

# İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel\* Uygulaması

Abdurrahman Benli \*\*

Levent Şahin \*\*\*

**Özet:** Son yıllarda dünya konjonktüründe sürekli olarak kendini yenileyerek oluşumunu devam ettiren teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişiklikler işletmeleri yoğun bir rekabet ortamı içerisine sokmuştur. Firmaların bu yoğun rekabet ortamında ayakta durabilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri doğru işgücünü bulma ve istihdam etmelerine bağlıdır. Günümüzde artık bütün şirketler, aynı teknolojik donanıma sahip olsalar bile örgütsel amaçları gerçekleştirmede onları birbirinden farklı kılacak en önemli unsurun "insan kaynağı" olduğunun farkına varmışlardır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında giderek daha etkin rol oynamakta ve "stratejik insan kaynakları yönetimi" olarak literatürde kendine yer bulmaktadır. Bütün bu gelişmelerin ışığında firma için en verimli ve etkin çalışacak "işgören bulma ve seçme" süreci, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu olarak göze çarpmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, temelde örgütün stratejik ve uygulamaya dönük gereksinmelerine insan kaynaklarının uyumunun sağlanması ve bu kaynaklardan tam kapasite ile yararlanılması konusu ile ilgilidir. Doğal olarak tüm örgütler, İKY'de "işgören bulma ve seçme" işlevine uygulama noktasında giderek daha fazla önem vermektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İşgören Bulma ve Seçme, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

## I. Giriş

Son yıllarda insan kaynakları yönetiminde meydana gelen yoğun değişiklikler ve gelişmeler; insan unsurunun "tüketilmesi gereken bir nesne" değil "geliştirilmesi gereken bir değer" olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Organizasyon içerisindeki en önemli kaynağın insan olduğu düşüncesi, bir klişe olmaktan çıkmış ve şirket yönetimleri için stratejik anlamlar ifade etmeye başlamıştır. Yönetimler, artık bir

---

\* İstanbul-Yeşilköy mevkiinde bulunan Türkiye'nin en eski ve en güzide otellerinden biri.

\*\* Yrd. Doç. Dr. A. Benli, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi B.İ.İ.B.F. ÇEEİ Bölümü öğretim üyesidir.

\*\*\* Levent Şahin, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi B.İ.İ.B.F. ÇEEİ Bölümü araştırma görevlisidir.

örgütteki en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkına varmışlardır. Gerekli olan tüm teçhizat ve donanım sağlanmış olsa dahi, insanoğlu faaliyete geçmediği sürece, hiçbir şey gerçekleşmeyecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan “işgören bulma ve seçme” süreci, şüphesiz ki, bu personelin tedarikinde uygulanan süreçlerin başında gelmektedir. İnsan unsurunun bu denli önemli olması işgören bulma ve seçme sürecini giderek daha da vazgeçilmez hale getirmektedir. Bunun sebebi, bu süreçte meydana gelebilecek herhangi bir yanlışlığın ileride işletme/organizasyon gelişimine ve verimliliğine olumsuz yönde yansıtacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle, günümüzün en önemli stratejik alanlarından biri olmaya başlayan insan kaynakları yönetimine ve fonksiyonlarına değinilecektir. Daha sonra insan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme fonksiyonunun önemi belirtilecek, ayrıca İstanbul Çınar Hotel uygulaması ile bu sürecin işleyişi örneklendirilecektir.

## II. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, kimi yazar ve bilim adamlarına göre, geleneksel personel yönetimi kavramının modern terimlerle ifade edilen şeklidir. Uzmanların bir çoğu da insan kaynakları yönetiminin, geleneksel personel yönetimi kavramından önemli farklılıklar göstererek ayrıldığını belirtmektedirler. Bu görüşü benimseyenler, personel yönetiminin, insan kaynakları yönetimine oranla daha dar kapsamlı bir ifade olduğunu ve daha çok işyerindeki büro işlerini ilgilendirdiğini ifade etmektedirler (Byars ve Rue, 2000: 3). Bununla birlikte, insan kaynakları yönetiminin yeni bir yaklaşım olup olmadığı konusunda yoğun tartışmalar yaşanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi modelinin nasıl görülmesi gerekliliği, bu modelin geleneksel personel yönetimi modelinden nasıl ayrıldığı, stratejik insan kaynakları yönetiminin, personel yönetimi literatüründen bir kopuş mu ifade ettiği ya da insan kaynakları yönetiminin aynı örgütsel davranış kavramlarını farklı bir şekilde mi savunduğu konuları bu tartışmaların ana temasını oluşturmaktadır (Bayraktaroğlu, 2002: 27- 30).

