

Sosyal Bilimler
EKEV AKADEMİ
dergisi

Makalenin geliş tarihi: 27.01.2025
1.Hakem Rapor Tarihi: 28.06.2025
2.Hakem Rapor Tarihi: 10.09.2025
Yayına Kabul Tarihi: 11.10.2025

eISSN:2148-0710 - pISSN:1301-6229

ÇEVİRİMİÇİ MİSAFİR YORUMLARI VE İŞ İLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI YÖNTEMİ İLE İŞGÖREN YETKİNLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

Burcin HATİPOĞLU*

Öz

Bu araştırma makalesi, İstanbul otellerindeki ön büro çalışanlarına odaklanarak, çevrimiçi misafir yorumlarını ve iş ilanlarını karşılaştırarak konaklama sektöründeki çalışan yetkinliklerini incelemektedir. Çalışma, insan kaynakları (İK) yönetimi yazınına, ön büro çalışanları için yetkinlik listeleri oluşturma ve tanımlama yöntemi sunarak ve misafir geri bildirimlerini sürece dâhil ederek katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Nitel bir yaklaşım benimsenmiş ve veriler iki ana kaynaktan toplanmıştır: Booking.com'daki çevrimiçi misafir yorumları ile Kariyer.net ve Yenibiriş'teki iş ilanları. İlk veri seti için, 40 İstanbul otelinden 1.153 misafir yorumu toplanmış ve analiz edilmiştir. İkinci veri seti için ise İstanbul otellerindeki ön büro pozisyonlarına ait 93 iş ilanı derlenmiştir. Veriler, çalışan yeterlilikleriyle ilgili temaları belirlemek için tümevarımsal bir yaklaşım kullanan Gioia yöntemi ile analiz edilmiştir. İş ilanlarının analizi, iletişim becerileri, yabancı dil bilgisi ve otelcilik deneyiminin en çok aranan yeterlilikler olduğunu ortaya koymuştur. Misafir yorumları, profesyonelliğin önemli olmasına rağmen, misafir memnuniyetinin temel unsurlarının güler yüzlülük, yardımseverlik ve hizmet odaklılık olduğunu göstermiştir. İş ilanlarında aranan yeterlilikler ile misafir yorumlarında vurgulanan yeterlilikler arasında önemli bir fark tespit edilmiştir. Özellikle, misafirler tarafından vurgulanan hizmet odaklı davranışlar ve yerel bilgi, iş ilanlarında yeterince öne çıkarılmamaktadır. Araştırma, yeterlilik temelli işe alım ve eğitim süreçlerinde misafir geri bildirimlerinin İK uygulamalarına dâhil edilmesinin önemini vurgulamaktadır. Çalışma, otellerin işe alım ve eğitim süreçlerinde hizmet odaklı becerilere öncelik vermesi ve bu süreçlerin misafir beklentileriyle uyumlu hale getirilmesi gerektiğini önermektedir. Bulgular, çalışan yeterliliklerini çevrimiçi misafir yorumları perspektifinden inceleyerek, nispeten az çalışılmış bir alana katkı sağlamaktadır. Ayrıca bu araştırma, yeterliliklerin bağlamsal doğasına dikkat çekmekte ve otellerin misafir profillerine özgü yaklaşımlar benimsemesi gerektiğini önermektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, Konaklama yönetimi, Misafir memnuniyeti, E-işe alım, Eğitim.

Jel Kodu: O15, J20, J24.

Determining Employee Competencies by Comparing Online Guest Comments and Job Postings.

Abstract

This research investigates employee competencies in the hospitality sector by comparing online guest reviews with job postings, focusing on front-office staff in Istanbul hotels. The study aims to contribute to human resources management (HRM) literature by providing a method for creating and defining competency lists and incorporating guest feedback. The research uses a qualitative approach, gathering data from two main sources: online guest reviews on Booking.com and job postings on Kariyer.net and Yenibiriş. A total of 1,153 guest reviews from 40 Istanbul hotels were collected, and for the second dataset, 93 job postings for front office positions in Istanbul hotels were gathered. The data was analyzed using Gioia's methodology, which uses an inductive approach to identify themes related to employee competencies. The analysis of job postings revealed that communication skills, foreign language proficiency, and prior experience in the hospitality industry are the most sought-after competencies. Guest reviews revealed that while professionalism is important, friendliness, helpfulness, and a service-oriented approach are key drivers of guest satisfaction. A significant gap was found between the competencies sought in job postings and those emphasized in guest reviews. Specifically, service-oriented behaviours and local knowledge were highlighted by guests but not emphasized in job postings. The research highlights the importance of incorporating guest feedback into HRM practices for competency-based

* Dr. Öğr. Üyesi, University of New South Wales, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Yönetişim Bölümü, b.hatipoglu@unsw.edu.au, <https://orcid.org/0000-0002-6048-4647>

recruitment and training in the hospitality sector. The study suggests hotels should prioritize service-oriented skills in their recruitment and training processes, aligning with guest expectations. The findings contribute to the existing literature by examining employee competencies through the lens of online guest reviews, an area that has received relatively less attention. This research also highlights the contextual nature of competencies, suggesting that hotels should tailor their approach to their specific guest profiles.

Keywords: Human resource management, Hospitality management, Guest satisfaction, E-recruitment, Training.

Jel Code: O15, J20, J24.

1. Giriş

Yetkinliğe dayalı işe alım ve işgören geliştirme, yetenekli, uyarlanabilir ve yüksek performanslı bir iş gücünü teşvik etmek için çok önemlidir (Aksu 2023; Shum vd., 2018). Kötü işe alım kararları bir işletme için hem maliyetli olabilir hem de zaman kaybı ile sonuçlanabilir. İşletmeler, bir görevde başarı için gereken belirli yetkinliklere (beceriler, bilgiler ve davranışlar) odaklanarak, en uygun adayı seçebilir ve çalışan yeteneklerini geliştirmek için yetkinlikleri kullanarak işgörenlerin hedefli eğitim almalarını sağlayabilirler (Draganidis & Mentzas, 2006; Heijde & Van Der Heijden, 2006). Bu yaklaşım yalnızca iş performansını ve üretkenliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda gelişim fırsatlarını bireysel kariyer hedefleriyle uyumlu hale getirerek işgören katılımını ve elde tutmayı da artırır. Ayrıca, yetkinliğe dayalı stratejiler, işletmelerin gelişen pazar taleplerine uyum sağlamasına, rekabet avantajını korumasına ve sürekli iyileştirme ile yenilik kültürü geliştirmesine olanak tanır.

Araştırmanın temel amacı, yetkinlik bazlı işe alım ve eğitim süreçlerini geliştirmek üzere insan kaynakları (İK) yönetimi alanında misafir çevrimiçi yorumlarını da değerlendirmeye dâhil ederek yetkinlik listesi oluşturma ve tanımlama için ek yöntem önermektir. Araştırmanın uygulama alanı olarak İstanbul ili ve konaklama sektörü seçilmiştir. Otel işletmelerini yakından incelemek, genel anlamda hizmet sektörü işgören yetkinliklerini keşfetmek ve sergilemek için iyi bir fırsat sunar. Konaklama sektörü, misafir ile işgörenin sıklıkla bir araya geldiği ve etkileşimde bulunduğu bir ortam sağlar. Servis deneyimi, misafir memnuniyetini doğrudan etkiler ve bu nedenle servisin nasıl sunulduğu, misafirin algısını şekillendirmede önemli bir rol oynar (Chand, 2010; Tsaur & Lin, 2004). Bu noktada, algıyı şekillendirme konusunda işgörelere ve dolayısıyla İK'ya büyük görev düşmektedir (Hu vd., 2024). Yetkinlik, işgörenin bir varlığıdır ve konaklama sektörünün servis yoğun olması nedeniyle üretim sürecine doğrudan katkı sağlar. Bu bağlamda, işgören beceri ve yetkinlikleri, İK uygulamalarıyla birlikte otel işletmesinin başarısını ve dolayısıyla varış noktasının rekabetçiliğini de etkiler (Otoo & Mishra, 2018, s. 11; Tracey, 2014, Tsou vd., 2025).

Araştırmanın tasarımı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm otellerin çevrimiçi misafir yorumlarından yola çıkarak ön büro işgörenlerinden beklenen nitelik ve becerileri değerlendirmektedir. Veriler 40 İstanbul oteli için çevrim-içi otel rezervasyon servisi veren Booking.com portalı üzerinden toplanmıştır. Üç ay süresince veri toplanarak 1.153 misafir yorumuna ulaşılmıştır. İkinci bölüm İstanbul otelleri tarafından çevrim-içi olarak yayımlanan iş ilanlarından yola çıkarak oteller tarafından ön-büro ve giriş pozisyonlarında aranan mesleki yeterlilikleri değerlendirmektedir. Ülkede çevrimiçi ilanlar için sıklıkla kullanılan iki portaldan (Kariyer.net ve Yenibiriş) verilerek toplanarak ön büro işgörenleri için birbirinden farklı 93 iş ilanına ulaşılmıştır. Üçüncü bölüm ise birinci bölümde elde edilen misafir yorumlarına bağlı olarak işgörenlerde beklenen yeterliliklerle, ikinci bölümde iş ilanlarında aranan yetkinlikleri karşılaştırarak aradaki farklılıkları göz önüne sermektedir.

1.1. Araştırmanın Önemi

Konaklama sektöründe işgörenlerde bulunması beklenen yetkinlik, bilgi ve beceriler genellikle yazında yönetici görüşleri temel alınarak incelenmiştir (Andrades & Dimanche, 2019; Ricci,

2010). Misafir memnuniyetini çevrimiçi yorumlara bağlı olarak inceleyen araştırmaların sayısı göreceli olarak artmış olmakla birlikte işgörenlere odaklanarak misafir memnuniyet veya şikâyetleri inceleyen araştırma sayısı düşüktür (örn. Hu vd., 2024). Araştırmanın, diğer çalışmalardan ilk farklılığı budur.

Araştırma ikinci ve önemli farklılığı ise bir yöntem önermesidir. Araştırmanın ampirik sonuçları sadece işgörenlerden misafir beklentilerini ortaya koymakla kalmaz, ayrıca misafirlerin ortak-üretim süreçlerine dâhil edilmesini önererek, işgören yetkinlik yönetiminin yeniden şekillendirilmesi için yöntem sunar. Bu önermeyi, iş ilanları ve misafir beklentilerini karşılaştırıp, aralarındaki farklılıkları göz önüne serdikten sonra gerekli yetkinlikleri belirleyerek ve tanımlayarak gerçekleştirir.

