mülakat) bire bir temeline göre yapıldığı görülmektedir (% 66 oranında). Adayın iki veya daha fazla görüşmeciyile bir araya gelmesi, görüşmecilerin aynı soru ve yanıtlar üzerinde kişisel değerlendirme yapmalarına olanak vermesi ve görüşmenin güvenilirliğini artırması açısından önerilen bir yöntemdir. Ancak, aday sayısının fazla olduğu alt kademe personel seçerken, görüşmecinin iki veya daha fazla adayla birlikte görüşmesi, zaman kazanma ve adaylar arasında kıyaslama yapılabilmesi açısından uygun bir yöntem olacaktır.

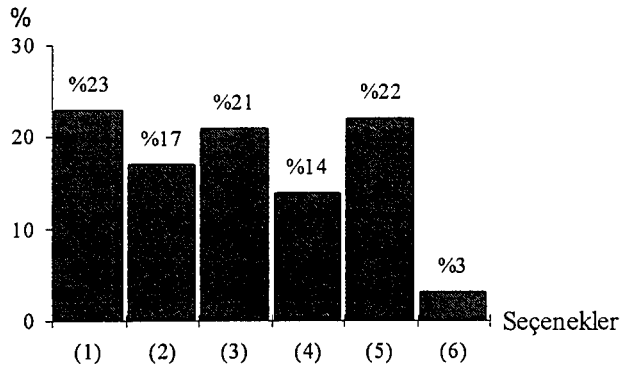
Ankette yeralan 22. soruda, mülakat aşamasında personel adaylarının hangi özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-22’de gösterilmiştir.

Tablo-22* : MÜLAKAT AŞAMASINDA ADAYLARIN HANGİ ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMEYE ÇALIŞILDIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür Genel Müd. Yrd.		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Bilgisini	6	30	17	21	23	23
Yeteneğini	4	20	13	16	17	17
Güvenilirliğini	3	15	18	23	21	21
Tecrübesini	3	15	11	14	14	14
Kişilik yapısını	4	20	18	23	22	22
Diğer	-	-	3	4	3	3
TOPLAM	20	100	80	100	100	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo-22’de görüldüğü gibi mülakat aşamasında adayların hangi özelliklerinin belirlendiği konusunda genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler % 30 oranında bilgisini, % 20 oranında yeteneğini, % 15 oranında güvenilirliğini, % 15 oranında tecrübesini, % 20 oranında da kişilik yapısını yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 21 oranında bilgisini, % 16 oranında yeteneğini, % 23 oranında güvenilirliğini, % 14 oranında tecrübesini, % 23 oranında da kişilik yapısını ve % 4 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyen yöneticiler ayrıca niteliklerin oturmuşluğu ve işe uygunluğu, iş tanımlarının gerektirdiği tüm özellikleri belirlemeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu sorudan elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-18’de gösterilmiştir.



Grafik-18 : MÜLAKAT AŞAMASINDA ADAYLARIN HANGİ ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENDİĞİ KONUSUNDA GENEL DAĞILIM

- (1) : Bilgisini
 (2) : Yeteneğini
 (3) : Güvenirliğini
 (4) : Tecrübesini
 (5) : Kişilik yapısını
 (6) : Diğer

Grafik-18'de görüldüğü gibi ankete katılan toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımında yöneticiler, % 23 oranında bilgisini, % 17 oranında yeteneğini, % 21 oranında güvenilirliğini, % 14 oranında tecrübesini, % 22 oranında kişilik yapısını ve % 3 oranında da diğer seçeneğini yanıtlamışlardır.

Otel işletmelerinde personel seçiminde uygulanan mülakat yönteminde Tablo-22 ve Grafik-18'de de görüldüğü gibi adayların, bilgisi, yeteneği, güvenilirliği, tecrübesi ve kişilik yapısı belirlenmeye çalışılmaktadır. Adayların bütün bu niteliklerinin aynı anda ve görüşme yoluyla belirlenmeye çalışılması sağlıklı sonuçlar vermeyecektir. Görüşmelerde temel olan amaç, adayın işi yapıp yapamayacağını belirlemesidir. Bu nedenle görüşmelerde, adayın potansiyel performansının irdelenmesine öncelik verilmelidir.

Ankette yeralan 23. soruda, otel işletmelerinde personel seçiminde uygulanan mülakat aşamasında karşılaşılan en önemli hatların neler olduğu konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu konuda elde edilen veriler Tablo-23'de gösterilmiştir.

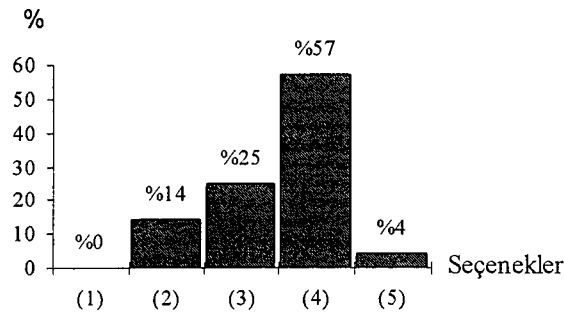
Tablo-23* : MÜLAKAT AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN HATALAR KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	-	-	-	-	6	-
(2)	-	-	6	16	11	14
(3)	3	50	8	21	25	25
(4)	3	50	22	58	2	57
(5)	-	-	2	5	-	4
TOPLAM	6	100	38	100	44	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlayma serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- (1) : Genelde görüşmeciler ön fikirli davranmaktadırlar
 (2) : Görüşmeci, kafasında canlandığı işgöreni bulmaya çalışarak yanlış değerlendirme yapmaktadır.
 (3) : Bazı görüşmeciler, adayın bütün özelliklerini ortaya koymasını sağlayamamaktadırlar.
 (4) : Kısa süreli bir görüşme adayın gerçek niteliklerini tam olarak belirlemede yeterli değildir.
 (5) : Diğer hatalar.

Tablo-23’de de görüldüğü gibi genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 50 oranında bazı görüşmeciler, adayın bütün özelliklerini ortaya koymasını sağlayamamaktadır, % 50 oranında da kısa süreli bir görüşme adayın gerçek niteliklerini tam olarak belirlemede yeterli değildir yanıtını vermişlerdir. Departman yöneticileri ise bu soruya, % 16 oranında görüşmeci, kafasında canlandırdığı işgöreni bulmaya çalışarak yanlış değerlendirme yapmaktadırlar, % 21 oranında bazı görüşmeciler adayın bütün özelliklerini ortaya koymasını sağlayamamaktadırlar, % 58 oranında kısa süreli bir görüşme adayın gerçek niteliklerini belirlemede yeterli değildir ve % 5 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Diğer yanıtı veren yöneticiler mülakat aşamasında yapılan hatalar konusunda; adayların ileriye dönük değil, o anki durumlarının değerlendirildiği, görüşmelerin mülakat tekniklerini iyi bilen kişilerce yapılması gerektiği şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu konuda elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-19’da gösterilmiştir.



Grafik-19 : MÜLAKAT AŞAMASINDA KARŞILAŞILAN HATALARIN GENEL DAĞILIMI

- (1) : Genelde görüşmeciler ön fikirli davranmaktadırlar
- (2) : Görüşmeci, kafasında canlandırdığı işgöreni bulmaya çalışarak yanlış değerlendirme yapmaktadır.
- (3) : Bazı görüşmeciler, adayın bütün özelliklerini ortaya koymasını sağlayamamaktadırlar.
- (4) : Kısa süreli bir görüşme adayın gerçek niteliklerini tam olarak belirlemede yeterli değildir.
- (5) : Diğer hatalar.

“Mülakat aşamasında karşılaşılan en önemli hatalar neler olmakta?” sorusuna ankete katılan yöneticilerin verdikleri yanıtların Grafik-19’da genel olarak dağılımında, % 14 oranında görüşmeci kafasında canlandırdığı işgöreni bulmaya çalışarak yanlış değerlendirme yapmaktadır, % 25 oranında bazı görüşmeciler adayın bütün özelliklerini ortaya koymasını sağlayamamaktadırlar, % 57 oranında kısa süreli bir görüşme adayın gerçek niteliklerini tam olarak belirlemede yeterli değildir ve % 4 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

Tablo-23 ve Grafik-19’da da görüldüğü gibi, otel işletmelerinde mülakat uygulamalarında karşılaşılan en önemli hatalar olarak, kısa süreli görüşmelerin adayın niteliklerini belirlemede yetersiz kalması (% 57 oranında) ve görüşmecilerin adayın bütün özelliklerini ortaya koyamamasıdır. Bu hatalar yanlış bir aday seçimi yapılması olasılığını

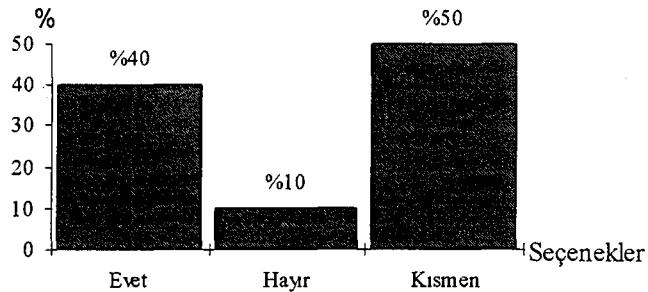
büyük ölçüde arttırmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi otel işletmelerinde, personel seçiminde kullanılan yöntemlerin bu konularda uzman kişilerce uygulanması gereklidir. Aksi takdirde seçim ile ilgili çalışmaların başarı olasılığı büyük ölçüde azalacaktır.

Ankette yer alan 24. soruda ankete katılan yöneticilerden, işe alma testlerinin (sınav) önemine ne derece inandıkları konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-24'de gösterilmiştir.

Tablo-24 : İŞE ALMA TESTLERİNE YÖNETİCİLERİN VERDİKLERİ ÖNEME İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Genel Müd. Yrd.		Yöneticileri		Kişi	%
	Kişi	%	Kişi	%		
Evet	4	67	8	33	12	40
Hayır	-	-	3	13	3	10
Kısmen	2	33	13	54	15	50
TOPLAM	10	100	24	100	30	100

Tablo-24'de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerden genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 67 oranında evet ve % 33 oranında da kısmen yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise % 33 oranında evet, % 10 oranında hayır ve % 50 oranında da kısmen yanıtını vermişlerdir. Bu konuda elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-20'de gösterilmiştir.



Grafik-20 : İŞE ALMA TESTLERİNE VERİLEN ÖNEME İLİŞKİN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI

Otel işletmelerinde uygulanan ankette yöneticilerin işe alma testlerine verdikleri önem konusunda verilen yanıtların genel dağılımı Grafik-20'de görüldüğü gibi yöneticiler, % 40 oranında evet, % 10 oranında hayır ve % 50 oranında da kısmen yanıtını vermişlerdir.

Tablo-24 ve Grafik-20’de de görüldüğü gibi otel işletmelerindeki yöneticiler işe alma testlerinin önemine inanmaktadırlar. Bu durum testlerle ilgili uygulamaların başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

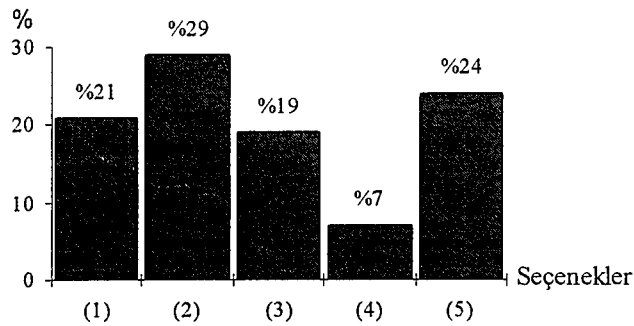
Ankette yer alan 25. soruda, otel işletmelerinde personel seçimi süreci içerisinde hangi tür testlerin uygulandığına yönelik veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler Tablo-25’de gösterilmiştir.

Tablo-25* : PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLERE İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Kişilik Testleri	1	9	8	26	9	21
Bilgi Testleri	4	36	8	26	12	29
Başarı Testleri	3	27	5	16	8	19
Zeka Testleri	1	9	2	6	3	7
Test Uygulanmıyor	2	19	8	26	10	24
TOPLAM	10	100	24	100	30	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo-25’de görüldüğü gibi bu soruya, otel işletmelerinde genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler % 9 oranında kişilik testleri, % 36 oranında bilgi testleri, % 27 oranında başarı testleri, % 9 oranında zeka testleri ve % 19 oranında da test uygulanmıyor yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 26 oranında kişilik, % 26 oranında bilgi, % 16 oranında başarı, % 9 oranında zeka testleri ve % 19 oranında da test uygulanmıyor yanıtını vermişlerdir. Yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımı Grafik-21’de gösterilmiştir.



Grafik-21 : PERSONEL SEÇİMİNDE UYGULANAN TESTLERİN GENEL DAĞILIMI

- (1) : Kişilik testleri
 (2) : Bilgi testleri
 (3) : Başarı testleri
 (4) : Zeka testleri
 (5) : Test uygulanmıyor

Otel işletmelerinde, personel seçiminde uygulanan yöntemlerden biri olan işe alma testlerinin, hangi türlerinin uygulandığına yönelik elde edilen verilerin genel dağılımında Grafik-21’de de görüldüğü gibi yöneticiler % 21 oranında kişilik, % 29 oranında bilgi, % 19 oranında başarı, % 7 oranında zeka testlerinin uygulandığı ve % 24 oranında da test uygulanmadığı yanıtını vermişlerdir.