Gerçektende bugünkü anlamıyla ifade ettiğimiz modern insan kaynakları yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından oldukça farklıdır. Çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetim felsefeleri geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı oluşmuştur.

Aslında her iki disiplinin de temel ilgi alanı “insan” unsurudur. Ancak, insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramını ve içeriğini daha da geliştirmiş ve günün gereklerine daha iyi uyum sağlamayı bilen bir disiplin alanı olarak karımıza çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi geleneksel uygulamaların büyük bir

kısmını reddetmekle birlikte insanı işletmenin en önemli kaynaklarından biri olarak görmektedir. Bu anlamda büyük bir değişimi ve esnekliği ifade eder bir durumda bulunmaktadır (Aydın, 2000: 1004- 1005). Özellikle küreselleşme ile birlikte, yönetim, rekabet ve üretim anlayışlarında meydana gelen değişim insan unsurunu ve insan kaynakları modelini güncel hale getirmiştir (Selamoğlu, 1998: 5-43).

Bu bilgiler ışığında insan kaynakları yönetimini “herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü” şeklinde tanımlayabiliriz (Bayraktaroğlu, 2003: 5). Bingöl’e göre ise insan kaynakları yönetimi, bir yandan personelin tedarik ve seçimi ile işe yerleştirilmelerini, diğer yandan onların eğitimini, geliştirilmelerini, değerlemelerini ve hakların verilmesi gibi güdüleme ve etkileme, insan kaynaklarını öngörümleme, çevreyi değerlendirme ve strateji geliştirme faaliyetlerini kapsamaktadır (Bingöl, 2003: 6). İnsan kaynakları yönetiminin ortak ve farklı biçimlerde olan tanımlamaları, birçok yazar ve bilim adamı tarafından yapılmıştır.

Günümüzde toplumsal, siyasal, kültürel, ekonomik ve özellikle de teknolojik alanlarda meydana gelen hızlı değişiklikler ve yenilikler, şirketlerin yoğun bir rekabet sürecine sürüklenmelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin bu rekabet sürecinde varlıklarını sürdürebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri ve ayakta durabilmeleri; ileriye dönük doğru tahminlerde bulunarak, çevreye uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için işletme süreçlerine ilişkin gerçekçi, tutarlı ve doğru kararların alınması gerekmektedir. İşte bu nokta da artık dünya literatürü “strateji” kelimesi üzerine odaklanmış ve stratejik yönetimi, örgütün gelecekteki yönüne ilişkin kararların alınmasını ve bu kararların uygulanmasını sağlayan bir süreç olarak ifade etmiştir. Yönetim alanında stratejik bağlamda meydana gelen bu değişiklikler insan kaynakları yönetiminde de kendine yer bulmuştur. Artık klasik personel yönetiminden keskin çizgilerle ayrılan insan kaynakları yönetimi de stratejik anlamda roller oynamaya başlamıştır.

İş yaşamında özellikle son yıllarda yoğun bir biçimde meydana gelen değişim sürecinde insan kaynakları alanında evrim olarak kabul edilebilen kayıt tutuculuktan tam stratejik ortaklığa geçiş; işletmelerin rekabet güçlerinin ve karlılık oranlarının artırılmasında stratejik insan kaynakları yönetiminin artan değer ve önemini ortaya koymaktadır. İnsan kaynakları yönetim stratejileri; bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin gücünden en etkin bir biçimde yararlanılarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflemektedir. Dolayısıyla işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, işgören değerlendirme, ücretleme, güdüleme ve moral gibi temel insan kaynakları yönetim işlevlerinin her biri için stratejiler formüle edilip uygulama alanı bulmaktadır.

Stratejik anlamda önem arz etmeye başlayan insan kaynakları yönetiminin so-

rumluluklarını tam olarak yerine getirmesi şüphesiz ki fonksiyonlarının doğru bir şekilde uygulanmasına bağlı olacaktır. Bir elemanın işletmeye dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği zaman zarfında karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına insan kaynakları işlevleri denebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ana başlıklar ve ilgilendirdiği işlevler bağlamında şu şekilde sıralanabilir: (Mondy vd., 1999: 5-9).