Araştırmanın önerileri teorik bağlamda yetkinlik bazlı IK yönetimi yazınına katkıda bulunur. Uygulama alanında ise otellerin IK bölümlerine öneri sunar. Yazında, belirli bir sektör ve eğitim sistemi için yetkinlik haritalaması arasındaki bağlantı nispeten az keşfedilmiş bir alandır (Jauhari, 2006), ve dolayısıyla araştırma bu alana da katkı sunmaktadır. Son olarak, bağlamsallık prensiplerini benimseyen bu araştırma, aynı sektördeki işletmelerin neden farklı yetkinlikler setini benimseyebileceğini açıklamaktadır.

1.2. Kavramsal Çerçeve

1.2.1. Konaklama Sektöründe Misafir Servis Beklenti ve Değerlendirmeleri

Misafirler otellere reklam, marka itibarı, kişisel deneyimler ve tavsiyeler gibi faktörlerle şekillenen bir dizi beklentiyle gelirler. Berry vd. (2006)'e göre bu beklentiler fonksiyonel, mekanik ve insani boyutları kapsar. Özünde, temiz ve işleyen bir oda, hızlı oda servisi ve işgörenlerin sorunları etkili bir şekilde ele alma yeteneği gibi temel hizmetlerin güvenilir ve yetkin bir şekilde sunulmasını içeren fonksiyonel beklentiler vardır. Misafirlerin ayrıca, tesislerin görünümü ve konforu, olanakların kalitesi ve genel ambiyans dâhil olmak üzere otelin somut yönleriyle ilgili mekanik beklentileri vardır (Cetin & Walls, 2016). Son olarak ve belki de en önemlisi, misafirperverlik gibi hizmet yoğun bir sektörde, otel işgörenlerinin davranışlarına, görünümüne ve kişilerarası ilişkilerine odaklanan insani beklentilerdir (Bharwani & Jauhari, 2017). Konaklama sektöründe misafir ihtiyaçlarını önceliklendiren hizmet odaklı işgörenler, yüksek kaliteli deneyimler sunarak misafir memnuniyetini artırabilir. Sorun çözme ve beklentileri aşmaya yönelik proaktif bir yaklaşım, olumlu bir atmosfer yaratarak misafir sadakatini güçlendirebilir ve olumlu yorumları teşvik eder. Hizmet yatkınlığı “işgörenlerin tüketicilere hizmet verme konusundaki istekliliği ve hizmet verme sürecinde bireylerarası ilişki ve iletişim yetkinliği” olarak tanımlanabilir (Kuşluvan & Eren, 2011, s. 141).

Otel endüstrisinde müşteri memnuniyeti birden fazla faktöre dayanır ve *algılanan değer* en kritik itici güçtür. Misafirler paralarının karşılığını mükemmel bir şekilde aldıklarını hissettiklerinde, memnuniyet önemli ölçüde artar (Saut & Bie, 2024). Özenli işgörenler, hoş bir ambiyans ve mükemmel yemekler dâhil olmak üzere *deneyimsel kalite*, algılanan değeri ve memnuniyeti artırır (Kuo, 2007). Bununla birlikte, *deneyimsel kalite* tek başına memnuniyeti garanti edemez; *hizmet beklentilerinin karşılanması* da bir o kadar önemlidir (Erdem vd., 2023). Beklentilerin karşılanamaması genellikle hayal kırıklığı ve olumsuz yorumlarla sonuçlanır ve özellikle temel hizmet alanlarında misafir beklentilerinin proaktif olarak yönetilmesi ihtiyacını vurgular (Saut & Bie, 2024).

TripAdvisor veya Booking.com gibi dijital platformlardaki çevrimiçi değerlendirme ve yorumları (UGC-user-generated content) ziyaretçilerin tüketici davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Çetin vd., 2023). Çevrimiçi yorumları analiz etmek, yöneticilerin memnun ve memnun olmayan müşterilerin nedenlerini anlamalarına yardımcı olabilir. Örneğin, TripAdvisor yorumları üzerinde yapılan bir araştırma (Berezina vd., 2016), memnun müşterilerin işgörenlerle

etkileşim gibi konaklamalarının soyut yönlerinden sık sık bahsettiğini ortaya koymuştur. Tersine, memnun olmayan müşterilerin ise genellikle mobilyalar ve fiyatlandırma gibi somut yönlere odaklandığını göstermiştir.

Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve misafir beklentilerinin karşılanabilmesi için misafirler de deneyim iyileştirme süreçlerin bir parçası olarak kabul edilebilir. Diğer bir adıyla ortak-üretim (co-produce) veya ortak-yaratma (co-creation) olarak da adlandırılan bu süreçler “müşterinin deneyiminde merkezlenen ve değer yaratmak için bir şirket ile bir müşteri arasındaki aktif etkileşimi” tanımlar (Harkison, 2018, s.11). Misafirleri ortak-üretim süreçlerine katmanın bir yöntemi misafir yorumlarını göz önünde bulundurarak misafir beklentilerinin karşılanması olarak düşünülebilir. Çevrimiçi incelemelerin analizinden elde edilen bilgiler, otel performansını ve çalışan eğitimini iyileştirmek için kullanılabilir (Hu vd., 2024). Örneğin, incelemeler sık sık önbüro işgöreniyle ilgili olumsuz deneyimlerden bahsediyorsa, oteller bu alandaki müşteri hizmetleri becerilerini geliştirmek için hedefli eğitim sağlayabilir (Berezina vd., 2016). Dolayısıyla inceleme ve iyileştirme ile devam eden bu süreç, misafir beklentilerini karşılarken aynı zamanda, otelcilerin çevrimiçi itibarlarını etkili bir şekilde yönetmelerini mümkün kılar (Türkay, 2024).

Çevrimiçi misafir yorumları, otel yöneticilerine daha önce bahsedilen fırsatları sunduğu gibi araştırmacılara da otellerin misafir memnuniyetini ölçmelerine ve oteller arası karşılaştırma yapmalarına olanak sağlamaktadır. Anket yoluyla misafir memnuniyetini ölçen çalışmalarla karşılaştırıldığında (örn. Bucak & Özarslan, 2016), çevrim-içi yorumların taranması yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmacıların daha fazla değerlendirme ve yoruma ulaşması mümkün olmaktadır (örn. Çetin vd., 2023). Örneğin Çin Cumhuriyetinde otel servis işgörenlerinden misafir memnuniyetini tripadvisor.com web platformu üzerinden ölçen bir çalışma, altmış sekiz binden fazla yorumu taramıştır (Hu vd., 2024).

Son zamanlarda benzer yöntem ile otel misafir memnuniyetini (Berezina vd., 2016), otel misafir şikâyetlerini (Türkay, 2024) ve varış noktası memnuniyetini (Gürsoy vd., 2022) ölçen çokça çalışma gerçekleştirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur. Örneğin, Alrawadieh ve Demirkol (2015), İstanbul'daki beş yıldızlı otelleri kapsayan araştırmalarında tripadvisor.com web sitesinde yapılan olumsuz yorumları incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, hizmet kalitesi, tesis temizliği, fiyat ve işgören ile ilgili olumsuz yorumların bulunduğu belirlenmiştir. Eşiyok ve Öztürk (2021), çalışmalarında Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin tripadvisor.com sitesindeki yorumlarını incelemiştir. Olumlu yorumlar arasında hizmetten memnuniyet, odaların temizliği ve işgörenin güler yüzlü olması öne çıkarken, olumsuz yorumlar arasında odaların kirli olması, bakım gereksinimi ve kahvaltı/yemeklerin lezzetsizliği gibi şikâyetler tespit edilmiştir.

1.2.2.Konaklama Sektöründe İşgören Yetkinlikleri

Yetkinlik modelleri, İK yöneticilerinin ve eğitimcilerinin geleceğin endüstri liderleri için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemeleri ve geliştirmeleri için yararlı araçlardır (Shum vd., 2018). Draganidis ve Mentzas (2006, s.56) yetkinlik modelini, “belirli bir meslek için tatmin edici veya istisnai çalışan performansının gözlemlenmesinden elde edilen bir yetkinlikler listesi” olarak tanımlar. Bu doğrultuda modelin temelini yetkinlikler oluşturur.

Turizm eğitiminin bir amacı sektörün ihtiyaçları göz önünde bulundurularak hazırlanmış müfredat ışığında bilgi aktarımı yapmak ve öğrencinin sektörün aradığı yetkinlikleri öğrenim hayatı boyunca geliştirmesi için olanaklar yaratmaktır (Tesone & Ricci, 2005). Turizm sektörü emek yoğunudur ve işgören kalitesi önemlidir (Andrades & Dimanche, 2019). Kaliteli işgörenlerin işletmede yer almaması servis kalitesini olumsuz etkileyecek ve müşteri memnuniyetini azaltacaktır (Aksu, 2005; Kuo, 2007). Dolayısıyla yükseköğrenim kurumları sektöre işlerinde verimli çalışabilecek donanımlı

işgörenler sağlamalıdır (Ricci, 2010). Akademik çevrelerin de bu konuda kaygıları olmalıdır ki bu konuda sıklıkla araştırmalar yürütülmekte, yetkinlikler çalışmakta ve sektör işgörenlerinin ve yöneticilerin görüşleri değerlendirilmektedir (Kwok vd., 2011).

Yetkinlik, işletmelerin başarısı ile bağlantılı olduğu için yönetim biliminde önemli bir kavram olarak yer almaktadır. McClelland (1973) yetkinlik kavramını ilk işgören performansının ve başarısının göstergesi olarak geliştirmiştir. Boyatzis (1991), yetkinliği kişinin güdüsü, özellik ve becerileri, imajı ve sosyal rolü veya kullandığı bilgi birikimi olarak tanımlamıştır. Draganidis ve Mentzas (2006) bu tanımla uyumlu olarak yetkinliği kişinin iş performansının etkinliğini artırabilecek örtülü ve dışsal bilgi, davranış ve beceri bütünlüğü olarak ele almıştır. Hellriegel ve Slocum (2011) kişilerin ve takımların başarısı için yedi adet yetkinlik belirlemiştir. Yazarlar bunları etik değerler, ekip, değişim, iletişim, çeşitlilik, ülkelerarası çalışabilme ve öz-yeterlilik olarak listelemiştir. Yukarıda paylaşılan tanımlara bağlı olarak bu araştırmada işgören yetkinlikleri bir kişinin işini etkin şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlar bütünlüğü olarak ele alınmıştır.