Tablo-25 ve Grafik-21’de görüldüğü gibi adaylara test uygulayan işletmelerde bilgi, başarı ve kişilik testleri en çok uygulanan testlerdir. % 24 oranında da test uygulaması yoktur. Tek bir testle, bir adayın tüm niteliklerini belirlemek olanaksızdır. Her testin geliştirilme amacı farklıdır. Bu nedenle, otel işletmelerinde personel seçerken, açık olan işin gereklerine göre adaya bir dizi test uygulanmalıdır.

Ankette yeralan 26. soruda yöneticilerden, test yönteminde adayların hangi özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığına ilişkin veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Ancak araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde bazı yöneticiler bir önceki soruda test uygulanmadığını belirttikleri için, bu soruda test yöntemini uygulayan otel işletmelerindeki yöneticilerin yanıtları değerlendirilecektir. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-26’da gösterilmiştir.

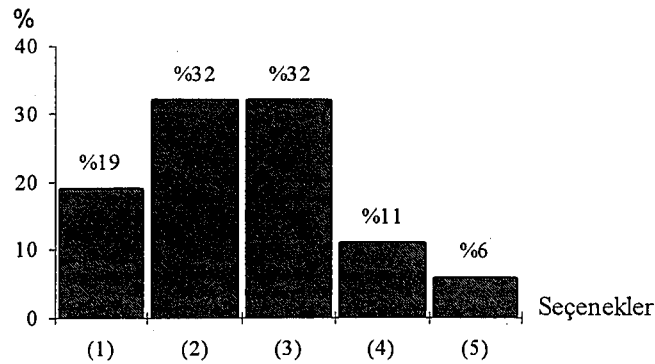
Tablo-26* : TEST YÖNTEMİNDE ADAYLARIN HANGİ ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMEYE ÇALIŞILDIĞI KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Genel Kültürünü	2	22	7	18	9	19
Bilgisini	4	45	11	29	15	32
Tecrübesini	3	33	12	32	15	32
Zeka düzeyinii	-	-	5	13	5	11
Diğer	-	-	3	8	3	6
TOPLAM	9	100	38	100	47	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo-26’da görüldüğü gibi araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 22 oranında genel kültürünü, % 45 oranında bilgisini ve % 33 oranında da tecrübesini yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 18 oranında genel kültürünü, % 29 oranında bilgisini, % 32 oranında tecrübesini, % 13 oranında zeka düzeyini ve % 8 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Diğer seçeneğinde yöneticiler

adayların niteliklerinin doğruluk derecesinin ölçüldüğünü belirtmişlerdir. Bu sorudan elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-22’de gösterilmiştir.



Grafik-22 : TEST YÖNTEMİNDE ADAYIN HANGİ ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENDİĞİNE İLİŞKİN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| (1) : Genel kültürünü | (2) : Bilgisini |
| (3) : Tecrübesini | (4) : Zeka düzeyini |
| (5) : Diğer | |

“Test yönteminde adayların hangi özelliklerini belirlemeye çalışıyorsunuz?” sorusuna ankete katılan toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımında Grafik-22’de görüldüğü gibi yöneticiler, % 19 oranında genel kültürünü, % 32 oranında bilgisini, % 32 oranında tecrübesini, % 11 oranında zeka düzeyini ve % 6 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

Tablo-26 ve Grafik-22’de görüldüğü gibi otel işletmelerinde personel seçerken uygulanan testlerde, adayların en çok bilgi ve tecrübesi belirlenmeye çalışılmaktadır. Ancak daha öncede belirtildiği gibi önemli olan, açık olan işlerin gereklerine göre adaylarda bulunması gerekli nitelikler belirlenmeye çalışılmalıdır.

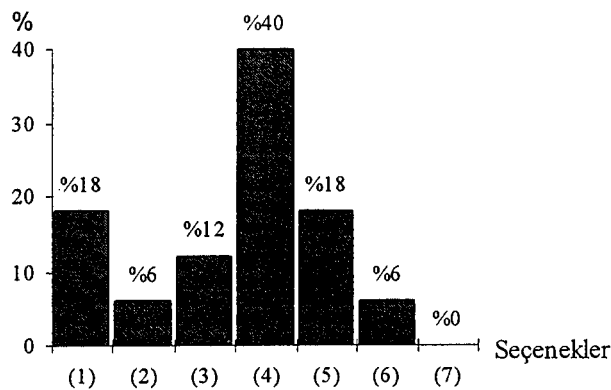
Ankette yer alan 27. soruda, ankete katılan yöneticilerden, seçim sürecindeki, en önemli ve doğru bir seçim için dikkat edilmesi gereken aşamanın ne olduğu konusunda veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler Tablo-27’de gösterilmiştir.

Tablo-27* : DOĞRU BİR SEÇİM İÇİN DIKKAT EDİLMESİ GEREKEN AŞAMALARA İLİŞKİN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür Genel Müd.Yrd.		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Ön görüşme	1	8	10	21	11	18
Başvuru formu doldurma	2	15	2	5	4	6
İşe alma testleri	3	23	3	6	6	12
Mülakat	5	38	19	41	24	40
Geçmişin araştırılması	1	8	10	21	11	18
Sağlık kontrolü	1	8	3	6	4	6
Diğer	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	13	100	47	100	60	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo-27'de görüldüğü gibi ankete katılan genel müdür ve genel müdür konumundaki yöneticiler, personel seçimi sürecinde dikkat edilmesi gereken aşamalar konusunda, % 8 oranında ön görüşme, % 15 oranında başvuru formu doldurma, % 23 oranında işe alma testleri, % 38 oranında mülakat, % 8 oranında geçmişin araştırılması, % 8 oranında da sağlık kontrolü yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 21 oranında ön görüşme, % 5 oranında başvuru formu doldurma, % 6 oranında işe alma testleri, % 41 oranında mülakat, % 21 oranında geçmişin araştırılması, % 6 oranında da sağlık kontrolü yanıtını vermişlerdir. Bu soruya verilen yanıtların genel dağılımı Grafik-23'de gösterilmiştir.



Grafik-23 : DOĞRU BİR SEÇİM İÇİN DIKKAT EDİLMESİ GEREKEN AŞAMALAR KONUSUNDA ELDE EDİLEN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI

- (1) : Ön Görüşme
 (2) : Başvuru formu doldurma
 (3) : İşe alma testleri
 (4) : Mülakat
 (5) : Geçmişin araştırılması
 (6) : Sağlık kontrolü
 (7) : Diğer

Grafik-23'de görüldüğü gibi ankete yanıt veren toplam 30 yönetici bu soruya % 18 oranında ön görüşme, % 6 oranında başvuru formu doldurma, % 12 oranında işe alma testleri, % 40 oranında mülakat, % 18 oranında geçmişin araştırılması ve % 6 oranında sağlık kontrolü yanıtını vermişlerdir.

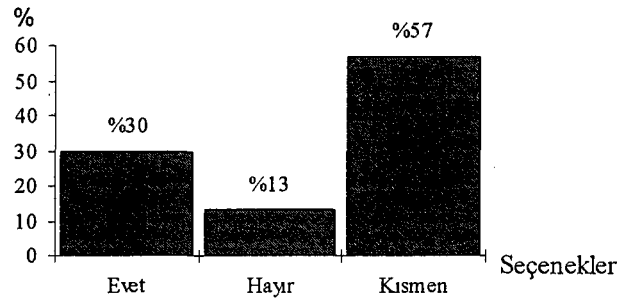
Otel işletmelerinde ankete katılan yöneticiler, en önemli ve doğru bir seçim için dikkat edilmesi gereken aşama olarak mülakat aşaması üzerinde ortak bir görüş içersindedirler. Gerçekten de mülakat yöntemi adayların kağıt üzerindeki niteliklerini değerlemede oldukça büyük bir öneme sahiptir. Ancak personel seçimi çalışmalarını yürüten kişilerin, seçim sürecinde yer alan tüm aşamalara aynı önem ve ciddiyetle eğilmeleri, bu çalışmaların başarısı açısından büyük öneme sahiptir.

Otel işletmelerinde yapılan araştırmada yöneticilere uygulanan ankette 28. soruda, şu anda işletmede uygulanan personel seçim sisteminin işe en uygun adayı seçmede yeterli olup olmadığı konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmış ve elde edilen veriler Tablo-28'de gösterilmiştir.

Tablo-28 : UYGULANAN PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN İŞE EN UYGUN ADAYI SEÇMEDE YETERLİ OLUP OLMADIĞINA YÖNELİK BULGULAR

Ankete Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür Genel Müd. Yrd.		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Evet	3	50	6	25	9	30
Hayır	-	-	4	17	14	13
Kısmen	3	50	14	58	17	57
TOPLAM	6	100	24	100	30	100

Tablo-28'de görüldüğü gibi ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 50 oranında evet ve % 50 oranında da kısmen yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 25 oranında evet, % 17 oranında hayır ve % 58 oranında da kısmen yanıtını vermişlerdir. Yöneticilerin bu soruya verdikleri yanıtların genel dağılımı Grafik-24'de gösterilmiştir.



Grafik-24 : UYGULANAN PERSONEL SEÇİM SİSTEMİNİN İŞE EN UYGUN ADAYI SEÇMEDE YETERLİ OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI.

“Sizce şu anda işletmenizde uygulanan personel seçim sistemi işe en uygun aday seçmede yeterlidir?” sorusuna yanıt veren toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımına baktığımızda Grafik-24’de görüldüğü gibi yöneticiler, % 30 oranında evet, % 13 oranında hayır ve % 57 oranında da kısmen yanıtını vermişlerdir.

Tablo-28 ve Grafik-24’de görüldüğü gibi otel işletmelerinde yapılan araştırmada yöneticiler, uygulanan personel seçim sistemin işe en uygun aday seçmede yeterli (% 30 oranında) ve büyük oranda kısmen yeterli (% 57 oranında) olduğunu belirtmişlerdir. Kısmen yanıtını çoğunlukta olması otellerde personel seçimi uygulamalarındaki bazı hata veya eksiklikleri belirtmektedir. Bu konuda otel yönetimi gerekli incelemeleri yapıp bu eksikliklerin giderilmesine ve işe en uygun adayın seçimini sağlayacak bir seçim sistemi oluşturulmaya çalışılmalıdır. Bu çalışmaların uzman kişilerce yapılması önerilebilir.

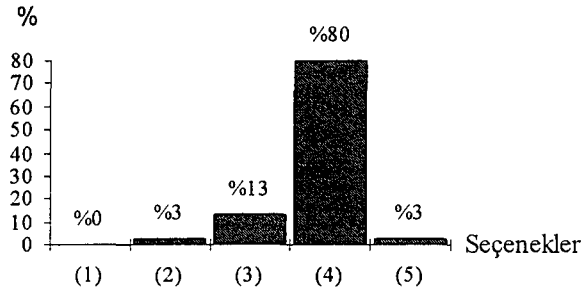
Ankette yer alan 29. soruda, ankete katılan yöneticilerden, yanlış bir aday seçimi yapıldığının sonradan farkedildiğinde ne yaptıkları konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-29’da gösterilmiştir.

Tablo-29 : YANLIŞ BİR ADAY SEÇİMİ YAPILDIĞININ SONRADAN FARKEDİLMESİ DURUMUNDA SERGİLENEN TUTUM HAKKINDA ELDE EDİLEN VERİLER

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	-	-	-	-	-	-
(2)	1	17	-	1	1	3
(3)	-	-	4	4	4	13
(4)	5	83	19	24	24	80
(5)	-	-	1	1	1	3
TOPLAM	6	100	24	30	30	100

- (1) : Bu duruma katlanıyoruz.
 (2) : Belli bir süre çalıştırdıktan sonra işten çıkartıyoruz.
 (3) : Farkettiğimiz anda işten çıkartıyoruz.
 (4) : Belli bir süre denemeye tabi tuttuğumuzdan, böyle bir durumu önceden farkedebiliyoruz.
 (5) : Diğer.

Tablo-29'da görüldüğü gibi ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya % 17 oranında belli bir süre çalıştırdıktan sonra işten çıkartıyoruz ve % 83 oranında da belli bir süre denemeye tabi tuttuğumuzdan, böyle bir durumu önceden farkedebiliyoruz yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 17 oranında farkettilerimiz anda işten çıkartıyoruz, % 79 oranında belli bir süre denemeye tabi tuttuğumuzdan böyle bir durumu önceden farkedebiliyoruz ve % 4 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Diğer yanıtını veren yöneticiler; yanlış seçimi telefi edecek süre tanıyoruz. Eğitim ile telafi edemezse işten çıkartıyoruz yanıtını vermişlerdir. Bu sorudan elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-25'de gösterilmiştir.



Grafik-25 : YANLIŞ BİR ADAY SEÇİMİ YAPILDIĞININ SONRADAN FARKEDİLMESİ DURUMUNDA SERGİLENEN TUTUM HAKKINDAKİ BULGULARIN GENEL DAĞILIMI

- (1) : Bu duruma katlanıyoruz.
 (2) : Belli bir süre çalıştırdıktan sonra işten çıkartıyoruz.
 (3) : Farkettiğimiz anda işten çıkartıyoruz.
 (4) : Belli bir süre denemeye tabi tuttuğumuzdan, böyle bir durumu önceden farkedebiliyoruz.
 (5) : Diğer.

