

Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi

Prof. Dr. Meryem Akoğlan Kozak
Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Konaklama İşletmeciliği Bölümü
E-posta: mkozak@anadolu.edu.tr

Cansev Özdemir
Anadolu Üniversitesi, SBE
Turizm İşletmeciliği Bölümü
E-posta: cansevo@anadolu.edu.tr

Özet

Otel işletmelerinin emek-yoğun üretim yapısına bağlı olarak kilit rol oynayan personelin hizmetin üretimine uygun bazı yeteneklere sahip olması beklenmektedir. Hizmetin önemli kısmının çalışanlar tarafından sağlandığı otel endüstrisinde çalışanların sahip olması gereken yeteneklerin bilinmesi gerek işletme başarısı gerekse hizmet kalitesi açısından önemlidir. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerindeki operasyonel personelin işe alımında hangi yetenek gruplarına önem verildiğinin belirlenmesidir. Bu çalışmada “döküman inceleme” yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma verileri, ulusal alanda yayın yapan “bir gazetenin” İnsan Kaynakları Eki’nde yer alan otel işletmeleriyle ilgili iş ilanlarının taranması yoluyla toplanmıştır. Taramalarda 411 operasyonel personel ilanına ulaşılmıştır. Ancak ilanların sadece 203’ünde aranan yetenekler belirtildiğinden araştırma bu örneklem kapsamında gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, turizm sektöründe teknik yeteneklerin zaman içinde geri plana düştüğüne ve sosyal-bireylerarası ve estetik becerilerin önem kazandığına ilişkin alanyazın bulgularını destekler niteliktedir. Sosyal ve bireylerarası becerilerde takım çalışması ve iletişim becerilerine sıklıkla rastlanırken, estetik yetenekler arasında presentabl olma ve düzgün konuşma (diksiyon) becerilerinin ön plana çıktığı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Otel işletmeleri, yetenek yönetimi, operasyonel elemanlar, gazete ilanları, sosyal-bireylerarası yetenekler, estetik yetenekler.*

Evaluating the Concept of Talent in the Context of Operational Staff in Hotel Management

Abstract

Depending on the structure of the labor-intensive production of hotel management, key role played by the staff are expected to have some of the appropriate capabilities of the production of service. The important part of the service provided by employees in the hotel industry, therefore, to know the capabilities of employees is important for both, success of the business and the quality of the service. The aim of this study is to determine which talent groups are given more considerable attention in the process of hiring of the operational personal in the hotel industry. In this study “document examination” method was used. Research data was collected through one of the nationally broadcast newspaper’s Human Resources part by scanning job announcement for hotel businesses. It has been reached to 411 job announcement of operational staff by scanning. However, only in 203 of this announcements’ determined the specific requirements of the expecting competence; so that the research was carried out within the scope of this sample. According the results, technical skills in the tourism industry are getting less important over time and social-interpersonal and aesthetic skills are getting more important as it is also supporting by the literature. In social and interpersonal skills, team work and communication skills are encountered frequently, among the aesthetic talents, to be presentable and neat aesthetic speech (diction) skills are getting more important than the others.

Keywords: *Hotel management, competence/talent management, operational staff, newspaper ads, social and interpersonal skills, aesthetic skills.*

1. Giriş

Değişimin çok hızlı gerçekteştiği günümüz dünyasında işletmeler, fark yaratmak, yaratıcı fikirlerle başarıyı sağlamak, rekabet avantajı kazanmak ve ayakta kalabilmek için sürekli yenilik yapmak durumundadırlar. Bu yenilik ihtiyacını karşılamanın yollarından biri de yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, elde tutmak ve onlardan en etkili şekilde fayda sağlamaya çalışmaktır. Günümüz iş dünyasında en yoğun rekabet artık yetenekli personel istihdamı alanında yaşanmaktadır. Özellikle, otel işletmelerinin halen emek-yoğun üretim yapısına bağlı olarak kilit rol oynayan personelin hizmetin üretimine uygun bazı yeteneklere sahip olması beklenmektedir. Hizmetin önemli kısmının çalışanlar tarafından sağlandığı otel endüstrisinde, çalışanların sahip olması gereken yeteneklerin de bilinmesi bu noktada önem kazanmaktadır.

