

TURİZM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ SADAKATİNİ SAĞLAMADA İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ VE SEÇİMİ

F. Atıl BİLGE*
Muammer ZERENLER**

ÖZET

İşletmeler içinde buldukları yoğun ve küresel rekabet ortamında rekabet avantajı sağlayıp, karlılığı yakalayabilmek için; müşteri, bilgi, teknoloji odaklı olmak zorundadırlar.

Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için gerekli olan bilgiyi toplamak, analiz etmek, stratejik amaçlı olarak kullanabilmek ve gelişmiş teknolojilerden verim alabilmek gerekmektedir. Bu amaçla işletmelerin bilgi işçisi olan kalifiye insangücüne ihtiyaçları bulunmaktadır. İhtiyaç olan insangücünün bulunması ve seçilmesi işlemleri bilimsel kriterlere göre yapılmalıdır.

Bu çalışmada, öncelikle, turizm sektöründe müşteri sadakatini sağlamanın ve insan kaynaklarının önemi üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise insan kaynaklarını temin etme ve seçim yöntemleri anlatılarak konunun hassasiyeti belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Turizm, Müşteri odaklılık, Bilgi işçisi.

ABSTRACT

Companies have to focus on customers, information, and technology in order to be profitable and competitive in an environment within which global competition is intensifying.

Ensuring customer satisfaction in this kind of environment requires the collection, analysis, and strategic use of information and advanced technologies. To achieve this, companies need well-qualified manpower who are knowledge workers. Such needed manpower have to be searched and selected by using scientific criteria.

This study examines first the significance of customer loyalty and human resources. After that, the importance of the subject is emphasized by describing the methods used for recruiting and selecting human resources.

Keywords

Tourism, Customer Focused, Knowledge Worker.

* Dr. Öğr. Gör. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO

** Yrd. Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F.

1) Turizm Sektörü Ve Müşteri Sadakati

Turizm sektörü, ülke ekonomisine büyük ekonomik katkıları olan ve sürekli gelişen hizmet yarışının yapıldığı bir sektördür. Bu sektör artık sadece “deniz” turizmi olarak algılanmamakta, hizmet yarışı yılın 365 gününe yayılmış bulunmaktadır. Ülkemizin turizm faaliyetleri açısından, yerli yada yabancı turistlere, farklı hizmet alanlarını sunabilecek kapasitede ve şartlarda olması önemli bir avantajdır. Türkiye’ nin, doğal ve sosyal yapısının, turizm açısından, büyük bir potansiyele sahip olması bu alana kişisel girişimciliği tetiklemekte ve ülke ekonomisine katkılarını gündeme getirmektedir. Bu durum ise turizm sektörünün önemini daha da artırmaktadır.

Turizm endüstrisi hizmetler sektörü içerisinde yer alan, yapısı ve özellikle bakımıyla geniş bir alanda etkisini gösteren kendi içerisinde bütünleşik ve uyumlu olmayı gerektiren kompleks bir oluşumdur. Yapı itibariyle iç içe geçmiş, birbirleriyle çok yakın temasta, yine birbirleriyle uyumlu çalışmak zorunda olan sektörler, turizmin içinde kendisine yer bulurken turizmi de yönlendirici konumdadırlar. Ülkemizde 1983 yılından sonra, hızla gelişen turizm sektörü, günümüzde ülke ekonomisi için önemli bir konuma ulaşmıştır. Turizm Bakanlığı’ nın verilerine göre; 1984 yılında Türkiye’ yi 2.117.094 yabancı turist ziyaret ederek 840.000.000 dolar turizm geliri elde bırakırken, 2000 yılında ise ülkemizi 10.412.000 yabancı turist ziyaret ederek 7.636.000.000 dolar gelir bırakmışlardır (Ünusan, 2004;1).

