

TURİZM İŞLETMELERİNDE ORTA VE ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN İŞGÖREN SEÇME VE DEĞERLENDİRME SÜRECİNDEKİ EĞİLİMLERİ (MARMARIS VE ÇEVRESİNDEKİ ÜÇ YILDIZLI İŞLETMELER ÖRNEĞİ)

Edip ÖRÜCÜ*

ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri eleman seçimidir. Kurumun devamlılığını sağlayacak işgörenin seçiminin kurum için taşıdığı önem stratejiktir. Kurumun amaçlarını gerçekleştirecek elemanların bulunması günümüzde başlı başına bir iş alanı olarak karşımıza çıkmıştır. İşin ve kurumun gerektirdiği elemanlar bulmak ve seçmek uzmanlık ister. Bu makale Marmaris ve çevresindeki üç yıldızlı turizm işletmelerinde personel seçim sürecini ve özellikle yöneticilerin bu süreçteki davranış eğilimlerini analiz etmektedir.

Anahtar Kelimeler : İşgücü ihtiyacı, iç kaynaklar, dış kaynaklar, insan kaynakları politikası, eleman kabul prosedürü, görüşme, personel seçimi süreci.

1.Giriş

İş ya da atanacak görev ne olursa olsun, insan kaynağının seçimi gerçekten zor iştir. Çünkü insanı objektif biçimde değerlendirebilecek ve herkesin üzerinde anlaşma sağladığı araçlarımız yoktur. Ancak bu konularda fikir verecek test ve araçlar mevcuttur. Buna karşılık her ay bir çok kişi işlerinden ayrılmakta, bunların yerine yeni kişiler işe alınmaktadır. Yeni işletmeye açılan bir kurum amaçladığı etkinliği gerçekleştirmek için uygun elemanlar almak durumundadır. İşe uygun elemanlar nasıl bulunacak? İşe uygunlukları nasıl belirlenecektir? Bu iki temel soru başka yan soruları da gündeme getirmektedir. Eleman ihtiyacı nasıl belirlenecektir? İhtiyaç hangi araç gereçlerle duyurulacaktır? Başvuruların değerlendirilmesinde kullanılacak prosedür ne olacaktır?

Bu çalışmada daha önce planlanan işgücü ihtiyacının nasıl giderileceğini adım adım ele alınmıştır. Ardından yöntem bölümünde, veri toplama teknikleri, örneklem grubu, uygulanan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Bulgular bölümünde ise yöneticilerin işgören seçmede eğitim, deneyim ve kişisel özellikler gibi faktörlere verdikleri önem derecesi ortaya konulmuş ve çeşitli bulgular sunulmuştur. Tartışma bölümünde,

* Doç.Dr., Muğla Üniversitesi İİBF, Muğla

otel yöneticilerinin işgören seçiminde hangi ölçütlere dikkat ettikleri değişik açılardan tartışılmıştır.

2. İşgören Seçme ve Değerlendirme Yöntemleri

İşgören bulma örgüt içi çalışmaya istekli yeterli miktarda aday insan kaynağı ile ilgili kayıtların ve bilgilerin bulunması ve hazır tutulmasını içerir. Bu yolla örgütün gereksinim duyduğu anda işe alabileceği işgören birikimi oluşturulur (Beach, 1985:135). İşgören bulma süreci temel olarak insan kaynaklarının belirlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday kitlesinin yaratılmasını hedeflemektir. İşgören bulma sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Cowling, 1992:24).

- i. İnsangücü planlaması ve iş analizi faaliyetleri ile ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki işgören gereksinimine uygun aday havuzunu oluşturmak,
- ii. En az maliyetli aday havuzunu (candidate pool) yaratmak,
- iii. Örgütsel gereksinim açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini artırmak,
- iv. Sağlanan ve seçilen işgörenin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- v. Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- vi. İşletmede kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak,
- vii. İnsan kaynaklarını ve işgören sağlama etkinliğini izlemek ve değerlendirmek.