Konaklama sektöründe gerekli işgören yetkinliklerini yazında ilk inceleyenler Tas (1988) ve Baum (1990) olmuştur. Tas (1988) Amerika'da 75 büyük ölçekli otelin genel müdürleriyle gerçekleştirdiği çalışma sonucunda otel işletmesi yönetici adaylarında olması gereken altı yetkinlik belirlemiştir. Öncelikle insan ilişkilerini yönelik olan bu yetkinlikler, misafir ihtiyaçlarını anlayabilmek ve yönetebilmenin dışında, iletişim becerileri, etik standartlar, profesyonellik sergileyebilmek ve dış görünüme özen göstermek olarak sıralanmıştır. Benzer çalışmayı İngiltere'de yürüten Baum (1990), belirtilen listeye ek olarak yasal sorumlulukları yönetebilmek, hijyen ve işgörenleri güdümlenebilmek de önemli yetkinlikler arasında yer almıştır. İkinci çalışmanın sonuçları aynı sektör bile olsa beklenen yetkinliklerin bir ülkeden diğer ülkeye değişebileceğini ve kavramın bağlamsallığını ortaya koymuştur.

Giderek artan sayıda çalışma konaklama sektöründe hem genel liderlik yeterliliklerini hem de mesleğe özgü yetkinlikleri (Cetin & Walls, 2016; Hai-yan & Baum, 2006; Li & Wang, 2010; Onat vd., 2021) incelemiş ve çeşitli performans kriterleriyle ile bağlantısını sorgulamışlardır (Shum vd., 2018). Örnek olarak İstanbul lüks otellerinde gerçekleştirilen bir çalışma (Cetin & Walls, 2016), işgören yetkinliklerini profesyonellik, ilgi ve servis özelleştirme ve tutum olacak şekilde üç grup altında toplamıştır. Araştırma, misafirlerin işgörenlerle olan etkileşimlerine otelin fiziksel özelliklerinden daha fazla önem verdiklerini göstermiştir. Otoo ve Mishra (2018), çalışmalarında, İK Geliştirme uygulamalarının Gana'nın otellerinde örgütsel performansı nasıl etkilediğini beş yetkinliği ele alarak (öz yeterlilik, takım çalışması, etik değerler, değişim ve iletişim becerileri) araştırmış ve çalışan yetkinliklerinin aracılık rolünü vurgulamıştır. Çalışmalarında, işgören yetkinliklerinin kurumsal performansı nasıl güçlü bir şekilde etkilediğini ve vasıflı bir işgücünün değerini vurguladıklarını göstermişlerdir.

Yıllar boyunca, yetkinlik temelli yaklaşımların, işgücü ve yedekleme planlaması ve performans değerlendirmesi gibi birçok organizasyonel fonksiyonda kritik araçlar olduğu kanıtlanmıştır (Draganidis & Mentzas, 2006). Araştırmalar, yetkinlik ve işletme performansı ilişkisinin, sadece yönetici değil tüm çalışan seviyeleri için geçerli olduğunu önermiştir (Salman vd., 2020). İşletmeler, mevcut ve gelecekteki işgören ihtiyaçlarını karşılamak için gereken becerileri, bilgileri, davranışları ve yetenekleri belirledikten sonra, bu bilgiyi çalışanlarını stratejik ve organizasyonel önceliklere uygun olarak yönetmek için kullanabilirler. Örneğin adayın yetkinliklerini sunulan pozisyonun gereklilikleriyle karşılaştırabilir ve işe alım yönetimini şekillendirebilirler (Draganidis & Mentzas, 2006). Aynı şekilde, yetkinlik fark analizi ile, ihtiyaç duyulan yetkinlikleri belirlenebilir ve işgören geliştirme sırasında öğrenme hedefleri ile ilişkilendirilebilir. Bu yaklaşım hem bireysel gelişimi destekler hem de organizasyonel verimliliği artırarak uzun vadeli rekabet avantajı sağlar. Konaklama

sektöründe ise, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin doğrudan çalışan yetkinliklerine bağlı olması, işe alım sürecinde bu tür analizlerin önemini daha da artırmaktadır.

1.2.3. Konaklama Sektöründe İşe Alım

İnsan kaynakları (İK) departmanı, bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli iş gücünün oluşturulmasında önemli bir rol oynar (Tsaun & Lin, 2004). Yönetim sürecinde, İK'nın en temel görevlerinden biri işgören bulma ve seçme sürecini yürütmektir. İş analizine dayanarak, işin gerekliliklerinin net bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Bir diğer önemli konu ise, iş analizi tamamlandıktan sonra, bu işi üstlenecek işgörenin sahip olması gereken niteliklerin tanımlanmasıdır. Özellik ve tanımlar, işe alım süreçlerinde (örn. iş ilanı ve mülakatlar) İK'yı yönlendirmelidir.

İş ilanları, sektördeki beceri ve yetkinlik ihtiyaçlarını belirlemede önemli bir bilgi kaynağıdır ve eğitim programlarının tasarımında kullanılabilir. Bu ilanlar, iş ve mesleklere yönelik güncel talep ve yeterlilik gereksinimlerini tespit ederek sektörün gelişim ve eğilimlerini anlamaya yardımcı olur. Ayrıca, akademi ile sektör arasındaki boşluğu kapatmak ve öğrenci ya da yeni mezunların istihdam ihtiyaçlarını karşılamak için müfredatın sektöre uyumlu hale getirilmesinde etkili bir analiz aracı olarak öne çıkar (Aksu, 2023).

Konaklama sektörünün emek yoğun olduğu, her bir işletme birimi ve seviyesi için farklı işgören yetkinlikleri gerektirebileceği ve ayrıca sektörün de büyüklüğü düşünüldüğünde yetkin adayları belirlemenin ve erişmenin ne kadar zorlayıcı olduğu anlaşılabilir. E-işe alım, yüksek işgören devir oranları ve fazlaca vasıflı çalışana talep olan konaklama sektöründe hem işverenler hem de iş arayanlar için, sayısız avantaj sunar (Doğan & Tuncer, 2018). Çalışanları gazeteler veya ajanslar gibi geleneksel yöntemlerle işe almak maliyetli olabilir. Bunun yanında Kariyer.net ve çevrimiçi iş panoları gibi e-işe alım platformları, işletmelerin açık pozisyonların reklamını yapmasına ve önemli ölçüde daha düşük bir maliyetle daha geniş bir potansiyel aday havuzuna ulaşmasına olanak tanır (Ergüt, 2021; Koçer & Öksüz, 2015). E-işe alım platformları, başvuruları belirli kriterlere göre filtrelemek için araçlar sunarak, işe alım uzmanlarının iş gereksinimlerine ve şirket kültürüne en uygun adayları hızlı bir şekilde belirlemesini sağlar. Konaklama sektöründe de İK uzmanları işletme dışından işe alım yapacakları zaman, çevrimiçi platformlarda otelin farklı birimleri için e-iş ilanı yayınlarlar. İlan içerikleri adaylara ve eğitim kurumlarına otellerde aranan yetkinlikleri işaret eder.

Ampirik bulgulara dayanarak Kwok, (2012) ve Kwok vd., (2011) konaklama sektöründe işe alım uzmanlarının giriş seviyesi için öncelik verdiği özellikleri *liderlik, ilgili iş tecrübesi ve işe ve işletmeye uyum* faktörleri olarak sıralamışlardır. Öncelikle, uzmanlar, ders dışı etkinliklerde veya işlerde liderlik rolleri üstlenerek kanıtlanan, güçlü liderlik becerileri ve kariyer gelişimi potansiyeli sergileyen adaylar aramaktadır. Stajlar sırasında elde edinilen iş deneyimi ve farklı konaklama tiplerinde (örneğin şehir otelleri veya tatil köyleri) elde edinilen tecrübeler de çok önemlidir. Kişi-organizasyon ve kişi-iş uyumu, adayların şirket kültürü ve rolüyle uyumlu olmasını sağlamak için kritik öneme sahiptir. Bunlarla birlikte, yer değiştirmedeki esneklik ve güçlü mülakat hazırlığı, işe alım kararlarını önemli ölçüde etkiler.

Son yıllarda konaklama sektöründe e-iş ilanlarını inceleyen çalışmalar artmıştır. Çalışmaların sonuçları benzerlikler gösterdiği gibi örneklem aldıkları sektöre ve ile göre farklılık sergilemektedirler. Türkiye'nin tüm illerini kapsayan çalışmalarında Oğuzbalaban (2019) 268 e-iş ilanını incelemiş ve en fazla önbüro bölümü için işgören arandığını ve ilanların deneyimi eğitimden daha önde tuttuğunu göstermiştir. Villi ve Saçkes (2021) konaklama sektörü için verilen 218 adet e-is ilanını incelemiş ve önceki çalışmayı doğrular şekilde en fazla önbüro, mutfak ve servis birimleri için ilan verildiğini ve en uzun ve kapsamlı ilanların da beş yıldızlı oteller tarafından oluşturulduğunu göstermişlerdir. Doğan ve Tuncer (2018) ise yedi iş pozisyon için 168 iş ilanını incelemiş ve eğitim seviyesi yüksek (lise ve üzeri)

ve yabancı dil şartı olan meslek ve iş pozisyonların misafir ile en sık etkileşimde olan önbüro ve yiyecek ve içecek servis işgörenleri için olduğunu belirlemişlerdir. Erdem vd. (2023) sekiz farklı platformdan otellerin müşteri ilişkileri departmanlarına ait 168 e-iş ilanını inceleyerek, otellerin genellikle lisans mezunu, İngilizce ve Rusça (kıyı otellerinde) bilen çalışanlar aradığını belirledi. Çalışmanın sonuçları çoğu ilanın, bilgisayar becerileri, ekip çalışması, liderlik, analitik düşünme veya planlama gibi yetkinliklere yer vermediğini sergiledi. İş ilanlarında genellikle kişisel görünüm ve iletişim becerileri ön planda tutulurken, iş tanımı, maaş, yan haklar ve iletişim bilgileri gibi önemli detaylar eksik kalmaktaydı.