“Yanlış bir aday seçimi yaptığınızı sonradan farkettilerinizde ne yapıyorsunuz?” sorusuna otel işletmelerinde ankete katılan yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımına bakıldığında Grafik-25’de de görüldüğü gibi yöneticiler, % 3 oranında belli bir süre çalıştırdıktan sonra işten çıkartıyoruz, % 13 oranında farkettilerimiz anda işten çıkartıyoruz, % 80 oranında belli bir süre denemeye tabi tuttuğumuzdan, böyle bir durumu önceden farkedebiliyoruz ve % 3 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

Tablo-29 ve Grafik-25’deki veriler incelendiğinde otel işletmelerinde, seçilen adayların belli bir süre denemeye tabi tutulduğundan, yanlış bir aday seçimi bu sayede

önceden farkedilebilmektedir. Bu uygulama zaman ve maliyet açısından belli bir yük getirirse de, adayın kesin olarak işe yerleştirilmesinden sonra oluşabilecek maliyet ve zararları gözönünde tutulduğunda olumlu bir uygulama olduğu söylenebilir.

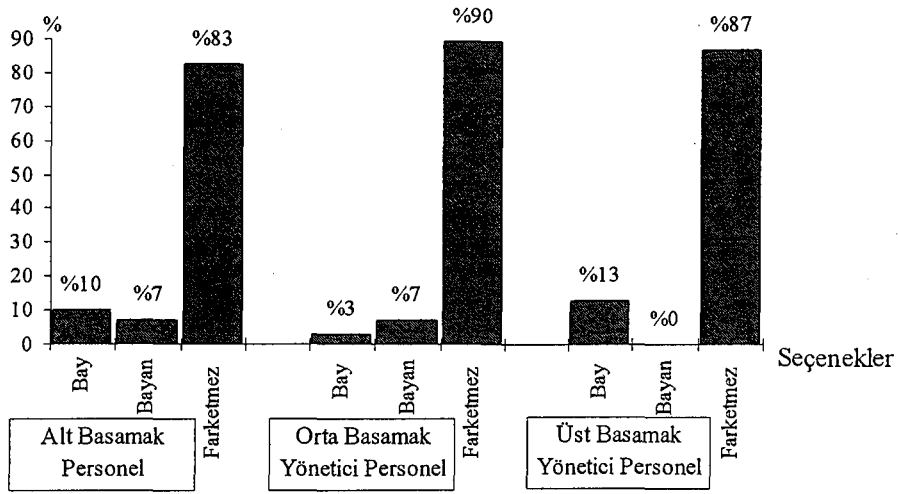
Otel işletmelerinde yapılan araştırmada yöneticilere uygulanan ankette yer alan 30. soruda yöneticilerden, işletmenin hangi kademelerinde, personel seçerken cinsiyetin önem taşıdığı konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-30'da gösterilmiştir.

Tablo-30* : PERSONEL SEÇİMİNDE, CINSİYETİN ÖNEM TAŞIDIĞI PERSONEL DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Genel Müd. Yrd.		Yöneticileri		Kişi	%
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Alt kademe personel						
Bay	-	-	3	12	3	10
Bayan	1	17	1	4	2	7
Farketmez	5	83	20	84	25	83
Orta kademe yönetici personel						
Bay	-	-	1	4	1	3
Bayan	1	17	2	8	2	7
Farketmez	5	83	21	88	27	90
Üst kademe yönetici personel						
Bay	1	17	3	12	4	13
Bayan	-	-	-	-	-	-
Farketmez	5	83	21	88	26	87
TOPLAM	18	100	72	100	90	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo-30'da görüldüğü gibi, otel işletmelerinde genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler alt kademe personel seçerken bu soruya, % 17 oranında bay, % 83 oranında da farketmez yanıtını vermişlerdir. Orta kademe yönetici personel seçerken, % 17 oranında bayan ve % 83 oranında da farketmez yanıtını vermişlerdir. Üst kademe yönetici personel seçiminde ise % 17 oranında bay, % 83 oranında farketmez yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, alt kademe personel seçiminde, % 12 oranında bay, % 4 oranında bayan ve % 84 oranında farketmez; orta basamak yönetici personel seçiminde % 4 oranında bay, % 8 oranında bayan ve % 88 oranında farketmez; üst basamak yönetici personel seçiminde ise % 12 oranında bay ve % 88 oranında farketmez yanıtını vermişlerdir. Elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-26'da göstermiştir.



Grafik-26 : PERSONEL SEÇİMİNDE CİNSİYETİN ÖNEMİNE İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI

Personel seçiminde hangi kademelere personel seçerken cinsiyet faktörünün önem taşıdığı konusundaki soruya, otel işletmelerinde ankete katılan toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımında Grafik-27’de görüldüğü gibi yöneticiler, alt basamak personelin seçiminde % 10 oranında bay, % 77 oranında bayan ve % 83 oranında farketmez; orta basamak yönetici personelin seçiminde % 3 oranında üst basamak yönetici personelin seçiminde % 13 oranında bay ve % 87 oranında da farketmez yanıtını vermişlerdir.

Tablo-30 ve Grafik-26’da da görüldüğü gibi otellerde çeşitli düzeylerde personel seçerken cinsiyete önem verilmemesi olumludur. Önemli olan adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğudur. Ancak bazı işler için cinsiyet faktörü ön plana çıkabilir. Örneğin, fiziksel güç gerektiren işlerde veya bayanların çalışmasını hala kabullenemeyen Türk erkeklerinin varlığı gözönünde tutularak, gece geç saatlere kadar açık olan içkili bölümlere personel seçerken erkek adaylar öncelikli tutulaabilir.

Ankette yer alan 31. soruda yöneticilerden, bir önceki soruda (30. soruda) verdikleri yanıtın nedeninin kısaca açıklanması istenmiştir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, işletmelerinde çeşitli kademelere personel seçerken cinsiyete önem verilmediğini belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarakda, “yapılacak işin gereklerini yerine getirmek önemlidir, cinsiyetle alakalı bir konu değildir” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler ise alt basamak personelin her zaman için ağır işçi konumunda oldukları ve bu nedenle erkek personelin öncelik taşımasının gerekli olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler ise bayanların, erkek personele göre daha problemliler olduklarını belirtmişlerdir.

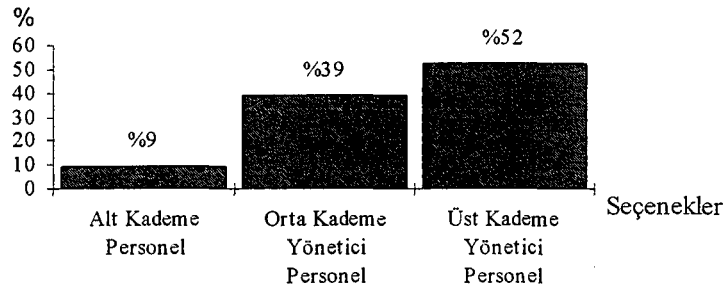
Otel işletmelerinde yapılan araştırmada, yöneticilere uygulanan ankette yeralan 32. soruda yüksek öğrenim görmüş adayların en çok hangi kademelere personel alırken öncelik taşıdığı konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-31’de gösterilmiştir.

Tablo-31* : YÜKSEK ÖĞRENİM GÖRMÜŞ ADAYLARIN HANGİ KADEMELERE PERSONEL ALIRKEN ÖNCELİK TAŞIDIĞINA İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
Alt Kademe Personel	1	13	3	8	4	9
Orta Kademe Yönetici Personel	4	50	13	36	17	39
Üst Kademe Yönetici Personel	3	37	20	56	23	52
TOPLAM	8	100	36	100	44	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

Tablo-31’de görüldüğü gibi ankete katılan genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 13 oranında alt kademe personel seçerken, % 50 oranında orta kademe yönetici personel seçerken ve % 37 oranında da üst kademe yönetici personel seçerken yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 8 oranında alt kademe personel, % 36 oranında orta kademe personel ve % 56 oranında da üst kademe yönetici personel seçerken, yüksek öğrenim görmüş adayların öncelik taşıdığı yanıtını vermişlerdir. Bu sorudan elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-27’de gösterilmiştir.



Grafik-27 : YÜKSEK ÖĞRENİM GÖRMÜŞ ADAYLARIN HANGİ KADEMELERE PERSONEL SEÇERKEN ÖNCELİK TAŞIDIĞINA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI

“Yüksek öğrenim görmüş adaylar en çok hangi kademelere personel seçerken öncelik taşımaktadır?” sorusuna ankete katılan yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımına bakıldığında Grafik-27’de görüldüğü gibi yöneticiler, % 9 oranında alt kademe personel, % 39 oranında orta kademe yönetici personel ve % 52 oranında da üst kademe yönetici personel yanıtını vermişlerdir.

Tablo-31 ve Grafik-27’de görüldüğü gibi, otellerde yönetici personelin seçiminde yüksek öğrenim görmüş adayların öncelik taşınması, bu adayların otel işletmeciliği, yönetim, halkla ilişkiler, insan psikolojisi vb. konularda eğitim görmüş olmaları nedeniyle

olumludur. Dolayısıyla seçilen kişilerin ileride doğabilecek eğitim ihtiyacı ve ilgili masraflar azalacak, adayların potansiyel başarıları artacaktır.

Otel İşletmelerinde Personel Bulma ve Seçme Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde uygulanan araştırmada yöneticilere yönelik ankette yer alan 33 ile 37. soru arasındaki sorular, otel işletmelerinde personel bulma ve seçme uygulamalarında karşılaşılan sorunları belirlemeye yöneliktir.

Ankette yer alan 33. soruda yöneticilerden, bulmakta güçlük çektikleri personel türleri hakkında veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-32'de gösterilmiştir.

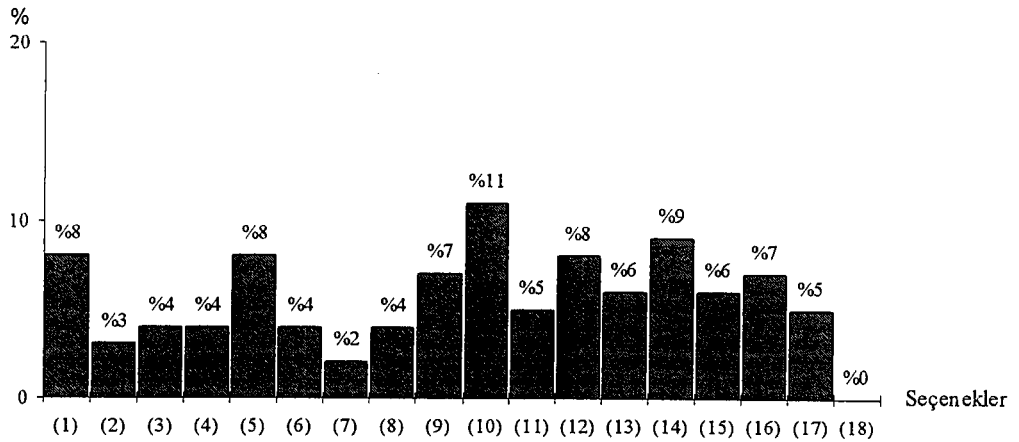
Tablo-32* : BULMAKTA GÜÇLÜK ÇEKİLEN PERSONEL TÜRLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür Genel Müd. Yrd.		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	2	8	7	9	9	8
(2)	3	12	-	-	3	3
(3)	2	8	2	3	4	4
(4)	2	8	2	3	4	4
(5)	2	8	7	9	9	8
(6)	-	-	4	5	4	4
(7)	-	-	2	3	2	2
(8)	-	-	4	5	4	4
(9)	2	8	6	7	8	7
(10)	3	12	9	11	12	11
(11)	2	8	3	4	5	5
(12)	1	4	8	10	9	8
(13)	1	4	5	6	6	6
(14)	3	12	7	9	10	9
(15)	1	4	5	6	6	6
(16)	-	-	7	9	7	7
(17)	1	4	4	5	5	5
(18)	-	-	-	-	-	-
TOPLAM	25	100	82	104	107	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- | | |
|---------------------------------|---------------------------|
| (1) : Genel Müdür | (2) : Genel Md.Yrd. |
| (3) : Muhasebe Md. | (4) : Satış Yöneticisi |
| (5) : Ön büro Yön. | (6) : Kat hizmetleri Yön. |
| (7) : Personel Yön. | (8) : Servis Yön. |
| (9) : Yiyecek-içecek Yön. | (10) : Mutfak Yön. |
| (11) : Güvenlik Yön. | (12) : Resepsiyonist |
| (13) : Kat hizmetleri görevlisi | (14) : Mutfak çalışanları |
| (15) : Yardımcı ahçılar | (16) : Barmen |
| (17) : Teknik görevliler | (18) : Diğer |

Tablo-32'de de görüldüğü gibi, genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler, % 8 oranında genel müdür, % 12 oranında genel müdür yardımcısı, % 8 oranında muhasebe müdürü, % 8 oranında satış yöneticisi, % 8 oranında ön büro yöneticisi, % 8 oranında yiyecek-içecek yöneticisi, % 12 oranında mutfak yöneticisi, % 8 oranında güvenlik yöneticisi, % 4 oranında resepsiyonist, % 4 oranında kat hizmetleri görevlisi, % 12 oranında mutfak çalışanları, % 4 oranında yardımcı ahçılar, % 4 oranında da teknik görevliler yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 9 oranında genel müdür, % 3 oranında muhasebe müdürü, % 3 oranında satış yöneticisi, % 9 oranında ön büro yöneticisi, % 5 oranında kat hizmetleri yöneticisi, % 5 oranında servis yöneticisi, % 7 oranında yiyecek-içecek yöneticisi, % 11 oranında mutfak yöneticisi, % 4 oranında güvenlik yöneticisi, % 10 oranında resepsiyonist, % 6 oranında kat hizmetleri görevlisi, % 9 oranında mutfak çalışanları, % 6 oranında yardımcı ahçılar, % 9 oranında barmen, % 5 oranında da teknik görevliler yanıtını vermişlerdir. Bu konuda elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-28'da gösterilmiştir.