Turizm sektöründe ki bu gelişmeler girişimcileri daha duyarlı hale getirerek, bu alanda insan kaynakları, tesisler, araç – gereçler açısından her türlü imkandan yararlanma fikrini ortaya çıkarmıştır. İşletmeler artık, yönetim ve teknik açıdan bilgi ve becerilerini artırma anlamına gelen Know – How derecelerini yükseltme gayreti içerisinde girmişlerdir. Rekabetin yoğunlaşması hatta küresel boyut kazanması, müşteri tercihlerinin sürekli değişmesi, müşteri beğeni eşliğinin yükselmesi müşteri sadakatini sağlamayı zor hale getirmiştir. Müşteri sadakatini sağlayıp müşteriyi ömür boyu işletmede tutabilmek rekabette önemli avantajlar sağlamakta ve işletmenin karlılığını maksimize etmekte ancak bu durumu sağlamak ise kolay değildir. Günümüz piyasa şartlarında karlılığın yolu, müşteri sadakatinden geçmektedir. Müşteri sadakati ise önce müşteri tatmini ile başlamaktadır. Müşteri tatmini ve sadakatini sağlama durumu, hizmet sektöründe söz konusu ise, işletmelerin işi daha da zor olmaktadır. Hizmet sektörünü zorlu hale getiren sebepler vardır. Bu sebeplerden bazıları şunlardır;

- Hizmetler, üretildikleri anda tüketilirler
- Hizmet sunumunda hata yapma oranı yüksektir
- Hatadan geri dönmek zordur
- Hizmet sunumunda planlara bağlı kalmak güçtür
- Hizmetlerde standartizasyonu sağlamak kolay değildir

Hizmet sektörünün yukarıda sayılan özellikleri, hizmeti sunan insan kaynaklarının eğitilmiş olmasının gerekliliğini daha da artırmaktadır. Bu şartlarda hizmet sunumunda bulunan personelin müşteri ilişkileri, stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Müşteri sadakatini sağlamak günümüz koşullarında, tüm işletmeler açısından, zorunluluk haline gelmiştir. Sadık olan müşterinin işletmelere sağlayacağı avantajları şöyle sıralayabiliriz;

- Sadık olan müşteri, işletmenin sürekli müşterisi demektir
- Sürekli gelen müşteri, işletmenin ürün ve hizmetlerine karşı fiyat hassasiyeti olmayan müşteri anlamına gelir
- Yeni ürün ve hizmetleri kolaylıkla satın alabilir
- Sürekli müşterilere yönelik pazarlama maliyetleri azdır
- Sürekli olan müşteri, işletmenin satış elemanı gibi, potansiyel müşterileri işletmeye kazandırır.

Belirtilen bu avantajlar, aynı zamanda işletmeye, stratejik rekabet üstünlüğü de sağlayacaktır. Hizmet sunumunun yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe, müşteri sadakatini oluşturmak ve müşteri sadakatinin oluşmasında önemli derecede sorumluluğu bulunan insan kaynaklarının doğru seçimi, eğitimi, işi ile uyumlaştırılması çalışmaları stratejik kararlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik olarak verilecek olan kararların başarılı sonuçları ortaya çıkarabilmesi için; Müşteri sadakatini gerçekleştirmek, müşteri sadakatini gerçekleştirmek için; müşteri ihtiyaçlarını ve zamanını doğru belirlemek ve hizmeti sunacak olan bireyleri doğru seçmek, eğitimlerinin sürekliliğini sağlamak gerekmektedir.

“Müşteri odaklılık” veya “modern pazarlama” anlayışı kendi içerisinde evrim geçirmiş olan pazarlama kavramının son biçimidir (Odabaşı,2000;2). Modern pazarlamada odak noktası ürün değil, müşteri olmaktadır. İşletmelerin sermayesini para getiren varlık olan müşterinin oluşturması müşteriye odaklanmayı zorunluluk haline getirmiştir. Müşterinin üreticiler karşısında güçlenmesi, üreticilerin sermayesini müşterilerin oluşturmasına neden olmuştur. Üreticiler açısından sermaye artık parasal varlıklar değil, para getiren varlıklardır (Kaşıkçı,2002;15).

Müşteriye odaklanma ise; müşterinin ihtiyaçlarını, talep ve beklentilerini tam olarak, hatta müşterilerden önce belirleyerek onlara ürün ve hizmeti sunabilmeyi gerektirmektedir. Müşteriler artık güvendikleri, saygı gördükleri işletmelerle ticari ilişkide bulunmayı tercih etmektedirler. Bu amaçla yapılması gereken, müşteriler ile sürekli bir etkileşim kurmak ve bu etkileşim sürecine tüm işletme birimlerini dahil etmektir. Tüm bu etkinlikler ise şirket içerisinde yüksek derecede bir entegrasyonu gerektirir (Kırım,2001; 51 – 52). Hedeflenen entegrasyonun baş aktörleri ise, işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarıdır.