2. Yöntem

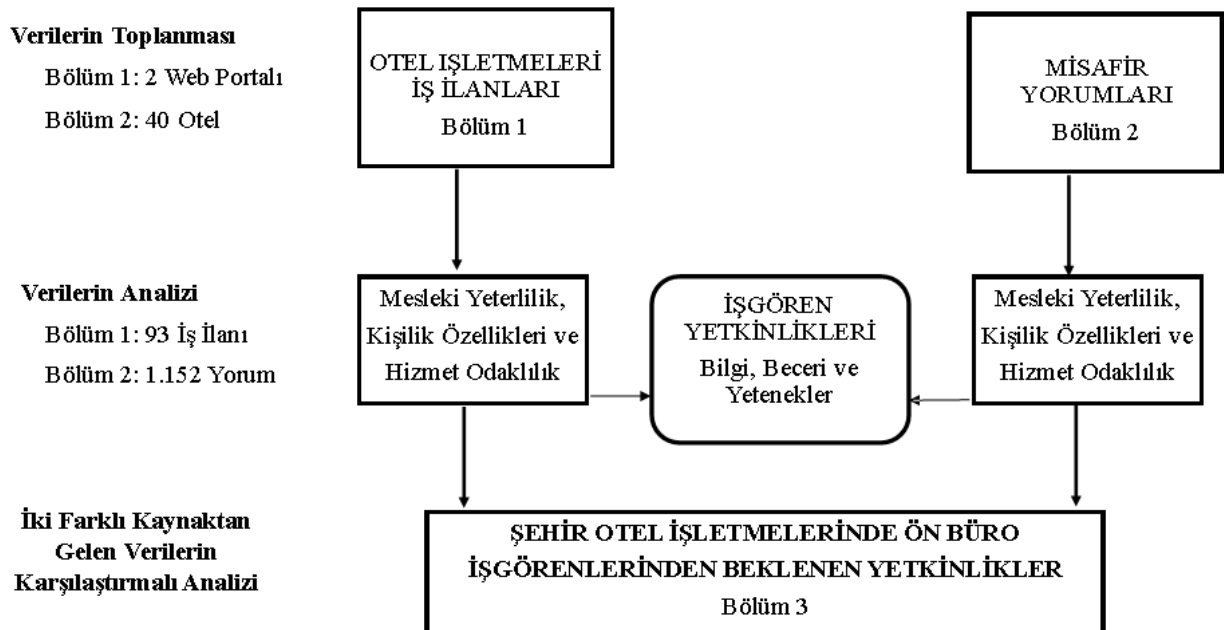
2.1. Araştırma Deseni

Araştırmanın genel amacı şehir otel işgörenlerinde olması beklenen yetkinliklerin belirlenmesi için ek bir yöntem önermektir. Şehir otelleri araştırması için örneklem il olarak İstanbul seçilmiş ve yöntemi örneklendirmek adına misafir ile en sık teması olan işgören oldukları için ön büro pozisyonu seçilmiştir. Ön büro çalışanlarının temel odak noktası, misafirleri karşılamak, onlara bilgi sağlamak, konaklamaları boyunca ihtiyaçlarını karşılamak ve ödeme işlemleri dâhil olmak üzere çıkış süreçlerini yönetmektir (Hai-yan & Baum, 2006). Ayrıca, bazı durumlarda arka ofis faaliyetlerine destek sağlayabilir veya konsiyerj ve bagaj servisi gibi işlevleri yerine getirebilirler. Özellikle rezervasyon ve muhasebe gibi görevlerin ön büro tarafından da yürütüldüğü daha küçük işletmelerde, bu roller daha geniş bir kapsamda olabilir.

Araştırma nitel olarak desenlenmiştir. Nitel araştırmalar insanların olay ve durumları nasıl anladıkları ve değerlendirdiklerini inceler. Verilerin analizi bu anlamları ve dolayısıyla tüme varım yöntemiyle gerçekliği ortaya çıkarır (Özdemir, 2010). Bu araştırmada ise gerçeklik iki farklı kaynaktan veriler kullanılarak incelenmektedir. Bir temel veri toplama yöntemi olarak veriler çevrimiçi kaynaklardan faydalanılarak toplanmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır ve araştırmanın tasarımı Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1

Araştırmanın Tasarımı



2.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Birinci bölüm İstanbul otelleri tarafından çevrimiçi olarak yayımlanan iş ilanlarından yola çıkarak misafire teması olan pozisyonlar için oteller tarafından aranan mesleki yetkinlikleri değerlendirmektedir. Araştırmanın bu bölümü için ülkede çevrimiçi ilanlar için sıklıkla kullanılan iki portaldan (Kariyer.net ve Yenibiriş) veriler elde edilmiştir (Doğan & Tuncer, 2018; Erdem vd., 2023; Villi & Saçkes, 2021). İş ilanlarında sıklıkla işletme ismi veya otelin yıldızı paylaşılmamaktadır. Bu nedenle veriler ikinci bölümdeki oteller için değil, tüm İstanbul otel işletmeleri için üç ay boyunca (2019 yılı, ilk üç ayı) belirtilen portallardan toplanmıştır. Birbiriyle metin benzerliği gösteren 16 ilan çıkarıldıktan sonra farklı 93 önbüro çalışanı için iş ilanına ulaşılmıştır. Bu ilanlar daha sonra Microsoft Word dokümanına kaydedilmiş ve NVivo (V12) programına aktarılmıştır.

İkinci bölüm otellerin çevrimiçi misafir yorumlarından yola çıkarak işgörenlerden beklenen yetkinlikleri değerlendirmektedir. Nitel araştırmaların bir özelliği olay ve durum hakkında derinlemesine bilgi toplamak amacıyla “amaçlı örneklem” kullanılmasıdır (Özdemir, 2010). Bu yaklaşıma dayanarak, İstanbul otellerini en geniş şekilde kapsayabilmek amacıyla İstanbul otel işletmelerinin yüzde seksenine yakınının üye olduğu Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) oteller listesinden faydalanılmıştır. Üye listesi üzerinden çalışarak her bir yıldız kategorisini oransal olarak temsil edecek şekilde tabakalı ve rastlantısal örnekleme yolu ile toplam 40 otelin olduğu bir liste belirlenmiştir. Seçilen otellerin 8’si 5 yıldızlı, 18’si 4 yıldızlı, 7’si 3 yıldızlı ve 7’si butik ve özel kategori otellerdir.

Veriler çevrimiçi otel rezervasyon servisi veren Booking.com portalı üzerinde bulunan otellerin misafir yorumları bölümlerine erişim sağlanarak toplanmıştır (2019 yılı ilk üç ayı, yurtdışından giriş yapılarak). Üç ay süresince veri toplanarak 1.153 misafir yorumuna ulaşılmıştır. Misafirler otelleri yedi kategori’de değerlendirmekte (işgörenler, konum, olanaklar, temizlik, rahatlık, fiyat/fayda dengesi ve ücretsiz wifi) ve ayrıca isterlerse yorum da bırakmaktadırlar. Yorumlar olumlu ve olumsuz olmak üzere farklı iki bölümden oluşmaktadır. Yorumlar seçtiğimiz oteller için Booking.com üzerinde çoğunlukla İngilizce (%92) ve daha az oranda da Türkçe, Almanca, Rusça ve Arapça olarak yazılmıştır. Analizlerde kolaylık sağlaması maksadıyla yorumların hepsi Türkçe ’ye çevrilmiştir. Yazarın ikinci dili İngilizce olduğu için bu yorumları kendisi çevirmiş, diğer yorumlar ise Google Translate fonksiyonu kullanılarak çevrilmiştir. Yorumların uzunlukları bir kelime ile elli kelime arasında değişmektedir. Veriler analiz için hazırlanırken, çeviriden dolayı anlamsız olanlar çalışmaya dâhil edilmemiştir (Toplam 6 adet). Misafir yorumları Microsoft Excel dokümanında kayıt altına alınmış ve daha sonra nitel araştırma programı olan NVivo (V12) programına aktarılmıştır.

Üçüncü bölüm ise birinci bölümde iş ilanlarında aranan yetkinliklerle, ikinci bölümde misafir yorumlarına bağlı olarak işgörenlerden beklenen yetkinliklerle karşılaştırmakta, aradaki farklılıkları tartışmakta ve önerilerde bulunmaktadır. Araştırmada iki farklı kaynaktan (misafir memnuniyeti ve iş ilanları) faydalanarak nitel araştırmaların “triangülasyon” prensibi uygulanmış ve nitel çalışmanın sonuçları “sistemik hata” olmaması için güçlendirilmiştir (Özdemir, 2010, s. 327). Ağırhama sektöründe benzer şekilde “triangülasyon” prensibi kullanılarak başka çalışmalar da gerçekleştirilmiştir (Kwok, 2012).

2.3. Araştırma Süreci

İlk iki bölümden geniş kapsamlı veri tabanları oluşmuştur. NVivo (V12) programı nitel verilerin saklanması, ayrı ayrı veri tabanlarının kodlanması ve kategorilerin oluşturulmasında ve üçüncü bölümde karşılaştırılma yapılmasında etkin rol oynamıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada veri analizleri için Gioia vd. (2013) yönteminin kullanıldığı tümevarımsal bir yaklaşım seçilmiştir. Katılımcıların algılarını, bakış açılarını ve davranışlarını keşfetmeye çalışırken tümevarımcı bir yaklaşım uygun kabul edilir (Özdemir, 2010). Gioia yöntemi gerçeği sosyal olarak inşa edilmiş olarak görür ve katılımcıları ise gerçeği anlamlandıran araçlar olarak alır. Bu yöntemde araştırmacı toplanan verileri anlamlandırabilecek ve katılımcıların gerçeklerini teorik bilgilerle ilişkilendirebilecek perspektif ve bilgiye sahip olarak kabul edilir. Yöntemin en önemli özelliği katılımcıların gerçeği nasıl deneyimlediğine ve kavradığına öncelik vermesi ve bunlara dayalı olarak analizin tümevarımsal olarak hareket etmesidir (Gioia vd., 2013).

Gioia yöntemi, araştırmacının kendi önyargılarını incelemenin dışında tutmasına ve katılımcıların seslerine ve deneyimlere yakın kalmasına izin verir. Bu yararlar öncelikle “in vivo” (ilk kodlama veya açık kodlama) yoluyla elde edilir (Miles & Huberman, 1994). İkinci derece kodlama tamamlandığında ve üçüncü kodlama başlanıldığında ancak konuyla ilgili teorik çalışmaların incelenmesine yeniden dönülür. Bu yaklaşım, verilerle uzun süreli etkileşimi sağlar, odaklanmayı devam ettirir ve herhangi bir nüansın analizler sırasında yakalanmasını sağlar.

Araştırmanın başlangıç aşamasında, araştırmacı yazına bağlı bir kod defteri oluşturmuş ve kodlamaya sekiz adet kod ile başlamıştır (hizmet kalitesi, misafir memnuniyeti, dil yeterliliği, eğitim, iletişim becerileri, iş tecrübesi, profesyonellik, analitik düşünebilme). Araştırmacı NVivo programına yüklenen belgeleri iki bölüm için de ayrı ayrı okudu. Daha sonra araştırmacı Gioia yöntemini uygulayarak ilanlarının kullandığı kelime birliklerini (Bölüm 1) ve belgeleri misafirlerin kendi sözlerini (Bölüm 2) kod isimleri olarak kullanarak kodladı. İlk kodlama veya açık kodlama yoluyla kodlanan sonucunda ortaya çıkan tüm kavramlar, daha fazla kodlamayı bilgilendirmek için etiketlendi ve tanımlandı. İlk kodlamanın sonucunda kod defterine 6 yeni kod daha eklendi.

Kodlama sürecinin güvenilirliğini artırmak amacıyla ikinci bir kodlayıcı ile bağımsız kodlama gerçekleştirilmiştir. Belirli bir veri alt kümesi (20 iş ilanı ve 50 misafir yorumu) her iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmış, elde edilen temalar karşılaştırılmış ve farklılık gösteren kodlamalar üzerinde uzlaşma sağlanarak nihai kod listesi oluşturulmuştur. Bu süreç, Gioia yönteminin önyargıdan uzak, katılımcı odaklı analiz ilkeleriyle uyumlu şekilde yürütülmüştür.