İnsan faktörü çağdaş yönetim anlayışlarının üzerinde durduğu önemli bir faktördür. Başlangıç yıllarında iş gücü, daha sonraki yıllarda personel yönetimi olarak adlandırılan insan yönetimi daha sonra insan kaynakları olarak anılmaya başlanmıştır (Akoğlan Kozak, 2009). Günümüzde ise insan kaynakları yönetimine stratejik bir bakış açısı kazandıran yetenek yönetimi kavramı kabul görmektedir. Yetenek yönetimi işletme çalışanlarının uzun vadede doğru işlerde, doğru zamanda kullanılmasıdır (Baum, 2008a). Bu kavramla beraber artık çalışanlar işletmeye katma değer yaratan bireyler haline gelmiş ve başarıya götürecektir bu odak noktası olmuştur.

Milyonlarca insana istihdam sağlayan otel işletmelerinde de toplumsal yaşamdaki bu hızlı değişmelere bağlı olarak personel nitelikleri ve yeteneklerin değişmekte olduğu izlenmektedir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminde yetenek konusu her geçen gün önem kazanmakta, kurum kültürlerine uyacak, buna katkıda bulunacak potansiyele sahip çalışanlar aranmaktadır. Bu çalışanların işletmeye çekilmesi ise iyi bir personel seçim politikasıyla yakından ilgilidir. Yetenek yönetimi işletmelere devamlı büyüme olanağı ve pazarda rekabet olanağı sunan (Doğan ve Demiral, 2008), yetenekli çalışanlara sahip olmanın yanısıra, çalışanlardan verimli şekilde yararlanmayı, değer yaratabilmeyi ve yüksek bir performans ulaşılmasını sağlayan bir unsur olarak görülmektedir. İşletmeler hayatta kalabilmek, sektörel liderlik sağlayabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için yetenek yönetimi uygulamalarına geçmektedirler (Çırpan ve Şen, 2009).

Yetenek yönetiminin otel işletmelerinde de ivme kazandığı günümüzde otel yöneticilerinin personel bulma sürecinde hangi yetenekleri aradıkları bu çalışmanın konusunu oluşturmuştur. Bu amaçla gerçekleştirilen çalışmanın kapsamını müşteriler ile en çok iletişim halinde bulunan operasyonel personel oluşturmaktadır. Çalışmanın bulguları, otel yöneticilerinin operasyonel alanlarda hangi yetenekleri önemsediklerini ortaya koyması açısından olduğu kadar, eğitim kurumları ve kariyer aşamasının başlangıcında olan kişilere yol gösterici olması bakımından da önemlidir.

2. Yetenek Yönetimi

İnsan kaynaklarının tarihsel süreçte gelişimine bakıldığında personel yönetimi yaklaşımında insan bir maliyet unsuru olarak görülürken, insan kaynakları

yaklaşımında işletmenin çevresel faktörlere uyum sağlamada en önemli bileşeni olarak görülmüştür. Günümüzde ise yetenek yönetimi ile beraber işletmelerin pazarda farklılık yaratabilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve verimliliğini arttırabilmesi için anahtar faktörün işletmedeki yetenekler olduğu görüşü yaygınlaşmaktadır. Bu sürece neden olan, sosyo-ekonomik gelişme evresinin son ayağı olan bilgi toplumuyla beraber bilginin ve nitelikli insan sermayesinin önem kazanmasıdır. Özellikle 21. yüzyıl başlarken yaşanan ekonomik krizler ile birlikte gündeme gelen yetenek yönetimi, doğru zamanda doğru insanı, doğru yerde temin etmek ve işin gerektirdiği kritik yetenekleri belirleyerek ve onları gelişimine katkıda bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Rothwell, 2005).

