

TURİZM İŞLETMELERİNDE TEKNİK HİZMETLER BİRİMİNİN (BÖLÜMÜNÜN) PERSONEL SEÇME, DEĞERLENDİRME VE İŞE YERLEŞTİRME SÜRECİ, KURUM İŞLEYİŞ SÜRECİNE ETKİSİ (ÖRNEK ÇALIŞMA: ÇIRAĞAN KEMPİNSKİ OTELİ)

Burcu Beste ÖZGAN

İstanbul Kültür Üniversitesi, İMYO İncirli Yerleşkesi Yolbaşı sok. Bakırköy/İstanbul
E-posta: b.ozgan@iku.edu.tr

Hacer Neyir TEKELİ YAZICI

İstanbul Kültür Üniversitesi, İMYO İncirli Yerleşkesi Yolbaşı sok. Bakırköy/İstanbul
E-posta: n.yazici@iku.edu.tr

Tuğba ÇEDİKÇİ FENER

İstanbul Kültür Üniversitesi, İMYO İncirli Yerleşkesi Yolbaşı sok. Bakırköy/İstanbul
E-posta: t.cedikci@iku.edu.tr

Özet

Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinin ve özellikle otellerin en önemli fonksiyonlarından biri işgören seçimidir. Turizm talep cazibeleri arasında yer alan beş yıldızlı otellede, otelin talep devamlılığını sağlayacak işgörenin seçiminin kurum için taşıdığı önem bir gerçektir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde, işgören seçimi her ne kadar iyi yetişmiş otel yöneticilerine ihtiyaç duyulsa da, düzgün değerlendirme, iç ve dış kaynakların doğru kullanımı, iyi bir oryantasyon süreci gereksinimi de beraberinde getirir.

Oteller için kalifiye elemanlar bulmak ve seçmek uzmanlık ister. Travel and Leisure dergisinin dünyaca ünlü ilk 500 otel kategorisi içerisinde yer almış olan ve ülkemiz turizminde kendi kategorisinde yadsınmayacak öneme sahip Çırağan Kempinski Oteli Teknik Departmanında çalışan kişiler için uyarladığı ve People Development and Training departmanının gerçekleştirdiği personel seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme süreci ile kuruma sağlayacağı avantaj ve dezavantajlar bu çalışmada verilmeye çalışılacaktır.

Örnekleme için saha çalışması yapılacak olup kurumun iş gören işleyişi bizzat takip edilip sunmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Personel Seçme, Personel Değerlendirme, Turizm Otel İşletmeleri

Alan Tanımı: Turizm- İnsan Kaynakları Yönetimi (İşletme ve Yönetim)

PERSONNEL SELECTION, EVALUATION AND RECRUITING PROCESS OF TECHICAL SERVICES UNIT (DEPARTMENT) IN TOURISM ENTERPRISES AND THE EFFECT OF THIS ON THE INSITUATION'S OPERATION PROCESS (SAMPLE STUDY: ÇIRAĞAN KEMPINSKI HOTEL)

Abstract

Like in all enterprises, one of the most important functions of accommodation enterprises and especially hotels is worker selection. For five-star hotels, which are centres of attraction for tourism demand, the importance of selection of workers which will sustain the continuity of

demand for the hotel is undisputable. In five-star hotel enterprises, although well-educated hotel managers are needed, worker selection requires appropriate evaluation, correct use of domestic and foreign resources and a successful orientation period.

It requires expertise to find and select qualified staff for hotels. In this study, the personnel selection, evaluation and recruiting process which was adapted by Çırağan Kempinski Hotel, which is among the 500 worldly famous hotels according to Time and Leisure magazine and which has an undeniable significance in its own category in our country's tourism, for the personnel in its Technical Department and which was carried out by People Development and Training Department shall be provided; and the advantages and disadvantages of this process on the institution shall be discussed.

Field study will be carried out for the sample; and worker operation of the institution will be followed and provided in the study.