İkinci bölümde ilk aşamada toplam 1.153 misafir yorumu içinde 575 adet in işgörenlerle ilgili olduğu bulundu. Yorumlar içinden otelin ön büro dışında diğer bölüm işgörenlerine ait olduğu belirlenenler çıkarıldı (50 adet). Ayrıca diğer yorumlar içinde oda ve yemek kalitesi gibi otel işletmelerinin diğer özellikleri ile ilgili yorumlar vardı. İkinci aşamada 525 yorum (olumlu ve olumsuz) içinden kodlanmaya devam edildi ve beliren temalar arasında olan bağlantılar da sorgulandı. Benzerlik gösteren kavramlar NVivo V12 programı kullanılmaya devam edilerek temalar altında toplandı.

Bu süreç, daha yüksek bir soyutlama düzeyine üçüncü aşamada erişilmesine ve analizlerin verilerde gömülülüğün korunmasına katkıda bulundu. Üçüncü aşamada teori ışığında (İş gören Yetkinlikleri) altı tema birleştirilerek üç bütünleşik boyuta ulaşıldı (Mesleki Yeterlilik, Kişilik Özellikleri ve Hizmet Odaklılık. İki bölüm için de kodlamanın sonucunda belirlenen temalar bütünleşik boyutlar altında toplandı (Tablo 1 ve Tablo 3). Kodlama ve analiz sürecinde, temaların tekrar etmeye başlaması ve yeni kavramların ortaya çıkmaması, veri doygunluğuna ulaşıldığını göstermektedir. Özellikle misafir yorumlarında hizmet odaklılık, yardımseverlik ve profesyonellik gibi temaların yüksek frekansla tekrarlanması, tematik doygunluğun sağlandığını ortaya koymaktadır.

Kodlama sürecinde elde edilen temaların daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla, örnek alıntılar temsiliyet, çeşitlilik ve vurgu ölçütlerine göre seçilmiştir. Alıntılar, belirli temaları en açık şekilde yansıtan ve misafir memnuniyetini etkileyen ifadelerden oluşturulmuştur. Ayrıca, NVivo yazılımında

yapılan açık kodlama sürecinde sıkça karşılaşılan kavramlara doğrudan karşılık gelen yorumlar tercih edilmiştir.

2.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırmanın örneklem, veri toplama ve analiz yöntemi ile ilgili kısıtlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma şehir otelleri için ve tek bir il kapsamında gerçekleştirilmiştir. İstanbul ilindeki otelleri temsil edebilmesi amacıyla örneklem her ne kadar yıldız sayılarına göre belirlenmiş olsa da çalışmanın yalnızca bir şehirle sınırlı olması önemli bir kısıtlılıktır. Ayrıca, otellerin iş ilanları yalnızca ön büro pozisyonları için derlenerek incelenmiştir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise iş ilanı verilerinin yalnızca çevrim içi kaynaklardan elde edilmiş olmasıdır. Basılı gazete, otel web siteleri, sosyal medya veya iş bulma kurumu gibi iş ilanlarının bulunabileceği diğer mecralar araştırmaya dâhil edilmemiştir. Ancak, çalışma yetkinlik bazlı işe alım ve eğitim süreçleri için İK alanında ek yöntem önermek amacıyla gerçekleştirildiğinden, bu kısıtlılıklar kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin frekans analiziyle incelenmesi, çalışmanın bir diğer kısıtlılığını oluşturmuştur. Bu durum, sayısal verilerden anlamlı sonuçlar üretme çabasını sınırlasa da frekans analizine ek olarak içerik analizi de gerçekleştirildiğinden bu kısıtlılığın büyük ölçüde aşıldığı önerilmektedir. Son olarak, araştırma sonuçları, işletmelerin tercih ettikleri ölçüde sundukları bilgilere dayalı olduğu için işe alım sürecinin birçok aşamasından (örn. mülakat) yalnızca ilkinin yansıtmaktadır.

2.6. Araştırma Etiği

Bu çalışmada, doküman tarama ve analiz yöntemleri kullanılmıştır. İnternette erişime açık olan ve çalışmanın verilerini oluşturan bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde etik kurallara en üst düzeyde uyulmuştur. Ayrıca, çalışmada yararlanılan kaynaklara, araştırma ve yayın etik kurallarına uygun bir şekilde atıfta bulunulmuştur.

3. Bulgular

3.1. İş İlanı Sonuçları

İş ilanlarını kodlamanın sonucunda 13 tema belirdi ve daha sonra bunlar yazınla da uyumlu olacak şekilde dört ana boyut altında. Kodlamanın sonuçları Tablo 1’de sergilenmiş ve Tablo 2 içinde de temaların frekans sayıları belirtilmiştir.

Tablo 1

İş İlanı Analitik Kodlama

Kavram ve Örnek (İlk düzey kodlama)	Tema (İkinci düzey kodlama)	Bütünleşik Boyutlar
Çok iyi derecede İngilizce bilen	Yabancı Dil	MESLEKİ YETERLİLİK
Üniversite ya da Meslek Yüksek Okullarının Turizm bölümünden mezun.	Teknik Bilgi	
Opera programını aktif kullanabilme.	Bilgisayar Programları	
Stajını Ön Büro departmanında tamamlamış	İş Tecrübesi	
Benzer pozisyonda ve 5 yıldızlı otellerde iş tecrübesi bulunan		KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
Dış görünüm ve kişisel bakımına önem gösteren	Profesyonellik	
Takım çalışmasına uyum sağlayabilen	Ekip Çalışması	
Problem çözme yeteneğine sahip	Analitik Düşünebilme	
İnsanları seven ve insan ilişkileri gelişmiş	Dostça Yaklaşım	

Yerli ve yabancı misafirle iyi iletişim kuran, diksiyonu düzgün, ikna kabiliyeti olan; sözlü ve yazılı iletişim.	İletişim Becerileri	
Operasyon saatleri içerisinde ayakta çalışabilmek.	Fiziksel Yetkinlik	
Misafir memnuniyeti odaklı çalışabilen, Üst düzey müşteri hizmetleri.	Misafir Hizmetleri	HİZMET ODAKLILIK
Anadolu yakasında ikamet eden	Yerleşim	DİĞER
Askerliğini tamamlamış	Askerlik	

İncelen iş ilanları içinde en sık tekrarlanan ve aranan özellik *iletişim becerileri* olarak bulunmuştur. İletişim becerileri, bir otelin ön büro alanında çok önemlidir, çünkü işgörenlerin misafirlere sıcak ve davetkar bir deneyim sunmasını sağlayarak konaklamalarının tonunu belirler. Açık ve etkili iletişim, görevlilerinin misafir sorularını, rezervasyonlarını ve özel isteklerini doğru bir şekilde ele almasına yardımcı olarak memnuniyeti sağlar ve yanlış anlamaları önler. Güçlü kişilerarası beceriler, görevlilerinin şikayetleri veya sorunları diplomatik olarak çözmelerine olanak tanıyarak otelin mükemmel hizmet konusundaki itibarını korur. Bu doğrultuda iş ilanlarında da diksiyon, başarılı sözlü ve yazılı iletişimin yanında ikna gücü de önemli bir özellik olarak belirmektedir.

İkinci en sık aranan özellik ise *yabancı dil bilgisidir*. Yabancı dil bilgisi, uluslararası bir otelin için çok önemlidir, çünkü işgörenlerin farklı dil geçmişlerine sahip konuklarla etkili bir şekilde iletişim kurmasına yardımcı olarak sorunsuz bir deneyim sağlar. Bir konuşun ana dilini konuşmak, daha sıcak bir atmosfer yaratabilir, kültürel duyarlılığı gösterebilir ve otel hakkında olumlu izlenimler uyandırabilir. Yabancı dil yeterliliği, ön büro görevlilerinin rezervasyonları ele almasına, yol tarifi vermesine ve yanlış anlamalar olmadan soruları veya endişeleri ele almasına olanak tanıyarak konuk memnuniyetini ve sadakatini artırır. İş ilanlarında baskın olarak İngilizce dil bilgisi aranmakla birlikte, bazı otellerde ikinci dil olarak Arapça ve Rusça bilgisi de tercih sebebi olarak bildirilmiştir.

Bir diğer aranan özellik ise daha önce otellerde elde edinilmiş iş tecrübesidir. Bazı oteller turizm sektöründe veya otelde çalışmış olmayı yeterli de bulsa, özellikle 4 ve 5 yıldızlı oteller mutlaka benzer otellerde 6 ay ile 2 yıl arası tecrübe edinmiş olmayı ön koşul olarak belirtmektedirler. Beş yıldızlı bir oteldeki deneyim, ön büro işgörenlerini uluslararası konukların yüksek beklentilerini karşılayan olağanüstü hizmet sunma becerileriyle donatır. Unutulmaz konuk deneyimleri yaratmada kritik olan kişiselleştirilmiş ilgi, sağduyu ve proaktif problem çözme gibi lüks konaklama standartlarının derinlemesine anlaşılmasını sağlar. Beş yıldızlı bir ortamda farklı kültürel tercihlere ve zorlu durumlara maruz kalmak, işgöreni uluslararası bir otel resepsiyonunun karmaşıklıklarını profesyonellik ve güvenle ele almaya hazırlar.

Tablo 2

İncelen İş İlanlarına Göre İşgörenlerden Beklenen Yetkinlikler

Kriter	Sıklık Sayısı	%	Kriter	Sıklık Sayısı	%
İletişim Becerileri	106	14%	Hizmet Odaklılık	55	7%
Yabancı Dil	90	12%	Dostça Yaklaşım	47	6%
İş Tecrübesi	80	11%	Dış Görünüm	38	5%
Bilgisayar Programları	75	10%	Analitik Beceriler	36	5%
Eğitim Başarısı	70	9%	Askerlik	36	5%
Ekip Çalışması	60	8%	Yerleşim	22	3%
Fiziksel Yetkinlik	58	8%	Toplam	737	100%

Teknik beceriler, bilgiler ve akademik başarı da beklendiği üzere önemli görülmektedir. Ancak, belki her pozisyonda olmayacak şekilde ekip çalışması ve fiziksel yetkinlik de iş ilanlarında öne çıkmaktadır. Uluslararası bir otelin resepsiyon alanında, işgören üyeleri arasında sorunsuz koordinasyonu sağlamak için ekip çalışması büyük önem taşır ve misafir check-in, check-out ve özel isteklerin verimli bir şekilde ele alınmasına olanak tanır. İşbirlikçi bir ortam, resepsiyonistlerin konuk tercihleri, kültürel nüanslar ve operasyonel güncellemeler hakkında bilgi paylaşmasına imkân tanıyarak tutarlı ve kişiselleştirilmiş hizmet sunulmasını sağlar. Güçlü ekip çalışması, destekleyici bir atmosferi teşvik ederek profesyonelliği ve verimliliği korurken, işgörenlerin yoğun check-in saatleri veya misafir şikâyetlerini çözmek gibi yüksek baskı durumlarının üstesinden gelmesine yardımcı olur.