Başarılı bir yetenek yönetimi süreci; işgücü planlaması, yeteneklerin kazanılması, yeteneklerin işletmeye bağlanması, yeteneklerin geliştirilmesi, yeteneklerin doğru pozisyonlara atanması, yeteneklerin yönetilmesi ve yeteneklerin işletmede tutulmasından oluşur (Watson, 2008). Scott ve Revis (2008)'in yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi stratejilerini izleyen işletmelerin yetenekleri işletmelerine çekme konusunda daha başarılı olduklarını önermiştir. Bunun dışında yetenek konusunun finansal performansla doğrudan etkisi olduğunu ileri süren görüşler de bulunmaktadır (Gürsoy ve Swanger, 2007). Grobler ve Diedericks (2009)'a göre otelcilik endüstrisi yetenekli çalışanlar olmadan düşünülemez. Aynı yazarlar yaptıkları çalışmada Afrika'daki otel endüstrisinin yetenek yönetimine bakışını incelemiş ve otellerin günden güne yetenek yönetimi kavramını uygulamaya koydukları sonucuna ulaşmışlardır. Yine yetenek yönetiminin otel endüstrisindeki gelişimi üzerine bir çalışma hazırlayan Watson (2008), bu endüstride çalışacakların beklentileri ve gerekli yeteneklerin tanımlanmasının öncelikli konular olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, sürekli gelişen ve müşteri taleplerinin hızla değiştiği otelcilik sektöründe, müşteri bağlılığı ve müşteri tatmininin yetenekli personele bağlı olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, personelin yaptığı işiyle uyumlu yeteneği müşteri yanında, personel tatminini de getirmektedir.

Yetenek yönetimi sürecinde ilk adım yetenek profilinin çıkarılmasıdır. Bu aşamada, belirlenen pozisyonları başaracak uygun personelin özellikleri tanımlanır ve ideal personelde bulunması istenen bilgi, beceri, deneyim, ilgi ve eğitim ayrıntılı bir şekilde tanımlanır (Çırpan ve Şen, 2009). Yetenek faktörü bir işi en iyi, en kısa zamanda yapma başarısı ya da becerisi olarak tanımlanır (Sabuncuoğlu, 1984). Ancak otelcilikte yetenek kavramı içine ilaveten bir kişinin tekrar edebilen düşünme, hissetme ve davranma yetilerinin de üretken bir şekilde uygulanabilmesi eklenir (Buckingham ve Vosburgh, 2001). Bu görüşten yola çıkarak sektörün bütünü düşünüldüğünde, çok çeşitli yetenek, eğitim ve beceri isteyen, çok farklı insan grubunu bünyesinde barındıran otelcilikte çalışan profilinin ve ilgili yeteneklerin standartlaştırılmasının zor olduğu görülür.

Otelcilik sektöründe hizmet kalitesinin önemli bir belirleyicisi olan yetenekleri inceleyen birçok yazar bu endüstriye ait yetenekleri "düşük yetenekler" olarak adlandırmışlardır. Bu düşünceye, sektörün mevsimlik olması, işgücü devir hızının yüksek olması, müşterilerle direk iletişimde bulunulması, esnek çalışma saatleri, düşük ücretler gibi faktörlerin etkili olduğu görülmüştür (Baum, 2002). Buna bağlı olarak, Mathieson ve Wall (1990) ise turizm endüstrisinin %80'inin minimum yeteneklere sahip çalışanlardan meydana geldiğini ve iş gücünün sadece %4'ünün önemli yeteneklere sahip olduğunu belirtmiştir (Burns, 1997).

Turizm alanında birçok çalışması olan Baum (2006), sektöre ait yetenekleri “genel yetenekler” ve “estetik yetenekler” olarak sınıflamıştır. “Teknik yetenekler”, (Clayton ve diğ., 1996; Wei-Lu, 1999) herhangi bir işin gerçekleştirilmesinde işin yapılmasını sağlayan araçların kullanımı, işin doğru yapılmasını sağlayacak yöntemleri kavrayabilme ve başarılı bir şekilde uygulayabilme gibi becerilerden oluşmaktadır. Baum ve Thompson (2007) tarafından Kırgızistan, Moğolistan ve Özbekistan’da yürütölen karşılaştırmalı çalışmada ise bu sektördeki işler, yönetsel, teknik ve yetenek gerektirmeyen işler olarak kategorize edilmiştir. Üç ölkede de sosyal ve bireysel yeteneklerin önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, iletişim, problem çözme, dil bilgisi ve işlem başarısı genel yetenekler kapsamında yer alan teknik ve sosyal-becerileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, “sosyal ve bireylerarası yetenekler” hizmetin kalitesinin önemli bir belirleyicisi olarak yöneticilerin en çok talep ettiği yetenek olarak görölmektedir. Bu yetenekler arasında kişilerarası iletişim, girişkenlik, kibarlık, saygılı olma, duyarlı ve hevesli olma (Burns; 1997; Nickson ve diğerleri, 2005), farklı kültürlerle iletişim kurabilme (Garavan, 1997) problem çözme (Jackson ve diğ., 2002) gibi beceriler bulunmaktadır. Burns (1997) bu yetenekler demetinin büyük oranda duygusal çaba faktörü ile ilgili olduğunu savunur. Otelcilik endüstrisinin önemli bir gereği olan dil becerileri de (Baum, 2008b) bu gruba dahil etmiştir. Cho ve Wong (2001) ise otel çalışanlarının seçiminde heves ve yardım etmeye istekliliğin önemli bir sosyal ve bireysel yetenek olduğunu ortaya koymuşlardır. Chan ve Koleman (2004) ise Hong Kong’ta davranışsal özelliklerin teknik yeteneklerden daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Wei-Lui (1999), Tayvan’da otelcilikle ilgili yeteneklerin, takım çalışması ve iletişim olduğuna işaret ederken, Thompson ve diğerleri (2001) İskoçya’daki servis alanında sosyal ve estetik yeteneklerin ön planda olduğuna dair sonuçlara ulaşmışlardır.

