



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME
SÜRECİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KAPADOKYA ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Emin UYSUN

Danışman

Doç. Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV

Nevşehir

Nisan 2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Emin UYSUN

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Konaklama İşletmelerinde İş gören Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma: Kapadokya Örneği” adlı Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Emin UYSUN

Danışman

Doç. Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV danışmanlığında Emin UYSUN tarafından hazırlanan “Konaklama İşletmelerinde İş gören Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma: Kapadokya Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

.././.....

JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV

Üye : Doç. Dr. Duygu EREN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Neşe ÇULLU KAYGISIZ

İMZA

.....

.....

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun /..... / tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /

.....

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin hazırlanmasında yardımcı olan hocam ve danışmanım Doç. Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV'a, bilgi, deneyim ve görüşleriyle desteğinden dolayı Doç. Dr. Duygu Eren'e, tez jürimde bulunan ve katkılarından dolayı Dr. Öğr. Üye. Neşe ÇULLU KAYGISIZ'a teşekkürlerimi sunarım. Araştırma süresince desteklerini hiç esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Emin UYSUN



ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ GÖREN BULMA VE SEÇME SÜRECİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KAPADOKYA ÖRNEĞİ

Emin UYSUN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Nisan 2022

Danışman: Doç. Dr. Eda ÖZGÜL KATLAV

Turizm endüstrisinde, özellikle müşterilere doğrudan hizmet sunan ve ön kısımlarda çalışan işgörenler çalıştıkları markaya ait etik değerleri ve ilkelerini ortaya koyan bir hizmet anlayışı ile hizmet sunmalıdır. Bunu gerçekleştirmek isteyen işletmeler kalifiye personel istihdam etmeli ve bu kişileri işletmeye çekebilecek insan kaynakları yaklaşımı benimsemelidir. Çünkü işgörenler tarafından yapılan bir hata nedeniyle işletme müşterisini tamamen kaybedebilmektedir. Bu nedenle iyi eğitilmiş, yetenekli ve tecrübeli kalifiye olarak nitelendirilen işgören mükemmel olarak nitelendirilen hizmet kalitesini sağlayabilir ve iyi bir konuk deneyimine yardımcı olabilir.

Araştırma sonucunda “İnsan Kaynakları Departmanı, İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi” olmak üzere 3 tane tema oluşturulmuştur. Ayrıca birçok otel işletmesinde insan kaynakları departmanının bulunmadığı, bu departmanın görevinin otelin yönetici/sahibi tarafından yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları departmanının olmamasında otel sahiplerinin/yöneticilerinin iş yükünün arttığı görülmüştür. Ayrıca işgören alım sürecinde herhangi bir test yapılmadığı, bu süreçlerin aday işgörenden CV alınması, başvuru formu doldurtması ve yüz yüze görüşmeler yapılarak işgören ihtiyacının giderildiği sonucuna ulaşılmıştır. Yüz yüze görüşmelerde otel sahipleri/yöneticileri iyi bir dış görünüme, olumlu referansa, deneyim, dil bilgisi gibi kavramlara dikkat ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgören seçme ve bulma süreci, İnsan Kaynakları, Kapadokya, Küçük Ölçekli Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE PROCESS OF FINDING AND SELECTING EMPLOYEES IN HOSPITALITY INDUSTRY: THE CASE OF CAPPADOCIA

Emin UYSUN

Advisor: Associate Professor Eda ÖZGÜL KATLAV

Neveşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute for Social Sciences

Department of Tourism Management, Master Thesis, April 2020

In the tourism industry, especially employees who provide direct service to customers and work in the front areas should provide service with a service understanding that reveals the ethical values and principles of the brand they work for. Businesses that want to achieve this should employ qualified personnel and adopt a human resources approach that can attract these people to the business. Because, due to a mistake made by the employees, the business can completely lose its customer. Therefore, a qualified employee who is well-educated, skilled and experienced can provide excellent service quality and contribute to a good guest experience.

As a result of the research, three themes were created: "Human Resources Department, Human Resources Planning and Employee Selection". In addition, it has been concluded that there is no human resources department in many hotel businesses, and the duty of this department is done by the manager/owner of the hotel. It has observed that the workload of hotel owners/managers increased in the absence of a human resources department. In addition, it has been concluded that there is no test in the recruitment process, and that these processes are met by obtaining CV from the candidate employee, filling out the application form and making face-to-face interviews. In face-to-face interviews, it was concluded that hotel owners/managers pay attention to concepts such as good appearance, positive reference, experience and grammar.

Keywords: Employee selection and finding process, Human Resources, Cappadocia, Small Scale Hospitality Businesses

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİKLİĞE UYGUNLUK BEYANI	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TE EKKÜR	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi

GİRİŞ	1
--------------------	----------

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	2
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevinin Yeri ve Önemi	3
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tarihsel Gelişim Süreci	4
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları.....	6
1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	6
1.4.2. İş gören Bulma ve Seçme	7
1.4.3. İnsan Kaynakları Eğitimi	8
1.4.4. Sağlık ve Güvenlik Yönetimi	9
1.4.5. İş gören Performans Değerlendirme	10
1.4.6. Ücret Yönetimi	11
1.4.7. Kariyer Planlama	11
1.4.8. İş gören Tatmini ve Motivasyon.....	13
1.5. İş Gören Bulma ve Seçme Süreci.....	13
1.5.1. İç Kaynaklar.....	14
1.5.1.1. Yükseltme (Terfi).....	15
1.5.1.2. İç Transferler	16
1.5.2. Dış Kaynaklar	16
1.5.2.1. İlan ve Duyuruların Yapılması	18

1.5.2.2.	Profesyonel Firmalardan Yardım Alma	19
1.5.2.3.	Eğitim Kuruluşları	21
1.5.2.4.	İş Kurumu.....	21
1.5.2.5.	İnternet.....	22
1.5.2.6.	Doğrudan Başvuru.....	23
1.5.2.7.	Taşeron Firmalar	23
1.5.2.8.	Aracılarla Başvuru.....	23
1.6.	İş Gören Seçme	24
1.6.1.	Zekâ Testleri	25
1.6.2.	Yetenek Testleri.....	25
1.6.3.	Bilgi Testleri	26
1.6.4.	Kişilik Testleri	26
1.6.5.	İlgi Testleri.....	27
1.6.6.	Dikkat Testleri	27
1.6.7.	Değerlendirme Merkezi	28
1.7.	İşe Alma Aşaması	29
1.7.1.	Yapılandırılmış (Planlı) Görüşme.....	30
1.7.2.	Yapılandırılmamış Görüşme.....	31
1.7.3.	Baskılı (Stres) Görüşme.....	31
1.7.4.	Komisyon Görüşmesi	32
1.7.5.	Grup Görüşmesi.....	32
1.7.6.	Sıralı Görüşme	32
1.7.7.	İş Gören Adayları Hakkında Bilgi Toplama Aşaması.....	33
1.7.8.	İş Gören Seçim Sürecinin Sonuçlandırılması Aşaması	34
1.7.9.	Sağlık Kontrolü.....	34
1.7.10.	İşe Başlama İşlemleri.....	35
1.7.11.	İşe Yerleştirme/Oryantasyon	35

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İşLETMELERİNDE İşGöREN BULMA VE SEçME SÜRECİNE YÖNELİK BİR ARAşTIRMA: KAPADOKYA RNEğİ

2.1.	Araştırma Amacı ve Problemi.....	37
2.2.	Araştırma Evreni	38
2.3.	Araştırma Yöntemi.....	39

2.4. Veri Toplama	40
2.5. Verilerin Analizi.....	40
2.6. Araştırma Bulguları.....	41
2.6.1. Demografik Bilgiler.....	41
2.6.2. İnsan Kaynakları Departmanı	43
2.6.3. İnsan Kaynakları Planlaması	45
2.6.4. Personel Seçimi.....	48
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
KAYNAKÇA	65



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Bilgiler	41
Tablo 2: İnsan Kaynakları Departmanı	43
Tablo 3: İnsan Kaynakları Planlaması	45
Tablo 4: İşgören Seçimi	49



GİRİŞ

Günümüzde gelişen teknoloji sayesinde yeterli donanıma sahip olmayan ülkeler, üretilmiş olan teknolojiyi taklit ederek kendi bünyelerine alabilmektedir. Kurum ve kuruluşlar bu sayede birçok kaynağı tedarik edebilir konuma gelmiştir. İnsan unsuru bu noktada kurum ve kuruluşlar için en zor sağlanan ve en maliyetli kaynak durumundadır.

Turizm sektörü içerisinde önemli bir konumda bulunan otel işletmeleri için rekabet sürekli artmaktadır. Bu rekabette pazardaki konumu koruyabilmeleri müşteri memnuniyetine odaklanarak ürün ve hizmetler sunmaları gerekmektedir. Bu konumu koruyabilmeleri için kişiye özel hizmetler sunarak sağlayabilmektedirler. Turizm konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde işgörenlere odaklandıkları görülmektedir. Dominique-Ferreira, Rodrigues ve Braga (2021)'de yapmış oldukları çalışmada turizm eğitimi, mesleki yeterlilik, iş deneyimi gibi kavramlara değinerek insan unsurunun önemine vurgu yapmaktadırlar.

Turizm sektöründe konaklama için gelen misafirlerin tüm ihtiyaçlarını konaklama süresi boyunca otel işgörenleri tarafından sağlanmaktadır. Otel işgörenleri büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları departmanı tarafından sağlanmaktadır. Küçük ölçekli otel işletmelerinde ise bu süreç çeşitli şekillerde yapılmaktadır. Kapadokya Bölgesinde son yıllarda artış gösteren küçük ölçekli otel işletmeleri, butik otel konseptinde hizmet vermektedirler. Butik otel konsepti gelen misafirlere özel hissetmelerini amaçlamaktadır. Bu hizmetler tüm misafirler için farklılık göstereceği için otel işgörenlerinin verecekleri hizmet konusunda yeterli olması gerekmektedir. Otel işletmeleri bu hizmetler konusunda yeterli olabilmeleri için kalifiye işgörenlerinin olması gerekmektedir. Bu işgörenlerin otel işletmeleri özellikle dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu araştırma sorusu üzerinde Kapadokya Bölgesinde küçük ölçekli otel işletmelerinin işgören bulma ve seçme süreçlerini hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmada Kapadokya Bölgesinde bulunan küçük ölçekli otel işletmelerinin işgören bulma ve seçim süreçlerine yer verilmiştir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın problemi, araştırma evreni, araştırma verilerinin elde edilmesi ve analizine yer verilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen bulgular, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimini kavramına tanımlamadan önce, yönetimin kavramının tanımının yapılması gerekmektedir. Yönetim kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Ancak bunların hepsinin tanımına verilmesi oldukça güçtür. En geniş anlamı ile yönetim “belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etken kullanılacak kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.” İnsan kaynakları yönetiminde ise “herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgütte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak” tanımlanmaktadır (Özcan,2011:29).

Tanımdan da anlaşıldığı üzere, insan kaynaklarında temel amaç hedeflere etkili şekilde ulaşılmasının sağlanmasıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde insan faktörü en önemli rolü oynamaktadır, insan kaynakları yönetimi insan ilişkileri ile iç içe geçmiştir. Bu sayede insan kaynakları yönetiminde; iş sorunları ve insan ilişkileri üzerinden yoğunlaşmasıyla, kurum veya kuruluşların gelecekle ilgili planların hazırlanması ve bu planların başarılı olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, insan faktörüne odaklanmış, iş görenlerin ilişkilerini yönetsel şekilde ele alan kurum veya kuruluşların kültürlerine uygun olacak şekilde işgören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle de kurum ve kuruluşların yönetiminde önemli bir görev görmektedir (Özdemir ve Akpınar,2002:88).

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde birçok işletme için ilgi odağı konumunda ve önemli bir konumdadır. İnsan kaynaklarının önemli konumda olmasındaki en önemli etkense insan faktörünün birçok işletme tarafından anlaşılmış olmasıdır. İnsan faktörünün öneminde, yeterli seviyede altyapının olmaması bir moda akımına uyacak şekilde değişmesinin işletmeye birçok avantaj kazandıracığı amaçlanmaktadır. Önemli olanın insan kaynakları konusunda gerekli altyapının hazırlanması, eğitimi

ve deneyimli kadrolar ile yönetiminde yeni teknikler kullanarak devreye girmesi amaçlanmaktadır (Soydal,2005:458).

İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin yönetimi, yapısı ve işleyişi bakımından bölünmeleri ortadan kaldırmak, kapsam olarak ve bütünlüğünün sağlanması ve korunması amacıyla 20. Yüzyılın sonlarında kabul edilen bir yönetim tarzı olmuştur. Günümüzdeki işletmeler zorlu rekabet piyasasında, küreselleşen dünya şartlarında işletmeler için en iyi ve en uygun işgörenin seçilmesi, seçilen işgörenin işletmede en uygun bölümde çalıştırılması ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirmelerin yapılması gibi üç önemli konunun çözümü yapılırsa işletmeler başarılı olabilirler (Arı, 2012:19).

İnsan kaynakları yönetimi özellikle emek-yoğun sektöre dayalı işletmelerde önemi daha fazla artmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları insan kaynakları dışında da tüm kaynaklar satın alınabilmekte ve kopyalanabilmektedir. Son yıllarda sendikacılığın da gelişmesiyle birlikte uzmanlık alanı istenen özelliklerde işgören bulunmasının güçleşmesi de işgörenlerin önemi artırmaktadır (Çabuk,2005:6).

1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevinin Yeri ve Önemi

İnsan kaynakları yönetiminde üç tip yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar genel olarak insan kaynakları yönetimi işgören yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alınan yaklaşımlar, İnsan kaynakları yönetimini işgören yönetiminden farklı şekilde görüp, insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar ve stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarıdır (Bilgiçli,2010:38). Dünyada ülke ekonomilerinde emek-yoğun sektörlerin 1980'li yıllardan sonra hızlı bir şekilde gelişmeye başlamıştır. Bu gelişme sonunda sektörlerde işgücü ve kalifiye işgören olarak önemli gelişmeler göstermiştir (Çabuk,2005:4). Organizasyonlar içerisinde insan kaynakları yönetimindeki yaklaşımlardan faydalanılarak bu departmanın bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır.

İnsan kaynakları bölümünün bulundurulması, yapılan çalışmaların dikkate alınması ve gerekli durumlarda her işgörenin tek tek dinlenmesi, sorunların çözüme ulaştırılması hususunda gerekli olan durumlardandır. Sorunu çözülmemiş bir işgören işinden soğur. Bu nedenle, işletme yöneticileri işlerliğe koyacakları tüm yönetim

uygulamalarında, insan odaklı bir politika izleme ve sorunların çözümüne özen göstermelidirler (Türkmen ve Pelit,2008:136).

1.3.İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tarihsel Gelişim Süreci

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ortaya çıktığı ilk yıllarda işgören yönetimi olarak adlandırılmaktaydı. Önceleri sadece iş görenler ile ilgili kayıtların tutulması, ücretlerin, yan ödemelerin, sigorta kesintileri gibi kayıtlar ve muhasebe biriminden alınan kayıtlar ile de alınan izinler, raporlu olduğu günler, işe devam durumu, işe geç kalma gibi ücret ve diğer ödemeler ile sınırlı kalsa da sonrasında işletmelerin ihtiyaçlarının değişmesi müşteri beklentilerinin farklılaşması ile işletmelerin iş görenlere bakış açısı değişmiş ve sadece işgören işlemlerinin yürütüldüğü bu departmanın işlevi değiştirilerek İnsan Kaynakları Yönetimi halini almıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, daha önceki yıllarda, işgören yönetimi kapsamında günümüze göre daha az anlamda kullanılmıştır (Kolu,2006:20). İnsan faktörünün işletmeler ve örgütler açısından önemli olması organizasyonlarda bu bölümle ilgili olarak ayrı bir birim ya da departman bulundurulmasını gerektirmiştir. Bu birim işletme içerisinde “personel yönetimi” adıyla geçmektedir. Bu kavram zamanla yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır (Erdem,2002:47).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişte günümüzdeki anlayışa gelmesi uzun bir dönemde ve çeşitli aşamalar geçildikten sonra mümkün olabilmiştir. Başlangıcında işgören yönetimi, iş görenler ile ilgili kayıtların tutulması, ücretlerin, yan ödemelerin, sigorta kesintileri gibi kayıtlar ve muhasebe biriminden alınan kayıtlar ile de alınan izinler, raporlu olduğu günler, işe devam durumu, işe geç kalma gibi ücret ve diğer ödemeler bakımından değerlendirilmesi konusunda kayıtların tutulmasıyla sınırlı kalmıştır (Tarcan,2001:5).

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi için temel olarak ele alınacak bir başlangıcın bulmak mümkün değildir. 16. ve 17. yüzyıllarda usta-çırak ilişkisi bazında ve atölyelerde üretimin yapıldığı görülmektedir. Bu dönemde işçiler, uzun süre ve zor koşullarda çalışmak zorunda kalmışlardır. Sosyal, ekonomik ve kültürel bakımdan toplumları büyük değişikliklere uğratan sanayi devrimi tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır (Sezen,2013:13).

Sanayi Devriminin yapılması ile birlikte küçük işletmeler, ev ve işletmelerden büyük fabrikalara taşınması, çok sayıda iş gören için tek çatı altında toplanmaya başlamıştır. İş gücünün de uzmanlık gereksinimi ile planlama, işe eleman toplama ve toplanan elemanların işe yerleştirilmesi, ücretlendirilmesi gibi daha önceden de yapılan bu faaliyetlere gösterilen ilgi ve ihtiyaç da artmaya başlamıştır (Kayran,2013:22).

1970'lerin sonu ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının yaşanılan belirsizlik nedeniyle ifade edilmesinde oldukça zor olmuştur. Daha önceleri insan kaynakları yönetimi yeni bir anlam kullanılmadan sadece işgören yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır (Subaşı,2008:29).

1990'lardan günümüze kadar iş çevresinde yapılan köklü değişimlerin insan kaynakları alanını daha da önemli duruma getirmiştir. Bu dönemde belirgin olarak yüksek orandaki belirsizlik ile birlikte işlerin önemli derece değişmiş olması, kâr marjlarındaki artan rekabet baskısı yanında maliyetlerin artması, teknoloji, işe alım, eğitim ve tekrar eğitimle ilgili yeni beceri talepleri aranacak şekilde değişmiştir. Yine aynı dönemde ürünler, konular, teknolojiler, işletme işlevleri, müşteriler ya da pazarlar ile ilgili daha karmaşık örgüt ve işletmeler ortaya çıkmıştır. İşletmeler kalifiye insanları kendilerine çekmek için çok farklı yöntemler kullanan, daha yatay, daha esnek bir yapıya bürünmüşlerdir. İşgücüne erişim ile ilgili demografik özelliklerin yapıları değişmiştir. Yasalar, endüstri ilişkileri, sendikalar gibi konularla ilgili de önemli gelişmeler olmuştur. Çok uluslu rekabet ve iş birliği artmış, ilişkiler çok daha belirgin şekilde taraflı hale gelmiştir. Bu değişimlerin sonucunda, bazı örgütler insanların işletme için önemini, işletmenin özel felsefelerinde yer vererek teslim etmişlerdir. Önemleri bilindiğinden dolayı insanlara işletme felsefesi kadar stratejik süreçlere de yerilmektedir (Genç,2009:10).

İnsan kaynakları yönetiminde tarihsel olarak daha öncesinden işgören yönetimi kavramı kullanılmıştır. Zamanla işgören yönetimi kavramın işlevleri artmıştır. Günümüzde insan kaynakları departmanın birçok görevi bulunmaktadır. Bu görevler ayrı ayrı doğru bir şekilde yapılırsa, insan kaynakları departmanı görevlerinin tamamını yerine getirmiş olacaktır. Bu durumda da örgütler rekabet avantajı sağlayabilecek ve şirketler misyon ve vizyonlarına daha rahat bir şekilde ulaşabileceklerdir (Kesen,2014:8).

1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

Akademik olarak yapılmış çalışmalar bakımından insan kaynakları yönetimi uygulamaları genellikle tek yönlü incelemeleri yapılmıştır, fakat ayrı ayrı incelemelerin yapıldığı çalışmalara daha az rastlanmaktadır (Kesen,2014:8). İnsan kaynakları yönetiminde, temelde yönetimin iş gören verimliliğini ve etkinliğini sağlamak için düzenlemiş olduğu yönetmelikler, planlar ve programları içermektedir. İnsan kaynakları yönetiminde başlıca fonksiyonları şunlardır;(Çalışkan,2011:14).

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş gören Bulma ve Seçme
- İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Eğitim
- Sağlık ve Güvenlik Yönetimi
- İş gören Performans Değerlendirme
- Ücret Yönetimi
- Kariyer Planlama
- İş gören Tatmini ve Motivasyon

Maddeler halinde sıralanan bu fonksiyonlar aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Gelen ziyaretçilerin psikolojik olarak tatminlerine yönelik hizmet sunan işletmelerin bulunması, özellikle sahil şeridindeki konaklama işletmelerinde iş gücü devir hızının yüksek olması, turizmde talep esnekliği ve turizm eğitimi görmüş kişilerin iş gücüne duyulan ihtiyaç fazlalığı bu sektördeki işletmelerin iş gücü planlamasını önemini ortaya çıkarmaktadır (Doğan,2015:21).

İş gücü talebinin planlanması esnasında işletmelerin ürün, pazar ve süreçleriyle değişebileni gelecekteki talep ve kapasite durumu, iş gücü miktarı ve özelliklerini etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerde daha önceden gelecekte olası ürün ve hizmetin, ilgili talep-kapasite tahminlerinde bulunması; işgücünde istifa, emeklilik ya da işe son verilmesi gibi nedenlerle oluşabilecek ve gelecekteki işgücü açığının tahmin edilmesi, teknolojik olarak güncel durumlara uygun işgücünün özellikler ve yeteneklere uygun olarak belirlenmesi ve işletmenin işgücü için gerekli olan malî ve yetenek analizlerinin yapılması gerekmektedir (Akbaba ve Günlü,2011:208).

İş gücü planlamasında, işletmelerin büyüklüğüne ve faaliyet sürüleri dikkate alınarak kısa ve uzun dönemlerde değerlendirilmektedir. Kısa veya uzun dönemde insan kaynakları planlamaları, diğer bir yandan işletmenin gelişmesi için gerekli olan işgören kaynaklarının daha önceden edinilen verilere ve bilgilere dayanarak belirlenmesini kolaylaştırmaktadır, bunun yanı sıra sağlanacak büyüme ve gelişmeye bağlı olarak meydana gelme ihtimali olan işgören ihtiyacının da nasıl çözüme ulaştırılacağı gösterir (Doğan,2015:21).