3.2. Misafir Memnuniyet Sonuçları

İkinci bölümde toplanan 1.153 misafir yorumunun içinde 525 misafir işgörenlerle ilgili olumlu ve olumsuz yorumlarda bulunmuştur. Bazı misafirler sadece olumlu veya olumsuz, bazıları ise hem olumlu hem olumsuz yorumlarda da bulunmuştur. Örnek olarak işgörenlerin dil yetkinliğini ile ilgili memnun kalan bir misafir aynı anda hizmet odaklılık ile ilgili mutsuz olabilmektedir. Yapılan inceleme sonucunda işgörenlerle ilgili 417 olumlu, 134 olumsuz yoruma ulaşılmıştır. Yorumların uzunluğu en az bir kelime ve en çok 19 kelime olmuştur. Kodlamanın sonuçları Tablo 3'te sergilenmiş ve Tablo 4 içinde de temaların frekans sayıları belirtilmiştir.

Tablo 3

Analitik Kodlama- Bölüm 2

Kavram ve Örnek (İlk düzey kodlama)	Tema (İkinci düzey kodlama)	Bütünleşik Boyutlar
Tüm işgörenler Rusça konuşabiliyordu. İşgörenler hem İngilizce hem Türkçe konuşabiliyordu Tek kelime Fransızca konuşmuyorlardı.	Yabancı Dil Konuşabilmek ve Anlayabilmek	MESLEKİ YETERLİLİK
İşgörenler çok iyi eğitilmiş. Odada bulunan internet servisi ile tamamıyla bilgisizlerdi. Şehir'de gezi ile ilgili plan yapmamıza yardımcı olmadılar.	Bilgili Olmak ve Paylaşmak	
İşgörenler çok mutsuzdu. İşgörenler hiç gülmüyordu. Kendi aralarında Türkçe konuşuyorlardı. Önbüro ekibi çok profesyoneldi. Çok tecrübeliydiler. Mükemmellerdi	Profesyonellik Sergileyebilmek	
İşgörenler çok dost canlısıydı. Samimiydiler. İşgörenler biz hep yardımcı oldu ve bizimle birçok faydalı bilgi paylaştı. Bize karşı dürüst değillerdi. Kibar bir şekilde bizimle konuştular. Bilgi paylaşımı olmadığı için uçağımızı kaçırdık.	Dostça Yaklaşım ve Yardımseverlik Açık İletişim Kullanmak	KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
Servis çok hızlıydı. İşgörenler her istediğinizi tahmin edebiliyordu.	Misafir Hizmeti	HİZMET ODAKLILIK

İşgörenler çok esnekti.

İşgörenler bir günaydın bile demediler.

Resepsiyona her sorduğumuzda yağmurlu bir gün dediler, ama gün içinde yağmur yağmadı ve çok sıcaktı.

Misafirler yabancı dil konuşabilmek ve anlayabilmek, bilgili olmak ve paylaşabilmek ve iş yerinde profesyonellik sergileyebilmek kriterlerini kullanarak işgörenlerin *yeterlilik* veya *yetersizliklerini* yorumlamışlardır. Öncelikler misafirler İstanbul otellerinde profesyonellik gösterilmesine çok önem vermekte ve genelde otel işgörenlerinin davranışlarını olumlu bulmaktadırlar (55 yorum). Misafirler sıklıkla işgörenleri “çok profesyoneldi” şeklinde tanımladıkları için tam olarak neyin anlatılmak istendiğinin bilinmemesine rağmen, içine eğitim yeterliği, kılık kıyafet ve davranış biçimini de aldığı varsaymak yanlış olmayacaktır. Aynı zamanda işyerinde somurtan ve işlerini uzmanca yürütemeyen işgörenleri de eleştirmekte ve eğitim yetersizliği olduğunu düşündüklerini belirtmektedirler (11 Yorum). Özellikle ön büro çalışanlarının odalarla yapılması istenen değişikliklerle veya rezervasyonların uzatılmasıyla ilgili istekleri yerine getirememeleri misafirlerde memnuniyetsizlik yaratmaktadır.

Tablo 4

Misafir Yorumlarına Göre İşgörenlerden Beklenen Yetkinlikler

Yetkinlik	Kriter	Olumlu		Olumsuz	
		n	%	n	%
MESLEKİ YETERLİLİK	Yabancı Dil	13	3%	27	20%
	Bilgili Olmak ve Paylaşmak	4	1%	3	2%
	Profesyonellik Sergileyebilmek	55	13%	11	8%
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	Dostça Yaklaşım ve Yardımseverlik	264	63%	32	24%
	Açık İletişim Kullanmak	4	1%	6	4%
HİZMET ODAKLILIK	Misafir Hizmeti	77	18%	55	41%
	Toplam	417	100%	134	100%

Bu kriterin hemen akabinde yabancı dil yeterliliği önem kazanmaktadır. İstanbul iline gelen yabancı misafir profiline bağlı olarak, misafirler işgörenlerin İngilizce ile ikinci yabancı dil olarak Rusça, İspanyolca ve Fransızca beklentileri öne çıkmaktadır (27 Yorum).

“İş görenleri İngilizce konuşabilmelidir.”

“İngilizce konuştuğumuzda planlar veya yol tarifleri konusunda yardımcı olamadılar.”

“Spa alanında İngilizce konuşulmamaktadır.”

Arapça konuşulan ülkelerden gelen misafir artışlarına rağmen bu ülkelerden gelen misafirler daha sıklıkla İngilizce konuşabilmekte ve yorumlarında da Arapça dil bilgisi ile ilgili olumsuz görüş bildirmemektedirler. En son olarak ön büro çalışanlarının İstanbul ili ilgili bilgili olmaları ve misafirlere bu konuda yardımcı olmaları beklenmektedir.

Misafirlerin İstanbul otel işletmelerinde çalışan işgörenlerle ilgili en olumlu buldukları yeterlilik *kişilik özellikleridir*. Özellikle işgörenlerin çok dostça yaklaştıklarını ve yardımsever olduklarını belirtmişlerdir (264 yorum). Bazı yorumlar şu şekildedir:

“Çok yardımseverdiler ve bize birçok faydalı bilgi sağladılar.”

“Resepsiyondaki görevliler çok cana yakındılar.”

“Sıcak bir karşılama, uzun bir yolculuğun tüm yorgunluğunu resepsiyondan uçağa binerek başlar.”

“Samimi ve müşteri odaklıydılar.”

Bu konudaki şikayetler ise sıklıkla ön büro ve sabah kahvaltısı servis gerçekleştiren işgörenlerin davranış biçimleri ile ilgili olmuştur (32). Ayrıca misafirler özellikle ön büro işgörenlerinden doğru ve hızlı bilgi paylaşımı beklentisi içerisindeyler. Buna örnek olarak şehir turları ve uçak servisi saatleri verilebilir.

Otel sektörü için misafir memnuniyeti etkileyen en önemli faktörlerden birisi de hizmet kalitesidir. Misafirler İstanbul otelleri için hem olumlu (77) hem de olumsuz (55) bildirimlerde bulunmuşlardır. Servis konusunda özellikle yorum yazarların zamanında, hızlı ve bazen de ekstra ücret istenmeden temin edilmesini önemsedikleri anlaşılmıştır. Bazı yorumlar şu şekildedir:

“İş gören harikaydı, check-in çok hızlıydı.”

Olumsuz yorumlar incelendiğinde bazı yorumlar müşteri beklentilerin sadece otel içi aktiviteler için değil otel dışında katıldıkları gezi, ziyaret ve alışveriş esnasında yaşadıkları olumsuz deneyimlerin de işgörenleri değerlendirmelerinde rol oynadığı anlaşılmıştır. Bazı yorumlar şu şekildedir:

“Bir gün, akşam yemeği için önerilen ve rezervasyon için bize teklif edilen restoranda bize karşılık gelen fiyatlardan üç kat daha fazla ücret alan bir restoran ile karşılaştık.”

“Neredeyse uçuşumuzu kaçırtıyorduk, trafik İstanbul'da aşırı, otel işgöreni bize dönüş yolculuğu konusunda daha iyi tavsiyede bulunabilirdi.”

Bunlarla birlikte otelin verilen servis karşılığı ücret istediği durumlar (dövizin yerel para cinsine çevrilmesi gibi) işgören değerlendirmelerine olumsuz yansımaktadır. Bu sonuçlar özellikle yıldız sayısı arttıkça, beklentinin de artmasıyla daha da keskinleşmektedir. Bazı yorumlar şu şekildedir:

“Otopark, internet, kahvaltı, kısacası bu oteldeki diğer otellerde ücretsiz olan her şey ekstra.”

“Özel kanalları izlemek için 500 riyal aldılar, bana çok kötü bir tarzları var.”

“Orada yerel para biriminde ödeme yaptırtarak XX Otel (5 yıldızlı bir otel) tarafından dolandırıldım, bunu ancak İngiltere'ye döndüğümde fark ettim.”

3.3. Karşılaştırma

Bu çalışmada kullanılan iki veri kaynağı, çevrimiçi iş ilanları ve misafir yorumları, konaklama sektöründeki işgören yetkinliklerini farklı açılardan değerlendirme imkânı sunmuştur. İş ilanları, otel yöneticilerinin işe alım sürecinde öncelik verdikleri teknik ve mesleki yeterlilikleri ortaya koyarken; misafir yorumları, hizmet deneyimi üzerinden değerlendirilen kişilik özellikleri ve hizmet odaklı davranışlara ışık tutmuştur. Bu iki farklı perspektiften veri toplanması, çalışmanın temel amacı olan yetkinlik bazlı İK süreçlerini geliştirmek için daha bütüncül ve bağlamsal bir analiz yapılmasına olanak sağlamış, misafir beklentileri ile işveren talepleri arasındaki boşlukları görünür kılmıştır.

İş ilanları ve misafir yorumları arasındaki ilk önemli fark, *hizmet davranışları* ile ilgilidir. Olumsuz misafir yorumlarını incelediğimizde, misafirlerin en sık ön büro işgörenlerinin hizmetleriyle (örn. hız, kalite, vb.) ilgili şikayetlerde bulunduğu görülmüştür. Şikâyetlerin içerikleri hem kişilik özellikleri hem de servis kalitesindeki eksikliklere değinmektedir. Ayrıca şikâyetlerin bir bölümü işgörenlerin görev tanımları dışında bile olsa, ön büro en sık iletişim kurulan bölüm olduğu için aksaklıklar misafirlerin ön büro işgörenlerini olumsuz değerlendirilmelerine sebep vermektedir.