İyi bir sunuş ve dış görünüşle ilgili olan estetik yetenekler bazı yazarlar tarafından duygusal çaba ve duygusal emek olarak da adlandırılmıştır (Akoğlan Kozak ve Güçlü, 2008). Zapf (2002) duygusal çabayı, çalışma ortamında müşteri ile yüz yüze veya ses sese herhangi bir iletişimde çalışanların uygun bir şekilde duygularını ifade etmesi olarak tanımlamıştır. Nickson ve diğerleri (2005) otelcilik sektörünün doğasından ötürü gerektirdiği yeteneklerin bir kısmını “estetik yetenekler” olarak sınıflandırmış ve bu sınıflandırma hizmet endüstrisinin temel yeteneklerinden biri olarak kabul görmüştür. Estetik yeteneklerin otel endüstrisindeki yetenekler demetine katılmasıyla birçok yazar sosyal ve bireylerarası yeteneklerle beraber bu yetenekleri “yumuşak yetenekler” olarak adlandırmışlardır (Tsai, 2009). Estetik yetenekler; düzgün görünüş, diksiyon ve iyi sunuş kabiliyeti olarak da değerlendirilmektedir.

Baum (2006)’a göre, tarihsel süreçte turizm sektöründeki işler teknik yeteneklere dayandırılmış fakat zaman içinde sosyal becerilerin daha ön planda olduğu görölmüştür.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerindeki operasyonel personelin işe alımında hangi yetenek gruplarına önem verildiğinin belirlenmesidir. Ayrıca, bu yetenek grupları kapsamında yer alan alt yeteneklerin neler olduğunun belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Çalışma, günümüz otelcilik sektöründe çalışmak

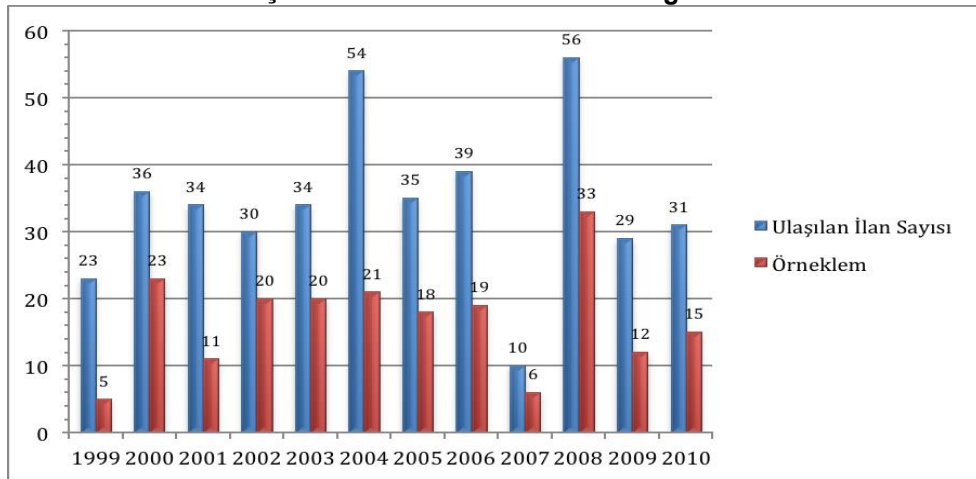
isteyenlere, şu anda sektörde farklı statü arayışı içinde olan çalışanlara ve öğrencilere kariyer planlamalarında yardımcı olması ve “aranan eleman” niteliklerinin ortaya koyulması açısından önemlidir.