Müşteri odaklı anlayışın temelinde müşterileri tanımanın önemli bir payı bulunmaktadır. Müşteri ile etkileşime girilen her noktadan toplanan bilgilerin

değerlendirilmesi, analizinin yapılması gerekir. Müşteri sadakatının temelini oluşturan müşteri tatmininin, müşterinin bakış açısı ile tespit edilmesi zorunludur. Bu bakış açısını müşteriler ile yakın temas halinde olan tüm çalışanların en optimal bir şekilde uygulaması halinde, sadakat yolunda başarı gelecektir. Günümüzün rekabet koşulları dikkate alındığında, müşterilerin beklentilerinin karşılanması, müşteri tatmini açısından, yeterli olabilmekte ise de sadakat açısından yeterli olmamaktadır:

Sadakat ve rekabet üstünlüğü için beklentilerin ötesine geçmek, müşterilerin umduğu hizmetten fazlasını sunabilmek gerekmektedir. Sadakat sağlamada müşteri ilişkilerinde bulunacak olan personelin, müşterilerde güven duygusunu oluşturması ilk ve en önemli adım olacaktır. Müşteriler kendileriyle dürüstçe ilgilenecek, ürünün ya da hizmetin yanında olacak ve satıştan sonra bile kendilerine ulaşabilecek bir profesyonelle görüştiklerini bilmek isterler (Cullen,1999;17)

Günümüzde işletmeler müşterilerini anlamak, onları etkilemek tatmin etmek ve tatminlerini sadakate dönüştürebilmek için milyonlarca dolar harcamaktadırlar. Artık sadece, sadık ve yüksek harcama yapan müşterilere sahip olmak da yeterli olmamaktadır. Onları rakiplere kaptırmamak daha da önemli hale gelmiştir. Sadık müşteriler (işletmeye abone olan müşteriler) o ürün grubuna daha fazla harcama yaparlar, daha sıklıkla alış-verişe gelirler, fiyat artışlarına duyarlılıkları daha azdır. Onları elde tutmanın maliyeti ise, yeni müşteriler kazanmak için gereken maliyete göre çok daha düşük olmaktadır. (Çağlı,2002;102). Ürün ya da hizmetlerin tatmin edici olup olmadığını belirlemek, aslında bir değerlendirme sürecidir. Memnuniyet, tamamiyle müşterinin ürün/hizmet performansı hakkındaki görüşüne bağlıdır (Acuner,2001;34). Bu görüşlerin sonucunda tatmin ve tatminin sadakate dönüşüp dönüşmeyeceği belli olacaktır.

Tüm sektörlerde olduğu gibi, hizmet sunumu ağırlıklı turizm sektöründe de müşteri sadakatini sağlamak, ticari hayatın sürekliliğini sağlamada ve rekabet avantajı oluşturmada zorunluluktur. Bu zorunluluğu yerine getirmede en büyük pay ise, kuşkusuz, çalışanlara düşmektedir. İşletmelere nihai hedefleri olan karlılığı getirecek faktör müşteri sadakati iken, müşteri sadakatini sağlayacak olan unsur ise işletmelerin sahip olduğu iş gücüdür. Bu nedenle de nitelikli iş gücünün doğru zamanda, doğru yerde olmasını sağlamak rasyonel bir strateji olacaktır.

2) İnsan Kaynaklarının Önemi

İşletmeler, nihai hedefleri olan karlılığı yakalayabilmek için, çok temel iki fonksiyonu olan, üretim ve pazarlama faaliyetlerini rasyonel bir şekilde yerine getirmek zorundadırlar. Diğer tüm işletme faaliyetleri de bu iki önemli fonksiyonun

nihai amaca ulaşabilmesini destekleyici nitelikte olmalıdır. Bu amaçla, işletmenin üst yönetimi, diğer tüm çalışanlar ve teknoloji sinerji oluşturabilmelidir. İşletme yönetimi-

ri sadece temel stratejileri belirleyerek ve son teknolojiyi kullanarak hedefe ulaşamazlar. Temel stratejilerin rasyonel ve optimal olması ve de son teknolojinin verimli bir şekilde kullanılabilmesi için kalifiye insan gücüne ihtiyaç vardır. Kalifiye insan gücünün temelde, hangi kademede olursa olsun, bilgi işçiliği yatmaktadır.