Bir firma veya işletme, iş gören istihdam etmeye başladığı zaman, insan kaynakları planlaması olarak tanımlanan bir çalışma ile işletme veya örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlemek için faaliyetlerde bulunurlar. İnsan kaynakları planlamanın işletmeye getireceği faydalar aşağıdaki gibidir (Korkmaz,2013:24).

- İşletmenin gereksinim duyduğu yetenekli işgücünün miktar ve kalite bakımından temin edilmesi ve elde tutulması,
- İşletmede görevli insan kaynağından en verimli şekilde faydalanmak,
- Zaman içerisinde değişen teknoloji düzeyine göre oluşacak işgücü fazlalığının işletmeye zarar vereceğini düşünerek gerekli olan önlemlerin önceden almak,
- Yapılan yatırımların kârlılığı göz önünde bulundurularak, çalışanların maliyetlerini normal seviyenin üstüne çıkmasını engellemek,
- İnsan kaynakları ile ilgili sorunların çözümünü kolaylaştırmak,
- Etkili insan kaynakları planlamaları ile yönetim tarafından gerçekleştirilen denetimlerine ilişkin iş yükünü hafifletmek.

İnsan kaynakları planlaması ile en uygun aday iş görenin bulunması, işletme veya firma için verimliliğin fazla olması sağlamak için yapılmaktadır.

1.4.2. İş gören Bulma ve Seçme

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli temel fonksiyonlarından birisi işgören seçimidir. Bir işletmeye yön veren, işletmeyi başarı ya da başarısızlığa ulaştıran en önemli unsur hiç şüphesiz insandır. Sahip olunan ögenin işletme için gerekli ihtiyaçları karşılayacak şekilde ve kabiliyette bulunması, bunların arasında en yararlı ve gerekli işgörenin seçimi insan kaynakları yönetiminde tek başına önemli bir konu veya problem olarak değerlendirilmektedir (Kızıloğlu,2012:20).

İş görenlerin temini sürecinin hedefleri, insan kaynaklarının belirlenmesi ve analizlerin yapılması ile açık olan pozisyonlara uygun aday kitlelerinin oluşturulmasıdır. Bu sürecin amaçları şu şekilde özetlenmektedir (Örücü, 2002:120).

- İnsan gücü planlaması ve iş analizi faaliyetleri ile ilişki olarak örgütün ya da işletmenin mevcut ve gelecekteki iş gören ihtiyaçlarına uygun aday havuzlarını oluşturmak.
- Maliyeti en aza indirerek adaylardan havuz (candidate pool) yaratmak.
- Örgütsel gereksinimler bakımında kalifiye olmayan veya kalifiye aday sayısını azaltarak seçim sürecinde etkinliğin artmasını sağlamak.
- Oluşturulan bu havuzlardan seçilen iş görenin belirli bir süreden sonra örgütten ayrılma olasılığını en aza indirmek.
- Yasal ve örgütsel sorumlulukların yerine getirilmesini sağlamak.
- İşletme içinde kısa ve uzun dönemlerde bireysel ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamak.
- İnsan kaynaklarını ve iş gören sağlama etkinliklerini izlemek ve değerlendirmek.

İnsan kaynaklarında iş görenlerin seçim süreci önemli bir adımdır. İşe alımlarda hem iç hem de dış kaynaklar olabilmektedir, ancak birçoğu her iki kanalı da kullanmaktadırlar. Bu sayede adayları çekme, hazırlıklı olması ve rekabetçi olma şanslarını artırır. İşletme içi alımlarda hiyerarşide ilerleme, daha fazla sorumluluk, daha fazla ücretlerle teşvik edilerek terfi yoluyla açık pozisyonun doldurulması sağlanmaktadır (Muscalu,2015:353).

İşletme dışı kaynaklarda ise tanıdık çevre veya çalışmakta olan işgörenlerin önerisi, adayların doğrudan işletmeye başvurması, iş veya işçi bulma kurumları aracılığıyla, çeşitli ilanlar ve duyurular, turizm alanında eğitim veren kurumları, diğer işletmelerden transferler yaparak ve internet siteleri aracılığıyla konaklama işletmelerinin de kullandığı bu kaynaklardan faydalanmaktadırlar (Doğan, 2015 :24).

1.4.3. İnsan Kaynakları Eğitimi

Günümüz iş ortamında sürekli değişen ve artan rekabetin 2000’li yıllardan beri yaşanan çalkantılı ekonominin firmalarda giderek yaratıcı ve dikkat çekici çözümler bulmaya sürüklemiştir. Eğitim, çalışanlar temel bir insan kaynakları uygulaması

haline gelmiştir, bunların karşılanması için doğru beceri, bilgi ve yeteneklerle donatılması önemli olarak kabul edilmektedir. Çalışanlara teknik becerilerin kazandırılması, işlerin daha iyi ve başarılı olması için gereken iş bilgisi ve davranışların kurumsal hedefleri arasında bulunmaktadır (Shehata, Montash ve Areda. 2020:5). Hedeflere ulaşılmada kuruluşlarda çalışanların eğitimler verilmesi, bu hedeflere daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşılması sağlanacaktır.

Kuruluşların dinamik olması nedeniyle eğitim programları yürütülmektedir. İş ortamında yapılan değişiklikler çalışanların motivasyonlarını etkilemektedir. Çalışanların kendilerine verilen eğitimlerle terfi etmeleri, kuruluşların bu nedenle çalışanları için eğitimlerine daha fazla zaman harcamışlardır. Bu sayede insan kaynakları eğitimi sürekli gelişmektedir. Yapılan eğitimler sayesinde iş görenlerin güven düzeyi, benlik saygısı ve kariyer tatmini konusunda motive oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Eğitimlerin daha fazla gelecek ve terfi fırsatları olarak sağladığı görülmektedir (Yousaf vd., 2014:1780).

1.4.4. Sağlık ve Güvenlik Yönetimi

Çalışanların, ruh ve beden sağlıklarını işyerlerindeki olumsuz etkilerinden korumak için, iş ve meslek kazalarına karşı önlemlerin alınması iş görenlere daha rahat ve güvenli bir ortamın sağlanması sağlık ve güvenlik yönetiminin ana amacını oluşturmaktadır (Sezen,2013:41). Diğer bir ifadeyle iş sağlığı ve güvenliğinde, işgörenlerin fiziksel ve ruhsal olarak güvenliğinin korunması için yapılan çalışmalar ve önemleri kapsamaktadır. Bu önemler ile işgörenlerin işe devamlılığı ve verimliliği sağlayabilmek için çeşitli güvenlik önlemlerinin alınması ve çalışma ortamında oluşabilecek tehlikelerin en aza getirilmesi işletmenin sorumluluğundadır. İş güvenliğinin sağlanması gereken durumlar şu şekilde sıralanabilir (Eryaşa,2015:42);

- İşgörenler için üst düzey sağlıklı çalışma ortamı sağlayabilmek,
- Çalışma alanındaki olumsuz etki oluşturabilecek unsurlardan işgörenleri korumak,
- İşletme ve işgörenler arasında uyumlu ilişki oluşturmak,
- Çalışma ortamındaki riskleri ortadan kaldırmak ya da zararları en aza indirmek,
- Oluşabilecek maddi ve manevi olumsuzlukları ortadan kaldırmak
- İşgörenlerin verimliliğinin artmasını sağlamak

Belirtilmiş olan maddeler ile işgörenlerin işletme içerisindeki oluşabilecek iş kazalarından korunmasının sağlanması ve verimliliğin artması için gerekli olan önemleri göstermektedir.

1.4.5. İş gören Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, iş görenlerin işlerinde göstermiş oldukları başarı ve işlerinde ileri düzeyde gelişme yeteneklerinin sistemli olarak değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmelerde dikkate alınacak olan kriterlerin belirlenmesi ile başlar değerlendirme sonuçlarının uygulamada görülmesiyle sonuçlanan bilimsel bir süreç olarak görülmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinde iş görenlerin ve işletmelerin çıkarlarının eşit seviyede uyumlu bir şekilde uygulanmasının gerekliliği de dikkate alınması gereken önemli bir konudur (Yılmaz ve Karahan, 2011: 99).

Performans değerlendirme statik olarak değil dinamik bir değerlendirme süreci olarak ele alınması gereken bir süreçtir, çalışanların performanslarının plan, değerlendirme ve geliştirmeye yöneliktir. İşletmelerde verimli bir performans yönetim sisteminin kurulması için başarılı bir şekilde yürütülmesi için önemli bir unsur olup, performans standartları, hedefleri ve performansın etkili bir şekilde takibini sağlaması için gereklidir. Performans değerlendirme sistemi bir kurum veya kuruluşlarda performans planlama, yönetme ve rehberlik kavramlarının etkili ve doğru bir şekilde uygulanması ve değerlendirilmesinde yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamının oluşacağını gösterir. İşletmeleri performans değerlendirmeye iten nedenler veya değerlendirmelerden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kalıpçı, 2014: 25).

- Planlama için işgören envanteri hazırlamak,
- Çalışan için gerekli olan eğitimi belirlemek,
- Çalışan-yönetim arasındaki ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanların eksik yönlerini kendilerine ileterek bu yönlerini geliştirmeye yönelik motivasyon olanağı sağlamak,
- İşte başarısızlığı kesinleşen çalışanların iş ile ilişkilerinin kesilmesi.

Yukarıda belirtilen maddeler ile işletmelerin performans değerlendirmesi yapması, verimliliği en etkin şekilde kullanabileceklerini göstermektedir.

1.4.6. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, bir çalışanın örgüt içindeki performansı karşılığı aldığı ödüller sistemi olarak tanımlanmaktadır. Kurum ve kuruluşlar ücretlendirme sistemi tasarımı yaparken bazı amaçları vardır. İşletmelerin öncelikli amacı, kalifiye eleman almak ve mevcut durumu korumayı amaçlamaktadırlar. Sonrasında kurum ve kuruluşlar iş görenlerine kazandığı ücretlerin iç ve dış eşitliğini sağlamayı amaçlarlar. Üçüncü amacında ise, çalışanların iyi performans ve sadakat gibi işletmeye uygun olan davranışların ödüllendirmektir. Rasyonel bir ücretlendirmenin yapılmasının diğer amacı kuruluşların işgücü elde etme ve elde ettikleri işgücünü koruma ve maliyetlerini kontrol etmektir. Son olarak, ücret yönetimi yasal kısıtlamaları da dikkate alarak çalışanların ücretlendirilmesiyle ilgili olan tüm hükümet düzenlemelerini uyumu sağlamaktadır (Sözer, 2004: 18).

Personellerin performansın ücret sistemi ile ilişkilendirmek kurum ve kuruluşları etkilemektedir. Personellerin daha iyi performans göstermesi için motive edilmesi, ücretlendirme ve ödül sistemleri sistematik olarak kullanılması, düzenleyici ve önleyici sistemlerle işgörenlerin performanslarında iyileştirmeler yapılarak teşvik edilmesi gibi etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanları daha iyi bir performans için motive etmek için ödüller, teşvikler ve sosyal hak olanakları işletmeler tarafından sunulmalıdır. Pfeffer'in 1994 yılında yapmış olduğu çalışmada teşvik ücretinin firma performansı üzerindeki etkini teyit ederek bu görüşü desteklemiştir (Roby, 2018: 23).

1.4.7. Kariyer Planlama

Kariyer geliştirme programları profesyonel gelişim programları olarak da adlandırılmaktadır. Bu programlar iş görenlere eğitim ve öğretim olanakları sunmaktadır. İşletme içerisinde buldukları pozisyonlarda daha yetkin olmaları ve daha iyi bir kariyere hazırlanmaları amaçlanmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için her pozisyon için geçerli olacak genişletilmiş eğitim ve öğretim programları sunmaktadır. Kariyer planlama ve geliştirme programlarının konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerindeki avantajları aşağıdaki gibidir (Hayes ve Ninemeier, 2009:429).

- İşe gelmeme ve iş gören devir hızını azaltmak,
- Verimlilik artışına yardımcı olmak,

- Yöneticilerin çalışanları hakkındaki endişelerini vurgulamak,
- Gelecekteki zorluklar için hazırlanmak
- Gelecekteki işgücü ihtiyaçlarının ele alınmasını sağlamak

Kariyer yönetimi konusu hem iş görenler hem de kurumları ilgilendiren bir faktör olarak, iş görenlerin etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını etkilemektedir. Kariyer planlaması bir taraftan iş görenlerin gelecekle ilgili beklentilerine karşılık veren bir sistem olarak olumlu bir etki oluştururken diğer taraftan bu konudaki engeller ve olumsuzluklar çalışanları etkilemektedir (Atik, 2015:41).

Kariyer planlamanın amaçlarında gelecekteki işler hakkında ve iş ile ilgili tecrübeler hakkındaki kişisel kararları içermektedir. Pek çok çalışan kariyer planlama yapabilmekte için gerekli olan inisiyatif ve bilgiye sahip değildir. 1985'te Huse ve Cummings'e göre etkili bir kariyer planlamanın beş aşaması vardır. Bunlar (İrmiş ve Bayrak; 2001:181);

- *Fonksiyonel İletişim*; Çalışanlara mevcut ve gelecekteki kariyerle ilgili bilgiler verilmelidir. Eğitim fırsatları, eşit iş imkanları, uygun faaliyet programları, şirketin ekonomik durumu, ücret sistemleri ve işin gerekleri konusunda çalışanlar bilgilendirilmelidir.
- *Danışmanlar*; İşletmede kariyer planlamasını yapma konusunda danışmanlık yapacak ve çalışanlarla işletmenin amaçlarını bir araya getirmeyi öğretebilmeyi hedefleyen profesyonel danışmanlardan, yöneticilerden veya rehberlik edebilecek akıl hocalarından faydalanılması gerekmektedir.
- *Workshoplar*; Kariyer planlama için yapılan workshoplardaki çalışanlar, ilgili oldukları alanı, yeteneklerini ve iş durumları tespit edilmesi, kişisel kariyer amaçlarını oluşturmak ve planlarını geliştirme konusunda desteklemektir. Grup oluşturarak karşılıklı etkilemeyi ve katılımcılar arasında karşılıklı olarak yardımlaşmayı oluşturur. Günlük işlerin dışında kendileri ve kariyerleri üzerine odaklanma imkânı sunan workshoplar, çalışanların kariyer planlamasıyla ilgili dikkatlerini artırabilir, ayrıca mevcut iş durumlarını belirlemek için gerekli bakış açısını da kazandırır ve belirli kariyer amaçlarının oluşturulması için yardımcı olmaktadır.
- *Bireyi Geliştiren Materyaller*; İş ile ilgili kitaplar, makaleler, kariyer planlamasıyla ilgili yapılmış olan çalışmalar bu kapsama girmektedir. Bu

çalışmaların birçoğu iş yaşamı ve kariyer seçimi ve gelişimi ile ilgili yayınlardır.

- *Değerlendirme Programları*; Bu programlar mesleki ilgi, eğitim, yetenek ve kariyer amaçlarının oluşturulması için gerekli diğer hususlar üzerinde yapılan değişik testleri ve değerlendirmeleri ifade etmektedir. Kariyer amaçlarına ulaşmak için gerekli gelişme ihtiyaçlarının tespit edilmesi, tanımlanarak çalışanların birli bir kariyer yollarıyla nasıl uygun hale gelecekleri konusundaki bakış açısı kazandırılması sağlanır. Bu değerlendirmeler veya testler ile kariyer amaçlarına ulaşmak için gerekli olan gelişme ihtiyaçlarının da ortaya çıkmasını ve tanımlanmasını sağlamaktadır.

1.4.8. İş gören Tatmini ve Motivasyon

İşletmelerin ortak amacı iş görenlerin göstermiş oldukları çabaların, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaşmaktadır. Bunların gerçekleştirilebilmesi için, işletmelerde çalışanların istekli olmaları, işi sevmeleri ve çaba göstermeleri başarıya ulaşmayı sağlayacaktır. Bu başarıyı getiren güce ise motivasyon denir. Her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de çalışanların beklentilerinin iyi belirlenmesi, çalışanların ihtiyaçlarının belirli oranlarda karşılanması gerekmektedir. İhtiyaçları karşılanan işgörenlerin kendilerini iş ile ilgili düşünmeye, üretmeye ve çalışmaya hazır hissederler. Kısacası işe için motive olmuş olurlar (Şimşek, 2008:93).

İş gücünün etkili ve verimli bir şekilde kullanımında motivasyonun etkisi oldukça fazladır. İşgörenlerin yaptıkları iş ve iş ortamlarında memnun olduğu kadar verim alınır (Çalışkan,2011:22). Yöneticiler iş görenlerin ekonomik ve sosyal gereksinimleri dışında, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel olarak faydalanarak işletmelerini yönetmektedirler (Tepehan;2010:64).

1.5. İş Gören Bulma ve Seçme Süreci

İş gören seçimi insan kaynaklarının temel fonksiyonlarından birisidir. İşletmelerin devamlılığının sağlanması bakımından işgörenlerin temin edilmesi ve seçim süreci oldukça önemli bir konudur. Günümüzde işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için işgörenlerin bulunması ayrı bir iş kolu olarak görülmektedir. İnsan kaynağının etkinlik konusunda en önemli etken olduğunun anlaşılması ile beraber alanında etkin, kalifiye ve uzman işgören seçimi, işe uygun

kişilerin işe alınmaları önemli bir süreç olarak başlamıştır. İşgörenlerin temin ve seçim sürecinde ihtiyaca göre belirlenen işgörenlerin tespit edilmesi, uygun yollar ve araçlar ile aday işgörelere duyuruların yapılması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve yapılan görüşmelerin ardından en uygun adayın işe alınmasını içermektedir (Keskin ve Yazıcı, 2016 :3).

İşletmeler işgören eksikliğini gidermek için genel olarak kullandıkları iki yöntem vardır. Bunlardan birisi iç kaynaklardan yararlanma diğeri ise dış kaynaklardan yararlanmaktır. İşletmelerin hangi kaynakları kullanacağını belirlemeden önce dikkat etmesi gereken iki önemli husus vardır. Bunlardan birincisi işe alınacak işgörenin yapılacak iş için kişiden neler beklediği, iş gereklerinin neler olduğunu dikkatli bir şekilde belirlemesi, ikincisi ise iş analizleri yapıldıktan sonra bu işi gerçekleştirecek olan işgörenin, işin niteliklerine göre hangi özellikleri bulundurması gerektiğini belirlemektir (Çavdar ve Çavdar,2010:81).

Otel işletmelerinde üretim yoğun şekilde iş gücü gerektirdiğinden sunulan ürün ve hizmetlerin ilk seferinde doğru bir şekilde yapılması bazı işlevlerin gelen misafirler ile ön büro ve servis işgöreleri hizmetleri gibi aynı ortamda gerçekleşmesi, üretim ve tüketimin eş zamanlı olması turizm sektörüne has özellikler olması nedeniyle nitelikli işgören bulma ve seçme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca otel işletmeleri mevsimlik olmaları, maliyetlerden kaynaklı düşük ücret ödemeleri ve düzensiz çalışma saatleri de turizm sektörünü diğeri sektörlerden ayrılan yönlerini göstermektedir (Çakı, 2019:15).

1.5.1. İç Kaynaklar

İnsan kaynaklarının planlanması bir süreçtir. Bu süreçte bulunan temel özellikler de planlara, tasarımlara ve öngörülere dayanmaktadır. İnsan kaynaklarının planlanması sürecinin sonunda kurumların insan kaynaklarına dair fikirleri belirlenmiş olur. Bu fikirlerin kâğıt üzerinde gerçekleştirilen planlama çalışmalarının uygulamada ilk aşaması, işgücü gereksiniminin giderilmesine yönelik çalışmalardır. Tespit edilmiş olan işgören ihtiyaçlarının giderilmesinde insan kaynaklarının oldukça önemli bir işlevi bulunmaktadır. Bu hazırlanmış olan insan kaynağı planı ne kadar mükemmel şekilde yapılmış olsa da planın başarısını uygulamalardaki harcanan çabalar sonucu gösterecektir. Bunların dışında işgücü gereksiniminin karşılanmasına yönelik önemli

bir adımın atıldığını söylenebilir. İşgücünün işletmedeki iç kaynaklardan sağlanması hem işletmeler açısından hem de işgörenler açısından önemlidir (Tamçelik,2014:9).

İşletmelerin işgören açığını iç kaynakları kullanarak sağlamasının başlıca yararları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şimşek,2008:35).

- Açığı bulunan departmana işletme içerisinde birinin yerleştirilmesi, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha rahat şekilde ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Herhangi bir dışa ödeme yapılmadığından işletme için ucuz bir yöntemdir.
- İşgörenin iş değişimi kararı işletme tarafından alındığı için bu yöntem çok hızlı işlemektedir. Bu yöntemin uygulanması, işgörenler açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı ve motivasyonda artış sağlamaktadır.
- İşgörenlerin farklı pozisyonlarda çalışmasında olanak verilmesi işletme açısından gelecekte yönetici olmalarına da olanak sağlamış olur.

İşletmedeki açık olan pozisyona iç kaynakların kullanmasındaki nedeni yukarıdaki maddelerde belirtilmiştir.

1.5.1.1.Yükseltme (Terfi)

İşgörenlerin, işletmelerde bulunduğu konumdan daha çok yetki ve sorumluluk gerektiren üst seviyede başka bir göreve geçmesi yükselme olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde ölüm, emeklilik, istifa veya sağlık nedenleri ile işgörenin işten ayrılması nedeniyle boşalan konuma insan kaynaklarında uygulanan politikalar nedeniyle iç ve dış kaynaklardan birisi kullanılarak bu oluşan pozisyon doldurulur (Ünal, 2006:90). 2019'da Özdemir'in yapmış olduğu çalışmaya göre terfi psikolojik anlamda kişinin gelişimi sonucu, kendini ait hissetme ihtiyacını karşılamaktadır. İşletme içerisinde terfi alan kişinin kendini psikolojik tatmini olumlu yönde etkileyecektir (Başalan,2021:11). İşletmelerin terfi yolunu kullanarak boş pozisyonları doldurmada kullandıkları belirli ölçütler bulunmaktadır.

Genel olarak işletmelerde işgörenin yükseltilmesinde iki ölçüt dikkate alınmaktadır. Bu ölçütler “kıdeme göre terfi” ve “başarıya dayalı terfi” yöntemleri olarak adlandırılmaktadır. Kıdeme göre terfilerde üst kademedeki bulunan bir işte yer açıldığında bu konuma adaylar arasından en yüksek kıdemlinin getirilmesidir.