İşgören bulma süreci, insangücü planlamasına dayalıdır. Bölüm yöneticileriyle işbirliği yapılarak kısa ve uzun dönemli olarak unvan ve hiyerarşik düzeye göre aday işgören gereksinmesinin belirlenmesi, işgücü piyasası ile ilgili bilgilerin toplanması, etkili işgören bulma materyallerinin geliştirilmesi çalışmalarını kapsar. Ayrıca nitelikli adayların bulunması, kaydedilmesi, seçim aşamasında elenseler bile bu adaylarla ilişkilerin sürdürülmesi ve işgören bulma sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesi çalışmalarını da içermektedir (Fındıkçı,2000:178).

İşgören bulma sürecinin başarılı yürütülmesi gereklidir. Çünkü, işletmeye eleman bulmak gelişi güzel uygulamalarla da gerçekleştirilebilir. Fakat, zor olan işletmeye eleman almak değil, işletmeden verimsiz elemanı uzaklaştırmaktır. Bu nedenle, en başında doğru seçimi yapmak, daha sonra bu tür zorluklarla karşılaşmayı engelleyecektir.

Bu aşamada belirlenen niteliklere sahip insan gücünün nereden ve nasıl sağlanacağı sorusu yanıtlanmaya çalışılır. İç kaynaklar ve dış kaynaklara başvurulur (Akyüz, 2001: 105).

2.1. İç Kaynaklar

İç kaynaklar, örgütte halen çalışan işgörenleri ifade etmektedir. Bu kapsamda insan gücü gereksinmesinin çeşitli yöntemler ve araçlar kullanılarak mevcut işgörenler ile giderilmeye çalışılması, yani iç kaynakların değerlendirilmesi söz konusudur. Örgüt içi kaynaklardan işgören sağlanmasında yükselme, transfer, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi öncelikle sayılabilir (Can,1998:107). Birimlerin özellikle işçi, memur ve alt kademe yönetici konusundaki insan kaynağı ihtiyacı çoğu zaman mevcut elamanlardan bazılarının görev tanımalarındaki kimi değişikliklerle halledilebilir. Örneğin bir alt kademe yöneticisinin işini zenginleştirme yada işinin genişletilmesi yoluyla yeni eleman ihtiyacı ortadan kalkabilir (Fındıkçı, 2000:172).

Yönetim, işgören gereksinmelerini iç kaynaklardan sağlamayı kararlaştırdıktan sonra, çeşitli araçlar kullanır. Kullanılan başlıca araçlar, informal araştırma, beceri envanterleri ve açık iş bildirimleridir (Beach, 1985: 135).

İnformal araştırmada boş pozisyon ile bu pozisyonu dolduracak adaylar, ilgili birim yöneticisi ve insan kaynakları bölümü yetkililerin görüşmesi ile belirlenebilir. İşgören açığı bulunan bölüm yöneticisi, bu gereksinmesini insan kaynakları birimine bildirir ve bu kadro için olası adaylar hakkında görüşmede bulunur. Adayların belirlenmesi için araştırma, ilgili bölüm yöneticisi tarafından gerçekleştirilir. Bölüm yöneticisi ya ilk tercihini yaptığı işgören ile görüşüp ona iş teklif eder ya da birkaç işgören ile görüşerek beğendiği adaya iş teklifinde bulunur. Her ne kadar bu yöntem oldukça yaygın olarak kullanılsa da, başvuru olanağının engellenmesi, boş pozisyon için istekli olan diğer kişileri gözardı etmesi bakımından eleştirilmekte ve çalışanlarda rahatsızlık yaratmaktadır (Sabuncuoğlu,1997:98).

Beceri envanteri (skill inventory) çalışanların niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren listelerdir. Beceri envanterleri, işgörenin örgüt içinde yükseltilmesini, yeteneklerinin değerlendirilmesini, örgütte duyulan ve ender rastlanan becerilerinin ortaya çıkarılmasını ve çalışana dolaylı olarak yüksek moral verilmesini sağlar. Beceri envanterleri, gerek mevcut çalışanların gerekse örgüte alınmaları tasarlanan yeni elemanların becerilerini listelemek için kullanılabilir (Martin,1978: 103). Örgütte boş pozisyon ortaya çıktığında, bu

envanter dikkatlice analiz edilerek pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşıyan başvuru sahibi, listeden elde edilir (Açıkalm, 2000:105).

İş bildirim, örgütteki tüm çalışanlara, örgüt bülteni yada ilan panoları aracılığı ile açık işler hakkında bilgi verilmesini içermektedir. İş bildirim ile şeffaf bir işgören bulma işlevi gerçekleştirilerek, eşit istihdam ilkesi yaşama geçirilir; tüm çalışanlara boş pozisyon için aday olma olanağı sağlanır (Yalçın,1994: 27).