1. İnsan kaynakları planlaması, işe alma ve seçme: (a) stratejik insan kaynakları planlaması, (b) işe alma (c) seçme
2. İnsan kaynakları gelişimi: (a) eğitim ve geliştirme, (b) kariyer planlaması ve geliştirilmesi, (c) performans değerlendirme
3. Tazminat ve yararlar: (a) tazminatlar, (b) yararlar ve diğer tazminat konuları
4. Güvenlik ve sağlık: işyeri çevresinde güvenlik ve sağlık
5. Çalışanlar ve çalışma ilişkileri: (a) sendikaların değerlendirilmesi, (b) emek-yönetim ilişkileri (c) işyeri çalışanları arasındaki ilişkiler.

Diğer yandan bir başka görüşe göre ise insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları daha farklı bir sınıflandırılmaya tabi tutulmuştur: İşgören bulma ve seçme, ücret yönetimi ve tazminatlar, eğitim ve geliştirme, sağlıkla ilgili sorunların yönetimi, performans değerlendirme, maaş bordrosu dizaynı ve ödemeler, transferler ve terfiler (yükselmeler) ve kariyer planlama (Aycan, 2001).

Örgütsel bağlamda insan kaynakları yönetimi değerlendirildiğinde; insan kaynakları yönetiminin organizasyonel çevresi, öncelikli hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayan fonksiyonları arasında geniş bağlar kurulduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefleri, etkin işgücünü örgüte çekebilmek, bu etkin işgücünü geliştirmek ve yine bu işgücünün etkinliğinin sürdürülebilirliğini sağlamak noktasında odaklanmaktadır.

Etkin işgücünü örgüte çekebilmek; insan kaynakları planlaması, iş analizi, geleceğe ilişkin tahminler yürütme, iş gören bulma ve seçme fonksiyonlarıyla ilişkili iken, işgücünün gelişimini sağlayabilmek; eğitim, geliştirme ve değerlendirmeye tabi tutma fonksiyonlarıyla birlikte değerlendirilmektedir. Ayrıca işgücünün etkinliğinin devamını sağlamak hedefi de maaş ve ücret, sağlanan yararlar, çalışma ilişkileri ve işe son verme fonksiyonlarıyla gerçekleştirilmektedir. İşte tüm bu fonksiyonlar ve bu fonksiyonların gerçekleştirilmesiyle meydana gelecek olan insan kaynakları yönetiminin ana hedefleri, organizasyonel çevrede kendine geniş bir yer bulmaktadır. Organizasyonel çevreyi ise **rekabet stratejileri, yürürlükteki yasalar** ile işgücü çeşitliliği, gelecekte oluşacak istihdam koşulları, işgücü esnekliği, sendikalaşmanın boyutları gibi **toplumsal eğilimler** oluşturmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin ve fonksiyonlarının önemi farklı bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Daft, 1991: 336- 341).

### III. İşgören Bulma Ve Seçme

Bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en önemli ve en zor konuyu işgören bulma ve seçme teknikleri oluşturur. Kuşkusuz ki insan gücü bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsurdur. Bu unsurun işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilir. Bu sebeple büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları bölümüne bağlı bir alt birim olarak işe alma şeflikleri veya departman yöneticileri ve müdürleri işgören bulma ve seçme sorumluluğunu yüklenirler (Sabuncuoğlu, 2000: 72).

İşyerlerindeki kadrolama sürecinin ilk ve öncelikli basamağı işgören bulma fonksiyonu olmasına rağmen daha önceden birtakım uygulamaların yerine getirilmesi gerekmektedir. İş başvurusu yapan adaylar henüz değerlendirmeye alınmadan önce insan kaynakları uzmanlarının, stratejik insan kaynakları planlamalarını meydana getirmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları uzmanları, insan kaynakları planlamalarını oluştururlarken daha çok şirketlerinin insan kaynakları departmanında son 15 yıl içerisinde meydana gelen değişiklikleri göz önünde bulundururlar (De Cenzo ve Robbins, 1996: 16). İnsan kaynağını bulma; insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığı karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır (Yüksel, 2000: 101).

Adayları arama işlemine başlamak, insan kaynağını bulma faaliyetinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İşletmenin işgören ihtiyacı örgütün içinde bulunduğu koşullardan kaynaklanabilmektedir. İşletmenin henüz kurulma aşamasında olması sebebiyle tüm pozisyonların doldurulması, işten ayrılma, yükselme, transfer, emeklilik veya ölüm gibi nedenlere bağlı olarak boşalan görevlere işçi alınması veya teknolojik gelişmeler ile birlikte birtakım yeni görevlerin oluşması sonucu pozisyon oluşturma ve bu pozisyonları doldurmak, örgütün personel ihtiyacı duymasına sebep olabilecek faktörlerdir. Hangi işlere eleman alınacağı ve bu işlerin gerektirdiği niteliklerin ve özelliklerin saptanması işlemleri iş analizleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İş analizi sonucunda boşalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, incelik, ustalık ve çalışma koşulları açıkça belirlenmiş olmaktadır.