Başarıya dayalı olan terfiler de ise adaylar arasında en başarılı olanlar ya da en başarılı olarak görünenler yükseltilmektedir (Erdem, 2002:89).

1.5.1.2.İç Transferler

İç transferler, işletmelerin iç kaynaklarında bulunan işgörenlerin yatay düzey konumlarının değişmesini durumu olarak anlatılmaktadır. Diğer bir deyişle, işletme içinde bir pozisyon açıldığı zaman, bu pozisyona aynı niteliklerde başka bir işgörenin iç transfer yolu ile açılan pozisyona getirilmesi durumudur. İç kaynaklardan çalışanların tedarikleri transfer yolu ile sağlandığında işletme içindeki iş değişikliği sebebiyle çalışan açısından uyum ile ilgili bir sorun olmayacaktır (Eraslan vd,2013:13).

İç transferle işgören tedariklerinin sağlanması işletmeler açısından hem ucuz hem de kolay yol olmasıdır. Bu durumda bir çalışanın eski işini bırakması ayrıldığı departmanda yeni çalışan bulunması sorunu ortaya çıkacaktır. Diğer bir yandan, çalışanların atandığı yeni işte, dışarıdan alınan yeni bir işgören gibi işin gerekleri ve koşullarına uyum süreci olacağı için işletme açısından zaman ve ekonomik olarak kayıp yaratabilir (Kolu,2006:68).

1.5.2. Dış Kaynaklar

İnsan kaynakları yönetiminde bir diğer işgören kaynağı dış kaynaklardan elde edilmektedir. İşletmeler de zamanla bu alanda dış kaynak fonksiyonları için firmalardan faydalanmaktadır. İnsan kaynaklarında fonksiyonların dışa devredilmesi işletme açısından maliyetlerde düşüş sağlayabilir, daha fazla miktarda yapılan üretimin sağlayacağı ölçek ekonomilere bağlı olmakla birlikte hizmet kalitesinde artış sağlayabilir (Erdemir, 2004:5). Artan rekabet ve gelişme hızıyla doğru orantılı olarak işletmelerin esnek bir yapıya kavuşmak istemeleri, bu faaliyeti izlemek için etkin bir şekilde yönetim stratejisi haline getirmişlerdir. Zaman içerisinde tüm işletmeler pazarda daha rekabetçi olmak için yaptıkları en iyi işlere odaklanıp, diğer konularda da pazarda o işi kendilerinden daha iyi yapacaklarını düşündükleri işletmelerin kaynaklarına yönelmişlerdir (Pelit, 2007:3).

Birçok işletme terfi kararı verirken iç ve dış kaynaklardan yararlanabilir. İç kaynaklarda işe uygun bir işgören olmadı durumunda iç kaynaklara yönelir ancak iş

gereklere uygun bir işgören olmaması durumunda dış kaynaklara yönelmektedir. İşletmelerin dış kaynaklara başvurma nedenleri şöyle sıralanabilir (Ünal, 2006:93).

- Kurulduğunda daha fazla çalışana ihtiyaç olması nedeniyle dış kaynaklardan yeni çalışan bulunması gerekmektedir.
- Yeni değişimler ve gelişmeler sonucunda ortaya çıkan teknik ve uzman işgören ihtiyacı için dış kaynaklar kullanılabilir. İşletme içerisinde eskiyen kaynaklar yaşamlarını sürdüremez. Bu duruma çözüm olarak işletmeler dış kaynaklardan faydalanması gerekir. İşletmelerde he zaman ihtiyaç duyulan diğer yeni bilgilerle donatılmış, iyi eğitim görmüş ve yeniliklere açık işgörenler aranmalı ve işe alınmalıdır.
- Dış kaynakları kullanmanın bir diğer nedeni de tamamen psikolojiktir. İşletmeye yeni alınan işgörenlerin kendilerini kabul ettirmek için çok çalışma, çaba göstererek, verimlilik ve üretimi kişisel olarak artırdığı gibi diğer işgörenleri için de aynı seviyede çalışmaya veya rekabete yönlendirerek takım olarak verimlilik artırmak için yeni işgören alımına yönelmektedirler.
- İşgücü talebinin çok ve ucuz olduğu zamanlarda ekonomik açıdan dış kaynaklara başvurulabilir. Bazı işletmeler mevcut işgörenine ve fazla ücret ödediği işgöreni yerine maliyeti düşürmek için daha az ücretle çalışabilecek işgücü için dış kaynaklardan faydalanmaktadırlar. Sık sık çalışanların değişmesi işletmeye açısından çok bir kazancı olmayacaktır.
- İşletme içerisinde iç kaynak kullanılması konusunda ısrarcı olunması mevcut işgörenin yönetici konuma gelmesi gerekmektedir. Yönetici konuma gelmenin sadece bilgi ve deneyim birikiminin olmadığı noktalar da bulunmaktadır. Bu durumlarda özellikle yönetici konumu için gerektiğinde dış kaynakların kullanılması kaçınılmazdır.
- Dış kaynakların tercih edilmesinde diğer bir neden ise işgören bulma ve seçiminde yaşanan çatışmaların olmasıdır. Özellikle üst kademeler için işletmede çalışanlar yükselirken benzer konumlara uygun çok fazla aday varsa adaylar arasından birinin yükselmesi diğer adayları moral olarak olumsuz yönde etkilemesidir. Bu durumun yaşanmaması için dış kaynaklardan tedarik edilmesi en uygunu olacaktır.

- Dış kaynakların tercih edilmesinin diğer bir nedeni de iç kaynaklara göre daha fazla seçim olanağının olmasıdır. İş niteliklerine en uygun adayı bulmak ve ondan etkili bir şekilde yararlanmak için geniş bir aday topluluğunun içinden en uygun olanının seçilmesi ile mümkün olacaktır.

Yukarıda gerekçelerden herhangi biri için işletmeler dış kaynaklara başvurmaktadır. Bu yöntemlerse şu şekilde sıralanabilir;

- İlan ve Duyuruların Yapılması
- Profesyonel Firmalardan Yardım Alma
- Eğitim Kuruluşları
- İş Kurumu
- İnternet
- Doğrudan Başvuru
- Taşeron Firmalar
- Aracılarla Başvuru

1.5.2.1.İlan ve Duyuruların Yapılması

İnsan kaynakları yönetiminde işgören ihtiyaçlarının karşılanması önemli bir süreçlerinden birisidir. İşletmenin nasıl bir işgörene ihtiyaç duyduğunun belirlenmesidir. Sonraki adım ise aday işgörenlerin işletmeye karşı ilgilerini çekerek başvuru yapmaları için ilan ve duyuruların yapılması gerekmektedir (Çabuk, 2005:47).

İş ilanının duyurusu yapılmadan önce ve aday kabulüne başlamadan önce, iş analizi ve iş gerekliliklerin yapılması gerekmektedir. Söz konusu iş için ihtiyaç duyulan çalışan için nitelikler belirlendikten sonra bu nitelikleri içeren bir ilan hazırlanır. (Dural, 2011:41). İşletmelerin duyuruları kullanarak çalışan bulmalarının çok çeşitli uygulamaları bulunmaktadır. İlk olarak en uygun duyuru aracı belirlenmelidir. Duyurunun yapılması için seçilen yöntemin ne ölçüde amaca hizmet edeceği tespit edilir. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Kızıloğlu, 2012:51).

- Gazete ve dergi ilanları
- El ilanları
- Radyo ve Televizyon aracılığıyla yayınlanan ilanlar
- Şirketlerin kendi internet sitelerinde yayınladıkları ilanları

- Personel bilgi bankaları (İnternet, elektronik posta)

Duyurunun doğru, açık ve anlaşılır şekilde yapılması gerekmektedir. Duyuruda çalışma yeri, önemi ve branşın belirtilmesi, işin unvanı, sorumlulukları ve çalışma koşulları detaylıca açıklanması gerekmektedir. Adaylarda aranan kriterlerin de açıkça belirtilmesi gerekmektedir. İş ilanlarının en belirgin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çalışkan,2011:31).

- İlgi çekici olması.
- Geniş kitleler tarafından okunması sağlanmalı ve hedef kitleye ulaşabilmelidir.
- Doğru kişileri etkilemelidir.
- İş ilanını okuyan kişilerde konuyla ilgili merak ve başvuru yapma isteği uyandırmalıdır.
- Yanlış kişilerin veya kriterleri tutmayan adayları başvuru yapmaktan caydırmalıdır.
- İşletme ile ilgili iyi bir izlenim vermelidir.

Yukarıda belirtmiş maddelere ek olarak bu duyurular günümüzde internet üzerinde yapılmaktadır. Bu internet sitelerine örnek olarak kariyer.net, ilan.gov.tr gibi internet siteleri örnek olarak verilebilir.

1.5.2.2.Profesyonel Firmalardan Yardım Alma

Profesyonel firmalardan yardım alan işletmelerin tercih etmesindeki neden yaratıcılığı olan, bilgi sahibi, teknolojinin gelişimini sağlayan ve kullanan insan unsurunu barındırmasıdır, fakat insan teknolojinin önündedir. İş gücü ihtiyacının karşılanması, teknoloji, maddi kaynaklar, pazarlama, üretme gibi birçok fonksiyon için hem önemli hem de belirleyici olmaya başlamasıdır. Bu şekilde dikkat ve uzmanlık gerektiren bir kaynağa olan ihtiyacın giderilmesi oldukça bir konu haline gelmiştir (Örücü,2002:124).

İşletmelerden gelen öneriler doğrultusunda, işgören bulma, insan kaynakları ihtiyaçlarının belirlenmesi, insan kaynakları planlamalarının yapılması, eğitimler için profesyonellerden destek talep edilebilir. Günümüzde iş ve işçi bulma kurumlarının, kurumsal nitelikteki bu kurum ve kuruluşların yerini özel danışmanlık firmaları almaya başlamıştır. İşgören bulma hizmetlerinde kural olarak sadece, devletin

faaliyetlerini gösterebileceğini kabul eden anlayış, 90'lı yıllarda işgücündeki yaşanan gelişmeler artık terk edilmiştir. Daha karmaşık şekillerde kullanılmaya başlayan istihdam ilişkileri dinamik işgücü piyasasını gerektirmektedir. Bunun sonucunda ise resmî kurumlar ile birlikte profesyonel insan kaynakları ve danışmanlık bürolarının varlıklarını da zorunlu kılmaktadır (Çabuk,2005:50).

İşletmelerinin “işgören bulma” sürecinde insan kaynakları firmalarının sağladığı önemli faydalar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Erdem,2002:101)

- İşgören bulma konusunda uzmanlaşmış olan bu firmalar, iş için gerekli olan özelliklere sahip kişilere daha objektif olarak belirleyebilmesi ve işin gereklerine uygun çalışanların bulunmasına olanak sağlayacaktır. Personel bulma süreçlerinde uzman firmaların kullanılması görüşme, sınav, referans kontrolü sırasında ortaya çıkabilecek maliyetlerden tasarruf etmelerini sağlayacaktır. Özellikle işletmeye uygun işgörenlerin bulunamaması durumlarında bu gibi maliyetlerde büyük artış olacağı için işe uygun işgören buldukları için işgören bulma sürecinde bu firmaların kullanılması işletme açısından daha yararlı olacaktır.
- İnsan kaynaklarında uzman olan işletmeler bu alanlardaki tüm teknolojik gelişmeleri, yöntemleri ve fırsatları sürekli olarak takip etmektedirler. Otel işletmelerinin, kendi faaliyet alanlarında doğrudan ilgisi olmayan bir alanda büyük çaplarda araştırma yapmaları otel işletmesi açısından zor olacağı için bu tarz gelişmelere uzak kalabilmektedirler.
- İş gören bulma süreçlerinde uzman firmaların kullanılması sayesinde mevcut işletme kaynakları ve diğer insan kaynakları işlevlerine odaklanabilmektedirler. Son yıllardaki eğilimlerde geleneksel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının uzman firmalardan alınan yardımlar ile yürütülmesi, mevcut kaynakların ise, modern insan kaynakları fonksiyonlarına yönelmesindedir (Seymen,2001:76).

Yukarıda belirtmiş olan maddelerde işletmelerin profesyonel firmalardan yardım almasını sağladığı faydalar detaylandırılmıştır.

1.5.2.3.Eğitim Kuruluşları

İşletmelerin dış kaynaklardan çalışan bulma yöntemlerinden birisi de daha önce öğrenim gördükleri okullardaki eğitimcilerden destek taleplerinde bulunmalarıdır. Bu yöntemle eğitimciler eski öğrencileri olan işverenlere kendi işletmelerine en uygun olabileceğini düşündükleri aday işgörenleri takdim edebilmektedirler. Bununla birlikte özellikle iş kültürümüzde olan bir tabir olarak çekirdekten yetişme kavramına karşılık bulan bir yöntem olan genç işgörenleri işletmeye kazandırmak için eğitim kurumları değerlendirilebilir (Güven ve Gün,2020:362).

Son yıllarda üniversitedeki öğrencilerden işgören alımı açısından önemli kaynaklar arasında bulunmaktadır. Üniversitelerde düzenlenen kariyer günleri ve kariyer merkezleriyle öğrencilere mesleki ve firmaların tanıtımı açısından olanak yaratmaktadır. Düzenlenen bu kariyer günlerinde işletme sahipleri başarılı öğrencileri takibe alarak bünyelerine katmayı amaçlarlar (Keklik,2007:84). Bu etkinliklerin amacı, işletme sahiplerinin ilgili eğitim kurumlarında kendilerini tanıtarak firmaları hakkında iş ve kariyer olanakları hakkında bilgiler vererek aday işgören kitlesi yaratmaktır. Bu etkinliklerde firmalara ilgi öğrencilere başvuru formları doldurarak aday işgören havuzlarını genişletmeyi amaçlamaktadırlar (alışkan,2011:35).

Bu etkinlikler ile bir çok işletme ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyesinde bulunan başarılı öğrencilere burs olanakları sağlayarak mezuniyetlerinden sonra kendi bünyelerinde çalışma olanağı sunmaktadırlar (nal,2006:98).

1.5.2.4. İş Kurumu

İşletme sahipleri resmî kurumları kullanarak işletmeleri için işgören bulabilmektedirler. Ülkemizde resmi olarak bilinen kuruluş İş-Kur'dur. İş-Kur, kamu ve özel işletmelere işgören bulmak için kâr amacı gütmeyen resmi bir kuruluştur. Bu kuruluşun görevi ise, işletmelerde bulunan açık pozisyonlar ve işsizler arasındaki oluşan talepler üzerine işletme ve işgörenler arasında aracılık yapmaktır. Ülkemizdeki birçok işletme istedikleri niteliklere uygun olarak işgören bulmak için bu kurumlardan faydalanmaktadır. Kurum ise adayların aradıkları işleri ve kendilerinde bulunan nitelikleri kaydetmektedir. Daha sonrasında ise işgören arayan işletmelerin aradığı niteliklere göre aracılık yapmaktadır (Keskin ve Yazıcı,2016:6).

Genellikle kamu istihdam kurumları, devlet tarafından iş ve işgören bulma hizmetleri, mesleki eğitim vermek, mesleki alanlarda danışmanlık yapmak, iş bulunması sağlamada dezavantajı bulunan kişiler için iş bulmak ve bu kişilerin yeniden çalışma hayatlarına kazandırılması için meslek eğitimleri vererek, işgücündeki arz ve talep dengesini sağlamak için aktif olarak istihdam politikaları uygulayarak ulusal olarak istihdam politikalarına yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetleri gibi faaliyetleri yürütmek üzere kurulmuş kuruluşlardır. Bu kuruluşlar genellikle alt seviyelerdeki iş taleplerini karşılayan kuruluşlardır. İşletmelerin acil, vasıfsız veya yarı vasıflı taleplerine göre ulusal seviyeye yayılmış kuruluşlardan yararlanmaktadır (Özkan,2010:16).

1.5.2.5.İnternet

Globalleşme ile ortaya çıkan en önemli değişimlerden birisi internettir. Günümüzdeki işletmelerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeleri ve alanlarıyla ilgili avantaj sağlamaları için teknolojik gelişmeleri sürekli olarak yakından takip etmeleri bağlıdır. Teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan internet olgusu günümüzde otel işletmelerini her geçen gün daha da içine çeken ve interneti kullanmasını sağlayan bu olgu otel işletmeler için de gelecekte büyük kayıplarla karşılaşma riskini ortaya çıkarmaktadır (Bilgiçli,2010:26).

Günümüzde birçok işletmelerin kendi web sayfalarının olması ve bu sayfaları kullanarak işgören bulma faaliyetlerini yürütmektedir. Otel işletmelerinin internet üzerinden hizmetlerini ve kendileri hakkında bilgi vermeleri ve işletme için aday olabilecek işgörelere bilgi vermeleri işletme için maliyet ve zaman açısından önemli avantajlar sağlamaktadır. İnternet ile işletmeler herhangi bir adayın özgeçmişini elektronik olarak bir kopyasına anında ulaşabilmektedir. Aynı şekilde iş tanımları, profiller, geçmiş veriler ve birçok araştırma kaynaklarına da ulaşabilmektedirler. İnternetin sağladığı avantajlardan birisi de aday işgörelere gelen postaları beklemek ve uzun süren yüz yüze görüşmeleri daha kısa sürelerde yapılmasına olanak sağlamaktadır (Kolu,2006:76).

İşgören bulma ve seçme yöntemleri arasında, işletmelerin zaman ve maliyet tasarrufu açısından işletmelerin en hızlı ve en çok tercih ettikleri yöntem arasındadır. Ayrıca sanal olarak iş ilanları ve işletme içi ağlarda da kullanılması (İntranet) aranan

kriterlerdeki işgörenlerin hem işletme içinde hem de işletme dışı kaynaklarda kısa sürede bulunmasını sağlamasıdır (Çabuk,2005:52).

1.5.2.6.Doğrudan Başvuru

İşletmelerin işgören duyuru ve ilanları olmadan mektup, faks, e-mail ile başvuru yapanlar veya doğrudan firmaya gelerek iş başvurusunda bulunan kişilerin kullanmış oldukları yöntemdir. Bu yöntem işletmelere önemli ölçüde aday kaynağı sağlamaktadır. İnsan kaynaklarına önem veren işletmelerin, çeşitli yollarla işletmelerine kendiliğinden başvuru formları ya da özgeçmişler ön incelemeden geçirilir. Bu incelemelerin sonucunda işletmede boş pozisyon olmasa bile işletmenin aday işgören veri tabanına kaydedilir. İşletmeler oluşturdukları bu veri tabanında duyuru yoluna gitmeden buradaki adaylar ile iletişime geçmektedirler. Bu veri tabanındaki adayların daha önce işletme ile görüşmelerinde olumsuz sonuç almaları, gelecekteki pozisyonlar için şanslarının kalmaması olarak düşünülmemelidir (Keklik,2007:70).

1.5.2.7.Taşeron Firmalar

Taşeron firmalar genellikle geçici ama uzun süreler için işgörenlerin istihdam edilmesi içindir. İşe alınan işgörenin aslında kiralayan firmanın kadrolu çalışanıdır. Bu yöntem ile işgücündeki maliyeti düşürmek ve daimî konumda bulunan işgörenin çalışmanın sakıncalarını gidermek için tercih edilmektedir. Otel işletmelerinde daha çok kat hizmetleri ve güvenlik alanlarında yaygın olarak kullanılan bu yöntem son yıllarda Türkiye’de kullanımı artmış ve bu durumlar için birçok firma kurulmuştur (Çabuk,2005:54).

1.5.2.8. Aracılarla Başvuru

İşgören bulmada çok yaygın olarak kullan bir yöntemlerden birisi de başka işletmelerden veya dışından bazı kişilerin aracılığıyla işe alma yoluna gitmesidir. İşletmede işgörenlerin, boş pozisyonlar için yakından takip ettikleri tanıdıkları ya da yakınlarının bu boş pozisyonlara gelmeleri için aracılık edebilmektedirler. Bu yöntem küçük ölçekli işletmelerde daha yararlıdır. Kurumda çalışmakta olan işgörenin işin gerektirdiği nitelikleri bildiği için yakından tanıdıkları için iyi niyetlerinin olması şartıyla işgörenin bulunmasında kuruma yardımcı olabilmektedir, fakat bu yöntemin kötüye kullanılması durumu da oldukça yüksektir (Kızıloğlu,2012:53). Öneride bulunan işgörenlerin, iş için aranan niteliklere uygun

olmayan birisini de önerebilmektedir. Bu yöntemde, öneride bulunan işgören işe uygun birisini tavsiye etmek yerine kendi çıkarları için uygun kişiyi tavsiye edebilmektedir ve öneride bulunduğu kişi için tarafsız olarak değerlendirme yapması ise oldukça zordur. Bunun sonucunda ise yakınlık hissettiği insanların aranan niteliklere sahip olup olmadığına bakmadan öneride bulunması söz konusu olabilmektedir (Keskin ve Yazıcı,2016:6).

İşe yakınlıklarından dolayı birçok işletmede çalışanlara yakınlıklarından dolayı işe alınanların düşük verimle çalışması ve kendi aralarında gruplaşmalara gitmelerine neden olabilmektedir. Yöneticilerin insancıl ve sosyal amaçlarla bu yolu yer açılan pozisyonda benzer öneriler ile karşılaşabilirler. Aracılar kullanılarak başvuru yönteminin daha kötü uygulaması ise dışarıdan işletmeye baskı ve tavsiyelerin yapılmasıyla oluşmaktadır. Ülkemizde çok fazla örneği olan bu durumun “kartvizitle iş bulma” yöntemi olarak da bilinmesidir, bu yöntemi kullanan işletmelerin yanlış ve tehlikeli yol olduğunun bilincinde olması gerekmektedir (Kolu,2006:74).

1.6.İş Gören Seçme

İnsan gücü, bir işletmeye başarılı ya da başarısız olmasında yön veren en önemli unsurdur. Bu unsurun işletme açısından en faydalı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde tamamen ayrı bir konu olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler kadrolama süreçlerinde ilk ve önceliği olan basamak iş gören bulma fonksiyonundan önce birtakım uygulamaları yerine getirmesi gerekmektedir. İş başvurusunda bulunan adayların değerlendirme yapmadan önce insan kaynakları planlamalarını yapmaları gerekmektedir (Benli ve Şahin,2004:117).