Boş pozisyonların örgüt içi kaynakların değerlendirilerek doldurulması politikasının sağlayabileceği yararları şöyle sıralayabiliriz.

- i. İç Kaynaklar, çalışanların moral ve motivasyonu yükseltir,
- ii. İç Kaynaklardan işgören temini çalışanın tanınmasını sağlar,
- iii. İç Kaynaklardan işgören temini, az zaman alan ve ekonomik bir uygulamadır,
- iv. İç Kaynaklardan işgören sağlama, yönetim çalışan işbirliğini geliştirir (Can,1998:108).
- v. İç Kaynaklar kurum içinde bir hareketlilik sağlar,
- vi. İç Kaynaklar terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanmasını sağlar,
- vii. Dış Kaynaklardan sağlanacak işgören için ayrıca bir yatırım yapılmamasını sağlar,
- viii. Dış kaynaklardan sağlanacak işgörenin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların giderilmesini sağlar,
- ix. Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesini sağlar.
- x. Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesini sağlar (Fındıkçı,2000:171).

Sayılan bu yararların kuruma katkıları büyüktür. İnsan kaynakları departmanının bu yararları göz önünde bulundurması gerekir. Gerçekten de kurumun içindeki yükselme olanakları, çalışanlar açısından önemli bir motivasyon unsurudur. İş görenler buldukları konumda belirli bir süre çalıştıktan sonra yükselme olanakları olabildiğini ve bunu kendilerinin başarılarına bağlı olduğunu bildiklerinde, başarı için daha çok çaba harcarlar. İç kaynaklardan yararlanmanın kurum içinde önemli bir ekonomik kazanç oluşu gözardı edilmemelidir. Gerçekten de özellikle yönetici konumunda ya da

Turizm İşletmelerinde İşgören Seçimi

konusunda uzman, profesyonel kişilerin istihdamında ilgililerin kuruma uyumları önemli bir sorun olabilmektedir. Kurumda ihtiyaca tam olarak uygun, kurumun değerlerini benimseyecek, kurum için düşünüp üretecek, kişileri bulmak, iletişim kurmak, gerekli sözleşmeyi yapmak, işe yerleştirmek, uyum sorunlarını çözmek, mevcut çalışanların yeni elemanlara alışmaları, ısınmalarını sağlamak, uygun ücret ve yan ödemelerini sağlamak kolay değildir. Bütün bunların yerine uygun eleman varsa kurumun kendi kaynağından yararlanmak daha çok verimli olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997:99).

Bu sıralanan yararlarına karşın İç Kaynaklardan işgören sağlama yönetiminin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar şöyle özetlenebilir;

- i. İç Kaynaklardan işgören sağlama, örgüte yeni fikirlerin girmesini engeller,
- ii. İç Kaynaklardan işgören sağlama yolu benimsenmiş olsa da, aranan niteliklere sahip adayı her zaman bulmak mümkün olmayabilir (Erdoğan,1991,53).

İş gücü açığının iç kaynaklardan karşılanması çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. İş gücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı, iş gücü açığının kurum içi yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler, çoğunlukla iş gücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir (Fındıkçı,2000:200).

2.2. Dış Kaynaklar

Dış kaynaklardan eleman ihtiyacı sağlanırken önemli olan; hangi şekilde olursa olsun elemanın bulunması değil uygun elemanların, kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. İstenmeyen yöntemlerle eleman ihtiyacını karşılamamanın, kurumun bir eleman kazanmasını sağlamakla birlikte kurum imajını zedeleyebileceği de unutulmamalıdır (Kaynak,1996:83).

Ayrıca insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların da kurumlar arasındaki rekabet ahlakına uygun olması gereklidir. Dolayısıyla, insan kaynakları konusundaki kurum içi müdahaleler kadar kurumlar arası ilişkilerde de etik kuralların ilke olarak benimsenmesi son derece önemlidir (Fındıkçı,2000:204).