İşletmeler boş pozisyonlara eleman bulma işlevlerini iç ve dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle gerçekleştirirler. İşletmenin işe alma politikası, boşalan görev yerlerine işletme içinden eleman sağlanmasına öncelik verdiğinde, personel kaynakları örgütün yapısına uygun, üretimin ya da hizmetin gerektirdiği ve personelin

istediği transfer biçimindeki yatay ve dikey hareketliliği açıklar. İşletmede belirli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, taşra örgütleri (şubeler) arasında yapılan transferler, örgüt içi duyurular ve yasaların el verdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe almalar bu grupta yer alır (Aldemir vd., 2001: 105).

İşletmelerin bir çoğu işgören bulmada önceliği iç kaynaklara vermesine karşın, tüm personel gereksiniminin iç kaynaklardan sağlanamayacağı gerçeği dış kaynaklara da sık sık başvurularını zorunlu kılmaktadır. Dış kaynaklar, özellikle işletmelerin kuruluş aşamalarında veya ilerleyen dönemlerde meydana gelen değişiklikler ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara ihtiyaç duyduklarında kullanmak zorunda oldukları bir kaynaktır. Bunların yanında işletmeler çeşitli sebeplerden dolayı da (işgücü arzının bol ve ucuz olması, psikolojik etmenler, daha geniş bir havuzdan seçimin gerçekleştirilmesi vb.) dış kaynaklara başvurabilmektedirler. Örgütler dış kaynaklardan eleman sağlanmasında duyuru, doğrudan başvuru, CV gönderme, araçlarla başvuru, İŞ-KUR, özel insan kaynakları danışmanlık büroları, eğitim kuruluşları, işgören kiralama (leasing), internet gibi yollara başvurabilmektedirler.

Personel seçimi ve yerleştirilmesi, işgören bulma ve seçme sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Personel seçimi faaliyetinin ana amacı, aday havuzundan en nitelikli adayları belirlemek ve istihdam etmektir. İnsan kaynakları departmanı yetkilileri, bireysel bilgi, beceri ve yetenekleri iş gereklerine; bireysel tercihleri ve kişilikleri işe ve örgütsel özelliklere uydurmak için adaylar hakkında bir süreç içerisinde bilgi elde etmeye çalışırlar. Bu bilgiler doğrultusunda en uygun olan aday veya adayları işe kabul ederler. Bu açıdan bakıldığında personel seçim süreci, belirli iş veya pozisyon için en uygun adaylar arasından seçim yapma sürecidir.

Personel/işgören seçim sürecinde benimsenen ana aşamalar içerisinde ön mülakat (preliminary screening interview), başvuru formu (application blank), mülakat (employment interview), testler (tests), referanslar (references), özgeçmiş (background check), sağlık ve fiziksel kontrol (health and physical examination) ve ilgili yönetici ile yapılan son mülakat (final interview with the Boss) süreçleri bulunmaktadır (Selamoğlu, 2001: 112). Söz konusu bu süreç başlangıç görüşmesiyle başlar. Daha sonra adayların bizzat kendilerinin başvuru formunu doldurmaları sağlanır. Bu süreç içerisinde adaylar hakkında bilgi alma yöntemlerinden birisi olarak psikolojik testler uygulanabilmektedir. Bu psikolojik testlerden bazıları zeka testleri, dikkat testleri, yetenek testleri, yaratıcılık testleri, bilgi testleri, hafıza testleri, algı testleri, ilgi testleri, objektif kişilik testleri, projektif kişilik testleri olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte en yaygın uygulama olan iş görüşmesi (mülakat) personel seçme sürecinin vazgeçilmez unsurunu oluşturmaktadır. İşgören seçme sürecinin diğer aşamalarını da referansların kontrolü, ilk amirin onayının alınması, bedensel muayene ve nihai seçim kararının verilmesi oluşturmaktadır.

Belirtilen tüm bu süreçler dahilinde başvuru havuzundaki adaylar hakkında ge-

niş bilgiler edinilmeye çalışılır. Sonuçta tüm bu bilgilerin ışığında eldeki veriler objektif olarak değerlendirilir ve hangi aday veya adayların “işe en uygun personel” olacağına karar verilir. Bu karar doğrultusunda söz konusu kişi işe yerleştirilir.