İş gören bulmadan önce alınacak işgörende bulunması gereken özelliklerin ve otel işletmesi tarafından hali hazırda sürdürülmekte olan işlerin tanımının olması gerekir. İş analizleri içinde bu bilgilerin de bulunması gerekmektedir. İş analizleri ile işletmelerdeki tüm işlerin teker teker analizleri yapılarak görev ve iş tanımları oluşturulur. Bu tanımlar ile işin nelerden oluştuğu, işin nasıl yapıldığı ve ne kadar sürede yapıldığı, çalışma ortamı, işi yapacak kişi sayıları ve işin getirmiş olduğu riskler ile ilgili konular belirlenmiş olur. Bu özellikler belirlendikten sonra işi yapacak kişilerin özellikleri belirlenir (Bilgiçli,2010:60).

Yapılan planlamalar ve özellikler belirlendikten sonra adaylara uygulanacak olan birtakım testler ile adayların sahip oldukları yetenek ve özelliklere göre işe alınacak olan en uygun adayın testler sonucunda belirlenmektedir. Bu testler ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çabuk,2005:62).

- Zekâ Testleri
- Yetenek Testleri
- Bilgi Testleri
- Kişilik Testleri
- İlgi Testleri
- Dikkat Testleri
- Değerlendirme Merkezi

Yukarı belirtilmiş olan testlerin açıklamaları aşağıda detaylandırılmıştır.

1.6.1. Zekâ Testleri

Somut ve soyut düşünme gibi durumları ölçen ve insanların zihinsel işlevlerinin toplam düzeyleri ile ilgili bilgiler veren testlerdir. Bu test ile zekâ yaşı ve sorulara verilen cevaplara göre zekâ seviyesini ölçmeye yarayan testtir. Bu test ile kişinin ne kadar bilgi düzeyine sahip olduğu belirlenebilmektedir (Demirkol ve Ertuğral,2007:30).

Zekâ testleri küresel alanlardaki becerileri ölçmektedir. Okul işleri ya da belirli meslek grupları için potansiyelinin belirlemeye yardımcı olmaktadır. Kişilerin yeteneklerini, eğitim düzeyleri ve kişilerin zekâ düzeyleri ile ilgilidir. İşgörenlerin çalışma ortamındaki başarıları genellikle zekâ düzeylerine bağlı olduğu gibi zekâyı kullanabilmelerine de bağlıdır. Bu gibi ilişkilerde yeni alınacak olan işgörenlerde zekâ düzeylerinin belirlenmesinde ya da işgörenlerin bir üst kademeye geçişlerinde zekâ ölçümlerinin yapılmasının yararı olacaktır (Özcan,2006:61).

1.6.2. Yetenek Testleri

İşle ilgili olarak adayların fiziksel ve zihinsel olarak işe yeterliliğini ölçmeyi amaçlayan testlerdir. Bu testte adayın vücudunun tamamını kullanma becerisi, koku, tat renk ayırt edebilmesi, fiziksel güç kullanımı, hafıza kuvveti, algılama seviyesi ve dikkat seviyesi gibi özelliklerin ölçüldüğü testlerdir (Şen,2008:65).

Yetenek testleri yazılı ve sözlü olarak yapılabilmektedirler. Değerlendirmelerinde ise fiziksel nitelikte özellikler için yapılması planlanıyorsa aletli testler, zihinsel olarak yapılacaksa da yazılı testler kullanılmaktadır. Bu durumların dışında testlere verilen cevaplarla davranışsal özellikler dikkate alınmaktadır (Erdoğdu,2013:142). Bu gibi testlerle ölçülen kişinin yetenek açısından o andaki mevcut potansiyeli ve belirli seviyedeki eğitimlerden sonra hangi seviyeye gelebileceğinin tespiti sağlanabilmektedir. Testlerin uygulanacağı işin sektörü ve işe göre değişkenlik gösterebilmektedir (Abalı,2015:20). Bu teste örnek olarak Tews, Stafford ve Tracey'nin 2011 yılında ulusal bir restoran zincirinde yapmış olduğu bir çalışmanın zihinsel olarak yetenek testleri yeni işgörenlerde performans üzerine olumlu sonuç verirken, deneyimli işgörenlerde vicdan sahibi olmanın olumlu sonuçlar verdiği görülmüştür (Ghosh,2017:26).

1.6.3. Bilgi Testleri

Kişilerin daha önceden öğrenmiş oldukları bilgileri teorik ve uygulamalı olarak ölçmeye yarayan testlerdir. Yabancı dil seviyesi, uzmanlık alanı ile ilgili bilgi, sınav ve testleri, bu testin bilinen özelliklerindedir. Kişilerin aday oldukları pozisyon ile ilgili teorik ve pratik bilgilerini ölçmek için kullanılmaktadırlar. Bu testlerin genellikle yazılı olarak uygulanmaktadırlar. Ayrıca kişiler için belirlenmiş bir zamanda neleri hangi düzeyde bildiklerinin ölçmek için kullanılmaktadır. Testler sayesinde sadece kişiler için belirlen bir konudaki bilgilerin ölçümü haricinde, sosyal ve teknik konularda da hangi seviyede bilgi sahibi olduklarının da test edilmesi mümkündür (Yıldız,2020:26).

1.6.4. Kişilik Testleri

Kişilik testleri, test uygulanan kişinin belirli şartlarda hangi şekilde davranacağını ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır. Bu testlerde doğru ya da yanlış yanıtlar bulunmamaktadır ve bu testlerde süre kısıtlaması bulunmadan uygulanmaktadır. Kişilik testleri, kişiyi tanımlayan ve kişilerdeki farklı olarak psikolojik özelliklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Hanay,2019:53).

Kişilik testlerinin kullanılması işe alım süreçlerinde önem taşımaktadır. Çünkü aday işgörenin kurum yapısına uyumluluğu, başarısı ve performansı hakkındaki görüşleri kişilik testleri ile belirlenmektedir. İşe alınacak olan aday işgörene uygulanan bu test sonucunda alım yapılmak istenen iş için gereklilikler aday ile kıyaslanması

yapılmaktadır. İşletmeler sadece yetenek testleri ile işe alımın yeterli olmadığını ve bunun yanında kişilik testleri ile ölçümlerin yapılarak bu sonuçların değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Kişilik testleri psikologlar tarafından ruhsal olarak dengesizliklerin tespit edilmesinde kullanılırken iş hayatında işe başvuru yapan adayların hangi mesleklere yatkın olduklarının ölçümlerinde kullanılmaktadır (Gider,2015:64).

Kişilik testlerinin ölçümünde iki yaklaşım dikkate alınmaktadır. Bunlar dolaylı ve dolaysız yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların kendine göre avantaj ve dezavantajları vardır. Dolaysız testlerde kullanılan ifadeler kişiden beklenen cevapları testi uygulayan kişinin istediği şekilde testi yanıtlamasına olanak tanırken dolaylı testlerde ise bu tür bir yanılma ihtimali bulunmamaktadır. Böyle durumların olmasına rağmen güvenilirlik ve geçerlilik düzeyleri en alt seviyede olan testlerdir (Günay ve Çarıkçı,2019:190).

Ritz Carlton ve Hilton otelleri, aday işgörenlerin temel özelliklerini ve belirlemiş oldukları iş niteliklerine göre uygun adayı bulmak için uyguladıkları çoktan seçmeli ve süre sınırı olmayan testi kullanmaktadır (<https://www.practice4me.com>).

1.6.5. İlgi Testleri

Bu testler genellikle kişinin mesleki ilgileri, aile, yakın çevresi, okul ve bireylerdeki ilişkilerde bulunduğu daha geniş çevre ile olan etkileşimi ve gözlem sonucunda öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş yetenek ve başarısıyla da ilgiyi etkilemektedir. İlgi testleri ile bireylerin ilgi duydukları konular ve değer yargılarının da tespit edilmesi mümkündür, bu açıdan ilgilerinin ölçülmesi işgören seçiminde önemli bir husustur. Bu testler daha çok eğitsel ve mesleki rehberlik ile işgören seçimlerinde kullanılmaktadır. Kişinin kendisini anlatmasına göre geliştirilmiş olan bu testler ile kendisinde bulunan nitelik ve tercihlere ulaşılması sağlanmaktadır (Çoban,2008:91).

1.6.6. Dikkat Testleri

Dikkat, algılamamıza yön veren ya da seçicilik hali olarak tanımlanmaktadır. Belirli zamanda duyu organlarıyla sayısız uyarıcılarla etkilenmektedir. Bu uyarıcılar sadece belirli bir tanesine cevap vermek için algının yönlendirilmesine “konsantre dikkat” birden fazla uyarıcıya cevap vermemize “yaygın dikkat” olarak tanımlanmaktadır.

Dikkat testleri işin özelliklerine göre değerlendirilmektedir (Çabuk,2005:64). Dikkat testleri genellikle işletmelerin muhasebe ya da finans departmanlarına işgörenlerinde dikkat seviyesinin önemi daha fazladır.

1.6.7. Değerlendirme Merkezi

Personel seçilmesi ve bu seçilen işgörenlerin işe yerleştirilmesi aşamasında kullanılan yöntemler işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Günümüzde bazı işletmeler işgören seçim süreçlerinde işe almak istediği adaylara sınav, test ve görüşmelerden oluşan aşamalardan en az bir tanesini kullanarak alımlarını gerçekleştirmektedir. Özellikle son yıllarda yapılan iş başvurularında mevcut işgörenlerin ve aday işgörenlerin değerlendirme yöntemlerimizde yoğun bir şekilde henüz kullanılmamaktadır (Çetin,2016:35).

Değerlendirme merkezi adayların becerilerini, yeteneklerini ve gelişme potansiyellerini tespit edilmesi amacıyla birtakım testlerin uygulanmasıdır. Değerlendirme merkezi uygulamalarında iş ortamı dışında bir gün ile bir haftaya kadar değişiklik gösteren zaman dilimlerinde yapılabilmektedirler. Bu testler genellikle en fazla beş ya da altı kişinin katılımı ile değerlendirme merkezi çalışmalarında planlama, organizasyon, sorun çözme, karar alma ve liderlik özelliklerine göre farklı açılardan değerlendirilmektedir. Adaylarda mevcut ya da geliştirilmesi gereken konuların belirlenmesi ve yoğun bilginin ihtiyaç duyulduğu uzman kişilerin görev alması gerekmektedir (Çabuk,2005:64). Görev alan kişi sayıları 8-10 ya da 10-12 kişilik grup sayılarında değişkenlik gösterebilen uygulama için oluşturulmuş mekâna alınmasıyla gerçekleştirilmektedir. Adayların katılacağı uygulamalar, uygulamanın özelliğine göre belirli bir zaman dilimi içerisinde aynı gün veya birkaç güne yayılarak tamamlanmaktadır (Erdoğan,2013:108).

Bu uygulama yöntemi özellikle üst düzey yönetici, işletme içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin yönetici konumuna gelmesi ve uzmana kadrolara ve kişilerin gelişimlerinin sağlanması ve yönlendirilmesi gibi durumlarda kullanılmaktadır. Değerlendirme merkezinde uygulanan çalışmalar aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır (<https://www.myexecutive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=32>).

Grup çalışması; Bir grup tanıtımcıya tanımlı olarak bir süre içerisinde çözmeleri için bir problem ya da bir vaka verilmektedir. Katılımcılardan daha önce bireysel olarak

hazırlanıp, daha sonrasında kendi aralarında bu problemin üzerine tartışma ve son olarak bir grup raporu hazırlanıp sunulması istenmektedir.

Rol oyunu; Katılımcılardan bir müşteri, işgören, iş arkadaşı gibi rolü üstlenmiş bir kişiyle ortaya çıkan bir problemin çözülmesi istenmektedir.

Vaka çalışması; İş üzerinde karşılaşılan bir problemin, katılımcıların konu ile ilgili görüşleri ve bu probleme çözüm önerileri istenmektedir. Yazılı ya da sözlü olarak uygulanabilen sistemde görüşlerin ve önerilerin yine rapor olarak, genellikle sözlü bir sunumla beklenilmektedir.

Evrak çalışması; Katılımcılara evrak kutusu içerisinde birikmiş memo, çağrı, mail ve şikayetlerin bulunduğu bir dosya verilmektedir. Belirli bir süre içerisinde bunların değerlendirilmesi ve konularla ilgili gerekli kararları alması, cevaplandırması ve bazı işlerin de delege etmesi beklenmektedir.

Yetkinlik Bazlı Mülakat; Mülakat sırasında danışman, her bir yetkinliğin ölçülmesine yönelik sorular sormakta ve katılımcının somut olarak verdiği örneklere yetkinliğini açıklayıcı örnekler vermesini amaçlamaktadır.

1.7.İşe Alma Aşaması

İşletmelerin işe alım için en uygun adayı aramaya ve aynı zamanda potansiyel işçi havuzlarına çekmeye çalıştığı süreçtir. Seçim ise adayların bilgi, beceri, yetenek ve başvuru yapacağı pozisyon için gerekli olan diğer özelliklerine göre uygunluğunu belirleme sürecidir. Bu fonksiyonun genel olarak amacı ise, işletmelerin temel ihtiyaçlarını karşılayan işgörenleri elde etmektir. İnsan kaynakları yönetimi için önemli kabul edilen bu unsur şirketlerin bu süreci gözden kaçırma eğilimindedirler. Hızlı işe alım genellikle iş için yanlış kişilerin işe alınmasına neden olmaktadır. İşe alımlarda yapılan hata sonucunda işletmede işgören devir hızı yükselecektir. Bu durumun oluşmaması için hızlı işe alımlardan kaçınılması gerekmektedir (Liew vd,2016:91).

İşe alma ve seçme, gelecekteki davranışlar hakkında tahminlerde bulunmayı içermektedir. Bu tahminler ile belir bir iş için kim en uygun olacağına karar verilebilmektedir. Yapılması düşünülen bu tahminler her zaman olasılıklar içermelidir. Bunun nedeni ise geleceğin ön görülebilmesidir, ancak öngörülemeyen

bu kararlar ile bilinçli bir şekilde kararların alınması mümkün olacaktır. Geleneksel olarak işe alma ve seçme bir süreç olarak görülmektedir. İşletmeler, bireyi bir yapboz parçası olarak görmektedir. İşletmenin eksik olan parçasını tamamlaması için işe alacağı kişinin pozisyon için en uygun şekilde olması gerektiğini düşünmektedir. Bu düşünce işe yanlış kişinin alınması en aza indirilmiş olur (Newell,2005:116).

İşletmeler insan kaynağı ihtiyacını tespitini sağladıktan sonra bu ihtiyacın giderilmesi için duyuru yapması gerekmektedir. Herhangi bir danışmanlık şirketleri ile çalışmıyor veya sınırlı şekilde çalışıyorsa işgören ihtiyacını gidermesine ilişkin en önemli somut adım duyuru yapmasıdır. Bu aşamanın dikkatli bir şekilde yapılması gerekmektedir (Çalışkan,2011:39).

İnsan kaynağı duyurusu yapıldıktan sonra işletmeye gelen adaylardan işe alım görüşme türlerinden (Yapılandırılmış/Planlı, Yapılandırılmamış, Baskılı/Stres, Komisyon, Grup, Sıralı) en az birinin uygulanması ve adaylar hakkında bilgilerin oluşturulması, oluşturulan bilgilerin ardından en uygun adayın seçilmesi, sağlık kontrolünün yapılması, işe başlaması/oryantasyon için gerekli olan işlemlerin yapılması ve işe yerleştirilmesi gerekmektedir.

1.7.1. Yapılandırılmış (Planlı) Görüşme

Bu tür görüşmede daha önceden hazırlanmış olan sorular sorulur, mesleki olarak hareket ederek çalışmalar yapılmaktadır. Görüşmecinin bu tekniğe göre eğitilmiştir. Görüşmeci, görüşmeye başlamadan önce aday ile ilgili elinde bulunan mevcut bilgi kaynakları inceler ve en üst düzeyde kişi hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Soruların belirli bir standartta olması da işe alımlarda tarafsız ölçütlerin kullanılmasına yardımcı olmaktadır. Belirlenmiş olan soru kalıplarına bağlı kalındığı için esneklik payı bulunmamaktadır. Görüşme sırasında ortaya çıkabilecek yeni durumlara uygun sorular yönetilememesinden bilgi kayıplarına neden olmaktadır. Bu nedenle adayın kişiliği ile ilgili yetersiz kalan yöntemin olumsuzluğu olarak gösterilebilir (Göktaş,2009:104).

Yapılandırılmış ya da planlı görüşme süreci dört aşamalıdır. Öncelikle, iş analizinin sağlandığı bilgilerden faydalanarak mülakatta/görüşmede sorulacak sorular hazırlanır. İkinci aşamada, hazırlanan soruların sırayla tüm adaylara sorulması aşamasıdır. Bu aşamada aynı sorular aynı şekilde adaylara sorulur. Üçüncü aşamada,

adayların vermiş oldukları cevaplara göre puanlamalar yapılır. Son aşamada ise, verilen cevapların bireysel olarak önyargıyı en aza indirmek amacıyla değerlendirme yapılması için mülakatı yapan grup ile tartışılır ve en uygun adayın belirlenmesi için karara varılması aşamasıdır (Özkan,2007:33).

1.7.2. Yapılandırılmamış Görüşme

Yapılandırılmamış görüşme türlerinde, her adaya farklı sorular sorulmakta ve görüşmeler mülakattan havasından çok sohbet şeklinde geçmektedir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeyi yapan kişi görüşme kapsamını oluşturmakta özgürdür. Görüşmeci performansla ilişkili olabilecek özelliklerin üzerinde odaklanarak ya da bu konuda bilgileri sağlayabilecek konulara geçiş yapabilmektedir. Görüşmenin sonucunda, görüşmeyi yapan kişinin sezgilerine ve değer yargılarına, eğilimlerine büyük oranda bağlı kalmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmeler duygusal, düşünceler, tutumlar ve duygusal tepkiler konusunda daha detaylı bir bilgi sağlamaktadır ve yaygın olarak kullanılmaktadır, fakat daha az güvenilirdir (www.isguc.org, 2021).

1.7.3. Baskılı (Stres) Görüşme

Baskılı ya da diğer bir adıyla stres/baskı mülakatı, adayın kişilik özelliklerini değerlendirmek için baskı altında nasıl tepki verdiğini ölçmek için yapılan mülakat türüdür. Adayın başvuruda bulunduğu pozisyon yüksek oranda stres barındırıyor ve stres yönetimi noktasında beklentilerin olması durumu varsa stres mülakatı ile stresli bir durumla karşı karşıya kaldığında nasıl bir tepki verdiği gözlemlenir ve adayın vermiş olduğu tepkilere bakarak adayın kişiliği hakkında bilgi edinilmesi amaçlanır (Emir,2019:24).

Baskılı görüşme bir aday işgören seçiminden çok bir durumsal test niteliğindedir. Bu tekniğin bir sakıncalı yönü ise, bu teste tabi tutulan adayın test sonucunda reddedilmesinde işletme hakkında olumsuz bir izlenimle ayrılma ihtimalinin bulunmasıdır. Böyle bir durumun oluşmaması için görüşme sonunca ise bir açıklamanın yapılması gerekmektedir. Görüşmenin kesintisiz olarak yürütülmesi için oldukça yoğun bir çaba ve dikkat gerekmektedir (Çevik,2010:64).

1.7.4. Komisyon Görüşmesi

Bu görüşme türünde adaylar tek tek ortak bir komisyonda ya da jüri karşısında görüşmeye çıkarlar. Komite üyeleri sırayla ya da karışık olarak sorular yöneltebilirler. Yöneltilen sorulardan sonra komite ortak değerlendirme yapar ve karar verirler. Verilen karar sonucunun daha kolay bir şekilde çıkması için değerlendirme formlarının kullanılması ve puan ortalamalarının alınması daha uygun olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir konu ise komisyon üyeleri arasında bir yarışma ortamının oluşmaması ya da adayları zorlayacak davranışlardan kaçınılmasıdır. Komite üyeleri en fazla üç kişi olması gerekmektedir (Özkan,2007:36). Bu görüşmeler askeri örgütlerde ve üniversitelerde yaygın olarak kullanılmaktadır (Göktaş,2009:110).

1.7.5. Grup Görüşmesi

Bu görüşme yönteminde birden fazla aday aynı anda birden fazla mülakatçı ile iletişimde bulunur. Mülakatçılardan birisi süreci yönetmektedir, diğerleri ise adayların vermiş oldukları cevapların performanslarıyla ilgili notlar almaktadırlar. Bu yöntemde adayların genel olarak sosyallikleri, kendine güven ve rekabete yatkınlık gibi özellikleri üstüne yoğunlaşırlar. Görüşme sürecinde bazı adaylar diğer adaylara göre daha baskın çıkması olumsuz bir durum oluşmasına neden olur ve adayların eşit şekilde değerlendirilme şansını azaltabilmektedir. Bu olumsuzluğun oluşmaması mülakatı yöneten kişiye düşmektedir. Görüşmede daha az konuşan adaylara söz verilmeli ve onların da katılımları sağlanmalıdır ve fikirleri de alınmalıdır (Koç,2010:61).

1.7.6. Sıralı Görüşme

Sıralı mülakatlarda bir aday veya birden fazla görüşmeci vardır. Bu mülakat türünde görüşmeciler kendi deneyim ve uzmanlıklarına göre adayla sırasıyla görüşmektedirler. Görüşme tamamlandığında her görüşmeci aday ile ilgili değerlendirmeleri ayrı ayrı yapmaktadırlar (Erdem,2019:27). Mülakatı yapan her kişi başvuru yapılan konum için tek bir yönünü incelemektedirler. Bu yönler genellikle teknik bilgi, tecrübe ve yöneticim becerisi şeklinde devam etmektedir (Özkan,2007:36). Sıralı görüşmelerin birebir görüşmeler ile aynı dezavantajlara sahiptir. Bu kapsamda dezavantajları ortadan kaldırmak için aşağıda sıralanmış olan önlemler kullanılabilir (Çevik,2010:66).

- Her görüşmecinin işletme içerisindeki konumunu ve kendi sınırlarını anlamasını sağlar.
- Aday işgörenin işe alım sürecindeki konumu ve kapsayacağı konular önceden belirlenir.
- Görüşme esnasında gözlemlerin kaydedilmesi için önceden hazırlanmış olan form veya formlar kullanılır.
- Görüşmeler tamamlandıktan sonra diğer görüşmeciler ile yapılan görüşmelerin sonuçları karşılaştırılır ve bu sonuçlar birleştirilir.
- Görüşmelere başlanmadan önce görüşmeciler doğru görüşme teknikleri konusunda eğitim almaları gerekir.

Yukarıda belirtilmiş olan maddeler sıralı görüşmelerdeki dezavantajlara karşı alınmış olan önlemler açıklanmıştır.