İş gücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanması konusunda profesyonel bir firmadan yardım alınabileceği gibi kurumun insan kaynakları bölümünden de da yürütülebilir (Yalçın,1994:65). Dış kaynakların kullanımında aşağıdaki süreç kullanılmalıdır.;

a)Profesyonel Firmalardan Yardım Alma

Hangi durumlarda kurum dışında insan kaynakları yönetimi ile profesyonel bir danışmanlık şirketinden yardım alınmalıdır? Ne zaman kurumun kendi insan kaynakları yöneticisi yada insan kaynakları departmanı bu işi kendisi yürütmelidir? Bu sorular insan kaynakları yönetimi açısından önemlidir (Fındıkçı,2000:178).

Günümüzde insan kaynağı, kurumların en önemli varlıkları arasına girmiştir. Çünkü insan; yaratıcılığı olan, bilgi sahibi olan, teknolojiyi geliştiren ve kullanan tek unsurdur. Yine insan, teknolojinin önündedir. Dolayısıyla iş gücü ihtiyacının karşılanması; teknoloji, maddi kaynaklar, pazarlama, üretim gibi fonksiyonlar kadar önemli ve belirleyici olmaya başlamıştır. Böylesine dikkat gerektiren bir kaynağa olan ihtiyacın giderilmesi önemli bir uzmanlık konusu haline gelmiştir.

Çeşitli türde ve büyüklükte danışmanlık şirketleri, başvuran kurum ve kuruluşlara, eğitim, insan kaynağının planlanması,insan kaynağının ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Bu yardım, kimi zaman kurumun eleman seçimi sürecine danışmanlık yapmak, kimi zaman da seçime ilişkin tüm sürecin danışmanlık şirketi tarafından gerçekleştirilmesi şeklinde olabilmektedir. Burada insan kaynakları yöneticisi veya insan kaynakları departmanının vereceği karar da önemlidir. Hangi durumda profesyonel şirketlerden yardım alınabileceği yönetici açısından doğru belirlenmelidir (Fındıkçı, 2000: 178) .

b)İnsan Kaynağı İhtiyacının Duyurulması

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecindeki önemli adımlardan birisi duyurudur. Kurum, herhangi bir danışmanlık şirketi ile çalışmıyor ise ilk somut adım ihtiyacın duyurulmasıdır. Bu bakımdan duyuru aşaması üzerinde titizlikle durulmalıdır. Çünkü, insan kaynağının karşılanmasına yönelik çalışmaların ilk aşamaları ağırlıklı olarak kağıt üzerinde yapılan çalışmalardır. Yine bu çalışmaların çoğu kurum bünyesi içinde gerçekleştiğinden, geriye dönme söz konusu olabilmektedir. Bu aşamalardan hemen sonra gelen ihtiyacın duyurulması ile ilgili olarak olay kurumun dışına taşınmaktadır. Bu açıdan ihtiyacın duyurulması aşamasında acele edilmemeli ve ihtiyacın uygun olacak araçlarla duyurulması sağlanmalıdır.

c)Başvuruların Kabul Edilmesi

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasından sonra duyuruda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi aşamasına geçilir. Başvuruların kabulü konusunda aranan elemanlara uygun bir eleman kabul prosedürü hazırlamış

olmalıdır. Burada sözü edilen prosedürün kuruma özel olacağı ve farklılıklar gösterilebileceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla burada prosedürün bütün ayrıntılarına inme olanağı bulunmamaktadır. Ancak hemen her kurumun kullanılabilmesi belirli ilkeler vurgulanacaktır.

Başvuruların kabulü, adaylar ile ilk olarak iletişim ve etkileşim kurulmasını sağlayacağından önemli bir süreçtir. Başvurular, genel olarak iki yolla kabul edilebilir;

- i. Mektup, faks, bilgisayar gibi iletişim araçları ile yapılan başvurular.
- ii. Kuruma gelerek yapılan başvurular.

Mektup, faks ve bilgisayar yoluyla yapılan başvurular genellikle kuruma gelemeyen veya gelmek istemeyen adayların tercih ettikleri bir yöntemdir. Ayrıca duyuruda bu şekilde bir başvuru özellikle tercih edilmiş olabilir. Yapılan bu türdeki başvuruların insan kaynakları departmanı tarafından mümkün olan en kısa sürede değerlendirilmesi gereklidir.