Son yıllarda birçok alanda hızlı bir şekilde meydana gelen dönüşümler ve yenilikler organizasyonlar üzerinde direkt olarak etkiler meydana getirmiştir. Şirketlerin, küreselleşme, teknoloji, insan kaynaklarının artan önemi ve yoğun rekabet ortamı gibi çevre faktörlerinde oluşan yoğun değişimler bu süreçlere ayak uydurmaya zorlu kılar hale getirmiştir. Bu açıdan, kaçınılmaz olarak örgütler bu yeni oluşumlara uyum sağlamak için rekabetçi ve sürekli başarıyı kovalayan konumlarını korumalıdır. Tüm bunları sağlayabilmek için örgütler, yeni düzenlemelere, yeni yönetim konseptlerine ve insan kaynakları uygulamalarına uyum sağlayacak personeli seçmek durumundadırlar. Bugün organizasyonel değişime uğrayan birçok örgütte yapılan araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında da çok önemli değişiklikler meydana geldiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu noktada meydana gelen değişikliklerden bazıları; işgören seçme ve yerleştirme süreçleriyle ilgili olmakta, söz konusu bu süreç dahilinde yaygın bir şekilde senaryo yazımı ile psikometrik gibi internet ve modern yöntemlerin kullanılmaya başlandığı görülmektedir (Baran vd., 2002: 81).

#### **IV. Çınar Hotel Uygulaması**

Bu çalışmanın temel amacı, İnsan Kaynakları Yönetimi’nde işgören bulma ve seçme sürecinin bir işletmedeki işleyişinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, Çınar Hotel A.Ş.’de uygulanan işgören bulma ve seçme süreci ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bireyselleşmesi ön plana çıkaran yapısı, bizi hizmet sektörüne yöneltmiştir. Turizm-otelcilik sektörünün direkt olarak hizmet amacına yönelik olması ve bireyi ön plana çıkaran yapısı araştırmamızın otelcilik sektöründe ele alınmasını ön plana çıkarmıştır. Bu sektör içerisinde Çınar Hotel A.Ş.’yi uygulama alanı yapmamızı sağlayan nedenlerin başında otelin, Türkiye’nin turizm ve otelcilik alanındaki temel yapı taşlarından biri olarak “beş yıldızlı” hizmet vermesi, tarihi bir geçmişe sahip olması, dönemsel olarak dalgalanmalar gösterse de çalışan işçi sayısının sürekli olarak 100 ile 200 kişi arasında bulunması ve işgören bulma ve özellikle de seçme sürecinde çok titiz davranması faktörleri bulunmaktadır.

Çınar Hotel A.Ş. uygulamasının oluşturulmasında; genel müdür ve insan kaynakları müdürü ile yapılan yüz yüze görüşmeler, insan kaynakları müdürüne sorulan açık uçlu anket soruları, Çınar Hotel ile ilgili dokümanların ve otelin resmi internet sitesinin incelenmesi ve otelin TOLEYİS sendikasıyla yapmış olduğu iki yıllık toplu iş sözleşmesinin gözden geçirilmesi aşamaları bulunmaktadır.

Çınar Hotel, Türkiye’de kurulmuş beş yıldızlı oteller arasında en eski üç otelden

biridir. 1958 yılında İstanbul-Yeşilköy mevkiinde kurulmuş olan otel, kuruluş tarihinden bu yana hizmet vermektedir. 228 oda, 2 restoran, 4 bar, spor salonu, tenis kortu, açık ve kapalı yüzme havuzu vs. gibi beş yıldızlı bir otelde bulunması gereken tüm özellikleri barındıran Çınar Hotel; havaalanına yakınlığından dolayı yerli-yabancı işadamlarının; futbol ve basketbol başta olmak üzere spor kulüplerinin; denize sıfır konumundan ve tesis zenginliği bakımından da dinlenme amaçlı olarak yerli ve yabancı turistlerin yoğun talepleriyle karşılaşmaktadır. Özellikle ticaretin kalbinin İstanbul'da atıyor olmasından dolayı sürekli olarak İstanbul'la bağlantılı olarak çalışan yabancı işadamlarını havaalanına yakınlığından dolayı Çınar Hotel'e çekmektedir. Bu kadar önemli bir hizmet sektörü kuruluşunun, yanında çalıştıracacağı işgücünü bulma ve seçme sürecine azami özeni göstereceği şüphesizdir.