1.7.7. İş Gören Adayları Hakkında Bilgi Toplama Aşaması

Adaylar hakkında bilgili elde edilmesi, önceki aşamalarda elde edilen bilgilerin kontrol edilmesini ve ek bilgiler elde etmeyi amaçlar. Bu elde edilen bilgiler adayın referans olarak göstermiş olduğu kişilerden, iş arkadaşlarından, önceden çalıştığı işletmeden ya da ders aldığı öğretmenler ya da akademisyenlerden elde edilebilir. Adayın geçmişin araştırması, adayla ilgili daha önceden edinilen bilgilerin doğrulanmasını ve yanlış ya da eksik olan bilgilerin düzeltilmesini sağlayacaktır (Altun,2006:23).

Referans kontrollerinde işletmeler referans mektubu, yüz yüze görüşme, e-posta ve internet gibi yöntemler kullanılmaktadır. Adayın başvuru yaptığı işletmede referans kontrolü yapılıyorsa bu kontrol için öncelikle adaydan izin alınması gerekmektedir. Adayın daha önceden çalışmış olduğu işletmelerdeki yöneticiler, çalışma arkadaşları ile ilgili bilgi verme zorunluluğu bulunmamasıyla vereceği bilgilerle ilgili dikkat edilmesi gerekenler ise; verilecek bilgiler işgörenin daha önce çalıştığı işi ile ilgili olmalı, gerçek olmayan bilgi verilmemelidir. Bu amaçla verilecek bilginin eski işgörenin hakkında verilecek bilgiler performans değerlendirme kayıtlarının tekrar incelenmesiyle hazırlanabilir olması ve yalnızca sorulan sorulara yanıt verilmeli, bunların dışındaki bir konuda hakkında yorum yapılmaması hususunda dikkat edilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Eryaşa,2015:66).

1.7.8. İş Gören Seçim Sürecinin Sonuçlandırılması Aşaması

Adaylar hakkında bilgi toplama sürecinin tamamlanmasının ardında işe alım kararında işletmenin çıkarları da göz önünde bulundurularak alınacak olan doğru işgörenin seçilmesiyle işe alınmasıyla mümkün olacaktır. En uygun adayın belirlenmesi ise uzun ve dikkatli yürütülmesi gereken bir süreçtir. Birçok aday arasından en uygun adayın bulması ve doğru adayın işe başlatılması için gelişmiş bir karar mekanizması tarafından sağlanabilir. Bu süreç içinde en uygun adayın belirlenmesi, elde edilen sonuçların iyi analiz edilmesi mümkün olacaktır. İşe alım kararında, işgören alımı yapılırken son aşama olarak kabul edilmemesi gerekmektedir. İnsan kaynakları departmanı doğru ve en uygun adayı belirleyebilmesi için bir sonraki süreci, birlikte çalışacağı iş arkadaşlarının ve amirinin de fikirlerinin alınması gerekmektedir. İş teknik boyutunu daha hakîm olan amirler ve işgörenler, adayın çalışmalarından ve performansından doğrudan sorumlu olacak kişilerdir (Doğan,2017:56).

1.7.9. Sağlık Kontrolü

Sağlık kontrolleri adaylarda fiziksel ve ruhsal açıdan durum tespitinin yapılması, adaydaki olası sağlık problemlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılır. Böylelikle bu aşamada adayın sağlığıyla ilgili sorunlarında işe başlamasında engel olacak bir durum varsa işe başlamadan önce tespit edilmesi sağlanır. İş ve sosyal güvenlik çalışmalarının da planlanması ve yürütülmesinde elde edilen bu verilerden yararlanılmaktadır. İş ve meslek hastalıklarıyla ilgili sorun ve davalarda, işgörenin rahatsızlığının ne ölçüde çalışma ortamındaki koşullara bağlı olduğunu belirlemek için de bu veriler kullanılmaktadır. Adayların sağlık durumlarının belirlenmesi amacı ile başlıca yapılan kontroller ise; görme, işitme, psikolojik durum, adayın genel dengesi, uyuşturucu testi, AIDS testi, sarılık, verem, kan testleri ...vb. hastalıkları belirlemek amaçlı yapılmaktadır (Çapraz,2015:48).

İşe başlayacak adayların, işi fiziksel açıdan yapabilecek düzeyde olması gerekmektedir. Bu nedenden dolayı seçilen adayın işin gerekliliğini karşılayıp karşılamayacağı belirlenmeye çalışılır. Bu amaçla adaylar sağlık kontrolünden geçirilir. Adaya yapılan sağlık kontrolünün yapılması işe alınacak kişinin fiziki yetenekleri belirlenmesi, işletme, kişileri sağlık durumun yetersiz olduğu işlerde çalıştırdığı takdirde sorumlu duruma düşebilir. Bu nedenle işe alınmadan önce

kişilerin sağlık durumlarının saptanması kendilerine verilecek iş türünün belirlenmesi, işe alımdan önce yapılacak sağlık kontrollerine ilişkin bulaşıcı hastalıkların önlenmesi gibi yararları vardır (Kolu,2006:89).

1.7.10. İşe Başlama İşlemleri

Seçim sürecinin tamamlanması ile seçilen adayın işe başlayabilmesi için yerine getirmesi gereken birtakım işlemleri vardır. Bu işlemler yasalar ve yönetmeliklere göre uygun olacak şekilde değişmektedir. Bu işlemler genel olarak işe giriş belgesinin tedarik edilmesi, hizmet sözleşmesinin imzalanması, sigorta iş bildirgesinin hazırlanması şeklinde üç ana başlık altında incelenmektedir (Çabuk,2005:73).

İşe başlamadan önce işveren ve işgören arasında bir işe başlama sözleşmesi imzalanması gerekmektedir. Bu sözleşmede kapsamında; işe başlama tarihi, iş tanımı, bağlı olduğu birim, maaş ve ücret artış ortamı, çalışma saatleri ve günleri, sosyal hakları, istifa durumunda karşılaşılabilecek durumlar, unvanı ve işin sahip olduğu özellikler gibi maddelerin yer alması gereken bir sözleşmenin imzalanması gerekmektedir (Demir,2021:44).

1.7.11. İşe Yerleştirme/Oryantasyon

Adayın işi kabul etmesi ve işletme tarafından talep edilen belgeleri resmî olarak teslim etmesi ile işe alınmış olarak kabul edilmiştir. Literatürde “işe yeni başlayan işgörenlerin kendilerine has yetenek bilgi ve birikimleri ile eşleştirme” durumuna göre işgören alımı ya da insan kaynakları temini olarak tanımlanmaktadır (İskender,2021:39).

İşe yeni başlayan işgörenler, işletmenin işgörenden beklentileri, politikaları, standartları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve çalışma ortamı ile yapacağı iş ve işin tekniklerine hakîm olmak isterler. Yeni işgörenlerin bu bilgileri kısa sürede elde etmesi ve iş ortamına uyum sağlaması ise işe alıştırma eğitimleri sayesinde mümkün olacaktır. Yapılan bu eğitimler ile yeni işgörenin öğrenmek isteyebileceği, belirsizlik olan konuların açık şekilde anlatılması ve yeni ortamdaki tedirginliği azaltacaktır. Bu sayede işgören işletmeye kısa sürede kazandırılacaktır (Güngör,2020:33).

Oryantasyon eğitiminden sonra yeni işgörenlerin işe ve iş ortamına uyum sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmelidir. İşe uyum sürecinin zaman aldığı uygulamalarla

ortaya konmuştur. Planlı şekilde yapılan açıklamalar ve yönlendirme eylemi her zaman planlandığı gibi olmayabilir. Yeni işgören iş ve iş ortamında birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir, bu nedenle yeni işgörenlerin düzenli olarak denetlenmesi ve görüşmeler yapılmalıdır. Çalışanlarla ilgili sorunlar olduğu saptanırsa çözüm yoluna gidilmelidir ya da başka bir işe nakledilmesi gerekmektedir (Çalışkan,2019:28).



İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME

SÜRECİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: KAPADOKYA ÖRNEĞİ

2.1.Araştırma Amacı ve Problemi

Turizmde sektöründe rekabetin yoğun bir şekilde olması nedeniyle işletmelerin sundukları ürünleri benzersiz bir hale getirmesi ve sunması gerekmektedir. Turizm işletmelerini diğer işletmelerden farklılaştıran en önemli unsur işgörenler olmaktadır. Çünkü fiziksel olarak sundukları ürünler diğer işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilebilirken, işgörenler tarafından sunulan hizmetin taklit edilmesi oldukça güçtür. Bunun bilincine varan işletmelerin özellikle pazarlama faaliyetleri içerisinde önemli konumda bulunan müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetleri, müşterileri ile çok sıkı şekilde bir diyalogla sunmuş oldukları ürün ve hizmetten memnuniyet düzeyini artırmayı ve sadık bir müşteri kitlesi oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Özer ve Günaydın;2010:128).

Kapadokya bölgesinde şehir otelciliğinden çok, küçük ölçekli konaklama işletmelerinin sayısı özellikle dikkat çekmektedir. Son yıllarda artış göstermeye başlayan küçük ölçekli işletmelerin müşteri memnuniyetine odaklanarak çalıştıkları görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın, Kapadokya Bölgesinde bulunan küçük ölçekli otel işletmelerinin işgören bulma ve seçme süreçlerinde izledikleri prosedürler ve yöntemler hakkında bilgi edinmeyi amaçlamaktadır.

Bu işletmeler genellikle butik otel konseptinde kişiye özel hizmet sunan işletmelerdir. Bu nedenle Kapadokya Bölgesinde hizmet veren küçük ölçekli otel işletmeleri için işgören oldukça önemlidir. Kapadokya Bölgesi'nde yapılan bir çalıştay da işletme sahip ve yöneticileri kalifiye işgören bulma sorunundan bahsetmişlerdir (Kapadokya Bölgesi Turizm Çalıştay1,2011:13). Bu sorunun çözümüne ilişkin literatür incelendiğinde daha önce yapılan çalışmaların daha büyük ölçekli otel işletmeleri üzerinde yapıldığı görülmüştür (Erdem 2002; Çabuk 2005; Kolu, 2006; Subaşı, 2008). Bu işletmelerde İnsan kaynakları departmanı bulunmakta ve işgören bulma ve seçme sürecinde daha sistematik bir yol izledikleri

görülmektedir. Ancak küçük ölçekli otellerin genelinde insan kaynakları departmanı bulunmamakta genellikle farklı bir departman tarafından işgören bulma ve seçme sürecini yürütülmektedir (Özdemir& Akpınar, 2002). Dolayısıyla küçük ölçekli otel işletmelerinde işgören seçme süreci profesyonel bir şekilde yapıp yapılamadığı önem kazanmaktadır. Bu sorundan yola çıkarak bu araştırmanın temel sorusu küçük ölçekli otel işletmelerinde işgören bulma ve seçme süreci nasıl yapılmaktadır? Bu sorunu tespit edebilmek için araştırmanın amacı Kapadokya Bölgesinde bulunan küçük ölçekli otel işletmelerinin işgören bulma ve seçme süreçlerinde izledikleri prosedürler ve yöntemler hakkında bilgi edinmektir.

Literatür incelendiğinde benzer çalışmaların daha profesyonel hizmet veren ve kurumsallaşmış işletmelerde yapıldığını göstermektedir. Ancak küçük ölçekli ve nispeten kurumsallaşmamış küçük ölçekli işletmelerin işgören bulma ve seçme süreçlerini yönetmede birtakım zorluklar yaşadığı görülmektedir. Bu çalışmada küçük ölçekli işletmelerin işgören bulma sürecindeki sorunları tespit edilerek onların bu sorunlarına yönelik öneriler ortaya koymak amaçlanmaktadır.

2.2. Araştırma Evreni

Bu çalışmanın evreni Kayalık Kapadokya Bölgesinde faaliyet gösteren küçük ölçekli otel işletmelerinin yönetici/sahiplerinden oluşmaktadır. Kayalık Kapadokya Bölgesinin (Göreme Açık hava Müzesi ve vadilere yayılmış kiliseler; Zelve Ören Yeri, Uçhisar ve Ortahisar'daki kaleler; Derinkuyu, Özkonak, Tatların, Mazı ve Kaymaklı Yeraltı Şehirleri) turizm faaliyetlerinde tercih edilmesinin nedeni diğer bölgelere daha bu faaliyetlerin daha yoğun olarak gerçekleştirilmesidir (<https://nevsehir.ktb.gov.tr/>). Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan verilere göre Ağustos 2021 itibariyle bölgede bulunan otellerden turizm işletme belgeli (28.07.2021 tarihinde 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun Geçici Madde 11 hükmü kapsamında yapılan değişiklikler ile belediye belgeli ve özel işletme belgeleri artık Turizm İşletme Belgeli olarak adlandırılmaktadır) ile bu sayı 228 olmaktadır.

Nitel veri toplama yöntemlerinden mülakat yönteminin kullanıldığı çalışmada araştırma evreninde yer alan işletmelere ulaşılmış ve randevu istenmiştir. Görüşmeyi önce 40 işletme kabul etmiştir. Daha sonra bazı otel işletmeleri yönetici ve sahipleri Covid-19 pandemisi nedeniyle faaliyet göstermediklerini belirtmiş görüşmeleri iptal

etmişlerdir. 23 otel işletme sahipleri/yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 20 görüşmeden sonra veri toplamada belirli bir süre sonra ortaya çıkmaya başlayan tekrarlar sonucunda daha yeni bir bilgi ve görüş elde edilemediği için araştırma doyum noktasına ulaşmıştır (Yıldırım ve Şimşek; 2018:296).

2.3. Araştırma Yöntemi

Araştırmaya katılan işletme sahipleri/yöneticilere araştırma kapsamında bilgiler verilmiştir ve görüşmeye başlamadan önce otel yöneticisi/sahibinden alınan izinler ile bu görüşmeler ses cihazı ile kayıt altına alınmış ve görüşme esnasında ayrıca notlar tutulmuştur. Görüşme yapılan kişiler K1, K2, K3 şeklinde sıralanmıştır ve katılımcılara K1 ile K23 arasında kodlar verilmiştir. Araştırmada 16 soru yarı yapılandırılmış olarak kullanılmıştır Alınan ses kayıtları deşifre edilmiştir.

Bu çalışmada derinlemesine bilgi edinmek için nitel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek; 2018:41).

İnsan kaynakları yönetiminde işgören seçimi ile ilgili özel sektörde otel sahibi ve yöneticilerinden elde edilen ham verinin analizi için içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Çalışma kapsamında hem dokümanlarda yer alan hem de oluşturulan metinleri analizi için içerik analizinden faydalanılmıştır. Verilerin analizi yapılmadan önce içerik analizinde tümevarım veya tümden gelim yaklaşımlarından birinin seçilmesi gerekmektedir. Tümevarım içerik analizi, araştırması kapsamında elde edilen verilerin araştırması tarafından açık şekilde kodlanması, görüşme esnasında sorulan soruların kategorilere ayrılması ve özetlenmesi şeklinde yapılmaktadır. Açık kodlamada, elde edilen tüm verilerin üstünde tekrar düşünülerek metinlerin içindeki başlıkların defalarca okuması ve kategoriler oluşturularak yapılmaktadır.

Bu yöntemde kategoriler oluşturulduktan sonra grupların sayılarını azaltmak için daha geniş başlıklar altında toplanması ve birbirlerine benzeyen veya farklılığı olan başlıkların doğru şekilde başlıkları altında toplanması gerekmektedir (Katlav, Eren, Tuna;2019:2173).

2.4. Veri Toplama

Araştırma yönteminde öncelikle literatür taraması yapılmış ve bu kapsamda daha önceden yapılmış olan ilgili çalışmalar incelenmiştir. Erdem (2002), Çabuk (2005), Ünal (2006), Kolu (2006) ve Subaşı (2008)'in yapmış olduğu çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalardan benzerlik gösteren ifadeler birleştirilerek yarı yapılandırılmış bir görüşme formu oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış form, "Araştırmacının, görüşme sırasında sorulan soruların cümle yapısını ve sırası değiştirerek bazı konuların ayrıntısına girerek veya daha çok sohbet tarzında yaptığı görüşmeler" olarak tanımlanmaktadır. (Yıldırım ve Şimşek; 2018:130). Oluşturulan soruların insan kaynakları departmanı, insan kaynakları planlama ve politikaları, insan kaynakları eğitimi, işletmenin en az ve en fazla işgören sayısı, iş başvurusunda bulunan aday işgörelere uygulanan prosedürler, işgören alımında yararlanılan kaynaklar, referans araştırması, oryantasyon eğitimi, işgören seçiminde dikkat edilen en önemli unsurlar, turizm eğitiminin önemi, Nevşehir'deki turizm bölümü mezunlarının tercihi, yaşanan sorunlar, sağlık kontrolü, işletmeye bağlılığı ve hizmet kalitesi ile işgören seçiminin değerlendirilmesi gibi kavramlarla 16 adet görüşme sorusu hazırlanmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler bilgisayar ortamında ayrı sayfalarda yazılarak tekrar kodlanması yapılmış ve üç ana başlık olarak kategoriler haline getirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin kodlanması ile oluşan yeni veri, içerik analizi ile kontrol edilerek verilen yanıtlar "İnsan Kaynakları Departmanı", "İnsan Kaynakları Planlaması" ve "Personel Seçimi" olarak üç başlık olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan başlıklar ile birlikte görüşmelerden elde edilen verilerin karşılaştırılması yapılmış, birbirine benzeyen ve farklı olan sonuçlar tespit edilmiştir. Görüşmelerde elde edilen verilerin analizi için ilgili doküman ve yazınlardan da faydalanarak bir kod şeması geliştirilmiştir. Bu geliştirilen şemanın ardından 20 Aralık 2021-7 Ocak 2022 tarihleri arasında kod şeması tekrar tekrar okunmuş ve bu okumalar sonucunda gerekli olan kodlama yapılmıştır. Yapılan bu işlemin ardından elde edilen verilerin karşılaştırılması yapılmıştır.

Nitel araştırmalarda elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerliliğinin ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler ise inandırıcılık, aktarılabirlik,

tutarlılık ve teyit edilebilirlik şeklindedir Bu kapsamda araştırmada güvenilirlik ve geçerliliği sağlayabilmek için araştırmacının elde ettiği veriyi olduğu gibi ve mümkün olduğunca tarafsız şekilde katılımcıların teyit etmelerine yardımcı olacak çeşitleme, katılımcıların teyidi, meslektaş teyidi gibi ek yöntemlerin de kullanılması gerekir (Yıldırım ve Şimşek:2018:277).

Araştırma yönteminde detaylı olarak verilerin nasıl analiz edildiği ile ilgili bilgiler verilmiş ve araştırma bulgularında doğrudan alıntılar kullanılmıştır. Ayrıca görüşmeye katılan görüşmecilerden hem görüşme öncesi hem de görüşme sonunda konu ile ilgili düşünceleri, yorumlar alınmış ve onayları alınmıştır. Araştırmaya katılan otel yöneticileri ve otel sahiplerinin elde edilen sonuçların bölgede bulunan durum için doğruluğu ifade ederek kendi gerçekliklerini de yansıttığı gözlemlenmiştir.

2.6. Araştırma Bulguları

2.6.1. Demografik Bilgiler

Tablo 1’de görüldüğü gibi görüşmelerin %21,73’ünü kadınlar, %78,27’sini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Görüşmecilerin en düşük yaşı 25, en yüksek yaş 66 olarak görülmektedir. Araştırmada %4,34’ü orta okul, %21,73’ü lise, %8,69’u ön lisans ve %65,22’sinin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Görüşmelerin %39,13’ünü otel sahipleri, %30,43’ünü genel müdürler, %13,04’ünü ön büro müdürleri, %8,69’unu satış pazarlama müdürleri, %8,7’sini genel koordinatör ve yönetim kurulu başkanı oluşturmaktadır. Turizm sektörü deneyimi en düşük 6 ay, en yüksek 36 yıl olarak görülmektedir.

Araştırma kapsamında görüşülen konaklama işletmelerine hazırlanmış olan görüşmelerden elde edilen bulgular aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

Kod	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Otel Nitelik Durumu	Oteldeki Konumu	Turizm Sektörü Deneyimi
K1	Erkek	66	Lise	Turizm İşletme Belgeli	Otel Sahibi	36 Yıl
K2	Erkek	59	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Genel Müdür	25 Yıl

K3	Kadın	42	Lise	Turizm İşletme Belgeli	Genel Müdür	20 Yıl
K4	Erkek	30	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Satış Pazarlama Müdürü	8 Yıl
K5	Erkek	27	Ön Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Otel Sahibi	10 Yıl
K6	Kadın	42	Lise	Turizm İşletme Belgeli	Genel Müdür	26 Yıl
K7	Erkek	42	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Ön Büro Müdürü	10 Yıl
K8	Erkek	28	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Satış Pazarlama Müdürü	7 Yıl
K9	Erkek	35	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Genel Koordinatör	6 ay
K10	Kadın	48	Lise	Turizm İşletme Belgeli	Genel Müdür	12 Yıl
K11	Erkek	25	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Genel Müdür	6 yıl
K12	Erkek	32	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Otel Sahibi	12 yıl
K13	Erkek	28	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Genel Müdür	7 yıl
K14	Erkek	35	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Genel Müdür	5 Yıl
K15	Erkek	50	Ortaokul	Turizm İşletme Belgeli	Otel Sahibi	32 Yıl
K16	Erkek	57	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Otel Sahibi	35 Yıl
K17	Kadın	35	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Ön Büro Müdürü	18 yıl
K18	Erkek	29	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Ön Büro Müdürü	10 yıl
K19	Erkek	40	Lise	Turizm İşletme Belgeli	Otel Sahibi	20 yıl
K20	Erkek	41	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Yönetim Kurulu Başkanı	18 yıl
K21	Kadın	48	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Otel Sahibi	18 yıl
K22	Erkek	62	Ön Lisans	Turizm	Otel Sahibi	5 yıl

				İşletme Belgeli		
K23	Erkek	52	Lisans	Turizm İşletme Belgeli	Otel Sahibi	34 Yıl

2.6.2. İnsan Kaynakları Departmanı

Araştırma kapsamında ham veriler deşifre edildikten sonra “İnsan Kaynakları Departmanı” ana kategorisinde iki alt kategori tespit edilmiştir. Bu alt kategoriler *Mevcut Durumu ve Nedeni*, *İnsan kaynakları Eğitimi* olarak Tablo 2’de detaylandırılmıştır.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Departmanı

Ana Kategori	Alt Kategori	Bulgular
İnsan Kaynakları Departmanı	Mevcut Durumu ve Nedeni	<ul style="list-style-type: none"> • İşletmelerde insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Bunun nedeninde işletmelerde ayrıca bir insan kaynakları departmanına ihtiyaç duyulmamaktadır. • Görüşme yapılan otellerden sadece ikisinde insan kaynakları departmanı vardır. Diğer işletmelerde işgören sayısı az olması nedeniyle bu departmana ihtiyaç duymamaktadır. • Bazı işletmeler insan kaynakları hizmetini dışarıdan danışmanlık yoluyla almaktadır.
	İnsan Kaynakları Eğitimi	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan kaynakları departmanı olmayan otel işletmeleri bu konudaki bilgi açıklarını kapatmak için online ve yüz yüze eğitim almaktadır. • İnsan kaynakları ile ilgili kitap, akademik ve sektörel makaleleri takip etmekte ve okumaktadırlar.