Grafik-28 : BULMAKTA GÜÇLÜK ÇEKİLEN PERSONEL TÜRLERİNE İLİŞKİN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| (1) : Genel Müdür | (2) : Genel Md.Yrd. |
| (3) : Muhasebe Md. | (4) : Satış Yöneticisi |
| (5) : Ön büro Yön. | (6) : Kat hizmetleri Yön. |
| (7) : Personel Yön. | (8) : Servis Yön. |
| (9) : Yiyecek-içecek Yön. | (10) : Mutfak Yön. |
| (11) : Güvenlik Yön. | (12) : Resepsiyonist |

- (13) : Kat hizmetleri görevlisi (14) : Mutfak çalışanları
 (15) : Yardımcı ahçılar (16) : Barmen
 (17) : Teknik görevliler (18) : Diğer

Otel işletmelerinde yöneticilere uygulanan ankette bulmakta güçlük çekilen personel türlerine ilişkin sorudan elde edilen verilerin genel dağılımında Grafik-29'da görüldüğü gibi yöneticiler, % 8 oranında genel müdür, % 3 oranında genel müdür yardımcısı, % 4 oranında muhasebe müdürü, % 4 oranında satış yöneticisi, % 8 oranında ön büro yöneticisi, % 4 oranında kat hizmetleri yöneticisi, % 2 oranında personel yöneticisi, % 4 oranında servis yöneticisi, % 7 oranında yiyecek-içecek yöneticisi, % 11 oranında mutfak yöneticisi, % 5 oranında güvenlik yöneticisi, % 8 oranında resepsiyonist, % 6 oranında kat hizmetleri görevlisi, % 9 oranında mutfak çalışanları, % 6 oranında yardımcı ahçılar, % 7 oranında barmen ve % 5 oranında da teknik görevliler yanıtını vermişlerdir.

Tablo-32 ve Grafik-28'deki veriler bakıldığında otel işletmelerinde bulmakta güçlük çekilen personel türlerinin başında, mutfak yöneticileri, mutfak çalışanları, ön büro yöneticisi ve ön büroda çalışan resepsiyonistler gelmektedir. Otel işletmelerinde yapılan araştırmada ankete katılan yöneticiler bu durumun nedenini Tablo-33 ve Grafik-29'da da görüldüğü gibi bu konularda kalifiye kişilerin az oluşu ve ilgili konularda eğitim veren kuruluşların azlığı şeklinde belirtmişlerdir. Otel yönetiminin, turizm ve otelcilik eğitimi veren okullar ve meslek kurslarıyla işbirliği yapılarak bu konularda eğitim çalışmaları yapılmasını veya verilen eğitimin kalitesinin artırılmasının sağlanması önerilebilir.

Ankette yeralan 34. soruda, ankete katılan yöneticilerden bir önceki soruda (33. soru) belirttikleri personel türlerini bulmakta güçlük çekmelerinin nedeni konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-33'de gösterilmiştir.

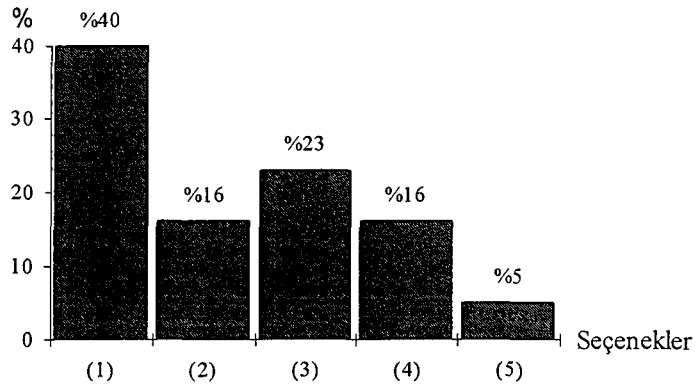
Tablo-33* : ÇEŞİTLİ PERSONEL TÜRLERİNİ BULMADA GÜÇLÜK ÇEKİLMESİNİN NEDENLERİ KONUSUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	6	50	18	37	24	40
(2)	1	8	9	18	10	16
(3)	3	25	11	23	14	23
(4)	2	17	8	16	10	16
(5)	-	-	3	6	3	5
TOPLAM	12	100	49	100	61	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- (1) : Bu konuda kalifiye kişilerin az oluşu
- (2) : İşlerinde uzman kişilerin çok yüksek ücret talep etmeleri.
- (3) : İlgili konularda eğitim veren kuruluşların az oluşu.
- (4) : Güvenilir personelin az oluşu.
- (5) : Diğer.

Tablo-33'de görüldüğü gibi genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 50 oranında bu konuda kalifiye kişilerin az oluşu, % 8 oranında işlerinde uzman kişilerin çok yüksek ücret talep etmeleri, % 25 oranında ilgili konularda eğitim veren kuruluşların az oluşu, % 17 oranında da güvenilir personelin az oluşu yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 37 oranında bu konuda kalifiye kişilerin az oluşu, % 18 oranında işlerinde uzman kişilerin çok yüksek ücret talep etmeleri, % 23 oranında ilgili konularda eğitim veren kuruluşların az oluşu, % 16 oranında da güvenilir personelin az oluşu ve % 6 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyen yöneticilerin görüşleri; işin beden gücü gerektirmesi ve az para verilmesi, biraz eğitilen personelin daha iyi şart ve imkanlarla başka işletmelere geçmesi ve turizm sektörünün yorucu ve tekliflere açık olmasından dolayı personelin işten ayrılması şeklinde olmuştur. Bu sorudan elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-29'da gösterilmiştir.



Grafik-29 : ÇEŞİTLİ PERSONEL TÜRLERİNİ BULMADA GÜÇLÜK ÇEKİLMESİNİN NEDENLERİ KONUSUNDA ELDE EDİLEN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI

- (1) : Bu konuda kalifiye kişilerin az oluşu
- (2) : İşlerinde uzman kişilerin çok yüksek ücret talep etmeleri.
- (3) : İlgili konularda eğitim veren kuruluşların az oluşu.
- (4) : Güvenilir personelin az oluşu.
- (5) : Diğer.

Otel işletmelerinde çeşitli personel türlerini bulmakta güçlük çekilmesinin nedenleri konusunda, ankete katılan toplam 30 yöneticinin verdiği yanıtların genel dağılımına bakıldığında Grafik-29'da da görüldüğü gibi yöneticiler, % 40 oranında bu konuda kalifiye kişilerin az oluşu, % 16 oranında işlerinde uzman kişilerin çok yüksek ücret talep etmeleri, % 23 oranında ilgili konularda eğitim veren kuruluşların az oluşu, % 16 oranında güvenilir personelin az oluşu ve % 5 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

Ankette yer alan 35. soruda ankete katılan yöneticilerden, işletmede çalışanların aracılığıyla personel bulunduğunda ortaya çıkan sorunların neler olduğu konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen veriler Tablo-34'de gösterilmiştir.

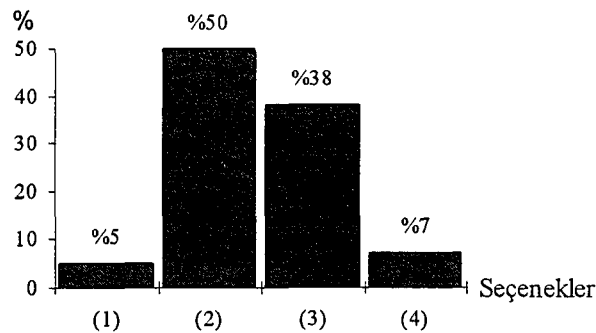
Tablo-34* : İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN ARACİLİĞİYLE PERSONEL BULUNDUĞUNDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLARA İLİŞKİN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür Genel Müd. Yrd.		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	1	10	1	3	2	5
(2)	4	40	17	53	21	50
(3)	4	40	12	38	16	38
(4)	1	10	2	6	3	7
TOPLAM	10	100	32	100	42	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtlama serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- (1) : İş gören bulmada aracılık edenler, bu işten parasal çıkar sağlamaktadırlar.
- (2) : İşin gereğine uygun personel bulunamamaktadır.
- (3) : İşletme içersinde birbirine yakın kişiler toplanmakta
- (4) : Diğer.

Tablo-34'de görüldüğü gibi ankete katılan yöneticilerden, genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 10 oranında işgören bulmada aracılık edenler bu işten parasal çıkarlar sağlamaktadır, % 40 oranında işin gereğine uygun personel bulunamamaktadır, % 40 oranında işletme içersinde birbirine yakın kişiler toplanmakta, % 10 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 3 oranında işgören bulmada aracılık edenler bu işten parasal çıkarlar sağlamakta, % 53 oranında işin gereğine uygun personel bulunamamakta, % 38 oranında işletme içersinde birbirine yakın kişiler toplanmakta ve % 6 oranında diğer yanıtını vermişlerdir. Diğer seçeneğini işaretleyen yöneticilerin görüşleri ise; diğer personelin motivasyonunun bozulması şeklinde olmuştur. Elde edilen verilerin genel dağılımında Grafik-30'da gösterilmiştir.



Grafik-30 : İŞLETMEDE ÇALIŞANLARIN ARACILIĞIYLA PERSONEL BULUNDUĞUNDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLARA İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI

- (1) : İş gören bulmada aracılık edenler, bu işten parasal çıkar sağlamaktadırlar.
- (2) : İşin gereğine uygun personel bulunamamaktadır.
- (3) : İşletme içersinde birbirine yakın kişiler toplanmakta
- (4) : Diğer.

İşletmede çalışanların aracılığıyla personel bulunduğu ortaya çıkan sorunlara ilişkin olarak, otel işletmelerinde ankete katılan yöneticilerden elde edilen verilerin genel dağılımına bakıldığında Grafik-30'da görüldüğü gibi yöneticiler, % 5 oranında işgören bulmada aracılık edenler bu işten parasal çıkarlar sağlamakta, % 50 oranında işin gereğine uygun personel bulunamamakta, % 38 oranında işletme içersinde bir birine yakın kişiler toplanmakta ve % 7 oranında da diğer yanıtını vermişlerdir.

Tablo-34 ve Grafik-30'da da görüldüğü gibi otel işletmelerinde açık olan işler için, işletmede çalışanların önerileri yoluyla personel temin edildiğinde karşılaşılan sorunlar, işin gereklerine uygun personel bulunamaması ve işletme içersinde birbirlerine yakın kişilerin toplanmasıdır. Her iki durum da işletme açısından olumsuzdur. Bu nedenle, özellikle aday bulmada güçlüklerle karşılaşılan işler için bu yöntemle başvurulması önerilir.

Ankette yeralan 36. soruda yöneticilerden, işletmelerinde personel seçimi uygulamalarının aksayan yönlerinin neler olabileceği konusunda veriler elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu sorudan elde edilen veriler Tablo-35'de gösterilmiştir.

Tablo-35* : OTEL İŞLETMELERİNDEKİ PERSONEL SEÇİMİ UYGULAMALARININ AKSAYAN YÖNLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

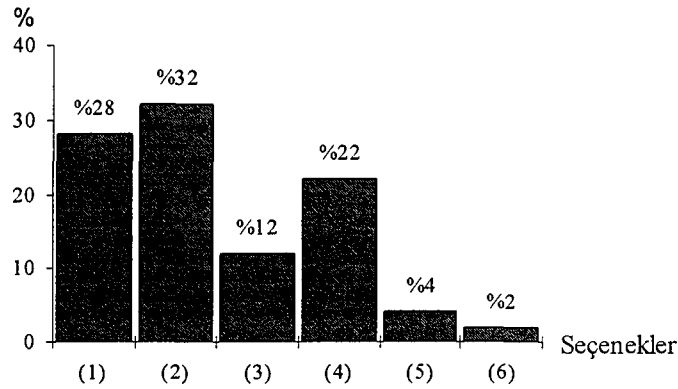
Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür Genel Müd.Yrd.		Departman Yöneticileri			
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%
(1)	2	28	12	28	14	28
(2)	2	28	14	32	16	32
(3)	1	14	5	12	6	12
(4)	2	28	9	21	11	22
(5)	-	-	2	5	2	4
(6)	-	-	1	2	1	2
TOPLAM	7	98	43	100	50	100

* Bu soruda yöneticilere birden çok seçenek yanıtı serbestisi verildiğinden, ankete katılan yönetici sayısı ile yanıt sayısı eşit çıkmayacaktır.

- (1) : Seçim sırasında iltimas ve kayırmalar yapılmaktadır.
- (2) : Seçim sırasında uygulanan teknikler, işin gereğine uygun personeli seçmede yetersiz kalmaktadır.
- (3) : Seçim ile görevli kişiler bu konuda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip değildirler.

- (4) : Seçime gereken önem verilmemektedir.
 (5) İşletmenin, personelin bulunmasına ve seçilmesine ilişkin politikası bana göre tamamen yanlıştır.
 (6) : Diğer.