Bu araştırmada “Döküman inceleme” yönteminden yararlanılmıştır. Bilindiği gibi nitel araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemleriyle gerçekleştirilir. Algılar ve olaylar doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmaya çalışılırken, bazı durumlarda araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizi yapılır (Şimşek ve Yıldırım, 2006). Burada amaca uygun betimsel bir tablo sunabilmek için “döküman inceleme” yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırma verileri, ulusal alanda yayın yapan “bir gazetenin” İnsan Kaynakları Eki’nde yer alan otel işletmeleriyle ilgili iş ilanlarının taranması yoluyla toplanmıştır. İş ilanları, işverenlerin işe alım sürecinin ilk adımını oluşturan potansiyel insan kaynaklarından ne beklendiğini gösteren kaynaklar (Jackson ve diğ., 2002) olması nedeniyle doğru veri toplama alanı olarak kabul edilmiştir. Verilerin toplandığı İnsan Kaynakları Eki, Ekim 1995’te İstanbul’da yayın hayatına başlayan ve Mart 2004’ten itibaren de tüm Türkiye’de sadece Pazar günleri ek olarak yayımlanmakta olan yüksek tirajlı bir gazeteye aittir.

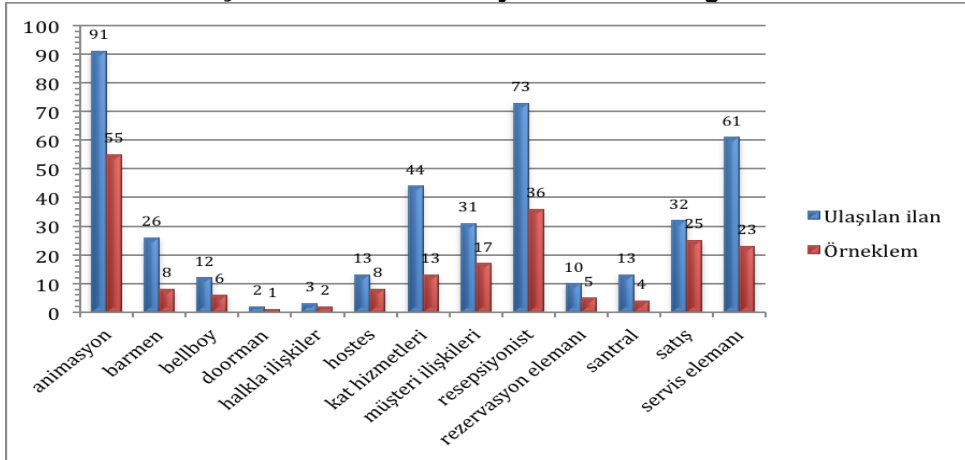
Tarama işlemi, 1999 Ocak’tan ve 2010 Aralık’a kadar toplam 11 yılın ilanlarını içermektedir. Çalışmanın amacı operasyonel personelin yeteneklerinin belirlenmesi olduğundan yönetici ve şef kadrosu ilanları araştırma kapsamına alınmamıştır. Mevcut durumla ilgili saptamalar ise “Tarama Modeli” ile yapılmıştır. Tarama modeli geçmişte var olmuş ya da halen var olan bir durumu betimlemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Karasar, 1991). Taramalar, gazete ilanlarının fotoğrafla dijital ortama aktarılması ve elektronik çıktılarının incelenmesi şeklinde yapılmıştır. Taramalarda 411 operasyonel personel ilanına ulaşılmıştır. Ancak ilanların sadece 203’ünde, aranan yetenekler belirtildiğinden araştırma bu örneklem kapsamında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular daha sonra istatistik programları ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirilen ilanların yıllara dağılımına ve verilgi pozisyona göre dağılımlarına Şekil 1 ve Şekil 2’de yer verilmektedir.