İşletmeler açısından hayati önemi olan tam katılım, takım olma, öğrenen organizasyon oluşturma çabaları kalifiye olan işgücü ile sonuca ulaşabilir. Dolayısı ile temel mesleki eğitimini almış ve yerine göre tecrübesi de olan kalifiye işgücünün işletmeye kazandırılması büyük önem taşımaktadır. Herkesin ehliyeti var ancak herkes trafik kurallarına uygun olarak arabayı kullanamamaktadır. Bu açıdan bakıldığında kalifiye işgücünün önemi daha da artmaktadır. Bu işgücünü işletmenin hedefleri doğrultusunda kullanabilmek için, işgücünün doğru olarak seçilmesi sürecinde önem kazanmaktadır. İşe uygun olan doğru elemanın seçilmesi ve iş ile bireyin uyumlaştırılması gerekmektedir. Günümüzdeki insan kaynaklarının gelişimine bakıldığında ; bireyler kendi kariyer gelişimlerini sağlamalıdır (Özer,2001;106) . İşletmeler ise bu gelişimin yolunu açmalıdır.

İşletmelerin nihai hedefe ulaşmada kendilerine gerekli alt yapıyı hazırlayan ve artık “olmazsa olmaz” şartlarından birisi haline gelen kalite yönetimi açısından iç müşteriler olarak adlandırılan çalışanların takım olarak çalışması, tam katılımlarının sağlanması, dış müşteri tatmini gibi konuların önemi artmaktadır. Bu konularda başarı sağlayabilmek için yönetimlerin “bireyin kalitesine” ve “önce insan” anlayışına odaklanmaları gerekmektedir (Tekin,2004;53). Günümüz işletmelerinin özel amaçlarına baktığımızda şu özellikler karşımıza çıkmaktadır (Şimşek,2000;45) ;

- * Müşteri ve tüketicilere daha kaliteli mal ve hizmetler sunmak
- * Çalışanların, çalışma koşullarını iyileştirmek
- * Kariyer gelişimlerinde çalışanların yolunu açmak

Özel amaçlar, genel amaçlarla (finansal, topluma hizmet, varlığı sürdürme) birleştiğinde insan kaynakları seçiminin önemi de artmaktadır. İşletmeler genel ve özel hedeflerini gerçekleştirebilmek için, sahip oldukları insan kaynaklarında şu özellikleri aramaktadırlar:

- * İşe uygun yaşta, dış görünüşte, sıhhat ve konuşma becerisinde olmalı
- * Planlama yeteneği, hızlı düşünüp karar verebilme özelliği bulunmalı
- * Hırsı, ikna kabiliyeti ve kendine güveni olmalı
- * İşin niteliğine göre deneyimi olmalı
- * Konusu ile ilgili bilgisi olmalı
- * İşe uygun yabancı dil bilgisi olmalı
- * Öğrenmeyi öğrenmiş ve epistemik olmalı (öğrenme/bilme hazzı)
- * Takım halinde çalışmaya elverişli olmalı, bilgiyi paylaşmalı

- * Vizyon sahibi olmalı, kariyer hedefi bulunmalı
- * Kendisini iyi tanımalı
- * Sorumluluk alabilmeli
- * Entellektüel olmalı, sosyal aktivitelerde bulunmalı
- * Müşteri odaklı olmalı
- * Empati yeteneği bulunmalı
- * Rekabetüstü düşünabilmeli
- * İş verilmesini beklemeden iş üretebilmeli
- * Yönetilmeyi beklemeyip işini yönetebilmeli
- * Yönlendirici olmalı
- * Hayalini hedefe dönüştürebilen nitelikte olmalı
- * Başkalarının haklarına saygılı olabilmeli

İşletmeler, sahip oldukları insan kaynakları ile nihai hedefleri olan karlılığa ulaşmak istiyorlarsa; doğru insanları seçmek zorundadırlar. Doğru zamanda, doğru işe, doğru insanın seçilmesi ve iş ile bireyin uyumlaştırılması gereklidir. Böylece yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmek kolaylaşır, hedeflere ulaşılır.

3) İnsan Kaynaklarını Bulma

İnsan kaynaklarının seçiminde neye ihtiyaç duyulduğu tam olarak belirlenmelidir. Bu amaçla şu çalışmalar öncelikle yerine getirilmelidir (Keenan,1995;6) ;

- * İşin gerekleri, tanımı ve analizleri yapılmalıdır.
- * Gerekleri belirlenen ve analizi yapılan işe uygun bireyin nitelikleri ortaya koyulmalıdır.