Key Words: *Personnel Choosing, Personnel Evaluation, Tourism Hotel Enterprises*

JEL Classification: L83

1. GİRİŞ

Turizm hizmet sektörüdür. Hizmet sektörünün ana teması insandır. Turizm işletmelerinde ve özellikle turizm literatüründe geleneksel turizm üst yapı işletmesi adı altında yer alan otel işletmelerinde insan gücünden yararlanılması ve farklı düzeyde eğitim ve beceriye sahip olunması gereken işlerden söz edilebilir. Otel işletmelerinde temel düzeylerdeki işler olarak adlandırılabilir işler az ya da orta seviyede beceri ve bilgi gerektiren işlerdir. Orta seviye olarak adlandırabileceğimiz işler deneyim ve uzmanlık gerektiren işlerdir. Deneyim, uzmanlığın yanı sıra eğitim de isteyen işler ise en üst seviyede yer alan yöneticilik ve idari konuları içeren pozisyonlardır.

Temel düzeyde ki işlerin arasında bagaj taşıyıcılığı, dosya memurluğu, oda hizmetçiliği yada tedarik işçiliğini sayabiliriz. Orta seviyede yer alan işler arasında resepsiyon memurluğu, restoran şefi yada kat hizmetleri şef yardımcılığı sayılabilir. Deneyim, uzmanlık ve eğitim isteyen üçüncü kademe işlerin arasında ise önbüro memurluğu, kat hizmetleri müdürlüğü, kongre müdürlüğü v.s. pozisyonlar arasındadır. Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinin ve özellikle otellerin en önemli fonksiyonlarından biri işgören seçimidir. Turizm talep cazibeleri arasında yer alan beş yıldızlı otellede, otelin talep devamlılığını sağlayacak işgörenin seçiminin kurum için taşıdığı önem bir gerçektir.(Çolakoğlu, 2005:58)

İşgören seçimini yapmadan önce aranılan işgörenin niteliklerinin önceden belirlenmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri için ise iş tanımlarının sağlam yapılması ve iş analizlerinin tamamlanması gerekmektedir. İş ile ilgili aranılan özelliklerin belirlenmesi ile uygun elemanın işe alımı söz konusu olabilir.

Böylelikle işgören seçimindeki riskler an aza indirilebilecektir. İş ile eleman arasında uyum sağlanmaması işletmeler açısından önemli bir maliyet kaybı olur. Personel açısından ise kişinin atandığı görevde başarısızlığı tatminsizlik ve motivasyon bozukluğunu beraberinde getirecektir.(Erdem, 2007:17)

1. İŞGÜCÜNÜN TEMİNİ

1.1. Otel İçi İşgören Temini

Motive edici özelliği olan bu yöntem ile kariyer hedefleri koyularak elemanın başarısını arttırılır. Otelde uygulanan terfiler arasında yatay terfiler olduğu gibi dikey terfilerde mevcuttur. Otel işletmelerinin kültürüne alışkın olan otel elemanının uyum sağlayabilmesi rahat olurken, eğitim maliyetinden tasarruf yapılabildiği gibi otel elemanı için moral arttırıcı özelliktedir.

1.2.Otel Dışı İşgören Temini

Özellikle yeni kurulan ve büyümesine ihtiyaç duyulan otel işletmelerinde başvurulan bu yöntem de işgören temini ile ilgili bir çok yöntemde başvurulur.

Otel dışı eleman temininde bir çok araç bulunmaktadır. Duyurular, otel bünyesinde hali hazırda çalışan kişilerin önerileri, kişisel başvurular, turizm ve otelcilik eğitimi veren kurumlar, işçi kurumları yada yada işgören temin eden aracı kurumlar bunlardan bazılarıdır.

Otel dışı eleman temini ile vizyon gelişir, farklı otel işletmelerinden gelen elemanları sayesinde sektör bilgisi çoğalır, eğitimden tasarruf sağlanabildiği gibi duyurular ile otel işletmelerinin bir yandan da tanıtımı sağlanır.

Otel dışı eleman temininin sağladığı faydaların yanında bazı durumlarda yeni elemanın uyumu , mevcut elemanın demoralize olması , uzun eğitim süreçleri , kişisel çatışmaların ortaya çıkabilmesi gibi eksi yönleride mevcuttur.(Kozak, 2009:67)

1.3. Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi

İç ve dış kaynakları kullanarak temin edilen eleman havuzundan uygun işgörenin seçilmesi zor bir süreçtir. Otel işletmelerinde genellikle insan kaynakları bölümü iş başvurularını nitelik ve nicelik yönlerine göre ayırır. Objektif kararlar yöneticinin bu süreci doğru kullanıp başarıyı yakalamasını sağlar. Süreç içerisinde öncelikle adaylar ile ön görüşmeler yapılır, kısa ve öz bilgi alışverişi aday işgörenin niteliklerini ve uygunluğunu araştırmaya yönelik yapılmalıdır.