Şekil 1. İlanların Yıllara Göre Dağılımı



Otelcilikle ilgili verilmiş olan ilanların dağılımlarına bakıldığında, 2004 ve 2008 yıllarının en fazla eleman aranan dönemler olduğu görölr, bu durum turizmin bu yıllardaki gelişmişliği ile ilgili olduğu kadar, turizmle ilgili okullardan mezun sayılarıyla da ilgili olabilir. Aranan elemanların yeteneklerinin belirtilmesi ise 2000 yılından itibaren daha fazla ilanlarda yer almaya başlamış, 2008 yılında en üst düzeye ulaşmıştır. Daha sonraki yıllarda aynı düzeyde olmaması ise otellerin her sezon yetenekleri belli (kalifiye) eleman ihtiyacı duymamaları ile açıklanabilir. Bu ilanların pozisyonlara dağılımlarında ise (şekil 2) animatör, kat görevlisi, resepsiyonist ve servis elemanı ilanlarının gerekli yetenekleri belirtilerek verildiği dikkat çekmektedir.

şekil 2. İlanların Pozisyonlara Göre Dağılımı



Nitel araştırmalarda bilindiği gibi, geçerlilik ve güvenilirlik farklı şekilde ele alınır. Nitel araştırmalarda araştırmanın tekrarlanması halinde yine aynı sonuçlara ulaşılması teorik olarak mümkün değildir. Bu nedenle nitel araştırmalarda güvenilirliğin ölçüsü olarak, araştırmayı tekrarlayacak olan kişilere yol haritası sunabilmek için araştırma sürecinin detaylı şekilde açıklanmasına dikkat edilir (şencan, 2005). Araştırma verilerinin nasıl elde edildiği ve sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması aynı zamanda geçerliliği de arttırmaktadır. Bu anlamda verilerin doğrudan aktarımının önemli bir yeri vardır. Ayrıca, uzman görüşüne başvurma ve çeşitleme de geçerlilik ve güvenilirliğin artırılması açısından önemlidir (Yıldırım ve şimşek, 2005).

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizinde betimsel analizden yararlanılmıştır. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür (şencan, 2005). Betimsel analizde, elde edilen veriler önceden belirlenmiş kategorilere göre mantıksal şekilde bir araya getirilerek analiz edilir. Bu tür veri analizine dayalı araştırmalarda kategorilerin temeltaşı oluşturduğu ve kategorilerden başka geçerliliği ölçme aracının olmadığı (Gökçe, 2006) söylenebilir. Kategorilerin tanımları üzerinde görüşbirliğine varılması geçerliliğin sağlanması açısından başlıca göstergedir. Bu çalışmada, araştırma birimi ilanlarda aranan nitelikleri belirten ifadelerdir. Bu ifadeler önceden belirlenmiş kategorilere dağıtıldığından, kapalı bir sınıflandırma (Gökçe, 2006) yapıldığı söylenebilir. Literatürden elde edilen üç kavramsal kategorinin, söz konusu

kavramsal kategoriye temsil edip etmediğini teyit etmek amacıyla yedi kişiden oluşan uzman grubun görüşüne başvurulmuştur. Kuramsal çalışmalarda (Burns, 1997; Garavan, 1997; Jackson ve diğ., 2002; Nickson ve diğ., 2005; Baum, 2008b) en fazla üzerinde durulan ve ilanların incelenmesinde dikkate alınan yetenek faktörleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğinin artırılmasında, araştırma verilerinin nasıl elde edildiği ve araştırmacının rolünün tanımlanması önemlidir. Bu çalışmanın verilerini oluşturan gazete ilânlarının öncelikle fotoğrafları çekilerek dijital ortama aktarılmış, daha sonra incelemeleri gerçekleştirilmiştir. İlanların incelenmesinde yararlanılan değişkenler ilanın yılı, pozisyon, otel türü ve istenen bilgi ve becerilerdir. Her bir ilan bu değişkenler açısından incelenerek ilgili veriler kaydedilmiştir.