Tablo-35'de görüldüğü gibi, genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler bu soruya, % 28 oranında seçim sırasında iltimas ve kayırmalar yapılmaktadır, % 28 oranında seçim sırasında uygulanan teknikler, işin gereğine uygun personeli seçmede yetersiz kalmaktadır, % 14 oranında seçim ile görevli kişiler bu konuda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip değildir ve % 28 oranında da seçime gereken önem verilmemektedir yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise, % 28 oranında seçim sırasında iltimas ve kayırmalar yapılmaktadır, % 32 oranında seçim sırasında uygulanan teknikler, işin gereğine uygun personeli seçmede yetersiz kalmaktadır, % 12 oranında seçim ile görevli kişiler bu konuda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip değildir ve % 22 oranında seçime gereken önem verilmemektedir ve % 2 oranında diğer yanıtını vermişlerdir. Bu konuda elde edilen verilerin genel dağılımı Grafik-31'de gösterilmiştir



Grafik-31 : OTEL İŞLETMELERİNDEKİ PERSONEL SEÇİMİ UYGULAMALARININ AKSAYAN YÖNLERİNE İLİŞKİN BULGULARIN GENEL DAĞILIMI

- (1) : Seçim sırasında iltimas ve kayırmalar yapılmaktadır.
 (2) : Seçim sırasında uygulanan teknikler, işin gereğine uygun personeli seçmede yetersiz kalmaktadır.
 (3) : Seçim ile görevli kişiler bu konuda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip değildirler.
 (4) : Seçime gereken önem verilmemektedir.
 (5) : İşletmenin, personelin bulunmasına ve seçilmesine ilişkin politikası bana göre tamamen yanlıştır.
 (6) : Diğer.

Otel işletmelerinde personel seçimi uygulamalarının aksayan yönleri konusunda yöneticilerin verdikleri yanıtların genel dağılımına bakıldığında Grafik-31'de de görüldüğü gibi yöneticiler, % 28 oranında seçim sırasında iltimas ve kayırmalar yapılmaktadır, % 32 oranında seçim sırasında uygulanan teknikler, işin gereğine uygun personeli seçmede yetersiz kalmaktadır, % 12 oranında seçim ile görevli kişiler bu

konuda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip değildirler, % 22 oranında seçime gereken önem verilmemektedir, % 4 oranında işletmenin, personelin bulunmasına ve seçilmesine ilişkin politikası bana göre tamamen yanlıştır ve % 2 oranında da diğer yanıtı vermişlerdir.

Tablo-35 ve Grafik-31'deki veriler incelendiğinde otel işlenmelerinde personel seçimi uygulamalarında, iltimas ve kayırmaların olduğu, seçim sırasında uygulanan tekniklerin, açık olan işlerin gereklerine uygun personeli seçmede yetersiz kaldığı ve personel seçimine gereken önemin verilmediği görülmüştür. Seçim sırasında objektiflikten uzaklaşp iltimas ve kayırmaların yapılması, işletmede çalışan personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesinin yanında, çalışanlar arasında çeşitli çatışmalara yol açacaktır. Ayrıca yanlış personel seçimi olasılığı artacaktır. Bu nedenle seçimde objektiflik ilkesinden uzaklaşılması önerilir. Personel seçiminde uygulanan tekniklerin işin gereklerine uygun personeli seçmede yetersiz kalması, otel yönetiminin seçime verdiği önemle ilişkilidir. personel seçiminin başarısı büyük ölçüde üst yönetimin seçime verdiği öneme bağlıdır. Ayrıntılı ve maliyetli bir seçim sürecinin gereğine inanmayan yönetim altında gerçekleştirilen seçim büyük ölçüde başarısızlığa mahkum olacaktır. Bu nedenle başarılı bir seçim için gerekli teknikler uzman kişiler yönetiminde uygulanmalıdır.

Ankette yer alan son soruda, yöneticilerden personelleri ile ilgili problemlerinin neler olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Bu soruda yöneticilerin verdikleri yanıtlar içersinden en çok belirtilen ortak sorunlar belirlenmiş ve elde edilen veriler Tablo-36'da gösterilmiştir.

Tablo-36 : PERSONEL İLE İLGİLİ PROBLEMLERİN NELER OLDUĞUNA İLİŞKİN ELDE EDİLEN BULGULAR

Ankette Verilen Seçenekler	Ankete Katılan Yöneticiler				Genel	
	Genel Müdür		Departman			
	Genel Müd. Yrd.		Yöneticileri		Kişi	%
	Kişi	%	Kişi	%		
(1)	2	12	4	10	6	11
(2)	4	23	3	8	7	13
(3)	4	23	6	15	10	18
(4)	2	12	5	13	7	13
(5)	1	6	5	13	6	11
(6)	-	-	8	20	8	14
(7)	2	12	5	13	7	13
(8)	2	12	3	8	5	10
TOPLAM	17	100	39	100	56	100

(1) : Disiplinsizlik

(3) : Yabancı dil yetersizliği

(5) : Verimsiz çalışma

(7) : Mesleki bilginin azlığı

(2) : Otelcilik bilgisinin azlığı

(4) : Genel kültür eksikliği

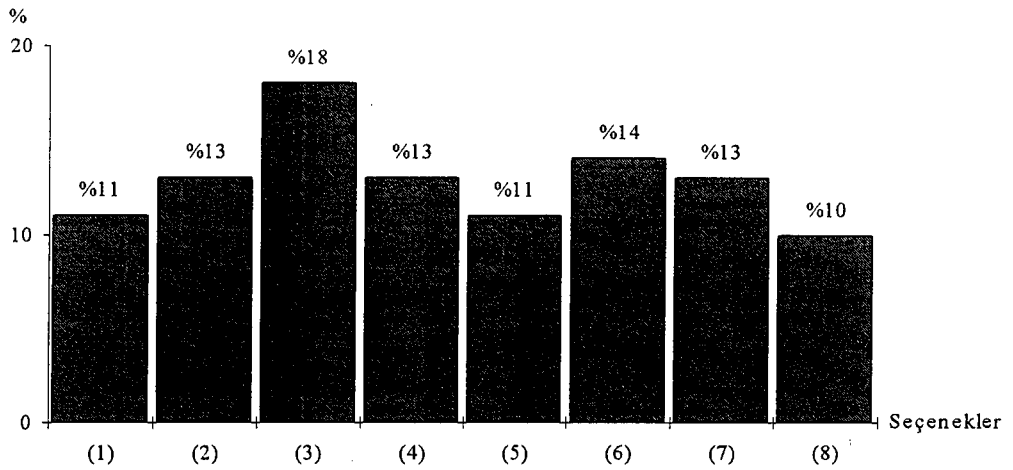
(6) : İşten sıkça ayrılma

(8) : Motivasyon eksikliği

Tablo-36'da görüldüğü gibi otel işletmelerinde genel müdür ve genel müdür yardımcısı konumundaki yöneticiler belirlenen bu ortak sorunlardan % 12 oranında disiplinsizlik, % 23 oranında otelcilik bilgisinin azlığı, % 23 oranında yabancı dil yetersizliği, % 12 oranında genel kültür eksikliği, % 6 oranında verimsiz çalışma, % 12 oranında mesleki bilginin azlığı, % 12 oranında da motivasyon eksikliği yanıtını vermişlerdir. Ankete katılan departman yöneticileri ise % 10 oranında disiplinsizlik, % 8 oranında otelcilik bilgisinin azlığı, % 15 oranında yabancı dil yetersizliği, % 13 oranında genel kültür eksikliği, % 13 oranında verimsiz çalışma, % 20 oranında işten sıkça ayrılma, % 13 oranında mesleki bilginin azlığı, % 8 oranında da motivasyon eksikliği yanıtını vermişlerdir. Bu konuda verilen diğer yanıtları da şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İş uyumunda yeterli performans göstermeme,
- Personel arasında kişisel çatışmalar
- Parasal tatminsizlik
- Tecrübe eksikliği
- Otelciliğin geçici bir meslek olarak görülmesi
- Yükselme süratının yavaşlığı
- Kalite bilincinin personelde oturmamış olması
- İşini aksatma
- Araştırmacı olmama
- Özel hayat ile iş hayatının karıştırılması

Yöneticilerin ortak olarak belirlenen yanıtlarının genel dağılımı Grafik-32'de gösterilmiştir.



Grafik-32 : PERSONEL İLE İLGİLİ PROBLEMLERİN NELER OLDUĞUNA İLİŞKİN ELDE EDİLEN VERİLERİN GENEL DAĞILIMI

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| (1) : Disiplinsizlik | (2) : Otelcilik bilgisinin azlığı |
| (3) : Yabancı dil yetersizliği | (4) : Genel kültür eksikliği |
| (5) : Verimsiz çalışma | (6) : İşten sıkça ayrılma |
| (7) : Mesleki bilginin azlığı | (8) : Motivasyon eksikliği |

Otel işletmelerinde çalışan personelle ilgili problemlere yönelik ankete katılan yöneticilerin verdikleri ortak yanıtların genel dağılımına bakıldığında Grafik-32’de görüldüğü gibi yöneticiler, % 11 oranında disiplinsizlik, % 13 oranında otelcilik bilgisinin azlığı, % 18 oranında yabancı dil yetersizliği, % 13 oranında genel kültür eksikliği, % 11 oranında verimsiz çalışma, % 14 oranında işten sıkça ayrılmalar, % 13 oranında mesleki bilginin azlığı, % 10 oranında da motivasyon eksikliği yanıtını vermişlerdir.

Tablo-36 ve Grafik-32’de veriler ışığında; otel işletmelerinde çeşitli departmanlarda çalışan personelle ilgili belirlenen temel problemler içerisinde yeralan, yabancı dil yetersizliği, genel kültür eksikliği, otelcilik bilgisi ve mesleki bilginin yetersizliği konularında, işletme içinde veya işletme dışında oluşturulacak personel eğitim programlarıyla bu problemlerin giderilmesi önerilebilir. İşten sıkça ayrılmalar, verimsiz çalışma ve motivasyon eksikliği konusunda ise, daha önce de belirtildiği gibi, örgüt içerisinde etkin bir işe alıştırmaya (oryantasyon) programının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Disiplinsizlik konusu ise tamamen işletmenin disiplin sistemi ile ilgili bir konudur. İşletmeler amaçlarına ulaşmaya çalışırken onun bünyesinde yer almış personelde kendi amaçlarına ulaşma çabası içinde olacaklardır. İşletme yöneticilerinin görevi işletmenin amaçları ile personelin amaçlarını uyumlu kılmaktır. Bu nedenle amaçları örgütün amaçlarına ters düşen personelin davranışlarını düzeltmesi beklenir. Yönetim tarafından bu yönde yatırımlara girilir. Söz konusu yatırımlardan disiplin doğar. Otel yöneticilerine, geçmişte çok eski yıllara dayanan ve günümüzde de geniş bir uygulama alanı bulan cezalandırıcı disiplin yerine yapıcı bir disiplin uygulanması önerilir. Personelin istenmeyen davranışlarını cezalandırmadan düzeltmeyi amaçlayan yapıcı disiplinde danışmanlık yaklaşımı kullanılır. Yapıcı disiplin sürecinin tüm aşamalarında danışmanlık ceza yerine uygulanır. Personel bir kuralı ihlal ettiği zaman, karşılıklı bunun nedenleri araştırılır, tekrarlanmaması konusunda gereken önlemler alınır ve müşterek bir anlaşmaya varılır. Aynı kuralların ikinci kez ihlal edilmesi halinde çok az farklarla benzer uygulamalara devam edilir. Personel kural ihlallerine devam edecek olursa işine son verilir. Bu yaklaşım personel-yönetim ilişkilerini olumlu bir düzeye çıkardığından, önerilen bir yaklaşımdır.

B. BULGULARDAN ÇIKARILAN TEMEL SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinde personel bulma ve seçme uygulamalarına yönelik çeşitli düzeylerdeki yöneticilere uygulanan anketten elde edilen bulgular, bu bulgulardan çıkarılan sonuç ve öneriler belirtilmiştir. Bu kısımda ise otel işletmelerinde personel bulma ve seçme uygulamalarına ilişkin en önemli görülen sorunlar ve bu sorunlara yönelik önerilerin genel bir değerlemesi yapılacaktır.

Otel işletmelerinde yeni personel ihtiyacını doğuran nedenler arasında işten ayrılmalar, önemli bir orandadır. İşten ayrılmaların çok olması, işletmede uygulanan işe alıştırmaya programları ve ücret politikalarıyla yakından ilgilidir. İşletme yönetiminin bu konulara titizlikle yaklaşmaması ve gereken önemin verilmemesi durumunda, örgüt içerisinde motivasyonu yetersiz, iş verimi düşük, işinden zevk almayan sorunlu bir personel grubu oluşacaktır. Sonuçta işletmenin yeni personel devir hızı yükselecektir. Bu nedenlerden dolayı, otel işletmelerinde yeni personelin işe alıştırılması (oryantasyon) uygulamalarına ve adil bir ücret dağılımı için, iş değerlemesi çalışmalarına gerekli önem verilmeli ve şu anki uygulamalar yeniden gözden geçirilmelidir.

Otel işletmelerinin hizmet üretmesi, üretim faktörleri arasında insan faktörünün büyük bir yer tutması ve üretilen hizmetin kalitesinin büyük ölçüde çalışan işgücünün başarısına bağlı olması nedeniyle, çeşitli iş ve pozisyonlarda görev alacak personelin bulunup seçilmesine ilişkin çalışmaların, bu konularda uzman kişilerce gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Personelin seçimi sürecinde, adaylara ilişkin karar aşamasında ilgili departman yöneticisinin de görüşünün alınması olumlu bir durum olacaktır. Ancak personel seçiminde uygulanan işe alma testleri olsun, mülakat ve diğer yöntemler olsun, bu konulara ilişkin uygulamalarda uzmanlık gerektirmektedir. Aksi taktirde yanlış personel seçimi olasılığı büyük ölçüde artacaktır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde çeşitli departmanlarda açık olan işler için gerekli personelin bulunup seçilmesi çalışmalarının personel departmanı veya bu konularda uzman kişilerden oluşturulacak işe alma birimi tarafından yürütülmesi önerilir. Aynı zamanda; seçim kararında ilgili departmanın yöneticisinde görüşü alınmalıdır.