İnsan kaynakları seçilirken hedef sadece boş kadroların doldurulması olmamalıdır. Eleman almaya karar vermek önemli bir iştir. Eleman alımı için, mevcut elemanların yeni bir göreve geçmiş olması, işletmeden ayrılması veya artan iş yükü nedeniyle kadro sayısının artırılmasının gerekliliği gibi durumların olması gerekir. Ayrıca şu soruların cevabının bulunması, doğru kararların alınmasını sağlayacaktır;

- * Yeni istihdam gerekli midir?
- * Yetki ve görevler mevcut çalışanlar arasında delege edilebilir mi?
- * Kuruluş içerisinde yeni işe terfi ettirilecek nitelikte kişi var mı?
- * İş ve görevler yeniden organize edilmeli mi?

İşletmeler, stratejik önem taşıyan kararları alacak yönetici personel ile bu kararları uygulayacak olan iş görenlere ihtiyaç duyar. İşletmenin geleceği bu iki kesimin başarısına bağlıdır. Bu nedenle personel seçimine önem veren işletmeler rakiplerine oranla daha verimli sonuçlar elde etmektedirler. Personel se-

çim konusuna hassasiyet gösteren işletmeler genel olarak daha zengindirler ve hedeflerine ulaşabilmek için geniş olanaklara sahiptirler (Sabuncuoğlu,1988;95).

Doğru zamanda doğru personelin doğru işi yapması işletmenin eğitim giderlerini azaltır,verimli çalışmayı sağlar, müşteri odaklı faaliyetlerle birlikte karlılığı da beraberinde getirir. Çalışanların yetenekleri ile iş gerekleri arasında uyum yoksa işler sofistike bir hal almaya başlar, verimsizlik ortaya çıkar, performans düşer. Böyle durumlarda eleman sirkülasyonu daha fazla yaşanır (Sunder,1970;88) . İnsan kaynaklarını bulma faaliyetleri, işletmelerin iç kaynakları ve dış kaynakları olmak üzere iki kısımda incelenebilir.

3.1.İç Kaynaklar

İç kaynaklar, işletme içi yükselme ve iç transfer şeklindedir. Yükselme; herhangi bir çalışanın bulunduğu görevden daha fazla yetki ve sorumluluk gerektiren üst bir göreve geçmesi durumudur. Dolayısı ile ücrette artacaktır.

Görevlerin; ölüm, emeklilik, işten ayrılma vb. nedenlerle boşalması durumunda bu göreve uygun ve bu görevin gereklerini yerine getirebilecek nitelikte olan çalışanların terfi ettirilmesi, aynı zamanda, onların kariyer gelişimlerine fırsat verilmesi demektir. Böylece çalışanların kariyer gelişimleri için farklı işletmelere gitmesi de önlenmiş olacaktır.Bahsi geçen terfi durumu ; “dikey terfi”dir. Üst kademelerde boş kadronun olmaması ancak çalışanın terfi ettirilmesinin gerektiği durumlarda ise, çalışanların kariyer gelişimlerine fırsat tanımak ve başarılı olan çalışanları kaybetmemek için “yatay terfi” nin gerçekleştirilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Başarılı olan personel eş konumda olan çalışanlardan farklı ise; ücrette, yetki ve sorumlulukta, inisiyatif kullanma derecelerinde farklılaştırılmalıdır.

İç transferler, yatay yada çapraz transferler şeklinde olabilir. Boş durumdaki kadroya aynı konumda olan başka bir çalışan yada farklı birimlerden çapraz aktarım yapılabilir. Örneğin; bir ustabaşı işinden ayrılınca diğer bir ustabaşı sorumlulukları üstlenebilir yada pazarlama elemanı satınalma departmanına aktarılabilir.

3.2.Dış Kaynaklar

İç kaynak yetersizliğinde yada işletmenin yeni kurulması durumunda dış kaynaklara başvurulabilir. Dış kaynaklara ulaşabilme yolları şunlardır;

- * İnsan kaynakları alım ilanı
- * İşte çalışmak isteyenlerin müracaatları ile
- * Rakip olunan yada olunmayan işletmelerden transferler yapılarak
- * İş ve işçi bulma kurumları aracılığı ile
- * Sakat ve eski hükümlüler (yasalar gereği) değerlendirilerek
- * Eğitim kurumları vasıtası ile