Otel işletmelerinde ön görüşme esnasında işin niteliklerini ve elemanın niteliklerini ön plana çıkaran başvuru belgeleri hazırlanmalıdır. Adayın kişisel ve eğitimsel referanslarını öğrenmeye yönelik belgeler bir tanıma aracıdır. Belgeyi dolduran işgören uygun görüldüğü takdirde ikinci görüşmeye davet edilir. Bu görüşme ise ilk görüşmeye kıyasla daha detaylı ve seçime yönelik olmalıdır. Baskı olmaksızın objektif yapılan değerlendirmeler hem aday için hemde yönetici için başarıyı sağlayacaktır.

Bu görüşmeler ile aday hakkında son bilgilere ve karara varılırken adaya iş ve niteliği hakkında da detaylı bilgiler verilmelidir. Bazı otel işletmeleri bu aşamada adayları çeşitli testlere tabii tutabilir. Bu testler arasında Başarı, Zeka, değerlendirme, Yetenek, Motivasyon testleri örnek olarak gösterilebilir. Testler, otel işletmelerinde istihdam ettirilecek adayları yazılı ve uygulamalı olarak sınyıp elemekte fayda göstermektedir. Testlerin yanısıra adayın sahip olduğu referanslar otel işletmeleri için önemlidir. Gerek önceki istihdam yerleri gerekse yakınlarının referansları adaylar için artı puanlardır.(Çolakoğlu, 2005:78)

Son olarak adayların yetenekleri, iş deneyimleri ve becerileri, tercih edilme kararları verilirken insan kaynakları departmanına yardımcı olur. Aday tercih edildiğinde, iş teklifinde bulunmak otel

işletmelerinde insan kaynaklarının görevidir. İşin tanımı, iş anlaşması ve ücret konusunda mutabık kalındıktan sonra adaya iş teklifinde bulunulur.

2. TEKNİK HİZMETLER BÖLÜMÜ

Teknik hizmetler bölümü, otelin işler halde tutulması açısından temel departmanlardan birisidir. Büyük otel işletmelerinde teknik hizmetler bölümünün başında bir Teknik Müdür ve ona bağlı müdür yardımcısı, koordinatör ve mühendisler, mühendislere bağlı şefler ve şeflere bağlı teknisyenler görev almaktadır. Aşağıda Çırağan Kempinski Otelinin teknik hizmetler birimi örnek olarak verilmektedir;

Teknik Müdür, Teknik Müdür Yardımcısı, Teknik Koordinatör, Call Center Teknisyeni,

Elektrik Şefi, Elektrik Teknisyeni, Handyman

Mekanik Şefi, Mekanik teknisyeni, Bakım teknisyeni

Mutfak ve çamaşırhane bakım şefi, Mutfak ve çamaşır teknisyeni, Kaynak ustası

Genel bakım şefi, Marangoz ve parke ustası, Marangoz, Boyacı, Cilacı, İnşaatçı

Çırağan ekspres şefi, Çırağan ekspres teknisyeni

3. ÇIRAĞAN KEMPINSKI OTELI TEKNİK HİZMETLER BİRİMİNİN PERSONEL SEÇME, DEĞERLENDİRME VE İŞE YERLEŞTİRME SÜRECİ, KURUM İŞLEYİŞ SÜRECİNE ETKİSİ ÜZERİNE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI İLE YAPILAN GÖRÜŞME SONUCUNDA ELDE EDİLEN BİLGİLER

Teknik Hizmetler biriminin işgören seçimiyle ilgili İnsan Kaynakları departmanından Selda Altun ile yüzyüze yapılan görüşmede sorulan sorular ve cevapları aşağıda yer almaktadır;

Personel Seçiminde Hangi Kaynaklar Kullanılıyor?

Otel bünyesinde işgören seçimi insan kaynakları departmanı tarafından yapılmaktadır. İşgören ihtiyacı öncelikle otel bünyesinde asılan ilanla başlamakta olup ilanın son gününe kadar otel bünyesinden biri başvuru yapmaz ise, pozisyon ilanı öncelikle kariyer sitelerinde daha sonra da yayın organlarında yer almaktadır.