Personel ihtiyacının belirlenmesinde iş gücü planları ve iş analizleri gibi çalışmalara otel işletmelerinde gerekli önem verilmemektedir. Oysa, personel ihtiyacının belirlenmesinde bu çalışmalardan yararlanılması personel bulma ve seçme uygulamalarının başarısını arttıracaktır.

Otel işletmeleri, yönetici personel ve alt basamak personel seçiminde; adayların bütün nitelik ve yetenekleri ortaya çıkarabilecek ve açık olan işin gereklerine en uygun adayların seçilmesini sağlayacak bir süreç oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Otel işletmelerinde, çeşitli departmanlarda ve çeşitli düzeylerde görev yapacak yönetici personelin seçiminde mülakat yöntemi uygulanmaktadır. Mülakat yöntemi, adayın iş ve işletmeye uygunluğu, davranış ve kişilik yapısını, yetenek ve başarısını, geçmiş iş yaşamını vb. özelliklerini belirlemede etkili bir yöntemdir. Ancak başarılı bir personel ve özellikle yönetici seçiminde yalnızca mülakat yönteminden yararlanmak, adayların bütün nitelik ve yeteneklerini belirlemede yetersiz kalabilir. Seçim süreci içerisinde sadece mülakat yöntemini kullanmak yerine bu yöntemin, açık olan işin gereklerine göre uygulanacak işe alma testleriyle birlikte bir basamak olarak uygulanması önerilir. Özellikle yönetici personelin seçiminde, kendi içerisinde test ve mülakat yöntemini içeren "değerleme merkezleri" yönteminin uygulanması, adayların değerlendirilmesinde daha sağlıklı bilgilerin elde edilmesinden dolayı önerilebilir.

Otel işletmelerinde mülakat uygulamalarında karşılaşılan en önemli hatalar; kısa süreli bir görüşmenin adayın bütün nitelik ve yeteneklerini belirlemede yetersiz kalması ve görüşmecilerin adayın bütün özelliklerini ortaya koyamamasıdır. Bu hatalar işletme için açık olan işlerin gereklerine uygun personeli seçme olasılığını büyük ölçüde azaltacaktır. Bu nedenle otel işletmelerinde personel seçiminde kullanılan yöntemlerin, bu konularda uzman kişilerce uygulanması başarılı bir seçim için önerilen bir durumdur.

Otel işletmelerinde bulmakta en çok güçlük çekilen personel türleri; mutfak yöneticileri, mutfak çalışanları, ön büro yöneticisi ve resepsiyonistler gelmektedir. Sektörde kalifiye kişilerin ve ilgili konularda eğitim veren kuruluşların azlığı bunun nedeni olarak belirtilmiştir. Turizm ve otelcilik eğitimi veren okullar ve meslek kurslarıyla karşılıklı işbirliği yapılarak, bu konularda eğitim çalışmaları yapılması veya verilen eğitimin kalitesinin artırılmasının sağlanması, otel yöneticilerine önerilebilir.

Otel işletmelerinde personel seçimi uygulamalarında karşılaşılan en önemli sorunlar; adayların seçiminde iltimas ve kayırmaların yapılması, uygulanan tekniklerin açık olan işin gereklerine uygun personeli seçmede yetersiz kalması ve seçime gereken önemin verilmemesidir. Personel seçiminde objektiflik ilkesinden uzaklaşmamalıdır. Aksi takdirde çalışan personel arasında çalışmalar ve motivasyonun olumsuz yönde bozulması gündeme gelecektir. En önemlisi ise yanlış personel seçimi olasılığı artacaktır. Uygulanan tekniklerin yetersizliği ise otel yönetiminin seçim uygulamalarına verdiği önemle ilişkilidir. Ayrıntılı ve maliyetli bir seçim sürecinin gereğine inanmayan yönetim altında gerçekleştirilen seçim, büyük ölçüde başarısızlığa mahkum olacaktır. Bu nedenle başarılı bir personel seçimi isteniyorsa, otel yönetimi bu konuya gerekli önemi vermeli, masrafları kaçınmadan ayrıntılı bir seçim süreci, objektiflik ilkesinden uzaklaşmadan uygulanmalıdır.

SONUÇ

Ülke turizminin kalkınması açısından önemli bir yere sahip olan konaklama endüstrisi, ülkemizde de hızla gelişmektedir. Otel işletmeleri, tesis sayısı ve nitelik yönünden Türkiye’de konaklama endüstrisi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Otel işletmeleri, ekonomik ve sosyal gelişmeyle birlikte hergün artan ve değişen insan ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılamak amacıyla bir hizmet yarışına girmişlerdir. Günümüzde otelcilik anlayışına göre; otellerin, sadece geceleme ihtiyacına yönelik değil, müşterilerin her türlü ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, kendilerini rahat ve kaliteli bir ortamda hissedebilecekleri biçimde donatılması aranmaktadır. Otel işletmelerinin özellikleri ve hizmet işletmeleri olmaları nedeniyle, örgüt içersinde çeşitli iş ve düzeylerde çalışan personelin kalitesi, otellerin hayatını sürdürebilmeleri ve gelişmelerini devam ettirebilmeleri açısından önemlidir.

İşletmeler, stratejik önem taşıyan kararları alacak yönetici personel ile bu kararları uygulayacak işgörenlere gereksinme duyar. Bu gereksinme, yeni yatırımlar, teknolojik değişiklikler, işten ayrılmalar, yükselme veya tayin, emeklilik vb. nedenlerden doğar. Yeni personelin işe alınabilmesi için, öncelikle işe talip olacak daayların bulunması ve sonrada seçilmesi gerekir. Günümüzde, yaşamını devam ettirmek, büyümek, verimli ve etkin olmak gibi amaçları olan işletmelerde işe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Seçilen bireylerin kendilerine verilen işlerde başarılı olmaları seçim işleminin bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu nedenle personel seçimine fazla önem veren örgütler, az önem verenlerden daha verimli olmaktadırlar. Gerçekten iyi bir seçim yapılması işletmenin eğitsel giderlerini azaltır verimliliği ise yüksektir. Öte yandan personelin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa, işlerin karmaşık hale gelmesi, çalışanların fazla iş yükünden zorlanmaları ve işten ayrılmalar kaçınılmaz olacaktır.

Otel işletmelerinin üretim faktörleri içersinde insan faktörü büyük yer tutmaktadır. Verilen hizmetin kalitesi büyük ölçüde çalışan personelin yaptığı işin gereğine uygunluğu ile ölçülmektedir. Dolayısıyla otel yönetiminin personel bulma ve seçme çabalarına gereken önemi vermesi, işletmenin hayatını devam ettirebilmesi açısından önemlidir.

Otel işletmelerinde uygulanan personel bulma ve seçme faaliyetlerine yönelik araştırmadan elde edilen verilerden çıkarılan sonuçları ve önerileri şu şekilde özetleyebiliriz.

Otel işletmelerinde yeni personel ihtiyacını doğuran nedenler arasında yeni yatırımlar ve özellikle işten ayrılmalar önemli bir yer tutmaktadır. Yen iyatırımlardan

doğan personel ihtiyacı işletmenin büyümesi ve gelişmesinin bir göstergesi olarak olumludur. Ancak işletmeden ayrılmaların oranının yüksekliği, işletmede uygulanan işe alıştırma programlarına ve ücret dağılımlında işe değerlemesi çalışmalarına önem verilmemesinin bir göstergesidir. İşten ayrılan personelin yireni çalışacak yeni personelin bulunması ve seçilmesi otel işletmelerinin hayatlarını sürdürürebilmeleri için gereklidir. Bu durum ayrıca bir maliyet oluşturacaktır. Bu nedenle otel işletmeleri işe alıştırma programlarına ve işe değerlemesi çalışmalarına gerekli önemi vermelidirler.

Otel işletmelerinin hizmet üretmesi, üretim faktörleri arasında insan faktörünün büyük bir yer tutması ve üretilen hizmetin kalitesinin büyük ölçüde çalışan işe gücünün başarısına bağlı olması nedeniyle, çeşitli işe ve pozisyonlarda görev alacak personelin bulunup seçilmesine ilişkin çalışmaların, bu konularda uzman kişilerce gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Personel ihtiyacının belirlenmesinde işgücü planları ve işe analizleri gibi çalışmalardan yararlanılması, personel bulma ve seçme uygulamalarının başarısını arttıracaktır.

Otel işletmeleri başarılı bir personel seçimi için, adayların bütün nitelik ve yeteneklerini ortaya çıkarabilecek ve açık olan işin gereklerine en uygun adayın seçilmesini sağlayacak bir süreç oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Otellerde yöneticilerin ve alt basamak personelin seçiminde mülakat yönteminden yararlanılmaktadır. Mülakat yöntemi adayların nitelik ve yeteneklerini belirlemede etkili bir yöntemdir. Ancak doğru bir personel seçimi için, sadece mülakat yönteminden yararlanmak yerine, işin gereklerine göre işe alma testleriyle birlikte uygulanacak bir basamak olarak uygulanması önerilir. Özellikle yönetici personelin seçiminde, değerleme merkezleri yönteminin kullanılması önerilebilir.

Çeşitli departmanlarda açık olan işlere işletme içersinden personel atarken gözönünde tutulan kriter, personelin başarı ve yeteneğidir. Otel işletmelerinde böyle bir uygulamanın olması, diğer çalışanları da olumlu yönde motive edeceğinden dolayı olumludur.

Otel işletmelerinde seçim görüşmeleri bire bir temeline göre yapılmaktadır. Görüşmeci sayısının iki veya daha çok olması, aynı soru ve yanıtlar üzerinde kişisel değerleme yapmalarına olanak vermesi açısından önerilen bir yöntemdir. Ancak aday sayısının fazla olduğu durumlarda zaman kazanma ve adaylar arasında kıyaslama yapılabilmesi açısından, görüşmecinin iki veya daha fazla adayla görüşmesi uygun olacaktır.

Personel seçim sürecinde, mülakat sırasında karşılaşılan en önemli hatalar, kısa süreli bir görüşmenin yetersiz oluşu ve görüşmecilerin adayın bütün özelliklerini belirleyememeleridir. Otel işletmelerinde, personel seçiminde kullanılan yöntemlerin bu konularda uzman kişilerce uygulanması önerilir. Aksik halde, seçim ile ilgili çalışmaların başarı olasılığı büyük ölçüde azalacaktır.

Otel işletmelerindeki personel seçim uygulamaları, işe en uygun adayı seçmede etam olarak yeterli değerildir. Bu konuda otel yönetimi gerekli incelemeleri yapıp bu

eksikliklerin giderilmesine ve işe en uygun adayın seçimini sağlayacak bir seçim sistemi oluşturmaya çalışmalıdır.

Otel işletmelerinde seçilen adaylar belli bir süre denemeye tabi tutulmakta ve yanlış bir aday seçimi bu sayede önceden farkedilebilmektedir. Bu uygulama zaman ve maliyet açısından belli bir yük getirir, adayın kesin olarak işe yerleştirilmesinden sonra oluşabilecek maliyet ve zararı gözönünde tutulduğunda olumlu bir uygulama olduğu söylenebilir.

Otellerde, çeşitli düzeylerde personel seçerken cinsiyete önem verilmemesi olumludur. Önemli olan adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğudur.

Yönetici personelin seçiminde, yüksek öğrenim görmüş adayların öncelik taşıması olumludur. Bu sayede seçilen kişilerin ileride doğabilecek eğitsel giderleri azalacak ve potansiyel başarıları artacaktır.

Otel işletmelerinde bazı personel türlerini bulmakta güçlük çekilmektedir. bunun nedeni de, ilgili konularda eğitim veren kuruluşların yeterli sayıda olmaması ve kalifiye eleman bulma zorluğudur. Otel yönetimlerine turizm ve otelcilik eğitimi veren okullar ve meslek kurslarıyla karşılıklı işbirliği içerisinde olmaları ve ilgili konularda eğitim çalışmaları yapılmasını veya verilen eğitimin kalitesinin artırılmasının sağlanması önerilebilir.

İşletmede açık olan işler için, çalışan personelin aracılığıyla personel bulmada; işin gereklerine göre personel bulunamaması ve işletme içerisinde birbirlerine yakın kişilerin toplanması gibi durumlar sözkonusu olmaktadır. Bu nedenle otel işletmeleri, özellikle aday bulmada güçlük çekilen işler için bu yöntemle başvurmalarıdır.

Otel işletmelerinde personel seçimine gereken önem verilmemekte, seçim sırasında uygulanan teknikler işin gereklerine uygun personeli seçmede yetersiz kalmakta ve adaylar arasında iltimas ve kayırmalar yapılmaktadır. Bu durumun doğru bir personel seçimi için olumlu olduğu söylenemez. Bu nedenle otel işletmeleri, objektiflik ilkesinden uzaklaşmadan, maliyet gözetmeksizin adayların tüm nitelik ve yeteneklerini ortaya koyan bir personel seçim sürecine gereken önemi vermeli ve uygulamalıdır. Aksi halde doğru bir seçim yapma olasılığı oldukça azalacak ve bunun doğurduğu sonuç ve maliyetler otel işletmeleri açısından daha ağır olacaktır.