Çınar Hotel'de şu anda 107'si erkek, 26'sı bayan olmak üzere 133 kişi çalışmaktadır. Turizm ve otelcilik sektöründe dönemsel dalgalanmaların çeşitli sebeplerle bağlı olarak sürekli yaşanıyor olması, otelin eleman ihtiyacı konusundaki planlamalarını sürekli olarak güncel tutmasını ve kısa projeksiyonlar halinde gerçekleştirmesini zorunlu kılmaktadır. Çınar Hotel'de bu gerçeği göz önünde bulundurarak eleman ihtiyacı planlamasını kısa dönemler halinde sürekli güncellemektedir. Çınar Hotel; özellikle Nisan aylarından itibaren sezonluk işçileri ve turizm-otelcilik okulu öğrencileri olan stajyerleri daha önceden belirlemiş olduğu oranda kadroya almaya başlamakta ve Haziran aylarında çalışan kadrosu tümüyle sezona hazır bir hale gelmiş olmaktadır. Yapılan görüşmelerden ve incelemelerden 2003 Haziran ayında otelde 210 personelin istihdam edildiği anlaşılmaktadır. Sezon sonu olan Ekim ayından itibaren ise sezonluk işçilerin kısmi süreli sözleşmeleri sona ermektedir. Bunun yanında stajyer öğrencilerin staj dönemleri son bulmakta ve nihayetinde genellikle Kasım aylarında çekirdek kadroya dönülmüş olmaktadır.

Çınar Hotel iş ilanını verdikten sonra çok yoğun bir iş başvurusuyla karşılaşmaktadır. Bunun sebebi, otelin çalışanlarına ödediği maaşın genellikle standartların üzerinde olmasından kaynaklanmaktadır. Şu anda otelde çalışanlar içinde asgari ücretten maaş alanlar yok denebilecek kadar azdır\*\*.

---

\*\* Çınar Hotel,, işyerinde örgütlü Toleyis (Türkiye Otel, Lokanta, Dinlenme Yerleri İşçileri Sendikası) ile toplu iş sözleşmesi imzalamıştır ve otel çalışanlarının tümü sendika üyeliği kapsamındadır. Otelin Toleyis ile bağittanmış olduğu toplu iş sözleşmesi uyarınca çalışanlara verilen birinci yıl ücret zammında; çalışan yılın ilk altı ayında gerçekleşecek olan İTO Tüketici Fiyatları artış oranı ile Toptan Eşya Fiyatları Endeksi artış oranlarının ortalamasına 5 puan refah payı ilave edilerek uygulanmaktadır. Ayrıca çalışanın işyerinde geçirdiği her tam kıdem yılı için bir kereye mahsus olmak üzere aylık çıplak maktu ücretlerine brüt 750.000 TL. kıdem zammı yapılmaktadır. Tüm bunların yanında işveren yanında çalışanlara yılda 4 defaya mahsus olmak üzere ikramiye vermektedir. Bu ikramiye tutarı çalışanın bir aylık ücretiyle eşdeğerdedir (Çınar Hotelcilik A.Ş.- TOLEYİS Toplu İş Sözleşmesi, 01.01.2002-32.02.2003: 29-32). Otelin Toleyis'le yapmış olduğu son toplu iş sözleşmesinin süresi



Kendisine ait resmi bir internet sitesi\* bulunmasına rağmen otel; internet sitesini yalnızca tanıtım ve reklam amaçlı olarak kullanmaktadır. İşgören bulma ve seçme sürecinde yalnızca gazete ilanı yolunu ve karşılıklı mülakat sistemini tercih etmektedir. Otel, İŞ-KUR vasıtasıyla işçi bulma yolunu kullanmamaktadır. Oteldeki departman müdürleri ve yöneticileri eleman ihtiyacı planlamalarını sürekli olarak esnek tutmakta ve gerekli olan personelin nitel ve nicel olarak tespitinde başrolü oynamaktadır. Gerekli olarak görülen personel ihtiyacı doğrudan insan kaynakları müdürüne iletilmektedir. İnsan kaynakları müdürü bu durumu, genel müdürün de bilgisinin ışığında gazete yolu aracılığıyla ilan eder. Söz konusu süreç dahilinde adaylar otele bizzat gelerek işe başvuru formunu doldururlar.

İşe yerleştirme sürecinde otelin uyguladığı sistem sırasıyla aşağıdaki gibi olmaktadır: (a) adayların doldurmuş olduğu işe başvuru formlarının insan kaynakları müdürü öncülüğünde İnsan Kaynakları Departmanı'na incelenmesi, (b) şirket açısından uyumlu olabilecek başvuruların, personel ihtiyacı olan departman müdürlüğüne gönderilmesi, (c) departman müdürünün başvuruları incelemesi ve uygun gördüklerini telefon aracılığıyla otele davet etmesi, (d) insan kaynakları müdürü ve departman müdürü tarafından başvuru sahiplerinin karşılıklı mülakatları, (e) aranan şartlara en uygun olduğu düşünülen kişiye her türlü sosyal haklarının yer aldığı teklifin sunulması, (f) adayın tüm şartları kabul etmesi halinde işe alınması.