Tablo 1. Yetenek Faktörleri

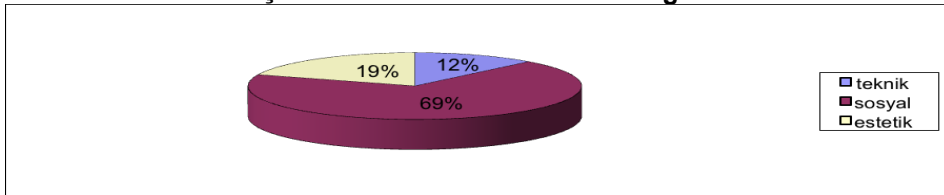
Sosyal-Bireylerarası Yetenekler	<ul style="list-style-type: none">- Kişilerarası iletişim- Yazılı ve sözlü iletişim- Girişkenlik- Kibarlık- Saygılı olma- Duyarlı ve hevesli olma- Farklı kültürlere uyum- Takım çalışmasına yatkınlık
Teknik Yetenekler	<ul style="list-style-type: none">- Bilgi teknolojilerine hakimiyet- Görevi yerine getirmedeki işlem başarısı- Yöntemleri kavrama kabiliyeti
Estetik Yetenekler	<ul style="list-style-type: none">- Düzgün görünüş- Diksiyon- İyi sunuş kabiliyeti

Kategoriler altında incelenen yetenek faktörlerinin görülme, diğer bir deyişle, ilanda yer alma sıklığında frekans analizi kullanılmıştır. Son olarak araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla araştırmacı çeşitliliğine (Yıldırım ve Şimşek, 2005) gidilmiş, veriler farklı bir araştırmacı tarafından farklı zamanlarda yansız olarak (daha önce belirlenen kategoriler verilmeden) incelenmiş ve belirlenen kategoriler üzerinde görüş birliği sağlanmıştır.

4. Bulgular ve Değerlendirme

Örnekleme oluşturan ilanlarda yer alan yetenek faktörleri yukarıda açıklandığı biçimde gruplandırıldıktan sonra frekans analizi ile yeteneklerin görülme sıklığı tespit edilmiştir. Şekil 3’te örnekleme oluşturan ilanların **yetenek faktörlerine göre dağılımı** yer almaktadır.

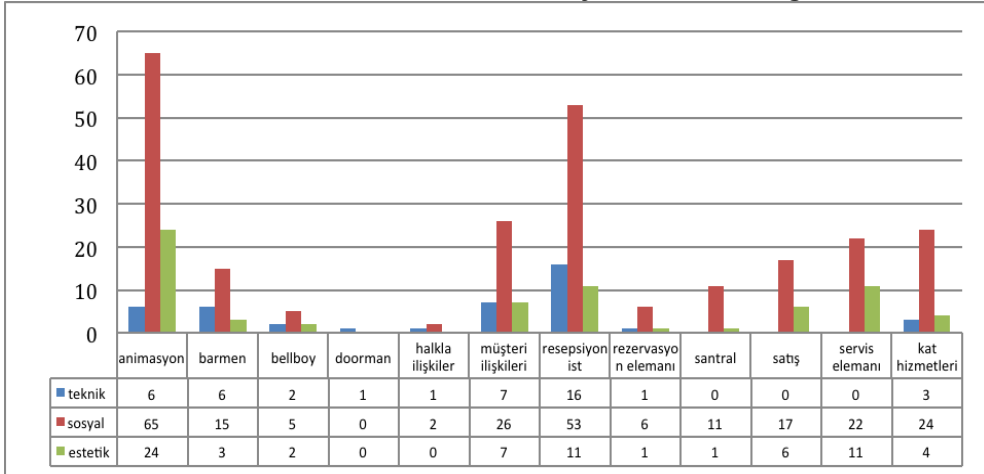
Şekil 3. Yetenek faktörlerinin dağılımı



Alanyazında bahsedilen çalışmalara (Cho ve Whong, 2001; Thompson ve diğ., 2001; Nickson, Warhurst ve Witz, 2001; Baum ve Thompson, 2007) benzer şekilde operasyonel personel seçiminde “düşük yetenekler” olarak adlandırılan “sosyal-bireylerarası yetenekler” ve “estetik yetenekler”in daha fazla tercih edildikleri görölmektedir. Bu durum, Baum (2006) tarafından ifade edilen, turizm sektöründe sosyal-bireysel yeteneklerin ve estetik yeteneklerin teknik yeteneklere kıyasla daha ön planda olduğu yönündeki görüşü destekler niteliktedir.