İnsan kaynakları departmanı ana kategorisinde ilk olarak “*Otelinizde insan kaynaklarından sorumlu departman var mı? Varsa bu departmanın adı nedir ve kaç kişi bulunmaktadır?*” sorusu sorulmuştur. Araştırmaya katılan işletme sahip/yöneticileri genel olarak böyle bir departmanlarının bulunmadığını

belirtmişlerdir. Bu soruya araştırma kapsamında genel olarak alınan cevap insan kaynakları departmanı olmamasının nedenin işletmenin küçük ölçekli olmasıdır şeklinde cevap alınmıştır. Bunun haricinde grup şirketi olanların otel bünyesinde insan kaynakları departmanının bulunmamasıdır, fakat bu şirketler sadece turizm alanında değil birçok sektörde faaliyet gösterdikleri için grup şirketi bünyesinde insan kaynakları departmanı bulundurduğu sonucuna ulaşılmıştır. K8 bu soruya şöyle cevap vermiştir; *“Maalesef şu an için yoktur. Bulunmamasının nedeni ise grup şirketimiz var orada yeni bir yapılanmaya girdik. Bu yapılanmamızda alanında uzman bir insan kaynakları departmanı olacak, onun altında da bir kişi daha olacaktır. Şirket grubumuzda toplam 250’e yakın işgören bulunmaktadır. Bunların hepsini işe alımları ve bütün işgörenlerle ilgili sorunlar için yeni insan kaynakları birimi oluşturulacaktır.”* Şeklinde cevap vermiştir. K20’den elde edilen bilgi ise *“Otel bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır fakat grup şirketi olması nedeniyle otel dışında insan kaynakları bulunmaktadır.”* Bu sorunun diğer cevaplarında ise insan kaynakları departmanının bulunduğu ve otelin büyüklüğüne göre bu departmanda işgören çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu soruya K9’dan alınan cevap *“İnsan kaynaklarında sorumlu departman bulunmaktadır. Bu departman daha yeni kurulduğu için şu an için herhangi bir ismi bulunmamaktadır. Bu departmanda şu an için 3 kişi bulunmaktadır.”* ve K17’den alınan cevap *“Otelde insan kaynakları departmanı bulunmaktadır. Bu departmanda bir kişi yetkili olarak çalışmaktadır.”* yanıtlarını vermişlerdir.

İnsan kaynakları departmanının diğer kategorisinde ise *“Yöneticiler ve çalışanlar dahil kaç kişi insan kaynakları alanında eğitim aldı?”* sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar ortalama olarak yarısı bu eğitimin alınmadığı şeklindedir. K1’den alınan cevapta *“İnsan kaynakları alanında herhangi bir eğitim almadım. İnsan kaynakları yönetimini tecrübe ile elde ettim”* ve K23’ten alınan cevapta *“Bu alanda eğitim alan olmamıştır. İnsan kaynakları ile ilgili bilgileri turizm sektöründe yıllarca çalışma sonucunda elde ettik.”* cevaplarını vermişlerdir. K18’den alınan bilgi de ise *“Aslında bu alanda eğitim alan yok. Bunun nedeninde ise böyle bir hizmeti bulamamız.”* cevabını vermiştir. Bu konuda eğitimleri alanlarsa üniversitelerden elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca K8’den bu soruya *“Üst yönetimde bu eğitimi 3 kişi almıştır. Bunlardan ilki Antalya bölgesinde çalışmış ve burada eğitimi aldı, ikinci kişi uzun süredir yurt içi ve yurt dışı müdürlük yaptı ve daha önce İstanbul,*

Bodrum ve Amerika bunların eğitimi aldı. Son olarak TEB bankasında uzun yıllar yönetim konumunda bulunan diğer yöneticimiz orada bu eğitimleri aldı.” cevabı ve K20’den “İnsan kaynakları alanından ön lisans veya lisans düzeyinde eğitim alan bulunmamaktadır, fakat bu eğitim ile ilgili sertifikalı işgörenimiz bulunmaktadır. Bu eğitim online olarak alınmıştır.” cevabı ve K21’den “İnsan kaynakları konusunda 4 kişi bu alanda eğitim almıştır. Bu eğitim dışarıdan danışmanlık alınarak yapılmıştır. Bu eğitim sonunda çalışanlara katılım belgesi verilmiştir.” cevabı ve son olarak K22’den “Bu alanda eğitim alan tek kişi benim. Önceki mesleki hayatımdan elde ettiğim deneyimlerle burada kullanmaktayım. Önceki mesleki deneyimim bankacılık, üst düzey yöneticilikler yaptım. Bankacılık sektöründen elde ettiğim deneyimleri burada kullanmaktayım.” cevapları alınmıştır.

2.6.3. İnsan Kaynakları Planlaması

Araştırmada verilerin deşifre edilmesiyle “İnsan kaynakları Planlaması” ana kategorisinde üç alt kategori bulunmaktadır. Bu alt kategoriler *İnsan Kaynakları Planlama ve Politikaları, Mevcut ve Gelecekteki Personel İhtiyacı ve Otel işletmelerinin en az ve en fazla çalışan sayısı olarak sıralanmıştır*. Bu alt kategoriler Tablo 3’te detaylandırılmıştır.

Tablo 3: İnsan Kaynakları Planlaması

Ana Kategori	Alt Kategori	Bulgular
İnsan Kaynakları Planlaması	İnsan Kaynakları Planlama ve Politikaları	<ul style="list-style-type: none"> • Otel işletmelerinde insan kaynakları planlamasında otelin büyüklüğüne göre; ✓ otel sahibi, ✓ genel müdür, ✓ üst yönetim tarafından müşteri memnuniyeti odaklı yapılmaktadır.
	Mevcut ve Gelecekteki Personel İhtiyacı	<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut ve gelecekteki işgören ihtiyacı otelin büyüklüğüne göre; ✓ otel sahibi, ✓ genel müdür, ✓ üst yönetim, tarafından sezondaki yoğunluğa, müşteri memnuniyeti ve kaliteyi yükseltecek şekilde belirlenmektedir.

	Otel işletmelerinin en az ve en fazla çalışan sayısı	<ul style="list-style-type: none"> Otelin kapasitesine göre işgören sayısının sezondaki yoğunluğa göre değiştiği görülmüştür.
--	--	--

İnsan kaynakları planlamasında ilk alt kategoride “*Otelinizde insan kaynakları planlaması ve politikaları kimler tarafından ve nasıl yapılmaktadır?*” sorusu sorulmuştur. Bu soruya gelen cevaplar işletmenin büyüklüğüne göre ve müşteri memnuniyetine göre yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu soruya verilen cevaplar ise, K19’dan “*Otel müdürü tarafından müşteri memnuniyeti odaklı olacak şekilde bu planlama ve politikalar yapılmaktadır.*” ve K16’dan “*Üst yönetim tarafından yapılmaktadır. Oteldeki müşterilerimize en iyi hizmeti verebilmek için branşlaşma yoluna gidilmektedir.*” cevapları alınmıştır. İnsan kaynakları departmanı bulunan otelde ise bu karar üst yönetim ve insan kaynakları departmanı ile alındığı sonucuna ulaşılmıştır. K17’den “*Üst yönetim ve insan kaynakları departmanı ile otelin prosedürlerine göre belirlenmekte.*” K9’dan “*Üst yönetim tarafından bu planlamalar ve politikalar departmanlara göre yapılmaktadır.*” alınan bilgilerde bu departmanın yeni kurulması nedeni ile şu an için bu politikaları üst yönetimin yaptığı görülmektedir. Ayrıca bu planlama ve politikalar çalışanların sosyal hayatlarına göre yapıldığı sonucuna da ulaşılmıştır. K12’den “*İşletme sahibi tarafından yapılmaktadır. Bu planlama ve politikalar çalışanların sosyal hayatlarına göre yapılmaktadır.*” Bu kategori için ayrıca planlama ve prosedürlerin tecrübelerle dayalı şekilde yapıldığı sonucuna da ulaşılmıştır. K7’den “*Otel sahibi ve genel müdür tarafından tecrübelerle dayalı olarak kendileri yapmakta*” ve K14’ten “*Benim tarafımdan yapılmakta. Genellikle tecrübelerle elde edilmiş bilgilerle.*” cevapları alınmıştır.

İnsan kaynakları planlaması kategorisinin diğer alt kategoride “*İşletmenin mevcut işgören ihtiyacını belirlemede kim tarafından ve nasıl bir yöntem kullanılarak belirlenmektedir? Gelecekte yaşanacak işgören ihtiyacı için nasıl bir yöntem izlemektesiniz.*” sorusu sorulmuştur ve bu soruya genel olarak işgören planlaması ve ihtiyacın sezonun durumuna göre yapıldığı tespit edilmiştir. K3 bu soruya “*Personel ihtiyacını belirlenmesi otel müdürü tarafından yapılmaktadır. İhtiyaç ise otelin doluluk durumuna göre belirlenmektedir. Yoğunluğun fazla olmasıyla şu an ki*

işgörenin 2 veya 3 katı işgören alımı yapılırdı Gelecekteki işgören ihtiyacında tanıdık çevrelerden faydalanıyoruz.” cevabını vermiştir. Belirtilmiş olan bu ifadeye göre işgören ihtiyacının olması durumunda çevrelerine danışarak bu ihtiyacı gidermektedir. Tanıdık çevrelerden kasıt, işletmenin bölge içerisinde bulunduğu iletişim grupları ve platformları, turizm sektöründe çalışmakta olan diğer yöneticilerden istihdam edilmektedir. K5’ten alınan bilgide *“İşletmenin genel yönetimi bende olduğu için ben belirlemekteyim. Müşterilerin beklentilerine göre mevcut işgörende artış veya azaltma durumları olmaktadır. Şu an için gelecekte yaşanacak bir işgören ihtiyacı görmüyoruz.”* K6’dan alınan bilgide *“Otel müdürü tarafından belirlenmektedir. Otelin işleyişindeki eksikliklere bakılarak planlamalar yapılır veya sezona göre planlamalar yapılarak belirlenmekte.”* K22’den alınan bilgide *“Benim tarafımdan yapılmakta. Misafir sayısındaki arz-talep dengesine mevcut ve gelecekte yaşanacak işgören ihtiyacı da bu dengeye göre belirlenmekteyim.”* K23’ten alınan bilgide *“İhtiyaç ve kadromuzu sezonun gidişatına göre belirlemekteyiz. İş yoğunluğuna göre departmanlara göre alım yapmaktayız.”* cevapları alınmıştır. Kurumsallaşmaya başlamış işletmelerde ise elde edilen sonucun departman amirleri tarafından belirlendiği ve üst yönetime bildirildiği sonucuna ulaşılmıştır. K17’den alınan bilgide *“Departmanlardaki açık pozisyonlar departmanlardaki iş yoğunluğuna göre belirlenmekte ve bu departman sorumluları açık olduğunu üst yönetime bildirerek daha sonrasında insan kaynakları ile iletişime geçerek işgören istiyoruz.”* K20’den alınan bilgide *“Departman amiri ve müdürleri tarafından mevcut işgören ihtiyacı belirlenmektedir. Gelecekte yaşanacak işgören ihtiyacı için istihdam ihtiyacı ilgili departman amiri veya müdürü tarafından belirlenir, yönetim kurulu onayına sunulur. Yönetim kurulundan onay alındıktan sonra iş ilanına çıkılır.”* cevapları alınmıştır.

İnsan kaynakları planlamasının diğer alt kategoride *“Otel işletmelerinin en az ve en fazla işgören sayısı”* Tablo 3’te görülmektedir. *“İşletmeniz için maksimum ve minimum işgören sayısı kaç olmaktadır?”* sorusu sorulmuştur. Daha sonra bu soruyu detaylandırmak için *“Ortalama kaç çalışan ile hizmet veriyorsunuz? Sezona bağlı işgören sayınızda değişimler oluyor mu? Bugüne kadar en az ve en fazla işgören sayınız ne oldu? Sizinle aynı standartlara sahip bir işletme en az ve en fazla kaç kişi ile çalışabilir?”* soruları sorulmuştur. Bu soruya işletmeler en az ve en fazla, işletmesinde şu anda bulunan işgören sayısı, yoğun sezondaki artış ve kendi

standartlarına göre bir işletmede en az ve en fazla kaç kişiyi çalışabileceği hakkında kendi kapasitelerine göre farklı cevaplar vermişlerdir. K10'dan alınan bilgide *“Maksimum ve minimum 5 kişi ile çalışmaktayız, ortalama olarak da yine aynı 5 çalışan ile hizmet vermekteyiz. Yoğun sezon çalışan sayımızda artış olmaktadır. Ekstracılar (işletmede çalışmayan ama ihtiyaç olduğunda gelen kişiler) gelmektedir. Bizim seviyemizdeki bir işletme ortalama olarak 3-4 kişi ile çalışmaktalar.”* K18'den alınan bilgi *“Maksimum 20 minimum 15 çalışan ile hizmet verilmektedir. Ortalama 20 çalışan ile hizmet verilmektedir. Yoğun sezonda çalışan sayısında artış olmaktadır. Bu çalışanlar genellikle stajyerler ve ekstracılar olmaktadır. Aynı standartta bir işletme en az 15 en fazla 25 şeklinde çalışabilir.”* K9'dan alınan bilgi *“Minimum sayı 44, maksimum sayı 66'dır. Ortalama çalışan sayısı 50'dir. İşletmemiz ortalama olarak 44 çalışan ile hizmet vermektedir. İdeal çalışan sayısında bulunduğumuz için yoğun sezonda bir artış bulunmamaktadır. Bizimle aynı standartlara sahip bir işletme ortalama 50 kişi ile işletmeyi çevirebilir.”* K20'den alınan bilgi *“Maksimum 80 minimum 60 kişi ile hizmet verilmektedir. Ortalama olarak 70 çalışan ile hizmet vermekteyiz. Yoğun sezonda çalışan sayısında artış olmaktadır. Bizimle aynı standartlara sahip bir işletme şu anki mevcut koşullarımız ile aynı sayılarda hizmet verebilir.”* cevapları verilmiştir.

2.6.4. Personel Seçimi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin deşifre edilmesiyle “Personel Seçimi” ana kategorisi tespit edilmiştir. Bu ana kategorinin on bir alt kategori bulunmaktadır. Bu alt kategoriler sırasıyla *“İşe alım prosedürleri, Yönetici, orta ve alt kademe işgören alımında faydalanılan kaynak, Aday işgörelere referans araştırması, Oryantasyon eğitiminin verilmesi, Personel alınırken dikkat edilen hususlar, Turizm eğitiminin önemi, Nevşehir'de bulunan turizm bölümleri, Personel bulma ve seçme sürecinde yaşanan sorunlar, Aday işgörelere sağlık kontrolü, İşletmeye alınan işgörenin bağlılığının sağlanması, Personel seçimi ve hizmet kalitesi”* şeklinde Tablo 4'te detaylandırılmıştır.

Tablo 4: İşgören Seçimi

Ana Kategori	Alt Kategori	Bulgular
Personel Seçimi	İşe alım prosedürleri	<ul style="list-style-type: none">• İşe alımlarda aday işgörene otelin büyüklüğüne ve işgören ihtiyacına göre işgören seçim sürecini;✓ Otel sahibi,✓ Genel müdürler,✓ Departman müdürü tarafından yapılmaktadır.• Adaylara görüşme esnasında başvuru formu doldurtulmakta ve CV alınmaktadır.
	Yönetici, orta ve alt kademe işgören alımında faydalanılan kaynak	<ul style="list-style-type: none">• Otel işletmeleri orta ve alt kademe işgören istihdam etmede dış kaynaklardan kullanımı internet, tanidik çevre, iş-kur, bölgedeki turizm gruplarından faydalanmaktadır.• Yönetici konumuna gelecek kişiler içinse iç kaynaklardan faydalanılmaktadır.
	Aday işgörenlere referans araştırması	<ul style="list-style-type: none">• İşletmelerin referans araştırmasında; Önceki iş yerindeki çalışması, kişilik ve karakter özelliklerine dikkat edilmektedir.
	Oryantasyon eğitiminin verilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Oryantasyon eğitimlerinin otel tarafından belirlenmiş prosedürlere ve ilgili departmanlara göre verilmektedir.
	Personel alınırken dikkat edilen hususlar	<ul style="list-style-type: none">• Personel alımında kişilik ve karakter özelliklerine, referansının olumlu olmasına dikkat edilmektedir.
	Turizm eğitiminin önemi	<ul style="list-style-type: none">• Turizm eğitimine önem verilmektedir. Bunun nedeninde ise eğitim alanların turizm sektörünün nasıl işlediğine dair bilgisinin olmasıdır.• Önem vermeyenlerse bu eğitimi yetersiz bulmaları ve alan dışı eğitim alanların da iyi çalışabilmesi düşünmeleridir.

	Nevşehir’de bulunan turizm bölümleri	<ul style="list-style-type: none"> • Tercih edilmesinin nedenleri arasında bölgede belirli bir süre geçirmelerinden işletmeye daha hızlı adapte olabilmesi ve kendisini geliştirmeye açık olmasıdır.
	Personel bulma ve seçme sürecinde yaşanan sorunlar	<ul style="list-style-type: none"> • Otel işletmeleri bölge genelinde kalifiye işgören bulunmasında sorunların olması, ulaşım ile ilgili sorunların olması ve üniversite mezunlarının bölgede çalışmak istememeleridir.
	Aday işgörenlere sağlık kontrolü	<ul style="list-style-type: none"> • Aday işgörenlere yapılan sağlık kontrollerinin yaptırılmaktadır. Olumsuz olması durumunda; ✓ İşletme içerisinde başka bir departmanda açık varsa oraya kaydırılmakta, ✓ Açık yoksa uygun bir dille çalışamayacakları ifade edilmektedir.
	İşletmeye alınan işgörenin bağlılığının sağlanması	<ul style="list-style-type: none"> • Otel işletmelerinde işgörenin işletmeye bağlılığı; ✓ İkramiyeler, ✓ Ulaşım imkanının sağlanması, ✓ İşe başlamadan önce imzalanan sözleşmeler ile bu bağlılık sağlanmaktadır.
	Personel seçimi ve hizmet kalitesi	<ul style="list-style-type: none"> • Otel işletmesinde işgören seçimi ve hizmet kalitesinin doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir.

İşgören seçimi kategorisinde ilk olarak “*İşletmenize iş başvurusunda bulunan aday işgören için uyguladığınız prosedürler nelerdir?*” sorusu sorulmuştur. Bu neredeyse tüm görüşmelerden CV alınması, form doldurtulması, ön görüşme yapılması ve yüz yüze görüşme yapılması şeklinde cevaplara ulaşılmıştır. K2’den “*CV almaktayız. İş görüşmesine gelirken düzgün bir görünüm ve diksiyon varsa sonrasında görüşmeye alınmaktadır ama düzgün bir görünüştüne dikkat etmiyorsa sadece CV alıyoruz sonrasında dönüş yapılmamaktadır.*” K3’ten “*Adaylar ile ön görüşme yapılmaktayız. Kararsız kalmam durumunda aynı aday ile 3 ya da 4 defa tekrar görüşme yapılmaktayım.*” K8’den “*Departmanlara göre ve çalışılacak pozisyona göre*

farklılık göstermektedir. Gelen aday işgören için ilk olarak departman yöneticisi ön görüşme esnasında form doldurtuyoruz. Bu formu form daha sonra değerlendirmeye alınıyor. Değerlendirme için alternatifi birkaç tane daha form bulunmaktadır. Bu formlar arasından genel müdürümüz incelemeleri yapmaktadır. En uygun olan işgören için tekrar bir telefon görüşmesi ile görüşme yapılıyor. Görüşme bittikten sonra çalışacak arkadaşı davet ediyoruz. Ondan gerekli evraklar isteniyor ve muhasebe tarafından giriş işlemleri başlatılıyor.” K10’den “Öncelikli olarak form doldurtuyoruz ve ön görüşme yapıyoruz. Sonrasında ihtiyaç olursa alacağım işgöreni arıyorum, tabi ki başka bir yerde işe başlamadıysa benim o pozisyondaki yerim açıldıysa arıyorum.” K17’den “Öncelikle CV doldurulmasını istiyoruz, daha sonrasında sicil kaydı denetimi, bu sicil kaydı denetlemesinden sonra ilgili departman yöneticisi ile birebir görüşme ve son olarak 15 günlük bir deneme süresi ile sonlanmakta.” K21’den “Öncelikle başvuru formu doldurtuyoruz, bu formda sağlığı ile ilgili bilgiler, sicil kaydı, iletişim bilgileri doldurmaktadır. Bu esnada karşılıklı göz teması, hal ve hareketlerinden anlaşılmaktadır. Form doldurulduktan sonra ihtiyaç halinde tekrar çağırılmaktadır ve gerekli belgeler talep etmekteyiz.” Bu verilen cevaplar dışında işletmenin standart prosedür dışında çalışmak istediği aday işgörenin deneyimli olup olmadığına baktıkları sonucuna ulaşılmıştır. K19’den “Deneyimli ve çalışabileceğini düşündüğümüz işgören ile hemen çalışmaya başlıyoruz. Bu düşüncenin nedeni ise bölge genelinde kalifiye işgören sıkıntısı olmasıdır.” Son olarak iş başvurusuna gelen kişilerden sadece referansla gelenlerden CV alındığı ve bu referansların sağlam olması durumunda deneme sürecine alındığı sonucuna ulaşılmıştır. K23’ten “Genellikle referansla gelen kişileri cv alıyoruz ve ön görüşmeye alıyoruz. Görüşmeye geldikten sonra deneyimlerine bakıyoruz, referansı sağlamsa bir deneme süreci uyguluyoruz. Eğer uyum sağlarsa ve ihtiyaç varsa işe alıyoruz.” cevaplarını vermişlerdir.