Kuruma gelerek yapılan başvurular, uzaktan yapılanlara göre daha önemlidir. Çünkü, adayların kurumu, çalışma ortamını, çalışanları belki de ilk kez görmeleri söz konusudur. Bu ilk izlenimlerin olumlu olması sağlanmalıdır. Olumlu izlenimlerin oluşturulması ise başvuru kabul prosedürünün planlı ve kişiyi yormayacak şekilde olmasına bağlıdır (Fındıkçı,2000:188).

d) Başvuruların Değerlendirilmesi

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanmasına yönelik çalışmaların bu aşamasında kurumun yaptığı duyuru üzerine kuruma başvuran ya da özgeçmişlerini gönderen adayların, yaptıkları başvuruların değerlendirilmesi söz konusudur. İnsan kaynağının karşılanmasına yönelik tüm aşamalarda belirtildiği gibi bu adımda da insan kaynakları bölümünün ciddiyete, tarafsızlığa, sistematik çalışmaya ve en önemlisi insanlara saygıyı esas almaya özen göstermesi gereklidir (Sabuncuoğlu,1997:120).

e) Görüşme

Eleman seçimi açısından görüşme, kilit bir rol oynamaktadır.çünkü sağlanan görüşme ortamı ile ilk defa iş arayan kişi ile onu işe alma yetkisine sahip kişi yada kişiler karşı karşıya gelmektedir. Diğer bir ifade ile işletme için iş gören adayın aday olmaktan çıkıp kurumun çalışanı olması büyük ölçüde görüşmenin sonuna bağlıdır (Bingöl,1996:78).

Görüşmenin diğer bir önemi ise eleman seçimi sürecinin şimdiye kadarki aşamalarında daha çok kağıt üzerinden değerlendiren kişinin ilk defa görülmesidir. Bu önemlidir. Çünkü bireyin sahip olduğu bilgi kişilik özellikleri

ve yeteneklerinin kendi beyanı dışında değerlendirilmesi söz konusudur. Böylece görüşme, işe alınacak elemanları değerlendiren bir araç olarak ön plana çıkmaktadır (Fındıkçı,2000:196) .

Görüşmenin temel amacı işe en uygun adayı belirlemektir. Dikkat edilirse bu amaç tüm seçim sürecinin de amacıdır (Başaran,1992:86).

Görüşmenin diğer önemli bir fonksiyonu ise adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun imajını öğrenmeleridir. Görüşme bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlar. Son olarak, görüşmenin en önemli sonuçlarından birisi de başka herhangi bir yolla edinilmeyen ve insan ilişkilerine yönelik bilgilerin sağlanmasıdır. Nitekim bu bilgiler yüz yüze görüşmede rahatlıkla tespit edilebilir. Adayın konuşması, jest ve mimikleri, grup içindeki tavırları ve davranışları çeşitli konulardaki tutumları görüşme yoluyla belirlenebilir (Fındıkçı,2000:197).

f) Adayın Seçimine Karar Verilmesi ve İşe Yerleştirilmesi

Eleman seçim sürecinin amacı kurumun aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Gerçekte uygun adayın seçimi temelde bir karar verme sürecidir. Karar verme ise bir fikir,görüş,uygulama veya kişi konusunda uygun alternatifler arasından en optimal olanını tercih etmektir.

Eleman seçimi sürecinde şimdiye kadar yürütülen çalışmalarda aday hakkında çok çeşitli bilgiler elde edilmiştir. Bu aşamada yapılacak iş ulaşılan sonuçlar arasında tercih yapmaktır. Doğal olarak bu tercih bir değerlendirme sürecidir (Fındıkçı,2000: 199).

3. İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecine İlişkin Bir Araştırma

Bu bölümde Marmaris ve çevresindeki üç yıldızlı otel işletmelerde gerçekleştirilen bir alan araştırmasının bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Marmaris ve çevresinde faaliyet gösteren üç yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin eğitim düzeylerindeki genel dağılımı belirlemek ve eğitim düzeylerindeki farklılığın işgören seçim sürecine olan etkilerini araştırmaktır.