Otel işletmelerin de personelle ilgili olarak en çok karşılaşılan problemler arasında yeralan, yabancı dil yetersizliği, genel kültür eksikliği, otelcilik bilgisi ve mesleki bilginin yetersizliği konularında işletme içi veya işletme dışında oluşturulacak eğitim programlarıyla bu problemlerin giderilmesi önerilebilir. İşten sıkça ayrılmalar, verimsiz çalışma ve motivasyon eksikliği konularında ise, örgüt içerisinde etkin bir işe alıştırma programının uygulanması gerekmektedir. Disiplinsizlik konusunda ise, personel-yönetim ilişkilerini olumlu bir düzeye çıkarması yönünden, yapıcı bir disiplin sistemi oluşturulmaya çalışılmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

KİTAPLAR

- ALTINÖZ Mehmet : Otel Zinciri İşletmelerinde Muhasabe Organizasyonu ve Türkiye Uygulaması, Gazi Üni. S.B.F. Yayınlanmış Doktaro Tezi, Ankara, 1989.
- ARTAN Sinan : Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, E.İ.T.İ.A. Ya.No: 172, Eskişehir, 1976.
- AŞKUN İnal Cem : İşgören, E.İ.T.İ. Akademisi, Eskişehir, 1978.
- AYDENİR, Nilgün : Yönetim Teorisi, Sistem Yayıncılık Matbaacılık, İstanbul, 1992.
- AYDIN Vahdet : Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yanını, Ankara, 1977.
- AYHAN Doğan Yaşar : Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 1991.
- BARANSEL Atilla : Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1979.
- BARUTÇUGİL, İsmet S. : Turizm İşletmeciliği, Bursa, 1984.
- BENLİĞİRAY Yılmaz : Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet Kontrolü, E.İ.T.İ.A. Ya.No. 180, Eskişehir, 1977,
- BİNGÖL Dursun : Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basım Evi, Erzurum, 1990.
- BİRDAL İlker : Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık Matbaacılık, İstanbul, 1992.
- CAN Halil : Genel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 1991.
- ÇETİNER Ertuğrul : Otel İşletmelerinde İşçilik Giderleri ve Denetimi, Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, 1982.
- ERDOĞAN İlhan : İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, M.P.M. Ya.No. 403, Ankara, 1989.

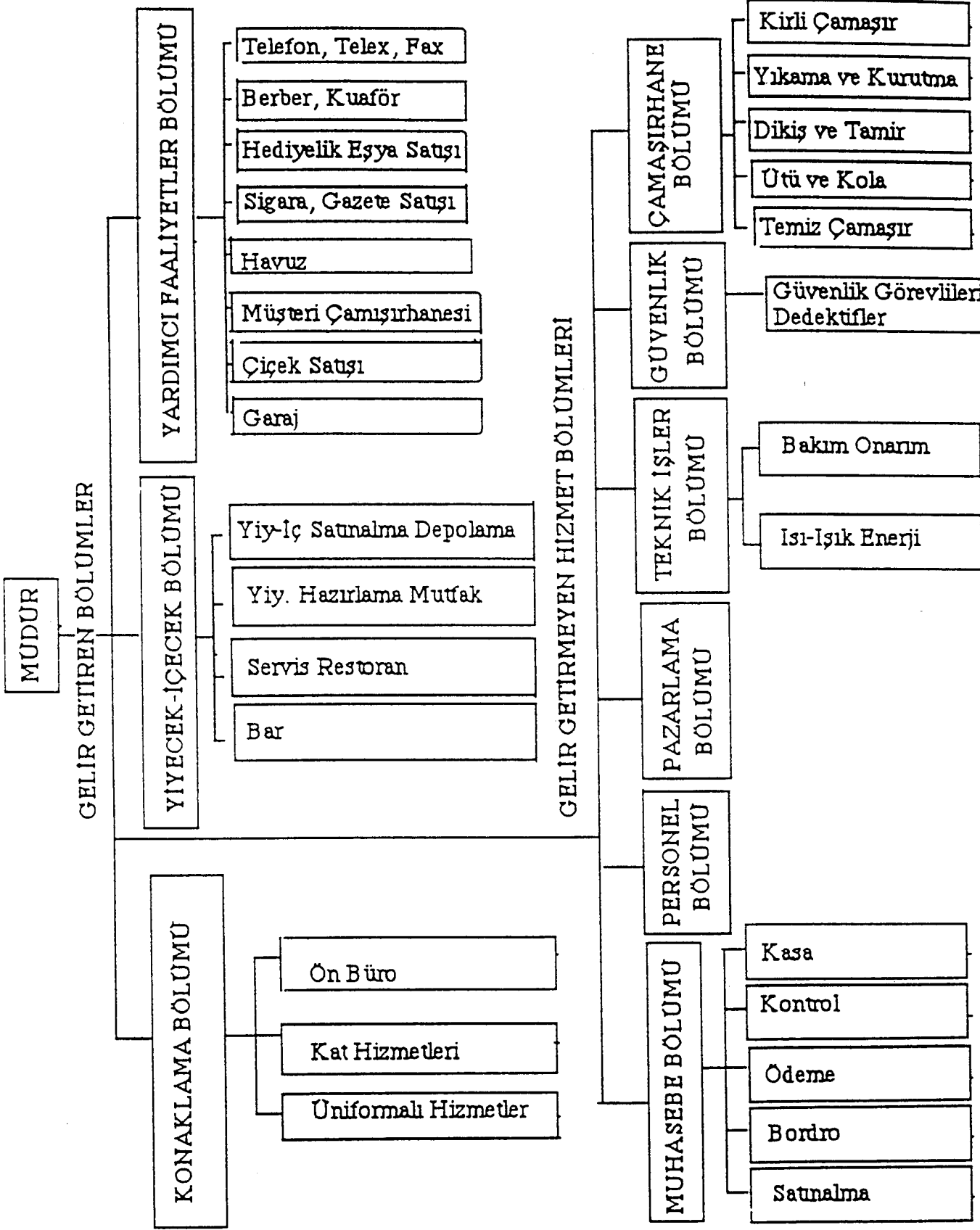
- ERDOĞAN İlhan İşletmelerde Kişi Değerlendirme Psikoteknik, Üçdal Neşriyat, İstanbul, 1980.
- ERDOĞAN İlhan İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Ya.No. 248, İstanbul.
- EREN Erol Yönetim ve Organizasyon, C.I, Eskişehir, 1975.
- GEYLAN Ramazan Personel Yönetimi, Eskişehir, 1994
- KOÇEL Tamer İşletme Yöneticiliği, İşletme Fakültesi Ya. İstanbul, 1993.
- KOZAK Sabah Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi, Anadolu Ün. Ya.No. 868, E.M.Y.O. Ya.No.2, Eskişehir, 1995.
- MASSIE Joseph L. (Çev. ÖZ-ALP Şan) İşletme Yönetimi, Eskişehir, 1983.
- MAVIŞ Ferimanı Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, A.Ü. Ya.No. 111, Açık Öğretim Fakültesi Ya.No. 39, Eskişehir, 1985.
- MAVIŞ Ferimanı Otel İşletmeciliği (İlke ve Temel Kavramları), Anadolu Üniversitesi Ya.No. 843, 1994, Eskişehir.
- MUCUK İsmet Modern İşletmecilik, İstanbul, 1989.
- NEWMAN William H. (Çev. SÜRGİT Kenan) İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, 1972.
- OLALI Hasan
- KORZAY Meral Otel İşletmeciliği, İstanbul Ün. İşletme Fak. Ya.No. 214, İstanbul, 1989.
- ÖZALP İnan Yönetim Organizasyon, C.I, Eskişehir, 1975.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler, İstanbul, 1991.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat SEÇİM Hikmet Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Ya.No. 831, A.Ö.F. Ya.No.440, Eskişehir, 1994.

- SEZGİN Orhan M. Modern Otel Yönetimi, İstanbul, 1971.
- ŞAHİN Mehmet Genel İşletme, Eskişehir, 1994.
- ŞENATALAR Ferhat Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul
Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- ŞENER Burhan Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve
Organizasyon, Ankara, 1990.
- T.C.KÜLTÜR VE TURİZM
BANAKLIĞI Konaklama Endüstrisine Giriş, Eğitim Dairesi
Başkanlığı Yayınları No: 48, Ankara, 1983.
- T.C.TURİZM BAKANLIĞI Turizm Yatırımları ve İşletmeleri Nitelikleri
Yönetmeliği, Ankara, 1993.
- TOSUN Kemal İşletme Yönetimi, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
- TURBAN TURİZM A.Ş. Otel İşletmeciliğinde Ön Büro, Ankara, 1989.
- TUTUM Cahit Personel Yönetimi, TODAİE Ya.No. 179, Ankara,
1979.
- TÜMER Melih Yönetim ve Yönetici, İstanbul, 1975.
- YALÇIN Selçuk Personel İdaresi, İşletme Fakültesi Ya.No.9,
İstanbul, 1971.
- Turizm El Kitabı, Turizm Kalkınma Bankası
Yayını, Ankara, 1990.
- Mülakat Teknikleri ve Mesleğe Yöneltilmede
Uygulama, İş ve İşçi Bulma Kurumu Ya.No. 141,
Ankara, 1980.
- MAKALELER**
- AŞKUN İnal Cem “Yönetimde Sistem Yaklaşımı”, AKADEMİ, C.II,
S.3 (Kasım 1973).
- AŞKUN İnal Cem “İşgören Seçiminde Mülakat”, İ.Ü. İŞLETME
FAKÜLTESİ DERGİSİ C.1, S.1 (Nisan 1972).

- AYKAÇ Burhan
YÜKSEK Öznur “Frederick Taylor’un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım”, AMME İDARESİ DERGİSİ, C.XXVII, S:4 (Aralık 1994).
- BAYKAL Besim “Yönetici Nasıl Bir İnsan Olmalıdır?”, İSTANBUL SANAYİ ODASI DERGİSİ, C. , S.12 (Aralık 1973).
- CEM Cemil “Yönetimde Sistem Yaklaşımı”, SEVK VE İDARE DERGİSİ; C., S.6 (Haziran 1972).
- ERDOĞAN İlhan “İşgörenin Seçim ve İşe Yerleştirilmesinde Psikoteknik Yöntem”, YÖNETİM DERGİSİ; Y.II, S:6 (Ekim-Aralık 1977).
- EREN Erol “Klasik ve Neoklasik Yönetim Teorilerinin Yetke Anlayışı Yönünden İncelenmesi”, İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.III, S.2 (Kasım 1974).
- ERTEKİN Yücel “Yönetim Kuramında Düşünce Akımları”, AMME İDARESİ DERGİSİ; C.XVIII, S.10 (Aralık 1985).
- GEYLAN Ramazan “Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Ortamlarda Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları”, A.Ü.İ.İ.B.F. DERGİSİ C.VII, S.2 (Kasım 1989)
- GÜRMEZ Mesut “Weber ve İdeal Tıp Bürokrasi Anlayışı”, AMME İDARESİ DERGİSİ, C.VII, S.1 (Mart 1975).
- KALKANDELEN A.Hayrettin “Sevk ve İdareci ve Nitelikleri”, ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ; C., S.6 (Temmuz 1975).
- KOÇEL Tamer “Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler”, İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ; C., S.1-2 (Haziran 1978).
- MAVIŞ Feri “Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısının Gelişim Süreci”, E.A.Ü.İ.E.F. DERGİSİ; C.V., S.2 (Kasım 1987).
- MAVIŞ Feri “Otel Müşterileri İçin Hizmet Sunan ve Gelir Getiren Bölümlerin Analizi”, E.A.Ü. İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.V., S.1 (Haziran 1987).

- ÖZALP İnan “Bilimsel Yönetim ve Taylor: Frederick Wanslow Taylor’un Görüşleri, Yenilikleri ve Eleştirisi” A.Ü. İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.IV, S.1 (Haziran 1986).
- ÖZALP İnan “Yöneticilikte Çeşitli Roller: Henry Mintzberg’in Yaklaşımı”, A.Ü. İ.İ.B.F. DERGİSİ, C.IX, S.1-2 (1991).
- ÖZKAZANÇ Sıtkı “Personel Seçimi Teknikleri”, ANKARA TİCARET ODASI DERGİSİ S.6-12 (1976).
- ÖZTEKİN Hikmet
İLHAN İbrahim “Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması”, ANATOLIA DERGİSİ, S.6 (Eylül-1994).
- ÖZTÜRK Zekâi “İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri”, VERİMLİLİK DERGİSİ, S.2 (Temmuz 1975).
- SEZGİN Orhan M “Otel İşletmeciliğinde Kat Hizmetleri”, MESLEKİ VE TEKNİK ÖĞRETİM, XV, S.178 (Aralık 1967), S.15.
- SUNDER Orhan “İşletmelerde Eleman Seçilmesi ve Başarının Sırrı”, ÖZAL GALATASAY, Y.İ.T.D. DERGİSİ, S.4, C. (Haziran 1970), İstanbul

EK-1: BÜYÜK BİR OTELİN GENEL ORGANİZASYON ŞEMASI



Kaynak: ALTINÖZ, s.17.