Ancak yıl içerisinde çeşitli yollardan ki bu yollar (referans, faks, internet, şahsi başvurular) işgören açığı olmadığı dönemlerde dahi devam etmektedir. Bu sebepten dolayı Çırağan Kempinski otelinin turizm sektöründeki konumu ve başarısı sebebiyle Türkiye’de hizmet vermeye başladığı tarihten itibaren işgören sıkıntısı çekmemektedir.

Referansla İşe Alımlarda İşgörenin daha önceden çalıştığı kurumun önem arz edip etmediği sorulduğunda bunun cevabı hayır olmakla beraber, referansla başvuru yapanların öncelikli olarak tercih edilmediği cevabı da alınmıştır. Referansla görüşmeye gelen kişilerle ilgili kesinlikle referans veren kişinin baskısının söz konusunu olmadığı ayrıca tarafımıza belirtilmiştir.

Insourc olarak kendi bünyenizde departman değişikliği yapılabiliyor mu? Teknik hizmetler birimine başka birimlerden geçiş söz konusu mudur? Teknik hizmetler biriminden başka birimlere geçiş var mıdır? Var ise çalışanlarımız bu amaç için motive oluyorlar mı?

Bir önceki sorunun cevabında belirtildiği gibi işgören ihtiyacı olduğu dönemlerde öncelik otel bünyesinde yer alan çalışanların başvuruları olmakla beraber kendi bünyesinde otel departmanlar

arası yatay geçişe olanak sağlamaktadır. Ancak Teknik hizmetler biriminin çalışma konuları spesifik bir alan olduğundan dolayı genellikle teknik hizmetler biriminde işgörenlerin dikey geçiş imkanları mevcut değildir ve şimdiye kadar öyle bir başvuruyla karşı karşıya kalmadığı belirtilmiştir.

Teknik hizmetler biriminizde özürlü işgöreniniz mevcut mudur?Evet ise kaç kişi?

Çırağan Kempinski Otelinde Teknik Hizmetler biriminde özürlü kadrosunda çalışan 1 işgören mevcuttur. Dönem içerisinde ihtiyaç olduğu dönemlerde özürlü işgörenlerin otel bünyesinde çalışmasına imkan sağlanmaktadır.

İş gören adayları seçilirken ne tür elemelere tabi tutuyor sunuz?

Öncelikle teknik hizmetler biriminde işgören adayları seçinminde kişinin yetenekleri sorgulanmakta, daha sonra yapılan motivasyon testlerinden çıkan sonuca bakılmakta ve en son olarak da zeka seviyesine göre de tercih yapılmakta olduğu belirtilmiştir.

Teknik hizmetlere başvuru yapan işgörene diğer departmanlardan farklı bir başvuru belgesi hazırlanıyor mu?

Hayır, bütün başvuru yapan adaylar için prototip bir başvuru formu doldurtulmaktadır.

Teknik hizmetlere başvuru yapan adayların seçiminde teknik hizmetlerden yetkili kimse bu seçimde görev alıyor mu?

İşe alım sürecinde, öncelikle tüm departmanlar için insan kaynakları yetkilisi ilk görüşmeyi yapmaktadır. İkinci görüşmeye çağırılan adaylar başvuru yaptığı bölüme göre bölüm yetkili sorumlusu ile görüşülmektedir. Eğer pozisyon “Teknik Hizmetler Birim Müdürlüğü” ise adayların işe alım sürecine İnsan Geliştirme Ve Eğitim Departmanı ile Genel Müdürlük eklenmekte ve onlarla da görüşme yaptırılmaktadır.

Aday seçiminin son aşamasında son karar İnsan Kaynakları Yetkilisinin mi yoksa Teknik Hizmetler Müdürünün müdür? Yoksa verilen karar ortaklaşa mı alınmaktadır?

İnsan Kaynakları yetkilisi öncelikle ilk görüşmeden sonra kişiler hakkında yorumlarını Teknik Müdürlüğe paylaşmakta olup, herhangi bir aksi durum veya çekince görülmediği dönemlerde, Teknik Hizmetler Müdürlüğe görüşme yaptıktan sonra karar Teknik Hizmetler Müdürlüğüne onaylanmaktadır.

Personel işe alındıktan sonra oryantasyona tabi tutuluyor mu?

Evet 2 iş günü boyunca işe alınan işgörenler oryantasyon eğitimine tabi tutulmaktadır.

Bunun dışında başka eğitim görüyorlar mı?

İstekler doğrultusunda tüm departmanlar eğitim taleplerinde bulunabiliyorlar. Aynı koşullar teknik hizmetler birimi için de geçerlidir.