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride “Yönetici, orta ve alt kademe işgören istihdam etmede yararlandığımız kaynaklar nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya genel olarak işletmeler dış kaynaklardan faydalandıkları sonucuna ulaşılmıştır. K4’ten “Dış kaynaklardan faydalanmaktayız. Özellikle sosyal medya, otelciler birliği grubu gibi bu tarz kanalları kullanmaktayız.” K12’den “Daha çok dış kaynaklardan faydalanmaktayız. Güvene dayalı olarak zaman içerisinde oluşturduğumuz tanıdık çevrelerden faydalanmaktayız.” K17’den “Butik otellerin

ortak olarak kullandıkları sosyal platformlar, ortak iletişim araçları, aynı standartlara sahip ya da yakın bir işletmenin yöneticisi ile karşılıklı danışarak işgören tedarikleri ve diğer dış kaynak kanalları.” K23’ten “Dış kaynaklardan faydalanılmaktadır. İnternet, tanıdık çevre ve iyi referans kanalları kullanılmaktadır.”

Verilen cevaplara göre işletmelerin bölgede buldukları ortak platformlar, benzer standartlara sahip diğer işletmelerin yöneticileri ile fikir alışverişi yaparak işgören ihtiyacının giderildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu cevaplar dışında işletmeler yönetici konumunda bir işgören alacaksa bunu terfi yoluyla yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. K8’den *“Yönetici ve orta kademelerde işletme içinde çalışanlardan performansı yüksek olanlar terfi yoluyla bu konuma gelebilmekte. Dış kaynaklardan ise işletmenin çalıştığı danışmanlık firması bulunmakta. Onların yönlendirmeleriyle çalışan temini yapmaktayız.”* K15’ten *“Yönetici konumuna birisinin gelmesi durumunda iç kaynaklardan terfi yolu tercih edilmekte. Orta ve alt kademeler için dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İnternet, tanıdık çevre kanalları kullanılmaktadır.”* K18’den *“Eğer yönetici konumunda birisi olacak bunu dışarıdan daha önce denedik ve olumlu bir sonuç alamadık o yüzden iç kaynaklar kullanılmaktadır. Diğer kademeler için dış kaynaklardan faydalanılmaktadır. İş-kur ve internet kanalları sık kullanılmaktadır.”* K20’den *“Yönetici konumuna birisi gelecekte eğer öncelikle işletme içinden terfi yapılırsa, bu mümkün değilse dış kaynaklardan faydalanılır. Yönetici konumunda dış kaynaklar kullanılmamaktadır, burada CV, Ön görüşme ve değerlendirme basamakları ile belirlenmektedir. Orta ve alt kademe işgörenlerde dış kaynaklardan faydalanılmaktadır. İş-kur, internet gibi kanallar kullanılmaktadır.”* K21’den *“Yöneticilik kısmında öncelikle işletme içinden birini tercih etmekteyiz. Bunun nedeni işletmede uzun süre çalışması, deneyiminin, otel sistemini bilmesidir. Bu tarz bir durumda işgören olmadığı durumlarda ise dışarıdan danışmanlık yoluyla, alt kademe işgörenlerde uygulanan prosedürler (CV, ön görüşme, işe başvuru formu ...vb.) ile bu ihtiyacın giderildiği tespit edilmiştir.*

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride “Aday işgörelere referans araştırması yapıyor musunuz? Yapmış olduğunuz referans araştırmalarından sonra işe kabul kararını kim veya kimler tarafından almaktasınız? Bu kararı alırken nelere dikkat etmektesiniz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya tüm görüşmecilerin adaylar hakkında referans araştırması yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. İşletmenin kapasitesine göre bu kararlar otel sahibi, otel müdürü ve otel sahibi son olarak üst yönetim tarafından verildiği görülmüştür. Referans araştırmasında özellikle işe yeterlilik, deneyim, dil bilgisi, düzgün diksiyon, eğitim durumu gibi kavramlara dikkat edildiği sonucuna ulaşılmıştır. K1 ‘den “Adaylar ile ilgili referans araştırma yapılmaktadır. Yapılan araştırma sonrasında kararı işletme sahibi vermektedir. Bu kararı işletme sahibi olarak ben vermekteyim. Bu kararı alırken aday işgören için düzgün, tertipli ve düzenli olmasına dikkat etmekteyim.” K3’ten “Tabi ki yapıyorum. Çalıştığı otelleri soruyorum ve onları arıyorum. Otel müdürü olarak ben karar vermekteyim. Bu kararı alırken aday işgören için güvenilir olmasına dikkat etmektedir.” K5’ten “Aday işgörelere referans araştırması yapmaktayız. Otel sahibi olarak benim tarafından alınmakta. Aday işgörenin tecrübesi, dil bilgisi, diksiyonu, iş ahlakı ve referanslar dikkat ediyorum.” K11’den “Referans araştırması yapıyoruz. İşletme sahibi karar verir. Doğru ve düzgün bir insan olması yeterlidir.” K4’ten “Aday işgörelere referans araştırması yapılmakta. Otel müdürü ve sahibi ile bu kararı almaktayız. Aday işgörenin daha önce nerede çalıştıkları bizim için çok önemlidir. Özellikle çalışmış oldukları insanlarla ne kadar süreyle çalıştıkları bizim için çok önemlidir. Daha sonrasında kendi öngörülerimiz ve tecrübelerimize göre karar almaktayız.” K10’dan “Referans araştırması yapılmakta. Son karar daha çok otel müdürü olarak benim tarafımdan verilmektedir. Burada en önemli unsurlar arasında başta insan olması, güler yüzlü olması, misafirlerle iletişimi iyi olması, profesyonel olması lazım, iş ortamında geçimsizlik yapmaması önemli unsurlar.” K19’dan “Referans araştırması yapıyoruz. Bu karar otel müdürü tarafından verilmektedir. Alınacak işgören önemli bir konumdaysa otel sahibi ve otel müdürü olarak ortak karar almaktayız. Kişisel ahlakı, eğitim durumu, verilen işe yeterliliği, alınan referanslara dikkat edilmekte.” K16’dan “Referans araştırması yapılmaktadır. Üst yönetim tarafından verilmekte. Bu karar alınırken oteldeki müşteriye aile ortamının oluşmasını sağlamak için düzgün, güler yüzlü, çalışkan olmasına dikkat edilmekte.” cevaplarını vermişlerdir.

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride “*Seçilen işgörene iş ile ilgili oryantasyon eğitimi veriyor musunuz? Bu eğitimlerin içeriği nedir?*” sorusu sorulmuştur. Görüşmecilerin tamamı bu soruya oryantasyon eğitimi verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Verdikleri eğitimin otel içerisinde belirlenmiş olan prosedürler de dahil edilerek departmanlara göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. K1’den “*İşletmede işgörene oryantasyon eğitimi vermekteyiz. Bu eğitimler otelin sahip olduğu prensiplerine göre verilmekte. Aday işgörenin işletme içinde yanlış yaptığı bir durum için (örneğin servis sırasında yapılan bir hata) nasıl yapılması gerektiği gösterilmekteyiz.*” K3’ten “*İşletme işgörene oryantasyon eğitimi vermekte. Seminer şeklinde değil fakat gün içerisinde kendisine sözlü ve uygulamalı olarak kendisiyle konuşuyoruz. Departmana göre değişmekle birlikte misafire hitap, davranış şekli, dış görünüşüne dikkat edilmesi.*” K10’dan “*Eğitim verilmekte. Daha çok konuşma yapmaktayız. Bu konuşmalar daha çok çalıştığı konuma göre farklılık göstermekte.*” K13’ten “*Oryantasyon eğitimi veriyoruz. Bu eğitimlerde ise uygulamalı olarak yapmaktayız. Öncesinde iş tanımı ve görevi ile ilgili bilgi verilmektedir. Daha sonrasında takip edilir. Takip esnasında yapılan bir hata varsa doğrusu gösterilerek düzeltme yapılır.*” K20’den “*Oryantasyon eğitimi verilmektedir. Her pozisyon için her işgörene verilmektedir. Bu eğitimler departmanlara göre farklılık göstermekle beraber iş güvenliği ve sağlığı mevzuatına da uymaktadır.*” K22’den “*Oryantasyon eğitimi verilmekte. Bu eğitimler departmanlara göre farklılık göstermekle birlikte verilen eğitimler işletmede çalışan deneyimli işgören ve bizzat benim tarafımdan verilmektedir.*” cevaplarını vermişlerdir. K18’den alınan bilgide ise bu eğitimin ön büro departmanı için daha sık yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. “*Oryantasyon eğitimi basit şekilde veriyoruz. Genelde resepsiyona oryantasyon veriyoruz. Bu eğitimlerde bölgeyi tanımıyorsa eğer bölge hakkında bir eğitim, hangi durumlarda kimlerle iletişime geçmesi gerektiğini, otel otomasyon programı gibi eğitimler verilmekte.*”

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride “*İşletmenize işgören seçerken dikkat ettiğiniz en önemli unsurlar nelerdir?*” sorusu sorulmuştur. Bu soru kapsamında dürüstlük, iş ahlakı, deneyim, dil bilgisi, güler yüzlü olması, iyi bir dış görünüş, iyi referans, saygılı olması gibi kavramlara dikkat ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. K3’ten “*Konuşmasının etkilemesi, daha mülahim olması*” K4’ten “*Dürüst olması, aldığı sorumluluğu yerine getirmesi, dil bilgisi ve tecrübesi en*

önemli unsurlardır.” K9’dan “İşletmemiz için en önemli olan unsur disiplinli olmasıdır.” K10’dan “Güler yüzlü olması, misafirlerle iletişimi iyi olması, profesyonel olması lazım, iş ortamında geçimsizlik yapmaması bizim için en önemli unsurlardır.” K11’den “Dil bilgisi, iş tecrübesi, önceki çalıştığı yerden olumlu referans alması bizim için önemli unsurlardır.” K21’den “Düzgün bir görünüş, sicil kaydının temiz olması, sağlık probleminin olmaması, dil bilgisinin olması, deneyimli olması gibi kriterlerimiz bulunmaktadır.” K23’ten “Dürüstlük, işe sahip çıkma, müşteri yaklaşımı, saygılı ve müşteri memnuniyeti için elinden geleni yapmasıdır.” cevapları alınmıştır.

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride “Turizm eğitimi almış olması önemli mi?” sorusu sorulmuştur. Genel olarak bu soruya turizm eğitiminin öneminin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. K1’den “Turizm eğitimi almasının önemi bulunmakta. Bunun nedeni ise turizm sektörünün nasıl işlediğine dair bir bilgisinin olmasıdır.” K2’den “Tercihen önemlidir, fakat eğitim almış kişilerin turizmi sadece Ege ve Akdeniz bölgesinde olduğunu düşündükleri için burada çalışmamakta.” K2’nin belirtmiş olduğu cevaba göre turizm eğitimi alanların, turizmi sadece Ege ve Akdeniz bölgesinde olduğunu ve Kapadokya bölgesinde çalışmadıkları tespit edilmiştir. K6’dan “Çok büyük bir önemi vardır. Eğitim her zaman için önemlidir. Tecrübe bu sektörde %75 ama eğitimde %25 benim gözümde ama eğitilmiş bir insanın tecrübeye daha kolay ulaşacağını düşünürüm.” K8’den “Önemi bulunmaktadır. Örneğin resepsiyonda, barda ya da başka bir departmanda nasıl hitap edileceğini veya konuşulacağını bilmiyorsa burada bir sıkıntı vardır. Bu sorunların yaşanmaması için bir turizm geçmişinin olması gerekiyor. Özellikle bölgenin en büyük sıkıntısı da bu durumdur.” K14’ten “Eğitim alan kişi ile almayan kişi bir değildir. Turizm tecrübesinin olmasının önemi vardır fakat, eğitim almış kişinin tecrübesi de varsa daha kaliteli olmakta.” K21’den “Mutlaka önemi vardır. Bunun nedeni ise hiç turizm eğitimi almamış birisi ile almış birisi ile arasında çok büyük bir fark vardır. Olaylara daha çabuk adapte olması bu konuda avantaj sağlamaktadır.” K22’den “Çalıştığımız sektörün turizm olması nedeniyle bu sektöre en üst düzeyde adapte olması ve verimliliğin sağlanması açısından bu eğitim önemlidir.” K23’ten “Bizim için bir artısı vardır. Yeniliklere açık olması, kendini geliştirmeye açık olması hem işletme için hem de kendisi için önemlidir.” Verilen bu cevaplar göre ilk başta katılımcıların bir kısmı turizm eğitiminin önemli olduğunu

düşünürken bir kısmı da önemli olmadığını düşünmektedir. Önemli olduğunu düşünenler şunları vurgulamaktadır, turizm sektörünün işleyişi hakkında bilgisinin olması, sektöre daha hızlı adapte olması ve hitap şeklini bilmesi şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır. Diğerleri ise turizmi eğitimi alanların kalifiye olarak görülmesi, alan dışı olanların da sektörde başarılı olabileceği, dil yetersizliği, bölgede kalmamaları ve Türkiye’de verilen turizm eğitimi yetersiz olarak gördükleri tespit edilmiştir. K9’dan *“Sıfırdan alıyorsak eğer işletmemizin belirlemiş olduğu kriterlere göre yetiştirmekteyiz.”* K10’dan *“Çok bir önemi bulunmamakta. Bunun nedeni ise her turizm eğitimi alan kalifiye olarak görülmesi ama bu eğitimleri alanların kalifiye olarak da görülemiyor.”* K11’den *“Turizm alanı dışından mezun olup bu alanda güzel işler yapabilir.”* K16’dan *“Çok bir önemi bulunmamakta. Bunun nedeni ise üniversitelerden mezun olanların dil eğitiminin yetersiz olması ve Kapadokya bölgesinde kalmak istememeleridir.”* K18’den *“Bir önemi bulunmamakta. Bulunmamasının nedeni ise Türkiye geneli verilen turizm eğitiminin eskisi kadar kalifiye elemanlar yetirdiğini düşünmüyorum”* cevapları verilmiştir.

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride *“Nevşehir’de bulunan üniversitelerin turizm bölümlerinden mezun olan kişileri işgören olarak tercih ediyor musunuz neden? Cevap evet ise şu an işletmenizde kaç kişi çalışıyor?”* sorusu sorulmuştur. Bu soruya tüm görüşmecilerin tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. K17’den *“Tercih ediyoruz. En azından denemeye değer bir deneme sürecine tabi tutmayı tercih ediyoruz. Aldıkları eğitimi pratikte uygulayabiliyorlar mı görmek için. Turizm eğitimi alan kişi sayısı 10’dur.”* K20’den *“Tercih edilmektedir. Bunun nedeni ise bölgede belirli bir vakit geçirdikleri için işletmeye adaptasyonları daha kolay olmaktadır. Ortalama olarak 10 kişi burada bulunan üniversitelerden mezun olmuştur.”* K21’den *“Özellikle Kapadokya Üniversitesinde öğrencilerle görüşerek işletmemizin tanıtımını yaptık ve buralardan gerekli işgörenleri tedarik etmeye çalıştık. İşletmemizde 3 kişi buradaki üniversitelerden mezun olmuştur.”* K23’ten *“Tercih edilmektedir. Tercih edilmesinin nedeni ise örneğin aşçılık için gelen 2 arkadaş hem sunumlar hem de güzel reçeteli yemekler yaptılar. Şimdi klasik sistemde ustasından öğrendiğini tekrar eden ile üniversitede bunun eğitimini almış kendini geliştirmiş ve hâlâ geliştirmeye açık olan kişini farkını deneyerek de görmüş olduk. Şu an işletmemizde Nevşehir’deki üniversitelerden mezun kişi bulunmamaktadır.”*

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride “Personel bulma ve seçme sürecinde yaşadığınız sorunlar nelerdir?” Sorusu sorulmuştur. Bu soruda özellikle işletmecilerin bölge genelinde kalifiye işgören bulma konusunda sorunları olduğu sonucu görülmektedir. K4’ten “Özellikle F&B departmanı için bu bölgede çok fazla eleman bulunmuyor. En hareketli olan departmanımızda özellikle nitelikli işgören bulunmuyor dil konusunda sorunlar yaşıyoruz ve iş bilgisi ve tecrübesi konusunda sıkıntılar yaşıyoruz.” K10’dan “İş beğenmiyorlar, herkes masa başı iş istiyor, kalifiye eleman yok, kendilerini yetiştirmiyorlar. Ben buradan çıkarsam yarın başka bir yerde işe girerim düşüncesindedir. Kendilerini asla eğitmiyorlar. Yeni mezunlar geldiğinde işlerini sahiplenmiyorlar.” K16’dan “Nitelikli eleman bulmada özellikle sorun yaşamaktayız. Bu sorunlarda lise ve üniversitelerin vermiş oldukları eğitimlerin özellikle branşlaşma kısmında sertifikalandırması nitelikli işgören sayısında bir artış sağlayacaktır.” K20’den “Bölgedeki her zamanki sıkıntı nitelikli işgörenin bu bölgeyi tercih etmemesidir. Aday yönetici ve yöneticilerin alt yapısının tatmin edici şekilde olmamasıdır.” K22’den “Bölgede bulunan en temel sorunlardan birisi yetişmiş veya yetişmeye müsait bir insan kaynağı bulunmamaktadır. Bu konuda üniversitelerin önemli sorumluluklarının olduğunu düşünüyorum.” K23’ten “Belirli alanlarda özellikle mutfak ve restoran kısmında bölgedeki tüm işletmeci arkadaşların tüm ortak sorunu kalifiye eleman sorunu vardır. Onun haricinde işletme anlayışımıza uygun birisini bulmamız zor olduğu için kendimiz yetiştirmemiz gerekiyor.” Cevapları alınmıştır. Bölge genelinde otellerin Nevşehir merkezinin dışında olması nedeniyle ulaşım ile ilgili de sorunların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. K7’den “En büyük sıkıntı ulaşım. Çünkü insanların gelip-gitme, toplu taşıma sıkıntısı var. Turizm bu antraklı (kısa süreli çalışıp uzun araya çıkmaları ve tekrar çalışmaya başlamalarıdır. Örn:08:00-12:00 iş saati, 12:00-18:00 ara 18:00-00:00 iş saati) çalışma durumu olmaktadır. İnsanlar git-gel yapamıyorlar. Bu yüzden insan bulamıyoruz.” K15’ten “Yabancı dil bilmemeleri, ulaşım sorunlarının olması” Ayrıca özellikle üniversite mezunlarının burada çalışmamak istememeleriyle ilgili sonucuna da ulaşılmıştır. K8’den “Baştan sona problem aslında. İnsanları Kapadokya’da tutmak zor. Kapadokya bölgesi güzel bir bölge ve yılın 12 ayı çalışan bir bölgedir ama buna rağmen özellikle genç arkadaşlarımız daha çok Ege ve Akdeniz bölgelerine yönelmektedir. Buralara yönelmelerinde ise hem iş hayatı hem de sosyal hayat yönünden tercih etmektedirler. Örneğin ben üniversite okurken

örgün öğretim 50 kişi ise turizmle uğraşan kişi sayısı iki elin parmaklarını geçmemektedir. Turizmin en büyük sıkıntısı sürekliliği yoktur.”

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride “Aday işgörelere sağlık kontrolü yaptırıyor musunuz? Eğer olumsuz olması durumunda ne yapmaktasınız? Sorusu sorulmuştur. Bu soruya görüşmecilerin tamamında sağlık kontrolün yaptırıldığı ve olumsuz olması durumunda çalışmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. K4’ten “Sağlık kontrolü yaptırılmaktadır. Portör muayeleri yapılmaktadır. Resmiyette işe giriş tamamlandıktan sonra işletmenin çalışmış olduğu iş güvenliğine yönelik hali hazırda bir firma ile ilerliyoruz. Kendileri rutinde yapılması gereken, uygulanması gereken bütün kuralları onay verildikten ve işe başladıktan sonra uygulanmaktadır.” K5’ten “Bunun için OSGB denilen iş güvenliği firmamız vardır. Sigortalı olarak işe almamız için gerekli olan tedbirleri onlarda yaptırıyoruz. İş güvenliği çalışabilir yetkisi veriyorsa çalışıyoruz, vermiyorsa çalıştırmıyoruz.” K8’den “İşe giriş esnasında sağlık raporları istiyoruz. Olumsuz olması durumunda yeterliliği yoksa ya da sağlık durumu iyi değilse kibar bir dille kendisi ile çalışamayacağımız söyleniyor veya işletme ile çalışan arasında bu konu ile ilgili bir sözleşme imzalanmaktadır.” K10’dan “Evet yaptırıyoruz. Olumsuz olması durumunda şu ana kadar başımıza bir şey gelmedi ama olduğunda örneğin kalp rahatsızlığı varsa kendisi ile konuşuyorum yaparım veya yapamam şeklinde yapamam diyorsa eğer çalışmıyoruz.” K12’den “Yapılmaktadır Sağlık kontrolleri departmanlara göre farklılık göstermektedir. Rahatsızlığın sürekli devam etmesi halinde yerine ekstracı ya da işgören alınır.” K20’den “Sağlık kontrolü periyodik olarak yaptırılmaktadır. Mümkünse kısa süreli tedavi olmasını bekliyoruz, olumsuz olması durumunda daha sağlıklı bir şekilde işe geri dönmesini bekliyoruz.” K21’den “Sağlık kontrolü yaptırılmaktadır. Şimdiye kadar böyle bir durumla karşılaşmadık ama bir işgörenimizin sağlıkla ilgili bir sorunu olduğu için tekrar kontrole gönderdik ve sonuçları kötü çıkmıştı. Sonuçlarına göre dinlenmesi gerektiğini söylemiştik. Olumsuz olması durumunda kişiye iyileşme süreci verilmektedir veya kibar bir dille çalışamayacağımız söylemekteyiz.” K22’den “Sağlık kontrolü yaptırılmaktadır. Eğer geçici bir rahatsızlığı varsa o süre içerisinde işletmeye dahil edebiliriz, ama geçici rahatsızlığı yoksa ve bu durum çalışmasına engelse kendisine teşekkür ediyoruz.” K23’ten “Düzenli olarak sağlık kontrolü yapılmaktadır. Olumsuz olması durumunda ilgili yasa ve yönetmeliğe göre gereken yapılmaktadır. Ayrıca K17’den alınan bilgide

sağlık durumunun olumsuz olmasında işgören işletme içerisinde hizmet verebileceği başka bir departman varsa oraya kaydırıldığı ama böyle bir departman yoksa çalışılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. *“Sağlık kontrolü yapılmaktadır. Departmanlarda yapacakları iş tanımlarına göre eğer sağlık koşulları o iş tanımına elverişli değilse hizmet verebileceği başka bir departman varsa kaydırma yapılmaktadır. Eğer böyle bir durum yoksa çalışmamaktayız.”*