İşletmeler insan kaynağı ihtiyaçlarını belirleyerek çeşitli kitle iletişim araçları vasıtası ile ilanlar verebilir. Belirlenen tarihler içerisinde farklı görevlerin ihtiyaç durumu ve bu görevlere atanacak olan iş görenlerde olması gereken nitelikler belirlenerek ilan olunur. Teorik şartları taşıyan adaylar mülakat yada sınavlara çağrılırlar. Değişik zamanlarda, bazen ihtiyaç olduğunda bazen henüz ihtiyaç yok iken, işletmelere iş talebi ile gelenler olabilir. İhtiyaç var ise ve şartları uygun ise bu kaynaklardan iş gören temin edilebilir. İhtiyaç yok ancak kalifiye iş gören özelliği taşıyan adaylar mevcut ise, insan kaynakları veri tabanına kaydedilmeli ve ihtiyaç olduğunda aranmalıdır. Bu durum müracaat edene de bildirilmelidir. İş gören ihtiyaçları, rakip olsun yada olmasın diğer işletmelerden transfer yolu ile sağlanabilir. Özellikle rakip işletmenin başarılı çalışanını transfer etme yarışı işletmeler arasında sıkça görülmektedir.

İş ve işçi bulma kurumu, dış kaynak temininde kullanılan bir başka seçenektir. Ancak ülkemizde daha çok mavi yakalı olarak tabir edilen işçi kesiminin temininde kullanılan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sakat ve eski hükümlü çalıştırmak ise işletmeler açısından kanuni bir yükümlülüktür. Yeternekleri ve nitelikleri ölçüsünde istihdam edilmektedirler.

Eğitim kurumları bir başka insan kaynağını temin etme aracıdır. Üniversiteler, bağımsız olarak hizmet veren danışmanlık şirketleri, milli eğitime bağlı kuruluşlar örnek verilebilir.

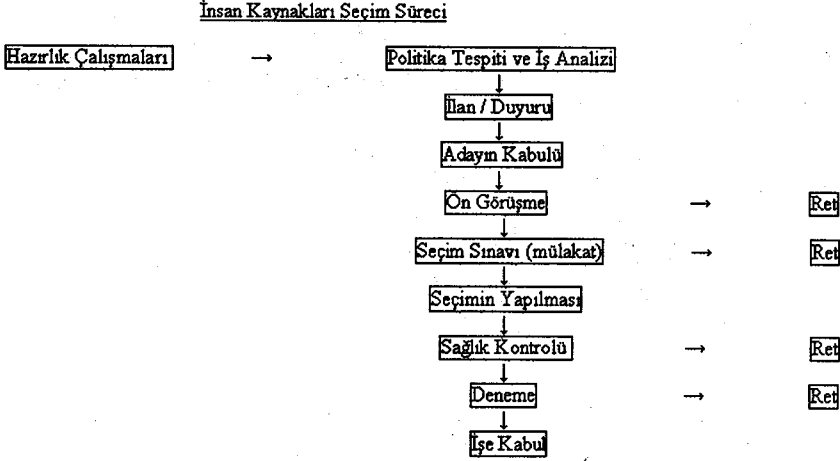
Bilginin ve bilgiyi kullanabilmenin önemi artmaya başladıkça mevcut ve potansiyel çalışanların kalifiye olma özelliği de bilgi ile ölçülür hale gelmiştir. Çalışanların kısa sürede tecrübe sahibi olabilmeleri, üretkenliklerini ve fikirlerini ortaya koyabilmeleri, farklılık oluşturup farklı bakış açısı ile stratejiler üretebilmeleri için kendi alanlarında bilgili olmaları gerekmektedir. Bu nedenle temel, teorik eğitimini tamamlamış çalışanlar işletmelerin asıl kaynaklarını oluşturabilmelidir.

4. İnsan Kaynaklarını Seçim Yöntemleri

İnsan kaynaklarının seçiminde kamu sektöründe, yazılı sınav ağırlıklı seçim sistemi uygulanmaktadır. Bazen işin özelliğine göre sınav öncesinde ve sonrasında mülakat ve sağlık kontrolleri de yapılabilmektedir.