3.2. Yöntem

Araştırma verilerinin toplanmasında alan araştırması yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni geniş bir gruptan, çok miktarda veriyi, kısa zamanda kolayca ve ucuza toplama olanağı yaratmasıdır. Anketin ilk beş sorusu deneklerin demografik özelliklerini tespiti yönelik

Turizm İşletmelerinde İşgören Seçimi

düzenlenmiştir. Daha sonraki üç soru ise işgören seçiminde eğitim, deneyim ve diğer kişisel özelliklerden hangisine daha fazla önem verildiğini tespit etme amacına yönelik likert tipi beşli ölçek sorulardır. Anketin son sorusu ise açık uçlu olarak oluşturulan ve diğer görüşleri elde etmeye yönelik bir sorudur. Örneklem grubu olarak Marmaris ve çevresinde bulunan 47 adet üç yıldızlı işletmenin orta ve üst kademe yöneticileri seçilmiştir. Yöneticiler, öncelikle, eğitim seviyelerine göre ilk öğretim, lise, meslek yüksek okulu, dört yıllık yüksek okul veya fakülte ve yüksek lisans olmak üzere beş gruba ayrılmıştır.

3.3. Bulgular

Yöneticilerin işgören seçiminde önem verdiği kriterler ayrı ayrı ölçüldüğünde, eğitim, deneyim, ve diğer kişisel özelliklere ilişkin veriler şu şekilde oluşmuştur.

Tablo 1. İşgören Seçiminde Eğitime Verilen Önem Derecesi

| | | Sıklık | Test Edilen Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-------|--------|--------|-------------------|-----------------|
| Değer | 5,00 | 23 | 48,9 | 48,9 |
| | 4,00 | 13 | 27,7 | 76,6 |
| | 3,00 | 5 | 10,6 | 87,2 |
| | 2,00 | 4 | 8,5 | 95,7 |
| | 1,00 | 2 | 4,3 | 100,0 |
| | Toplam | 47 | 100,0 | |

(1 çok önemsiz , 2 önemsiz , 3 kararsız , 4 önemli , 5 çok önemli)

Örneklem grubunda yer alan yöneticilerin %48,9 u işgören seçerken adayın eğitim düzeyini çok önemli bir ölçüt olarak gördüklerini bildirmişlerdir.

Tablo 2. İşgören Seçiminde Deneyime Verilen Önem

| | | Sıklık | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-------|--------|--------|-------|-----------------|
| Değer | 5,00 | 26 | 55,3 | 55,3 |
| | 4,00 | 13 | 27,7 | 83,0 |
| | 3,00 | 6 | 12,8 | 95,7 |
| | 2,00 | 2 | 4,3 | 100,0 |
| | 1,00 | 0 | 0,0 | 100,0 |
| | Toplam | 47 | 100,0 | |

(1 çok önemsiz-2 önemsiz-3 kararsız-4 önemli-5 çok önemli)

Ankete katılan yöneticilerin %55.3 ü deneyimin işgören seçiminde çok önemli bir ölçüt olduğunu belirtmişlerdir. Bu oranın eğitime göre daha yüksek olması dikkat çekicidir.

Tablo 3. Diğer Kişisel Özelliklere(Dış Görünüm,Kişilik v.b) Verilen Önem

| | | Sıklık | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------|------|--------|-------|-----------------|
| Değer | 5,00 | 18 | 38,3 | 38,3 |
| | 4,00 | 13 | 27,7 | 66,0 |
| | 3,00 | 11 | 23,4 | 89,4 |
| | 2,00 | 5 | 10,6 | 100,0 |
| | 1,00 | 0 | 0,00 | |
| Toplam | | 47 | | |

Deneklerin %38.3 ü dış görünüm gibi diğer kişisel özellikleri işgören seçimi açısından çok önemli gördüklerini bildirmişlerdir. Bu durumda çok önemli görülen faktörlerin başında deneyimin geldiğini ve onu sırasıyla eğitim ile diğer kişisel özelliklerin izlediğini belirtebiliriz.

Araştırma yapılan işletmelerdeki yöneticilerin 4 tanesi meslek yüksek okul mezunu, 14 tanesi fakülte mezunu ve 29 tanesi lise mezunudur. Buna göre yapılan yönetici sınıflandırmasında; lise mezunları 1. grup, meslek yüksek okul mezunları 2. grup ve fakülte mezunları 3. grup olarak belirlenmiştir. Yöneticilerin eğitim seviyeleri ile personel seçme kararları arasında ilişki olup olmadığının anlaşılabilmesi için Chi-square testi yapılmıştır.