Öte yandan, başarı ve verimliliğin yolunun eğitimden geçtiğini bilen her işletmede olduğu gibi Çınar Hotel'de yanında çalıştıracağı personelin eğitim durumuna ve çalıştırdıklarının da işyeri içindeki eğitimine ayrıca önem vermektedir.

Otel'de şu anda çalışan 133 personelin eğitim durumu aşağıdaki gibidir.

Üniversite Mezunu	20 Kişi
Yüksekokul Mezunu	10 Kişi
Turizm ve Otelcilik Yüksekokul ve Okul Mezunu	18 Kişi
Lise ve Dengi Okul Mezunu	63 Kişi
İlköğretim Mezunu	22 Kişi

Yukarıdaki tablo otel personelinin eğitim seviyesini göstermektedir. Eğitim seviyesinin bu şekildeki görünümü; otelcilik sektörünün belirli idari bölümler haricinde üniversite mezunundan ziyade, mesleki yetenek ve tecrübe gerektiren kişilere (aşçı, garson, barmen, marangoz vs.) ihtiyaç duymasındır. Ancak, akademik bilgi gerektirebilecek muhasebe gibi departmanlarda çalışanların tümünün üniversite mezunu olduğu da göz ardı edilmemelidir.

---

dolmuş ve şu anda yeni dönem için görüşmeler yapmaya devam etmektedir. Bu görüşmeler zarfında geçecek süre içerisinde son toplu iş sözleşmesinin hükümleri uygulanmaya devam edilecektir.

\* <http://www.cinarhotel.com.tr>.

Çınar Hotel; turizm ve otelcilik lisesi, meslek yüksek okulu ilgili programı ve turizm ve otelcilik yüksek okulu mezunlarına ayrı bir önem vererek uygulamış olduğu sistemle bir anlamda eğitime de katkıda bulunmaktadır. Turizm ve otelcilik okulu mezunlarının yaptığı iş başvurularına uygun görüldüğü taktirde öncelik tanınmakta, ancak bu mezunları direkt olarak işe yerleştirmemekte, yardımcı kadrolara göndererek yetiştirilmelerini sağlamakta ve eğitim sürecinin sonucunda başarılı görünenlerin ana kadroya geçişlerini gerçekleştirmektedir.

İşçi alımında otelin insan kaynakları departmanının dikkat ettiği hususların başında boş kadronun gerektirdiği nitelikleri taşıyan personelin işe alınması gelmektedir. Söz konusu kadro, kişinin yabancı dil bilmesini gerektiren bir iş ise ilk olarak aradığı kıstas yabancı dil olmaktadır. Bir yabancı dilden fazla bilinmesi ise otelin tercih sebebini oluşturmaktadır. Çünkü otelin müşteri portföyünü genellikle yabancılar oluşturmaktadır. Bunun dışında aşçı, marangoz vs. gibi mesleki bilgi gerektiren işlerde, öncelikle mesleki bilgi, tecrübe aranmakta, ayrıca kişinin lisan bilmesi de ona artı bir değer katmaktadır.

## V. Sonuç

Günümüzde örgütsel bağlamdaki geleneksel yaklaşımlar artık tamamen terk edilmeye başlanmıştır. “Her insan verilen her işi yapar ya da yapabilir” felsefesi geçerliliğini tamamen yitirmiştir. Kaliteli bir üretimin ve yüksek oranlarda verimliliğin sağlanabilmesi “işe uygun personel”in kadroya yerleştirilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Bu anlamda işin gerektirdiği nitelikte personeli bulmak ve onu işletmenin amaçları doğrultusunda çalıştırmak, eğitimini sağlayarak gelişimini gerçekleştirmek için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi; örgüt için gerekli olan personelin nitelik ve nicelik olarak planlamasını yapmak, iş gören bulma ve seçme sürecinde uygun stratejiler izlemek zorundadır. Bu stratejileri gerçekleştirirken örgütün iç ve dış çevresini, bulunduğu sektörün özelliklerini iyice analiz edip, bu analizler ışığında hareket etmelidir. İşgören bulma ve seçme sürecinin sağlıklı ve faydalı bir şekilde yürütülebilmesi için boş pozisyonlardaki işin tanımının açıkça yapılması ve bu işe uygun adayların bulunması gerekir. İşletme bu adayları bulma ve seçme sürecini kendi iç kaynaklarından ya da dış kaynaklardan yararlanma yoluyla gerçekleştirebilir. İnsan kaynağını bulma konusunda küçük işletmelerde yetki ve sorumluluk genelde işyeri sahibindedir. Daha profesyonel yöntemlerin izlendiği büyük ölçekli işletmelerde ise yetki ve sorumluluk ağırlıklı olarak departman yöneticileri ve insan kaynakları müdürlerindedir. Bazen bu ikiliye genel müdürde katılmaktadır.