İŞLETMENİN ADI:	PERSONEL İSTEK FORMU	TARİH
ÜNİTE:	BÖLÜM:	
SINIF:	CİNSİYET	YAŞ
EĞİTİM:	ÇALIŞMA YERİ İŞİN YAPISI	
..... İşin Tanımı		
Sorumluluk (insan, makina, dış ilişki, parasal sorumluluk)		
Çalışma koşulları, tehlikeler		
Çalışma saatleri (normal ya da ekip çalışması gibi)		
İSTENEN NİTELİKLER		
Diploma	:
Uzmanlık	:
Yabancı dil	:
Fiziksel yetenekler	:
Özel Yetenekler	:
DENEYİM		
(Daha önce katıldığı eğitim programları ve süresi)		
İşe başlama istek tarihi	Sınıfı	
PERSONEL İSTEK NEDENLERİ		
Notlar		
Yetkili İmza	Bölüm Müdürünün İmzası	

EK-3 : İŞ İSTEK FORMU ÖRNEĞİ (A)

.....A.Ş.		Fotoğraf
İŞ İSTEK BELGESİ		
KİŞİSEL BİLGİ		
Adınız: Soyadınız:	Şirketinizde Nasıl Bir İş İstiyorsunuz?	
Adresiniz:	Sizi Tatmin Edecek Brüt Ücret: GündeTL. Ayda	
İş Sigortası Sicil No.	Haber Verilecek Kişi:	
Doğum Yeri: Doğum Tarihi:	Adı:	Tel:
Uyuşgunuz: Medeni Durum:	Soyadı:	
Şoför Ehliyetiniz Varsa No:	Adresi:	
Çocuklarınız varsa sayısı:		
Çocuklarınız Yaşları:	Akrabalık Derecesi:	

EK-4: İŞ İSTEK FORMU ÖRNEĞİ (B)

EĞİTİM GÖRDÜĞÜNÜZ KURUMUN ADI VE YERİ		ÖĞRETİM DÖNEMİ	ALDIĞINIZ ÖĞRENİM BELGESİ	DERECESİ					
İlk		19.. 19..							
Orta		19.. 19..							
Lise		19.. 19..							
Yüksek		19.. 19..							
İhtisas		19.. 19..							
Kurs		19.. 19..							
YABANCI DİL BİLGİNİZ									
BİLDİĞİNİZ YABANCI DİL	OKUMA			YAZMA			KONUŞMA		
	Orta	İyi	Çokiyi	Orta	İyi	Çokiyi	Orta	İyi	Çokiyi
İngilizce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Almanca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fransızca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öteki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REFERANS VERECEĞİNİZ KİŞİLER									
Akrabalarınız hariç kişiliğinizi ve çalışmanızı tanıyan üç kişinin;									
ADI, SOYADI	ADRESİ			GÖREVİ			TELEFONU		

**EK-5 Otel İşletmelerinde Personel Bulma ve Seçme Uygulamalarına Yönelik
Olarak Yöneticilere Uygulanan Anket.**

1. Çalıştığınız otel işletmesinin adı:

.....

2. Ünvanınız:

.....

3. Bulduğunuz otel işletmesinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1-3 yıl 3-5 yıl 5-10 yıl Daha fazla

4. Genelde işletmenizde (veya departmanınızda) yeni personel ihtiyacınızı doğuran nedenler nelerdir:

Yeni yatırımlar

Teknolojik değişiklikler

İşten ayrılmalar

Yükselme veya tayin

Emeklilik

İşe gelmeme

Sizce diğer nedenler

5. İşletmenizde personel bulma ve seçme işlevi hangi birim tarafından yürütülmektedir?

Personel departmanı tarafından

Personel departmanına bağlı alt birim tarafından

Personel bulma işlevi personel departmanı tarafından, seçim ise bölüm yöneticileri tarafından yapılmaktadır.

Diğer.....

6. Personel ihtiyacı belirlenirken, işgücü planları, iş analizleri gibi çalışmalardan yararlanılmaktadır mı?

Evet

Hayır

Kısmen

- Görüşme (mülakat)
- Geçmişin araştırılması (Referansların kontrolü)
- Personel bölümü tarafından seçim kararı
- Bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı
- Sağlık kontrolü
- İşe yerleştirme
- Diğer aşamalar
10. Yönetici personel kim tarafından seçilmektedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz).
- Personel bölümü tarafından oluşturulan alt birim tarafından
- Bir üst yönetici tarafından
- Genel müdür tarafından
- Örgüt içersinde oluşturulan bir komisyon tarafından
- Yönetim kurulu tarafından (Genel Müdür ve Genel Md.Yrd. seçimi)
- Diğer
11. Genel olarak yönetici personelin seçiminde hangi yöntem uygulanmaktadır?
- İşe alma testleri (Sınav)
- Görüşme (Mülakat)
- Diğer
12. Sizde yönetici kadrolarına personel seçerken, adaylarda aşağıdaki niteliklerden hangisinin/hangilerinin bulunması önceliklidir?
- Yöneticinin doğru, kararlı, yetenekli ve liderlik niteliklerine sahip bir kimse olması gerekir.
- Mesleki bilgisi üst düzeyde olmalıdır.
- Ticari bilgisi iyi olmalıdır.
- Hukuk bilgisi iyi olmalıdır.

- Personel ve materyal yönetimini iyi bilmelidir.
- Çok iyi derecede bir veya daha çok yabancı dil bilmelidir.
- Mesleğinde en az 5 yıl veya daha fazla deneyimli olmalıdır.
- Diğer.

13. Orta basamak yönetici personelinizi hangi kaynaklardan v ehangi yöntemlerle temin ediyorsunuz?

- İşletme içi kaynaklardan temin ediyoruz.
 - Yükselme yoluyla
 - İşletme içersinde departmanlar arası transferle
 - Yetenekli ve gelecek vadeden personelin yetiştirilmesi suretiyle
- İşletme dışı kaynaklardan temin ediyoruz.
 - Reklam ve duyurular yoluyla
 - İş ve işçi bulma kurumlarından
 - Özel müşavirlik firmaları aracılığıyla
 - İşletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlardan
 - İşletmede çalışanların önerileri yoluyla
 - Turizm okullarından veya üniversitelerden
 - Diğer

14. Orta basamak yönetici personelin seçiminde hangi aşamaların uygulandığını öncelik sırasına göre (1, 2, 3,) işaretleyiniz.

- Başvurunun ön kabulü
- Ön görüşme
- Başvuru formu doldurma
- İşe alma testleri (Sınav)
- Görüşme (Mülakat)
- Geçmişin araştırılması (Referansların kontrolü)

- Personel bölümü tarafından seçim kararı
- Bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı
- Sağlık kontrolü
- İşe yerleştirme
- Diğer

15. Alt basamak personelinizi hangi kaynaklardan temin ediyorsunuz ve hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?

- İşletme içi kaynaklardan temin ediyoruz
 - Yükselme yoluyla
 - İşletme içinde departmanlar arası transferle
- İşletme dışı kaynaklardan temin ediyoruz.
 - Reklam ve duyurular yoluyla
 - İş ve işçi bulma kurumlarından
 - İşletmede çalışanların önerileri yoluyla
 - İşletmeye yapılan yazılı ve sözlü müracaatlardan
 - Turizm okullarından veya üniversitelerden
 - Özel müşavirlik firmaları aracılığıyla
 - Diğer

16. Alt basamak personelin seçiminde, seçim sürecinin hangi aşamalarının uygulandığını öncelik sırasına göre (1, 2, 3,) işaretleyiniz

- Başvurunun ön kabulü
- Ön görüşme
- Başvuru formu doldurma
- İşe alma testleri (Sınav)
- Görüşme (Mülakat)
- Geçmişin araştırılması (Referansların kontrolü)

- Personel bölümü tarafından seçim kararı
- Bağlı bölüm yöneticisi tarafından seçim kararı
- Sağlık kontrolü
- İşe yerleştirme
- Diğer

17. Genel olarak personel seçerken adaylarda aradığınız özellikler aşağıdakilerden hangisidir?

- Yabancı dil
- Tecrübe
- Mesleki eğitim
- Geçmiş işlerdeki başarı
- Genel kültür
- Düzgün konuşma
- Dürüstlük
- Güler yüz
- Uyumlu kişilik yapısı
- İyi aile geçmişi
- Uygun fizik
- Diğer özellikler

18. Müşteri ile temasta olan personelde aradığınız özellikler aşağıdakilerden hangileridir?

- İş kolay öğrenme yeteneği
- Yüksek tahsil
- İşini bilmesi
- Dış görünüm
- Yabancı dil

- Karakterin uygunluğu
- Otelin prensiplerine uygunluğu
- İş disiplini
- Otilcilik bilgisi
- Arkadaşları ile uyum
- Medeni durum (evli olması)
- Diğer
19. Boşalan iş ve göreve, işletme içersinden personel atarken hangi kriterler gözönünde tutulmaktadır?
- Personelin hizmet süresi
- Başarı ve yeteneği
- Basamaksal sıraya göre
- Diğer kriterler
20. Seçim sisteminin aşamalarından biri olan mülakat aşamasında kullanılan standart bir değerlendirme formu bulunmaktamıdır.
- Evet Hayır Kısmen
21. Hangi tür görüşme (mülakat) yöntemini uyguluyorsunuz?
- 1 görüşmeci, 1 aday (bire bir görüşme)
- 2 veya daha çok görüşmeci, 1 aday
- 1 görüşmeci, 2 veya daha çok aday,
- 2 veya daha çok görüşmeci, 2 veya daha çok aday
22. Mülakat aşamasında adayın hangi özelliklerini belirlemeye çalışıyorsunuz?
- Bilgisini
- Yeteneğini
- Güvenilirliğini
- Tecrübesini

- Kişilik yapısını
 Diğer özelliklerini

23. Mülakat aşamasında karşılaşılan en önemli hatalar neler olmakta?

- Genelede görüşmeciler ön fikirli davranmaktadırlar
 Görüşmeci, kafasında canlandığı işgöreni bulmaya çalışarak yanlış değerlendirme yapmaktadır.
 Bazı görüşmeciler, adayın bütün özelliklerini ortaya koymasını sağlayamamaktadırlar.
 Kısa süreli bir görüşme, adayın gerçek niteliklerini tam olarak belirlemede yeterli değildir.
 Diğer hatalar

24. Seçim sırasında uygulanan işe alma testlerinin (Sınav) önemine inanıyorsunuz?

- Evet Hayır Kısmen

25. Hangi tür testler uygulanmakta?

- Kişilik testleri
 Bilgi testleri
 Başarı testleri
 Zekâ testleri
 Test uygulanmıyor

26. Test (Sınav) yönteminde adayların hangi özelliklerini belirlemeye çalışıyorsunuz?

- Genel kültürünü
 Bilgisini
 Tecrübesini
 Zekâ düzeyini
 Diğer özelliklerini

27. Sizce seçim sürecindeki, en önemli ve doğru bir seçim için dikkat edilmesi gereken aşama hangisi/hangileridir?
- Ön görüşme
 - Başvuru formu doldurma
 - İşe alma testleri (Sınav)
 - Mülakat
 - Geçmişin araştırılması (Referansların kontrolü)
 - Sağlık kontrolü
 - Diğer
28. Sizce şu anda işletmenizde uygulanan personel seçim sistemi işe en uygun adayı seçmede yeterlidir?
- Evet Hayır Kısmen
29. Yanlış bir aday seçimi yaptığınızı sonradan farkettiğinizde ne yapıyorsunuz?
- Bu duruma katlanıyoruz.
 - Belli bir süre çalıştırdıktan sonra işten çıkarıyoruz
 - Farkettiğimiz anda işten çıkarıyoruz
 - Belli bir süre denemeye tabi tuttuğumuzdan, böyle bir durumu önceden farkedebiliyoruz.
 - Diğer
30. Sizce işletme içersindeki kademelere personel seçerken aşağıdakilerden hangisinde cinsiyet önem taşımaktadır?
- Alt kademe personel
 - Bay
 - Bayan
 - Farketmez
 - Orta kademe personel

- Bay
- Bayan
- Farketmez

Yönetici personel

- Bay
- Bayan
- Farketmez

31. Bir önceki sorudaki cevabınızın nedenini kısaca açıklayınız.

.....
.....

32. Yüksek öğrenim görmüş adaylar en çok hangi kademelere personel seçerken öncelik taşımaktadır?

- Alt kademe personel
- Orta kademe yönetici personel
- Üst kademe yönetici personel

33. Bulmakta güçlük çektiğiniz personel türleri nelerdir?

- Yönetici
 - Genel Müdür
 - Genel Müdür Yardımcısı
 - Muhasebe Müdürü
 - Satış yöneticisi
 - Ön büro yöneticisi
 - Kat hizmetleri yöneticisi
 - Personel Yöneticisi
 - Servis Yöneticisi

Yiyecek-içecek Yöneticisi

Mutfak Yöneticisi

Güvenlik Yöneticisi

Resepsiyonist

Kat hizmetleri görevlisi

Mutfak çalışanları

Yardımcı ahçılar

Barmen

Teknik görevliler

Diğer

34. Sizce, bir önceki soruda işaretlediğiniz personel türünü/türlerini bulmakta zorluk çekmenizden nedeni, aşağıdakilerden hangisi/hangileri olabilir?

Bu konularda kalifiye kişilerin az oluşu

İşlerinde uzman kişilerin çok yüksek ücret talep etmeleri

İlgili konularda eğitim veren kuruluşların az oluşu

Güvenilir personelin az oluşu

Sizce diğer nedenler

35. İşletmede çalışanların aracılığıyla personel bulunduğunda çok karşılaştığınız sorunlar neler olmaktadır?

İşgören bulmada aracılık edenler, bu işten parasal çıkarlar sağlamaktadırlar.

İşin gereğine uygun personel bulunamamaktadır.

İşletme içerisinde birbirine yakın kişiler toplanmakta

Diğer sorunlar

36. Sizce şu anda işletmenizdeki personel seçimi uygulamalarının aksayan yönleri neler olabilir?

Seçim sırasındaki iltimas ve kayırmalar yapılmaktadır.

Seçim sırasında uygulanan teknikler, işin gereğine uygun personeli seçmede yetersiz kalmaktadır.

Seçim ile görevli kişiler bu konuda gerekli bilgi ve tecrübeye sahip değildirler

Seçime gereken önem verilmemektedir.

İşletmenin personelin bulunmasına ve seçilmesine ilişkin politikası, bana göre tamamen yanlıştır.

Diğer

37. Personeliniz ile ilgili problemlerinizi nelerdir?

.....

.....