Tablo 4. Eğitime Verilen Önem Derecesinin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Değişimi

| | Çok Önemli | Önemli | Kararsız | Önemsiz | Çok Önemsiz | Toplam |
|-------------------|------------|--------|----------|---------|-------------|--------|
| Lise ve Altı | 1 | 3 | 4 | 15 | 6 | 29 |
| Meslek Yüksek Ok. | 4 | | | | | 4 |
| Fakülte | 14 | | | | | 14 |
| Toplam | 19 | 3 | 4 | 15 | 6 | 47 |

Turizm İşletmelerinde İşgören Seçimi

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 42,991 | 8 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 54,722 | 8 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 31,375 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 47 | | |

Yukarıda görüldüğü üzere 14 fakülte ve 4 yüksek okul mezunu yöneticinin tamamı işgören seçmede en önemli kriterin eğitim olduğu görüşündeler. Buna keza bu görüşe sadece 1 lise mezunu yönetici katılmakta diğer lise mezunu yöneticiler ise katılmamaktadır.

Ho: İşgören seçiminde adayın eğitim düzeyine verilen önem derecesi, seçimi yapan yöneticinin eğitim düzeyine bağlı olarak değişmemektedir

H1: İşgören seçiminde adayın eğitim düzeyine verilen önem derecesi, seçimi yapan yöneticinin eğitim düzeyine bağlı olarak değişmektedir

Yapılan analiz sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir

Tablo 5. Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Adayların Deneyim Düzeylerine verilen Önem Derecesinin Değişimi

| | | Çok önemli | Önemli | Kararsız | Önemsiz | Çok önemsiz | |
|--------|--------------|------------|--------|----------|---------|-------------|----|
| | Lise ve altı | 29 | | | | | 29 |
| | Meslek Y.O | 1 | 1 | 1 | 1 | | 4 |
| | Fakülte | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 14 |
| Toplam | | 32 | 3 | 5 | 5 | 2 | 47 |

Chi-Square Tests

| | Value | Df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 37,673 | 8 | ,000 |
| Likelihood Ratio | 44,068 | 8 | ,000 |
| Linear-by-Linear Association | 28,611 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 47 | | |

Burada ise 29 lise mezunu yöneticinin tamamı işgören seçmede en önemli kriterin deneyim olduğu konusunda hemfikirler. Fakülte mezunu yöneticilerin ise sadece ikisi bu görüşe katılmaktadır.

Ho: İşgören seçiminde adayların deneyim düzeyine verilen önem derecesi,yöneticilerin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmemektedir.

H1: İşgören seçiminde adayların deneyim düzeyine verilen önem derecesi,yöneticilerin eğitim düzeylerine bağlı olarak değişmektedir.

Yapılan analiz sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu sonuç, turizm alanında eğitim görmüş gençlerin sektörde şanslarının azalmasına yol açan bir etkeni bize göstermektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Yaptığımız araştırma sonucunda üç yıldızlı konaklama işletmelerinde fakülte mezunu orta ve üst kademe yöneticilerin işgören seçiminde eğitime ve diğer kişisel özelliklere, lise mezunu yöneticilerin ise daha çok deneyime önem verdikleri anlaşılmıştır. Turizm eğitimi veren meslek yüksek okulu ve dört yıllık yüksek okul mezunlarının sektördeki iş imkanları bu anlayış ile daralmaktadır. Ayrıca sektöre güç katacak bu gençlerin staj döneminde yaşadıkları olumsuzlukların da etkisiyle sektörden soğudukları bilinmektedir. Bu tür okullardan mezun olanlar sonraları ne yazık ki çoğunlukla turizm alanı dışındaki işleri daha çok tercih etmektedirler. Böyle bir kayıp ülkemiz için lüktür.