Karşılaştırmalı olarak iş ilanlarını incelediğimizde “*hizmet odaklılık*” kriterinin aranan özellikler arasında gerilerde yer aldığı görülmüştür (8. en sık aranan yetkinlik). Hizmet odaklılık veya hizmet verme ön eğiliminin bir kişilik özelliği olduğunu savunan araştırmacılar olduğu kadar, öğrenilebilir tutum ve davranışlar olduğunu savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (Kuşluvan & Eren, 2011). Eğer bu yetkinliğin bir kişilik özelliği olduğunu savunursak, bu durumda işe alım süreçlerini iyileştirmek ile ilgili önerilerde bulunmamız gerekecektir. Ancak uzun surede de dahi olsa öğrenilebilir olduğunu varsayarsak, bu durumda işletme kültürü ve geliştirme süreçleri ile ilgili önermelerde bulunmamız söz konusudur.

Yabancı dil mecburiyeti iş ilanlarında en önemli ikinci yetkinlik kriteri olmasına rağmen, misafirlerin bu konuda yorumları oldukça olumsuzdur. Misafirler işgörenlerin ya hiç İngilizce konuşmadığından ya da seviyesinin çok düşük olduğundan şikâyet etmektedirler. Otellerin yabancı dil bilen işgören aramalarına rağmen bu sonuçla karşılaşmanın birkaç nedeni olabilir. Öncelikle İstanbul ilinde iyi seviye İngilizce bilen ve turizm eğitimi almış üniversite mezunu az olabilir. İkinci kuvvetli sebep ise iyi derece İngilizce bilen mezunların daha iyi çalışma koşulları nedeniyle başka sektörlere kaymaları söz konusu olabilir. İstanbul ili içinde rekabetçi birçok sektör ve işletme bulunduğu düşünüldüğünde bu sonucun da bir etken olabileceği varsayılabilir. Diğer bir olası sebep de işe yerleştirilen işgörenlerin varsayılandan daha az İngilizce dil ve kültürel yetkinliğine sahip olmasıdır.

Misafirlerin çokça şikâyet ettiği bir diğer konusu ise işgörenlerin profesyonel olmama, yanlış bilgilendirme yapmaları veya dürüst olmamalarıdır. Bu yanlışlıklar, misafirlerin öncelikle işgörelere ve daha sonra da otele olan güvenini sarsmaktadır. Bu bulgunun ışığında iş ilanlarını incelediğimizde aranan mesleki yeterlilik veya kişilik özellikleri arasında etik değerler bulgusuna rastlanmamıştır. Oteller profesyonel olmayı sadece fiziksel görünüm ile bağdaştırmaktadır. Oteller açık iletişime birinci derecede önem vermekte birlikte, açık iletişimin tanımı içinde dürüstlük veya doğru iletişim yer almamaktadır. Misafirler işgörenlerin yeteri kadar arkadaşça ve iyi iletişim sağladıklarını belirtmişlerdir. Sorun bunların dışında, daha çok misafirlerin çeşitli servisler veya yönlendirilmelerde kandırıldıklarını hissetmeleriyle ilgilidir.

İş ilanlarında hiç yer almayan ancak misafirler tarafından önem verilen bir diğer husus ise lokal bilgidir (bulunan şehir ile ilgili bilgilendirme veya yönlendirme). Ön büro personelinin yerel bilgisi, misafir memnuniyeti açısından önemlidir çünkü çevredeki eğlence merkezleri, yemek seçenekleri ve ulaşım gibi konularda kişiselleştirilmiş öneriler ve bilgiler sunmalarını sağlar. Bu, misafirlerin ihtiyaçlarını karşılayarak ve konaklama deneyim kalitesine etki eder ve genel memnuniyeti artırır. Ayrıca işgören, yerel sorunları (örneğin, hava durumu veya ulaşım aksaklıkları) öngörüp çözebilir, böylece misafirlerin kendilerini değerli ve iyi desteklenmiş hissetmelerini sağlar.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, otel işverenlerinin iş ilanlarında aradıkları beceri ve nitelikleri konukların çevrimiçi incelemelerinde değer verdikleri niteliklerle karşılaştırarak konaklama sektöründeki çalışan yetkinliklerinin kritik kesişimini araştırdı. Bulgular, bu iki bakış açısı arasında kayda değer farklılıkları belirleyerek, otel endüstrisinde insan kaynakları (İK) yönetimine daha misafir merkezli bir yaklaşıma duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

İş ilanlarının analizi, İstanbul'daki otellerin öncelikle güçlü iletişim becerilerine sahip, yabancı dil yeterliliğine (özellikle İngilizce) ve benzer rollerde daha önce deneyime sahip adaylar aradığını ortaya koymuştur. Bu kriterler, işin işlevsel yönlerine yapılan vurguyu yansıtır ve çalışanların operasyonel görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlar. Özellikle 4 ve 5 yıldızlı otellerde önceki deneyimlere odaklanmak, stresli ortamlarda anında çözüm üretebilme yetkinlik beklentisini ortaya koymaktadır.

İş deneyiminin eğitimden daha fazla önemsendir olması benzer çalışmaların bulguları ile uyumludur (örn. Oğuzbalaban, 2019; Dogan vd., 2018). Ayrıca yabancı dil bilgisi ve bu dilin öncelikli olarak İngilizce olması da diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Ancak İstanbul otellerinde ikinci aranan diller arasında Arapça, Çince ve Rusça yer alırken, ulusal olarak gerçekleştirilmiş çalışmalarda daha sıklıkla Rusça dilinin aranması bir farklılık olarak belirmektedir (örn. Erdem vd., 2023). Oteller müşteri profillerine bağlı olarak dil ile ilgili yetkinlik beklentilerini beklendiği üzere uyumlaştırmaktadırlar.

Uluslararası otel İK bölümlerin yeni mezunlardan aradıkları liderlik, işe ve işletmeye uyum kriterleri (örn. Kwok vd., 2011), İstanbul için gerçekleştirilen çalışmada taranan e-ilanlarda hiç yer almamıştır. Muhtemeldir ki bu özellikler işe alım sürecinin bir sonraki aşaması olan mülakatlarda göz önünde bulundurulmaktadır. Bunun yanında misafir değerlendirmeleri, kişilerarası ve hizmet odaklı yetkinlikleri vurgulamaktadır. Ayrıca memnuniyetlerinin temel belirleyicileri olarak samimiyet, yardımseverlik ve hizmet odaklı bir tutum gibi kişilerarası becerilerin öneminin altını çizmiştir. Konuklar profesyonelliğe değer verse de memnuniyetleri gerçek bir özen ve yardım etme isteğiyle yakından bağlantılı görünmektedir. Olumlu yorumlar sıklıkla proaktif, özenli ve sıcak bir atmosfer yaratabilen çalışanlarını övmüşlerdir. Otelin soyut özelliklerine, özellikle de işgörenlerin hizmet odaklılığına verilen önem İstanbul ilinde gerçekleştirilen diğer bir çalışmanın sonuçları ile uyum içindedir (Cetin & Walls, 2016).

Oteller işgören seçiminde, sorunsuz ve operasyonları kolaylaştıran becerilere öncelik verirken, konuklar genel deneyimlerini geliştiren becerilere daha fazla değer vermektedir. İşveren beklentileri ile misafir tercihleri arasındaki bu fark, mevcut İK uygulamalarında önemli bir boşluk olduğunu ortaya koymaktadır. "Hizmet yatkınlığı" iş ilanı analizinde daha alt sıralarda yer alması, ancak konuk değerlendirmelerinde önemli bir faktör olması gerçeğiyle daha da kanıtlanmıştır. Bu, otellerin işe alım sırasında aradığı yetkinlikler ile misafir memnuniyetini en doğrudan etkileyen yetkinlikler arasında potansiyel bir uyumsuzluğa işaret etmektedir.

Araştırma aynı zamanda Shum vd., (2018) ve Hu vd., (2024) çalışmalarına benzer şekilde yetkinliklerin bağlamsal doğasını vurgulamış ve işgören yetkinliklerine evrensel bir yaklaşımın etkisiz olabileceğini öne sürmüştür. Misafir geri bildirimlerinin önbüro işgörenlerinden yerel bilgi ihtiyacını vurgulaması, yetkinliklerin belirli konumlara ve misafir profillerine göre uyarlanması gerektiğini göstermektedir.

Yabancı dil yeterliliği iş ilanlarında önemli bir gereklilik iken, misafir değerlendirmelerinde de bir memnuniyetsizlik noktası olarak bulunmuştur. Bu, otellerin etkili bir şekilde iletişim kurma ve misafir ihtiyaçlarını karşılama becerisi yerine resmi dil becerilerine öncelik veriyor olabileceğini düşündürmektedir. Dil becerileri ile hizmet sunumu arasındaki kopukluk, teknik yeterlilik ile ilişkisel yeterlilik arasındaki farkın da altını çizmektedir.

4.1. Teorik katkı

Bu çalışma, işgören yetkinliğinin doğrudan bir ölçüsü olarak misafir geri bildirimlerini dâhil ederek yetkinlik temelli İK konusunda mevcut yazına katkıda bulunmaktadır. Araştırma, gerekli olan ile istenen arasındaki boşluğu keşfederek, misafir içgörülerinin yetkinlik çerçevelerine entegrasyonu için ampirik destek sağlamıştır.

4.2. Uygulamaya Yönelik Pratik Çıkarımlar

Bulgular, otel yöneticileri, İK uzmanları ve eğitimciler için önerilerde bulunmaktadır. Özellikle, çalışma, teknik yeterliliğin yanı sıra hizmet odaklı becerilere öncelik vermek için işe alım ve eğitim stratejilerinin yeniden değerlendirilmesi ihtiyacını vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, işgörenlerin

yeteneklerini misafir beklentileriyle uyumlu hale getirmeye yardımcı olacak ve sonuçta genel memnuniyeti artıracaktır. Ayrıca sadece teknik yetenekleri değil, aynı zamanda empati, problem çözme ve iletişim gibi becerileri de vurgulayacak eğitim programlarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Bulgular doğrultusunda, işe alım kriterlerinin yeniden ağırlıklandırılması önerilmektedir. Özellikle hizmet odaklılık ve güler yüz gibi misafir memnuniyetini doğrudan etkileyen kişilik özelliklerinin, yabancı dil ve deneyim gibi teknik yeterliliklerle eşdeğer öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu nedenle, otel işletmeleri işe alım süreçlerinde kişilik özelliklerini ölçen yapılandırılmış mülakatlar veya davranışsal testler gibi araçları daha fazla kullanmalı; iş ilanlarında bu özelliklere açıkça yer vermelidir. Bu kriterlerin işe alımda daha yüksek ağırlıkla değerlendirilmesi, misafir memnuniyetine doğrudan katkı sağlayabilir. Oteller, bu değişikliklerin etkisini misafir yorumları, şikâyet oranları ve tekrar rezervasyon oranları gibi göstergelerle izleyerek ölçebilir.