Reel sektörde ise, teorik uygunluktan sonra seçim konusunda ağırlıklı yöntem mülakatlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizm sektöründe de mülakatlar aracılığı ile seçim yapılmaktadır. Yetişmiş kalifiye insan kaynağının önemi arttıkça, seçim yöntemleri ve adaylarda olması gereken kriterlerin bilimsel özellikler içermeye başladığı görülmektedir. İşletmelerde farklı içerikte ve bazen birkaç aşamalı seçimler yapılmaktadır. Ayrıca kaynak seçimi faaliyetlerinde, üniversitelerden veya danışman şirketlerden profesyonel yardımda alınmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları seçim yöntemlerinden önce seçim kriterlerine bakacak olursak şu şekildeki süreç karşımıza çıkmaktadır;



İnsan kaynaklarının seçiminde uygulanan mülakat teknikleri şunlardır; Birebir mülakat, panel mülakat, çalışma arkadaşları grubu yöntemi, sıralı mülakatlar, değerlendirme merkezi yöntemi, telefon mülakatları, stres mülakatları (www.kariyer.net)

Birebir mülakatlar; Adaylarla birebir olarak yapılan mülakatlardır. Bu nedenle kolay diyalog kurulur. Görüşmeler önceden planlanır, planlara uymak kolaydır. Görüşmeye gelecek kişinin özgeçmişi incelenir, zayıf ve kuvvetli yanları tesbit edilir, sorulacak sorular önceden belirlenir.

Panel Mülakatlar; İki veya daha fazla görüşmecinin tek bir adayla yaptıkları görüşmelerdir. Sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Birebir mülakat gibi iyi organize edilmelidir.

Çalışma Arkadaşları Grubu; Takım çalışması gerektiren durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Adayın iş arkadaşları ile uyum sağlayabilme durumunun incelendiği mülakat çeşididir. İşe alım sürecinin deneme safhasında daha çok uygulanan bir yöntemdir.

Sıralı mülakat; Adayın özelliklerinin, sıra ile birden fazla görüşmeci tarafından incelendiği mülakatlardır.

Değerlendirme Merkezi; Adaylar, ön mülakatları geçtikten sonra kısa süreli kurslara alınırlar. Bu kurslar sırasında adaylara hem eğitim verilir hem de alınan eğitime uygun olarak değerlendirme yapılır. Sonuca göre, adayın görevine başlamasına onay verilir.

Telefon Mülakatları; Ülkemizde pek rastlanmayan mülakat yöntemidir. Görüşülmesi gereken çok sayıda aday var ise bu yöntem sayıyı azaltma amacı ile kullanılabilir. Adayların mülakatlara çağrılması ön şartların iletilmesi amaçlı da kullanılabilir.

Stres Mülakatları; İşletmeler tarafından yeni kullanılmaya başlanılan yöntemdir. Adaylara daha çok, deneme aşamasında stres yönetimi verilmekte ve yetenekleri gözlemlenmektedir. Bu gözlem sonucuna göre, yeni görevine başlatılmaktadır.

Ancak son dönemlerde mülakatlarda da uygulanmaya başlanmıştır. Stres mülakatları, adayların stresli durumlarda verecekleri tepkileri belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Özellikle pazarlama faaliyetlerinde (satış, halkla ilişkiler, müşteri ilişkileri yönetimi, tahsilat vb.) farklı müşteri tipleri ile karşılaşmak ve müşteri memnuniyetini oluşturabilmek söz konusu olacağından, farklı olay ve kişilere karşı farklı davranma yeteneğini belirleme aşamasında, stres mülakatları kullanılabilir.

Stres mülakatlarının bazı olumsuz yanları da bulunmaktadır. Her bir adayda eşit davranamama yada adayın doğal davranamaması sonucu kendini göstermemesi olumsuz değerlemeye neden olabilir.

Stres mülakatı tekniklerine örnekler (www.kariyer.net);

- * Bekleme odasında uzun süre bekletilmek
- * Mülakatı yapacak olan kişinin ilgisizliği
- * Mülakat odasında aday için oturacak yer olmaması
- * Birkaç mülakatçının, tanışmadan arka arkaya sorular sorması
- * Adayın adının sürekli olarak yanlış söylenmesi
- * Mülakatçının soruları ve konuşma tarzı ile ortamı germesi söz konusu olabilir. Ortamı germek için şu tarz sorular yöneltebilir;

- Bu işe uygun olmadığınızı düşünüyorum.
- Bu işi gerçekten istediğinizi sanmıyorum
- Bu özgeçmişle sizi alamayız
- Neden uzun süre iş aradınız?
- Elimdeki kalemi bana sat