İnsan kaynakları bulduktan sonra bu adaylar arasından seçim yapma sürecine gidilir ve adayların işe uygun olup olmadığı araştırılır. Personel seçimindeki en önemli unsur işletme ile bireyin ortak çıkarlar doğrultusunda uyumlu olabilmesidir.

Aksi bir durumun varlığında, hem işletme hem de işgören zarar görebilecektir. İşgören seçimi sürecinde boş pozisyona en uygun kişinin yerleştirilmesi, verilerin objektif olarak değerlendirilmiş olması ile doğrudan ilişkilidir.

Bütün bu anlatımlar ve Çınar Hotel A.Ş. uygulaması ışığında; günümüzde en önemli sermaye olan insan kaynaklarının bulunması ve seçiminin yapılmasının işletmeler açısından çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü bu süreçlerin doğru ve objektif bir biçimde yapılması sonucunda hem işletmenin hem de bireyin verimi artmakta, bu da insan kaynakları yönetiminin temel amacı olmaktadır. Bir örgütte performansı iyileştirme, verimliliği artırma, doğru insanların doğru yerde istihdam edilmesine bağlıdır. Bu bakımdan işgören bulma ve seçme işlevine gereken önemin verilmesi gerekir. Yanlış bir seçim kararı, telafi edilemez zararlara neden olabilir. İşgören bulma ve seçme süreci uzun soluklu bir faaliyet alanını kapsayan insan kaynakları yönetiminin en zor fakat en önemli işlevini temsil etmektedir.

**Abstract:** In recent years economic, social, technological, and cultural changes, that also renews themselves through world conjuncture, put the firms in an intensive competitive environment. Standing up and sustenance of their existence under intensive competitive environment depend on finding proper labor force and employing them for required positions. Today almost every single firm, even though each of which has similar technological equipments, has discovered that human resources is the most important factor makes the differences. Human resources management is gaining more and more active place in firms to reach the strategic targets and strategic human resources management has found a place for itself in the literature. Under the light of these, process of finding and employing most effective and active employee are most important functions of human resources management. In this context, human resource management is concerned with harmonizing human resources to organization's strategic and practice requirements and benefit from these resources by full-capacity. Naturally, all organizations attach more importance to "recruitment and selection" functions of human resource management.

**Key Words:** Human resource management, recruitment, strategic human resource management

## Kaynakça

- Aldemir, C. vd. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Aycan, Zeynep (2001), "Human Resource Management in Turkey- Current Issues and Future Challenges", *International Journal of Manpower* (22) 2001: 252-260.
- Aydın, Ufuk (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Hukuku ve İşçi Sendikaları", *Prof.Dr.*

*Nusret Ekin'e Armağan* (38): 2000: 1003-1024.

Baran Muhteşem. vd. (2002), "The New HR Practices in Changing Organizations: An Empirical Study in Turkey", *Journal of European Industrial Training* (26) 2002: 81-87.

Bayraktaroğlu, S. (2002), *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta.

Bayraktaroğlu, S. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

Bingöl, D. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta.

Byars L.L. ve Rue L.W. (2000), *Human Resource Management*, United States of America: Irwin McGraw-Hill Companies, Van Hoffman Press, Inc..

Daft, R.L. (1991), *Management*, United States of America: The Dryden Press.

DeCenzo D.A. ve Robbins S.P. (1996), *Human Resource Management*, New York: John Wiley&Sons, Inc.

Mondy, R. vd. (1999), *Human Resource Management*, New Jersey: A Simon&Schuster Company, Prentice Hall,.

Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi.

Selamoğlu, A. (1998), *Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı*, Ankara: Tühis Yayınları.

Selamoğlu, A. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, İstanbul.

**Toleyis - Çınar Hotel A.Ş Toplu İş Sözleşmesi**, 01.01.2002-31.12.2003.

Yüksel, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.