Yapılan Chi-square testinde, işgören seçerken kurum yöneticilerinin eğitim düzeyi ile seçim için kullandıkları temel kriterler arasında güçlü bir bağ olduğu anlaşılmıştır. Bu durum nedenleri ve sonuçları açısından önemle irdelenmesi gereken bir durumdur. Eğitim düzeyi düşük yöneticilerin işgören seçerken daha çok deneyime önem vermesi hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik politikalar açısından düşündürücüdür. Çünkü eğitim düzeyi yükseldikçe kalite iyileştirme çalışmalarının başarı şansı artar. Turizm işletmelerinde lise

Turizm İşletmelerinde İşgören Seçimi

mezunu yöneticilerin çoğu aynı zamanda işletmenin sahibi konumundadır. Turizm konusunda hiçbir eğitimi olmayan bu kişilerin işletme kurmuş olmaları şüphesiz memnun edici bir durumdur. Fakat bu kişilerin aynı zamanda işletmeleri yönetmeye çalışmaları ise sorgulanması gereken önemli bir yanıdır. Çünkü ,günümüzde küçük bir berber dükkanı açan kişiden bile mesleğe ilişkin bilgisini ispatlayan belgeler istenirken, böylesine büyük tesislerin yönetimini yapacak kişilerden hiçbir belge veya sertifika aranmamaktadır. Dünya turizm pastasından aldığı pay sadece % 1.5 olan ülkemizin bu hakketmediğimiz durumdan kurtulabilmesi için artık hizmet kalitesini artırma ve çeşitlendirme konularında hızlı adımlar atma zamanı gelmiştir. Bunun yolu da turizm sektöründe insan kaynakları açısından eğitime ve niteliğe önem vermekten geçer. Fakat sadece düşük ücret ödemek amacıyla nitelikli ve eğitilmiş personeli ikinci plana iten işletme yöneticileri ile bunu sağlamamız çok güçtür. Unutmamak gerekir ki kaliteye önem verilirse daha uzun dönemli ,sürekli ve yüksek karlılık kendiliğinden oluşmaya başlayacaktır. İşletmelerde kısa vadeli karlılığa yönelik olan düşük ücret ve eğitimsiz personel istihdam etme politikası, uzun süreli ve istikrarlı karlılık artışlarını engellediği gibi ülkemiz turizminin sağlıklı gelişimine de engel olmaktadır.

Sonuç olarak turizm işletmelerinde eğitilmiş işgören istihdamını arttırmak gereklidir. İşletmelerde modern insan kaynaklarına yönelik uygulamalar artık yer almaya başlamalıdır. Çünkü dünya turizminden aldığımız ve aslında bize hiçte yakışmayan payı arttırmanın başka yolu da yoktur.İnsan kaynaklarına önem verdiğimiz sürece hizmet kalitesini arttırabiliriz ve çeşitlendirme sorununu aşabiliriz. Burada her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de sertifikasyona geçilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Turizm sektöründe çalışanların tamamının kademeli olarak sertifikasyona tabi tutulmasına bir an önce başlanmalıdır. Turizm eğitimi almamış ve belirli eğitim aşamalarından geçmemiş kişilerin gelişmiş sektörün değişik kademelerinde çalışmaları bir an önce önlenmelidir.

ABSTRACT

One of the basic functions of the human resources management is the selection of the personnel. This has some strategical importance for the institution. At present, determining the need for qualified personnel and selecting the suitable ones has become a field of specialisation. This article analyzes the personnel selection procedure from the point of managers in the three-star hospitality firms in and around Marmaris.

Edip Öricü

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (2000), *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*, Pegema Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- AKYÜZ, F. (2001), *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- AKGÜN, A. (1998), *Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 1 Basım, Ankara.
- BAŞARAN İ Ethem. (1994), *İnsan kaynakları Yönetimi*, İstanbul.
- BEACH, D. (1972), *Personnel: The Management Of People At Work*, New York.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve Ş. KAVUNCUBAŞI (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- COWLING, A. (1992), *Managing Human Resources*, John Wiley and Sons Inc., Newyork.
- ERDOĞAN, İ. (1983), *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları.
- FRECH, R. (1999), *Group Relations Managment, and Organization*, Oxford University, Press, Oxford.
- FINDIKÇI, İ. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İstanbul .
- KAYNAK, T. (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- MARTIN, R. A. (1978). “Beceri Envanterleri” A. Bintuğ (der.), *İşletme Örgütlerinin Yönetimi: Seçilmiş Yazılar* içinde, A.İ.T.İ.A Yayınları, Ankara.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1997), *Personel Yönetimi*, 8. Baskı, Bursa .
- TORTOP, N. (1999), *Personel Yönetimi*. Yargı Yayınları 6. Baskı, Ankara.
- YALÇIN, S. (1994), *Rasyonel Yönetim*, Beta Yayınları, 5 Baskı İstanbul.