Stres mülakatlarında ve diğer mülakatlarda adayın beden dili (mimikler, yüz ifadeleri, göz teması, davranışları vb.) dikkatle incelenmektedir. Turizm ve hizmet ağırlıklı tüm işletmeler de, çalışanların müşteriler karşısındaki davranışlarının çok önemli rol oynadığı bilinmektedir. Bu durum dikkate alındığında doğru elemanı seçebilmek için, sıklıkla kullanılan birebir ya da panel mülakatların yanı sıra, stres mülakatlarının da uygulanması yararlı olabilir. Stres mülakatlarını, "aşırı stresli" bir hale getirmeden ve bazı konularda bireylerin verilecek eğitimlerle daha kalifiye bir duruma gelebileceğini unutmadan uygulamak doğru seçimlerin yapılmasına zemin hazırlayacaktır.

5. SONUÇ:

Turizm işletmeleri, müşteri memnuniyetini sağlayıp karlılığı yakalamak ve sürekli olan müşterileri aracılığı ile potansiyel müşterilere ulaşarak yakaladıkları karlılığı hem maksimum yapmak hem de süreklileştirmek için çalışırlar. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için lider yönetim tarzına, gelişmiş teknolojiye ihtiyaç bulunmaktadır. Ancak yönetimlerin doğru stratejileri oluşturabilmesi, bunları geliştirebilmesi ve değişimlere uyum sağlayabilmesi için, bilişim teknolojilerini rasyonel olarak kullanabilecek insan kaynaklarına ihtiyaçları bulunmaktadır.

Seçilecek olan insan kaynağı, her kademe için, bilgi işçisi niteliğinde olmalıdır. Nitelik açısından yeterli olabilecek insan kaynağının az olması işletmelerin karşısındaki en önemli sorundur. Bu sorunu aşmak için insan kaynağı seçimine oldukça büyük önem vermektedirler. İşin niteliklerini, çağın ve faaliyette bulunan pazarın hatta ülke ve ekonomisinin şartlarını dikkate alarak belirlendikten sonra, diğer kritik aşama, bu işe uygun özellikte insan kaynaklarının seçilmesidir. Kalite standartlarında, tüketici talep ve beklentilerinde ürün/hizmet çıktısı isteniyorsa, bu hedeflerin yerine gelmesinde esas rolü üstlenecek olan insan kaynakları ve seçimine ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle yetişmiş yada yetişmek üzere alınacak olan bilgi işçilerinin seçileceği mülakatlar, işletmeler açısından stratejik öneme sahiptir. Çalışınlar açısından baktığımızda ise, eğitimini iyi almış bireylerin kendilerini ispat edebilme ve diğerlerinden farklı yanlarını ortaya koyabilme fırsatları ortaya çıkmaktadır. İşletmeler de, çalışanlar da bu süreçlere rasyonel bir şekilde hazırlanmalı ve optimal şekilde değerlendirmelidirler.

KAYNAKLAR

- ACUNER, Şebnem. "Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü". Ankara: MPM Yayınları. No: 655 2001
- CULLEN, Jack. "Müşteri Odaklı Satış". İstanbul: Hayat Yayıncılık. 1999
- ÇAĞLI, Uğur. "Sadık Müşteri Markanızın Temsilcisidir". Capital Dergisi. Sayı: 2002/05. Mayıs 2002
- KAŞIKÇI, Ercan. "Pazarlamanın 7 P' si". İstanbul: Kariyer Yayıncılık. 2002
- KEENAN, Kate. "İnsan Seçme". İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları. 1996
- KIRIM, Arman. "Strateji ve Birebir Pazarlama". İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2001
- ODABAŞI, Yavuz. "Müşteri İlişkileri Yönetimi". İstanbul: Sistem Yayıncılık: 2000
- ÖZER, Yaprak. "İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar". İstanbul: Hayat Yayıncılık. Aralık 2001
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. "Personel Yönetimi". VIII. Baskı. Eylül 1988.

SUNDER, Orhan. "İşletmede Elemanların Seçilmesi ve Başarılarının Sırrı". İstanbul: Galatasaray Y.İ.T.O. Dergisi. Sayı:4 1970.

ŞİMŞEK, Şerif. "İşletme Bilimlerine Giriş". Ankara: Nobel Yayıncılık.2000

TEKİN, Mahmut. "Toplam Kalite Yönetimi". Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları. 2004

ÜNÜSAN. Çağatay – SEZGİN, Mete. "Turizm Pazarlaması". Konya: Atlas Kitabevi Yayını. 2004.

www.kariyer.net