Eğitim isteklerine olumlu cevap verme oranınız nedir?

Genellikle eğitimin içeriği ile ilgili çalımalar yapan İnsan Geliştirme ve Eğitim Bölümü , bu taleplere olumlu cevap vermektedir.

İşgörene verilen eğitimlerin mali yükleri nedir? İşgören eğitimden kısa zaman sonrasında işten ayrılırsa yaptırım uyguluyor musunuz?

İşgörenlerin talepleri doğrultusunda sunulan eğitim programlarının mali yükleri çok yüksek meblalarda olmamakla beraber, kişiler işten ayrılma taleplerinde bulduklarında hiçbir yaptırım uygulanmamaktadır.

Şu da belirtilmiştir ki Teknik Hizmetler biriminin talep ettiği eğitimler sıklık olarak diğer departmanlardan daha az olup, mali yükü daha yüksek olan eğitim talepleridir. Ancak diğer departmanlar daha sık ve daha düşük maliyetli eğitimler talep ettiğinden dolayı karşılaştırma yapıldığında otel bünyesinde sağlanan eğitim olanakları tüm departmanlar için mali yük olarak eşit konumdadır ve bu eğitimler mali yük olarak kesinlikle görülmemektedir.

Teknik hizmetlerde çalışan işgörenin sirkülasyon oranı nedir?

Otel bünyesinde ve teknik hizmetler biriminde işgören sirkülasyon oranı oldukça düşük olup yüzde olarak oran verilememiştir.

Teknik hizmetler birimi için işgören seçim tercihi yapılırken : Yetenek/Eğitim/Tecrübe sıralaması yapabilir misiniz?

Teknik hizmetler birimine işgören seçimi yapılırken öncelik kişilerin yetenekleri ikinci olarak tecrübeleri ve son olarak da almış oldukları eğitim göz önünde bulundurulmaktadır.

İstihdam Ettirilen İşgörenlerin Eğitim Seviyesi Teknik Hizmetler Birimi İçin Oranları:

Ortaokul, Lise	% 42, 5
Meslek Lisesi, Teknik Lise, Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu	%50
Üniversite	% 7, 5

4. SONUÇ

Otel işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmasının yanında, etkili bir insan gücüne sahip olmasına da bağlıdır. İşletmenin gerek finansal gerekse fiziki yapısına anlam kazandıran ve onları değerlendiren, işletmede çalışan insan gücü olmaktadır

Seyahat eden insanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri büyük oranda müşteriye tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır.

Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette, farkı belirleyecek olan temel etken sundukları hizmet olacaktır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır.

Otel işletmelerinin insan unsuruna son derece bağımlı olması, bu işletmelerde hizmet kalitesini daha da önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde istenen sayıda ve istenen nitelikte personelin her zaman hazır bulundurulması zorunluluğu vardır. İşgörenin bu derece önemli olduğu turizm sektörü ve bu sektörde yer alan konaklama işletmeleri için işgören seçimi, değerlendirilmesi ve kurum işleyişine etkisi göz ardı edilmeyecek bir gerçektir.

Çırağan Kempinski Oteli'nin Teknik Hizmet Bölümünde çalışan kişiler için uyarladığı ve People Development and Training departmanının da katkısıyla gerçekleştirdiği personel seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme süreci bu çalışmada verilmeye çalışılmıştır. Teknik Hizmetler Biriminin çalışan işgörenin yatay geçiş, eğitim gibi imkanları, işgören sirkülasyonunun nadir görülmesi otel çalışanları açısından memnuniyet verici ve motive edici özelliklerdir.

Otel bünyesinde yer alan teknik hizmetler bölümünün uzun yıllar boyunca istihdam ettirilen elemanlarının varlığı, personel seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sürecinin başarısını, bu evrelerin kurum işleyiş sürecine olumlu etkisini doğrular niteliktedir.

KAYNAKLAR

Altun, Selda, Kişisel Görüşme (e-mail ve yüzyüze görüşme), 3 Mayıs 2010

Çolakoğlu, Ülker, Keskinçilic, Ugur, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeler ve Uygulamalar, İzmir, Nobel Yayınevi, Mayıs, 2005

Erdem, Barış, "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:7, Sayı:11, 2007

Kozak, Meryem Akoğlan, Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009

[\(İndirme Tarihi:25.05.2010\)](http://web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/sezer2.ppt#256,1)