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride *“İşletmenize aldığınız işgörenin işletmenize bağlılığını nasıl sağlıyorsunuz?”* sorusu sorulmuştur. Genel olarak bu soruya aile ortamında çalışma, sahiplenme duygusu, düzenli maaş, primler, ikramiyeler, imzalanan sözleşmeler ile bu bağlılığın sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. K1’den *“İşletmeye alınan işgörenin görevini düzgün yapması halinde işletme işgörene maaşını düzgün bir şekilde verilmekte. İşletme içindeki ortam patron- işgören şeklinde olmayıp daha çok arkadaş ortamı veya aile ortamı şeklinde olduğu için bu şekilde bağlılıkları sağlanmakta”* K5’ten *“Öncelikle işgörenin geçim sıkıntısı veya bir işletmeden geçinecek geliri alırsa ve işçiyi otelde mutlu edebilirsiniz hem siz hem de kendi mutlu olduğu için işle ilgili bir sıkıntısı olmuyor. Bu sayede uzun süreli çalışabiliyoruz.”* K8’den *“Bölgenin de üstünde bir maaş vererek, özel günlerde ikramiyeler, ulaşım ile ilgili olanaklar, lojman konusunda destek verilmektedir. Elimizden geldiğince işgörenimize iyi imkanlar sunmaya çalışıyoruz.”* K9’dan *“Üst yönetim ile işgören arasında imzalanan sözleşmelerle yapılmaktadır ve işgörenlerimize sunduğumuz olanaklar bu bağlılığı sağlamaktayız.”* K12’den *“İkramiyeler, aile gibi çalışmak, işgörene değer vererek, bu şekilde davranışlarla patron ve işgören birbirlerini karşılıklı olarak idare etmesi şeklinde bağlılıkları sağlanmaktadır.”* K22’den *“Bu işletmenin bir parçası olması ve sahiplenmesi olmasını isteriz, işletme yöneticisi olarak iş öncesinde de abi-patron çizgisi ile yaklaşmak. Çalışanların iş dışında da alanlarına yakın olarak. Dolayısıyla çalışanların işletmede mutlu olmasını sağlamak hem de işveren-işçi arasındaki ilişkilerin arasındaki dengenin sağlanması ve maddi ve manevi olarak tatmin olması lazım. Bunları sağlayarak işletmemize bağlılıklarını sağlamaktayız.”* K23’ten *“Çalışanların kendini maddi olarak güvende hissetmesi, bu sağlandığında zaten karşılıklı olarak güven sağlanmış oluyor.”*

İşgören seçimi kategorisinde diğer alt kategoride “Personel seçimi ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu hizmet standardını yakalayabilmek için işgören seçiminde kullandığınız özel bir yöntem var mıdır?” sorusu sorulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre işgören seçiminin ve hizmet kalitesinin doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. K8’den “İşletme açısından en önemli noktadır. O işgörenin yüzü gülmüyorsa gelen misafirimize günaydın diyemiyorsa olay bitmiştir. Öncelikle işgörenin memnuniyeti ve huzurlu bir ortamda çalışması gerekiyor. Eğitim durumu, turizm geçmişi, düzgün bir görünüşün olmasına dikkat ediyoruz.” K9’dan “Kesinlikle çok önemlidir. Bir işgören işletme içerisinden ne kadar huzurlu ve mutluysa müşterilere karşı vermiş olduğu hizmet kalitesi de o kadar iyi olmaktadır. Bu nedenle işletmeye işgören alımı yaparken karşılıklı olarak uygun imkanları sağlamaya çalışıyoruz.” K10’dan “Personel ne kadar iyiyse hizmet kalitesi de o kadar iyi olacaktır. Örneğin mutfaktan gelecek şikayet işletmeye zarar vermekte ve otomatikman bize de zarar vermektedir. İşe aldığımız işgörenlerle konuşarak nerelerde ne yapmasını gerektiğini söyleyerek müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışıyoruz.” K12’den “Mesleğini seviyorsa, sosyal hayatında mutluysa ve bu durumda misafire yansiyorsa bu da hizmet kalitesine yansımaktadır.” K13’ten “Kaliteli işgören ile kaliteli hizmet vermektedir. Kaliteli işgören kaliteli bir maaş demektedir. Ön görüşmeler esnasında deneyimli olup olmamasına bakılmakta.” K14’ten “Bire bir olarak doğru orantılıdır. Ne kadar kaliteli bir işgöreniniz varsa kadar kaliteli bir hizmet alırsınız. Bu standart için şu an için bir yöntem yoktur.” K15’ten “Personelin deneyimli olması müşteriye sunulan hizmetin de kaliteli olmasını sağlamaktadır. Bu sayede müşteri memnuniyeti sağlanmış oluyor. Bu standart için işgörenin doğru, dürüst, sektör deneyiminin olması ile sağlanmaktadır.” K16’dan “Personel ne kadar deneyimli, güler yüzlü ve dil bilgisi iyiyse misafirlere verilen hizmette o derece kaliteli olmaktadır. Bu nedenle çalışanların bu belirtmiş olduğumuz kriterlerden ne kadar fazlası bulunmaktaysa verilen hizmette doğru orantılı olarak kalitesi de artmaktadır.” K18’den “Kalifiye bir işgörenin bölgeyi hem bilmesi hem de müşterilerden gelen talepleri doğru bir şekilde değerlendirerek kaliteli bir şekilde hizmet sunabilmektedir. Bunun için özel bir yöntemimiz yoktur deneme-yanılma ile öğrenmekteyiz.” K19’dan “Emek-yoğun bir sektör olması nedeniyle ne kadar kaliteli işgören olursa verilen hizmette o kadar kaliteli olacaktır. Bu kalitenin yakalanması için kullanılan özel bir yöntem

bulunmamaktadır.” K20’den “Personel ne kadar kaliteli ve kalifiye olursa verilen hizmette o derece kaliteli olacaktır. Eğitimi, daha önceki çalışma geçmişi ve referansları bizim için yeterlidir ama işgörenin sadece cv ve eğitimi bazen yeterli olmamaktadır. Personelin iyisi iş başında belli oluyor “K22’den “Bu seçim esnasında bizim işletmemizin sunduğu ve sunmaya devam edeceği hizmet kalitesini görüşme esnasında ortaya koyuyoruz. Bizim hizmet kalitemiz budur, bizim çizgimiz budur şeklinde işgören ile ilişkiyi test etmeye çalışıyoruz. Bu seçim daha çok görüşme esnasında kendini belli etmektedir.” Verilen cevaplara göre kaliteli işgörenlerin vermiş oldukları hizmet ile bağlantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin kaliteli olduğunu, işgören seçiminde genel olarak bu durum ön görüşme esnasında, deneme yanılma yöntemi ve son olarak iş başında belli olduğu gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmecilerinde müşteri memnuniyetine ve hizmet kalitesine odaklı olarak emek-yoğun bir şekilde ürün ve hizmetler sunmaktadırlar. Otel işletmelerinde birçok teknolojik gelişme ve son yıllarda yaşanan sayılarındaki artış ile müşterilerin beklentileri de değişmiştir. Müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmetin deneyimli ve eğitilmiş işgören tarafından sunulması gerekmektedir. Tutar vd. (2013) ve Şit (2016) yapmış oldukları çalışmada insan unsurunun önemi vurgulamaktadır. Bu nedenden dolayı insan kaynakları departmanının doğru işgöreni doğru konuma başarılı bir şekilde getirdiğinde müşterilerin beklentilerinin karşılanması sağlayacaktır.

Turizm sektöründe insan unsurunun hizmet kalitesi için oldukça önemli olması nedeniyle bazı işletmeler teknolojinin de gelişmesiyle birlikte insan faktörünü tamamen ortadan kaldıracak otel işletmesi açmışlardır. 2015 yılında Japonya'da tamamen robot çalışanların hizmet verdiği bir otel olan Hen na Otel açılmıştır. Bu işletme personel maliyetlerini azaltmak, insan tarafından verilen hizmetin standart hale gelmesi, personel devir hızının azaltılmak istenmesi vb nedenlerle robot çalışanlarla hizmet vermek istemiştir. Ancak ilk başta tüketiciler tarafından ilgi çekici olan bu otellerde zamanla yaşanmaya başlayan teknik aksaklıklar, misafirlerin ön büroda bulunan robotlar işgörenlerle iletişime geçerken yaşadıkları telaffuz sorunları nedeniyle robotların müşterilerin dediklerini anlamakta zorluk yaşadığı ve işlemin geciktiği görülmüştür. Bu gibi nedenlerle işini tam olarak yerine getiremeyen robotların görevine son verilmiş ve onların yerine insanlar işe alınmıştır. Bu nedenle otel işletmeleri için işgörenler oldukça önemlidir ve ikame edilmesi zordur. Otel işletmesi tarafından sunulan hizmet bu konuda eğitim almış, deneyimli ve hizmet verme yatkınlığına sahip kişiler tarafından verilmelidir. Bu kişilerin işletmeye seçilebilmesi için de işgören seçim süreci insan kaynakları departmanı tarafından yapılmasının önemi görülmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde otel işletmelerine işgören seçiminde insan kaynakları yönetiminin önemine dikkat çektiği görülmüştür. Erdem (2002)'de işin niteliklerine ile işgörenin yeteneklerinin birbirine uyum sağlaması, Çabuk (2005)'te doğru kişinin doğru konuma yerleştirilmesi, Kolu (2006)'da iş analizinin iyi yapan otel işletmesi amacına daha kolay ulaşması, Subaşı (2008)'te insan

kaynakları eğitimi olarak ve mevcut işgöreni eğitim ile güçlendirmesi gibi sonuçlara daha önce yapılan çalışmalarda ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında Kapadokya bölgesinde bulunan küçük ölçekli otellerdeki işgören bulma ve seçim süreçleri araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre otel sahipleri, genel müdürler ve yönetim kurulunda bulunan kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda birçoğunun insan kaynakları departmanına sahip olmadığı görülmektedir. Genellikle insan kaynakları departmanının yapacağı görevi otel sahipleri, otel yöneticileri ve departman müdürleri yapmaktadır. Dolayısıyla yönetici konumundaki kişilerin iş yükü artmaktadır.

Otel sahipleri, otel yöneticileri ve departman müdürleri insan kaynakları alanındaki eğitimlerini sektör deneyimi, üniversitelerin ilgili programlarından ve ihtiyaç duyulması halinde çeşitli dergiler, makaleler ve diğer kaynaklardan elde edildiği, insan kaynakları planlama ve politikaları insan kaynakları departmanı olmayan otellerde otel sahipleri ve genel müdür tarafından yapılması, işgören ihtiyacı yaşanmasında durumunda kalifiye işgörenin bulunmasında yaşanan zorluklar bu departmanın eksikliğini belirgin bir şekilde göstermektedir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular literatürde yapılan diğer çalışmaları desteklemektedir.

Otel işletmeleri işe alım süreçlerinde aday işgörenlere, işletme tarafından zekâ testi, yetenek testi, kişilik testi gibi testlerin yapılmadığı bunun yerine otel sahibi/genel müdür tarafından ön görüşme sırasında işletmeye ait iş başvuru formu doldurulmakta ve CV alınmaktadır. Ön görüşmede kararsız olunması durumunda aynı adayla birkaç defa daha görüşme yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal olarak çalışan otel işletmelerinde ise bu görüşme süreci ilgili departman müdürü tarafından yapılmakta ve bu görüşmenin sonucunun üst yönetimin onayına sunulduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında Kapadokya bölgesindeki küçük ölçekli otel işletmelerinin işgören bulma ve seçim sürecinde yaşadıkları sorunlar arasında otellerin şehir merkezi dışında olması nedeniyle ulaşım, Nevşehir'de bulunan üniversitelerden mezunların işletmeler için öncelikli olmasına rağmen yeni mezunların bölgede çalışmamak istemeleri ve bunun nedenin de turizm faaliyetlerinin Ege ve Akdeniz

bölgelerinde yapıldığının düşüncesi ayrıca yabancı dil bilgisinin yetersiz olması ve işletmelerin kendi işletme anlayışına uygun işgören bulmamaları tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre üniversitelerin yabancı dil eğitimi, turizm sektörünün bahar aylarına doğru yoğunlaşması nedeniyle akademik takvimlerin düşük sezona göre düzenlenmesi, üçüncü ve dördüncü sınıfın iş yeri eğitimi ile tamamlamaları önerilmektedir. İşletmeler içinse otelin kapasitesine göre insan kaynakları departmanını oluşturması veya bu hizmeti dışarıdan alarak yararlanmaları, ayrıca turizm alanı dışında eğitimleri bulunan yöneticilere de turizm eğitimi almaları önerilmektedir. Gelecek araştırmalarda ise küçük ölçekli otel işletmelerinde hazır olarak bulunan insan kaynakları departmanının işgörenleri ile insan kaynakları bulunmayan otel işletmelerinin işgörenleri arasındaki müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Abalı N. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Psikoteknik Testler ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Denizli

Ajansı A. K. (2011). Kapadokya Bölgesi Turizm Çalıştayı Saha Çalışmaları Raporu. Nevşehir: Nevşehir Yatırım Destek Ofisi.

Akbaba A. Günlü E. (2011) Otel işletmelerinde *İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11 (22), 199-228.

Altun Y. P. (2006) İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Arazi Tepehan H. (2010). Stratejik insan Kaynakları Planlamasının işletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi: Konu ile ilgili Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Arı N. Ü. (2012) Otellerde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yöneticiler ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Atik E. (2015) Otel İşletmelerinde İş Yükü Algısı ve İş Yükünün İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımı. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.

Bach S. (Ed.) Newell S. (2005). Managing human resources: personnel management in transition. (Blackwell Publishing Company, USA)

Başalan B. (2021) İşe Alım Sürecinde İşgören Temininin Dijital Dönüşümü Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İş Analitiği Bilim Dalı, İstanbul.

Benli A. Şahin L. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması*. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi (8) 113-124

Bilgiçli İ. (2010) Turizm İşletmelerinin Personel Tedarikinde Türkiye İş Kurumu'nun Etkinlik Düzeyinin Belirlenmesi: İstanbul'da Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.

Çabuk S. (2005) Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi ve Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Çakı O. (2019) Uluslararası Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bodrum Hilton Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Çalışkan A. (2011) Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Çalışkan A. (2019) İşe Alım Sürecinde Tarafların Birbirlerine Karşı Sergiledikleri Etik Dışı Davranışlar: Sakarya İlinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Sakarya.

Çapraz K. (2015) Dış Ticaret Firmalarında İşgören Seçim Süreci Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Sakarya Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Sakarya.

Çavdar H. Ve Çavdar M. (2010). *İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları*. Journal of Naval Science and Engineering 6 (1): 79-93

Çetin T. (2016) İnsan kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Kişilik Testlerinin Önemi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Çevik A. (2010) İnsan Kaynağı Seçme Sürecinde Mülakat ve Mülakat Hataları. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.

Çoban G. (2008). Yöneticilerin Psikoteknik Testlerin Uygulamasına İlişkin Tutumları: İzmit Özel Öğretim Kurumları Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya.

Demir D. (2021) Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımına Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Türkiye’de Nicel ve Nitel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Kayseri.

Demir M. (2002) Konaklama İşletmelerinden İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi; Muğla Bölgesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Demirkol Ş. Ertuğral, S. M. (2007). *İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler*. Sosyal Bilimler Dergisi (2) 23-34

Doğan İ. (2015) Otel İşletmelerinde İş gücü Maliyeti Kontrolünün İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Doğan T. (2017) İnsan Kaynakları Departmanı Bulunmayan İşletmelerin Personel Seçim Kriterleri Üzerine Yapılan Nitel Araştırma: İshaliye Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.

Dural Yazar E. (2011) İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma Yöntemleri: Japonya’da İşe Alma Yöntemleri ile Türkiye’de İşe Alma Yöntemlerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sakarya.

Emir N. M. (2019) İşten Çıkma ve Çıkarılma: Özel Bir İşletmede Çıkış Mülakatlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

Eraslan D. Deniz N. Yıldırım H. İnel M. (2013) *İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi* 10 (39) 11-21

Erdem B. (2002) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

Erdem R. (2019) İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Mülakat Sürecindeki Dinleme Türlerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi: Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.

Erdemir E. (2004) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği* Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1 (5)

Erdoğan E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Eryaşa C. (2015) İnsan kaynakları Yönetiminde İşe Alım Yöntemleri: Denizcilik Sektöründe Gemi Adamlarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Genç K. Y. (2009) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi-Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Trabzon.

Ghosh A. (2017) Understanding Hospitality Employers' Perceptions of Pre-Employment Testing in Determining Successful Hires. Yüksek Lisans Tezi, Kent State Üniversitesi, Eğitim Sağlık ve İnsan Hizmetleri Enstitüsü, Amerika.

Gider S. (2015). İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Göktaş S. (2009) İşe Alım Süreci ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Günay A. Çarıkçı H. (2019) *İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçlerinde Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bir İnceleme* Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 10 (23) 178-194

Güngör O. (2020) İşe Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Engelli Bireylerin Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Nitel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

Güven M. Gön E. (2020) *Dış Kaynaklardan İşgören Bulma Sürecinde Geleneksel İnsan Kaynakları Yöntemi ile Stratejik İnsan Kaynakları Yöntemi Arasındaki Farklılıklar, Güncel İşgören Bulma Kaynaklarına Bakış (İşkur Örneği)* 8 (16) 356-372

Hanay R. (2019). Sağlık İşletmelerinde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Kullanımı: İstanbul İlinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.

Hayes David K, Ninemeier Jack D. (2009) *Human Resources Management in the Hospitality Industry* (John Wiley & Sons, Inc, New Jersey)

<http://www.isguc.org./?p=makale&id=139&cilt=5&sayi=2&yil=2003>,

09.11.2021, 16:15.

<https://nevsehir.ktb.gov.tr/TR-227537/merkez.html> 04.01.2022 21:10

<https://www.myexecutive.com.tr/icerik.asp?lng=tr&CID=32> 16.04.2022, 14.05.

21:22.

İrmiş, A. Bayrak S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi*. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi 1 (1-2) 177-186.

İskender E. (2021) İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi Sürecinde Sosyal Medya Araçlarının Kullanımına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Kalıpçı Mehmet B. (2014) Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

Kayran M. Fatih (2013) Otel İşletmelerinden İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

Keklik B. (2007) İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Teknik Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Kesen M. (2014) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Keskin Ö. ve Yazıcı U. (2016) *İşgören Seçiminde Kullanılan Kaynaklar Üzerine Bir Araştırma: Bartın Örneği*. Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi 2 (1): 1-16

Kızıloğlu S. (2012) İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

Klaas, Brian S. John A. McClendon. Thomas W. Gailey (2001) *Outsourcing Hr: The Impact Of Organizational Characteristics* Human Resource Management 2 (40) 125-138

Koç S. S. (2010) Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik Bazlı Mülakatın Önemi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Kolu N. (2006) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.

Korkmaz M. (2013) İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.

Liew, J. W, Rahman, R. A, Patah, S. A. Rahman, A. A (2016) *The Relationship between HRM Strategies and Intention to Stay*. Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences 4 (1) 90-98

Muscalu E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. Land Forces Academy Review 20 (3) 351.

Örücü E. (2002) *Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri* Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (17) s.119-132

Özcan D. (2006) Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. İzmir.

Özcan S (2011) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Edirne.

Özdemir E, Akpınar A. Talip (2002) *İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3): 85-105

Özgül Katlav E. Yönet Eren F. Tuna M. (2019). Kapadokya'da Bağcılığın Gastronomi Turizmi Açısından Değerlendirilmesi.

Özgür Ö. Günaydın Y. (2010). *Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteri Sadakati İlişkisi: Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 11(2), 127-154.

Özkan M. A. (2010) Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında İşgören Temini-Seçimi ve Bu Sürece İlişkin Entegrasyon Yaklaşımı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Özkan Ö. (2007) Personel Seçiminde Karar Verme Yöntemlerinin İncelenmesi: AHP, ELECTRE ve TOPSIS Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

Pelit E. (2007). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme*. Verimlilik Dergisi (3) 25-40.

Pelit E. Türkmen F. (2008) *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (10) 117-139

Roby Mohamed I. (2018) Human Resources Management Strategies and its Impact on the Workers Performance in the Construction Industry. Yüksek Lisans Tezi, Gazze İslam Üniversitesi, Araştırma Dekanlığı ve Yüksek Lisans Mühendislik Fakültesi İnşaat Mühendisliği Proje Yönetimi, Gazze.

Seymen A. O. (2001) *Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Konaklama İşletmelerinde İşgören Bulma Sürecine Uygulanması* Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi (2) 1 s.65-88

Sezen O. (2013) Otellerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının İşgören Verimliliğine Etkisi: Ankara’daki Beş Yıldızlı Oteller Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Shehata Gamal Mohamed Abdel Mohammed Montash Hakim Areda Mohamed Raafat (2020) *Examining the interrelatedness among human resources management practices, entrepreneurial traits and corporate entrepreneurship in*

emerging markets: an evidence from Egypt. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies

Soydal H, (2005) *Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), s. 458

Sözer S. (2004) An evaluation of current human resource management practices in the Turkish private sector. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.

Subaşı B. (2008) Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Düzce.

Şen H. (2008). Personel Seçme Sürecinin Etkinliğini Arttırmada Psikoteknik Testler ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

Şimşek T. (2008) Importance of human resource management: Selecting and implacement with a field resource in the area of Antalya. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul

Tamçelik Ç. (2014) İşletmelerin İşgören Bulma ve Seçim Sürecinde Statü Farklılıklarına Bağlı Danışmanlık Hizmeti Alma Sebepleri ve Konu ile İlgili Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Tarcan E. (2001) İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

Ünal Ş. (2006) İnsan Kaynaklarında Tedarik Eğilimleri ve İzmir İli Seyahat Acentaları Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.

Yıldırım A. Simsek H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Yıldız B. (2020). Psikoteknik Testlerin Personel Seçme Süreci Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

Yılmaz H. ve Karahan A. (2011) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 13 (1) 95-118.

Yousaf Saira Latif Madiha Aslam Sumaira Saddiqui Anam (2014) *Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation*. Middle-East Journal of Scientific Research 21 (10) 1776-1786

Şit M (2016) *Türkiye'de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı*. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 7 (1) 101-117.

Tutar F. Alpaslan C. Tutar E. Erkan Ç. (2013) *Turizm sektörünün istihdam üzerine etkileri*. Global Journal of Economics and Business Studies, 2(4), 14-27.

Dominique-Ferreira S. Rodrigues B. Q. Braga R. J. (2021). *Personal marketing and the recruitment and selection process: Hiring attributes and particularities in tourism and hospitality*. Journal of Global Scholars of Marketing Science, 1-21.