Araştırma, misafir geri bildirimlerinin yetkinlik çerçevelerinin geliştirilmesine sistematik olarak dâhil edilmesi gerektiğini göstermektedir. Oteller, misafir yorumlarını aktif olarak araştırarak ve analiz ederek, memnuniyeti artıran belirli yetkinlikleri daha iyi anlayabilir. Sonuçlar, bu becerilerin otel yönetimi tarafından her zaman değer verilmediğini değil, aynı zamanda bu alanlardaki beceri eksikliğinin doğrudan olumsuz misafir deneyimlerine yol açabileceğini göstermektedir.

Çalışma aynı zamanda otellerin sadece çalışan becerilerine odaklanması değil, aynı zamanda çalışanların iyi eğitilmesini ve desteklenmesini ve misafir ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için güçlü bir işyeri kültürünün oluşturulmasını sağlama ihtiyacına da işaret ediyor. Hem eğitim kurumlarında hem de otellerdeki eğitim programlarında etik değerler eğitiminin güçlendirmesi gerektiği de araştırmanın uygulamaya yönelik tavsiyeleri arasındadır. Bunlarla birlikte çalışma önbüro işgörenlerinin yerel bilgi konusunda eksikliklerini vurgulamıştır. Eğitim süresince sınıf içi öğretim ile öğrencilerin sektörü ve bulundukları şehirleri tanımaları ve gerekli yetkinlikleri geliştirebilmeleri için saha gezileri, stajlar ve proje araştırma ve geliştirme aktiviteleri de planlanmalıdır (Hatipoglu vd., 2014; Hatipoglu, 2018).

4.3. Sonuç

Gelecekteki çalışmalar, otellerin farklı işe alım kanallarında (örn. mülakatlar, referans kontrolleri, sosyal medya duyuruları, otel web siteleri, staj programları ve doğrudan başvurular) kullandıkları yetkinlik kriterlerini karşılaştırmalı olarak incelemelidir. Bu tür bir analiz, çevrimiçi iş ilanlarında eksik kalan hizmet odaklılık, yerel bilgi ve etik değerler gibi niteliklerin diğer kanallarda nasıl değerlendirildiğini ortaya koyabilir. Ayrıca, işe yerleştirme sürecinin tüm aşamalarının (ilan, başvuru, mülakat, değerlendirme ve oryantasyon) incelenmesi, yetkinlik bazlı işe alımın daha bütüncül ve bağlamsal olarak anlaşılmasını sağlayacaktır. Misafir yorumlarında sıklıkla vurgulanan kültürel beklentiler ve hizmet deneyimi farklılıkları göz önüne alındığında, kültürel faktörlerin çalışan yetkinlikleri üzerindeki etkisi de derinlemesine araştırılmalıdır. Bu bulguların genellenebilirliğini ve geçerliliğini artırmak için daha fazla nicel araştırma yapılması gereklidir.

Sonuç olarak, bu çalışma, konaklama endüstrisindeki çalışan yetkinliklerinin dinamiklerinin daha derin bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunarak, İK'ya misafir merkezli bir yaklaşıma duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Oteller, işveren beklentileri ile misafir tercihleri arasındaki boşluğu ele alarak işgören performansını optimize edebilir ve sonuç olarak genel misafir memnuniyetini artırabilir.

5. Kaynakça

- Aksu, A. A. (2005). Defining training needs of five-star hotel personnel: An application in the Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(945-953). <https://doi.org/02686900510625299>
- Aksu, M. (2023). Multidimensional analysis of job postings by human resources departments. *EKEV Akademi Dergisi*, (Özel Sayı), 205-232. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1284522>
- Alrawadieh, Z., & Demirkol, Ş. (2015). Konaklama işletmelerinde e-şikâyet yönetimi: İstanbul'daki beş yıldızlı oteller üzerinde bir çalışma. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 130-148. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/909189>
- Andrades, L., & Dimanche, F. (2019). Destination competitiveness in Russia: tourism professionals' skills and competences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 910-930. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0769>
- Baum, T. (1990). Competencies for hotel management: Industry expectations of education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2, 13-16. <https://doi.org/10.1108/09596119010135190>
- Berezina, K., Bilgihan, A., Cobanoğlu, C., & Okumus, F. (2016). Understanding satisfied and dissatisfied hotel customers: Text mining of online hotel reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.983631>
- Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57. doi.org/10.5465/amp.2006.20591004
- Bharwani, S., & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to cocreate memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25, 823-843. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2012-0065>
- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Bucak, T., & Özarslan, H. (2016). Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ile misafir memnuniyeti arasındaki ilişki (Çanakkale ili merkezindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller örneği). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(36), 1-28. [Google Scholar](https://scholar.google.com/citations?user=...)
- Cetin, G., & Walls, A. (2016). Understanding the customer experiences from the perspective of guests and hotel managers: Empirical findings from luxury hotels in Istanbul, Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(4), 395-424. <https://dx.doi.org/10.1080/19368623.2015.1034395>
- Çetin, S., Şengün, H. İ., & Uslu, A. (2023). Mardin restoranlarının COVID-19 öncesi ve sonrası süreçte algılanan hizmet kalitesinin içerik analiziyle incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 32, 973-1002. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2757348>
- Doğan, S., & Tuncer, M. (2018). Otel personeli iş ilanlarında aranan nitelik ve becerilere yönelik bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(4), 1231-1251. <https://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.310>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64. [http://dx.doi.org/10.1108/09685220610648373](https://dx.doi.org/10.1108/09685220610648373)
- Erdem, B., Asmadili, İ., & Özgen, N. N. (2023). Otel işletmelerinde müşteri ilişkileri bölümüne yönelik internet üzerinden verilen iş ilanlarının içerik analizi. *Current Perspectives in Social Sciences*, 27(1), 24-33. <http://dx.doi.org/10.5152/JSSI.2023.22391>

- Ergüt, Ö. (2021). Metin madenciliği yaklaşımıyla işverenlerin nitelik taleplerinin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 138-157. <http://dx.doi.org/10.46928/iticusbe.763191>
- Eşiyok, H., & Öztürk, Y. (2021). 5 Yıldızlı konaklama işletmelerine yönelik çevrimiçi yorumların incelenmesi: Ankara Örneği *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 9 (Special Issue 5), 232-249. [Google Scholar](https://doi.org/10.46928/iticusbe.763191)
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gursoy, D., Akova, O., & Atsız, O. (2022). Understanding the heritage experience: a content analysis of online reviews of World Heritage Sites in Istanbul. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 20(3), 311-334. <https://doi.org/10.1080/14766825.2021.1937193>
- Hai-yan, K., & Baum, T. (2006). Skills and work in the hospitality sector: The case of hotel front office employees in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 509-518. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110610681548>
- Harkison, T. (2018). The use of co-creation within the luxury accommodation experience—myth or reality? *International Journal of Hospitality Management*, 71, 11-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.006>
- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). *Organizational behavior*. Southwest Cengage Learning.
- Hu, F., Jin, Y., Niu, Y., & Chen, K. (2024). Does the tourist appreciate your employees? prioritizing service employee improvements based on user-generated content mining. *SAGE Open*, 14(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/215824402412549>
- Jauhari, V. (2006). Competencies for a career in the hospitality industry: An Indian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 123-134. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110610646673>
- Koçer, S., & Öksüz, G. (2015). Elektronik işe alma sürecinde özel istihdam bürolarının rolü: Adecco Türkiye ve kariyer.net incelemesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 181-203. <http://dx.doi.org/10.17130/ijmeh.2015.11.24.690>
- Kuo, C.-M. (2007). The importance of hotel employee service attitude and the satisfaction of international tourists. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1073-1085. <https://doi.org/10.1080/02642060701673752>
- Kuşluvan, S., & Eren, D. (2011). İşgörenlerin kişilik özelliği olarak hizmet verme yatkınlığı ve ölçümü: Bir literatür taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/154420>
- Kwok, L. (2012). Exploratory-triangulation design in mixed methods studies: A case of examining graduating seniors who meet hospitality recruiters' selection criteria. *Tourism and Hospitality Research*, 12(3), 125-138. <https://doi.org/10.1177/1467358412466669>
- Kwok, L., Adams, C. R., & Price, M. A. (2011). Factors influencing hospitality recruiters' hiring decisions in college recruiting. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 372-399. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588571>
- Li, P.-Y. P., & Wang, F.-J. (2010). An analysis of essential competencies of hotel first level supervisors. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(2), 140-161. [Google Scholar](https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588571)
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

- Miles, M. B., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. SAGE.
- Oğuzbalaban, G. (2019). Konaklama işletmelerine yönelik iş ilanlarının içerik analizi: turizm gazetesi örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 461-473. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/896040>
- Otoo, F., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on organizational effectiveness: The Role of employee competencies. *International Journal of Management Studies*, 42(7/8), 435-454. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2017-0113>
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem-bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/113287>
- Ricci, P. (2010). Do lodging managers expect more from hospitality graduates? A comparison of job competency expectations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(2), 218-232. <https://doi.org/10.1080/15332840903455059>
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Saut, M., & Bie, S. (2024). Impact of service expectation, experiential quality, and perceived value on hotel customer satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(4), 781-809. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2141414>
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.002>
- Tas, R. F. (1988). Teaching future managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 41-43. [Google Scholar](https://scholar.google.com/citations?user=...)
- Tesone, D. V., & Ricci, P. (2005). Job competency expectations for hospitality and tourism employees: Perceptions of educational preparation. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 53-64. https://doi.org/10.1300/J171v04n02_03
- Tsaur, S.-H., & Lin, Y.-C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior. *Tourism Management*, 25(4), 471-481. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00117-1](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00117-1)
- Tsou, H. T., Chen, J. S., Mai, T. O., & Jade, N. B. N. (2025). Soft HRM practices fostering service innovations and performance in hospitality firms. *Sustainability*, 17(3), 895. <https://doi.org/10.3390/su17030895>
- Türkay, B. (2024). Sağlık turizmi işletmelerinde çevrimiçi müşteri şikâyetlerinin analizi ve hizmet kalitesi iyileştirmedeki rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 2365-2382. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1920>
- Villi, B., & Saçkes, E. (2021). Konaklama işletmelerine yönelik iş ilanlarının içerik analizi yöntemi ile incelenmesi: Kariyer.net örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(46-1), 1501-1519. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2088503>