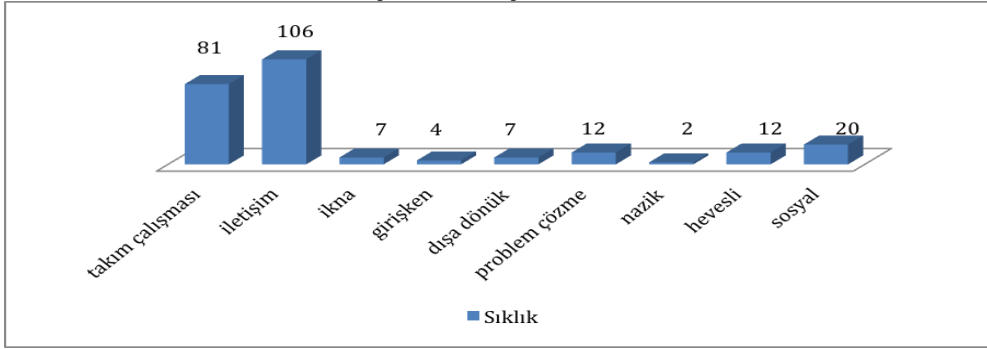
Yetenek faktörlerinin pozisyonlara göre dağılımında (Şekil 4) ise tüm pozisyonlarda sosyal-bireysel yeteneklerin en çok aranan yetenekler olduğu görölmektedir. Buna göre, operasyonel personelde öncelikli olarak aranan yeteneklerin pozisyonlara göre herhangi bir farklılık arz etmediği ifade edilebilir. Emek-yoğun bir hizmet işletmesi olan otelde müşterinin ilk karşılaştığı eleman olan operasyonel personel, ilerideki memnuniyet düzeyi için önemli bir adım oluşturur. Çünkü müşterinin ilk izlenimi ve onunla nasıl iletişime geçildiği önemlidir. Garavan (1997) alışanın sosyal becerileri ile hizmet kalitesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanısıra Nickson, Warhurst ve Witz (2001) ile Baum ve Thompson (2007) farklı ölkelerde gerçekleştirdikleri çalışmalarda hizmet sektöründe sosyal-bireysel ve estetik yeteneklerin ön planda olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırma kapsamında incelenen operasyonel personel pozisyonlarında istihdam edilmek istenen kişilerde aranan özelliklerde sosyal-bireysel ve estetik yeteneklerin öne çıkması alanyazındaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Şekil 4. Yetenek Faktörlerinin Pozisyonlara Göre Dağılımı



Operasyonel personel pozisyonlarında istihdam edilmek istenen kişilerde **aranan sosyal - bireysel yeteneklerin** hangi konulardan oluştuğuna bakıldında, iletişim kurma ve takım çalışmasına uygun olmanın son derece önemli olduğu göröölür. Şekil 5'te sosyal ve bireylerarası becerilerin sıklığı gösterilmektedir. Sektörün, insan odaklı olmasına bağlı yaşanan müşteri, personel ve yönetici ilişkilerindeki yoğunluk bir yerde iletişim yeteneğini adeta zorunlu hale getirmektedir. Ayrıca, takım ruhu ile çalışmak da bu bağlamda insan odaklı olma ve birlikte üretmenin hizmet sektöründeki önemine işaret etmektedir.

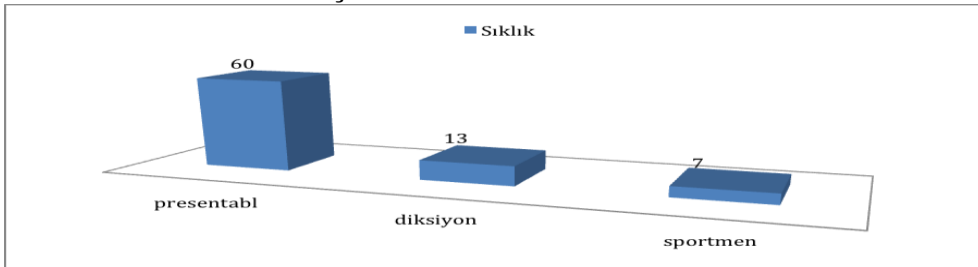
Şekil 5. Sosyal ve Bireylerarası Yetenekler



İlanlarda yer alan *ekip çalışması* ifadesi takım çalışması başlığı altında değerlendirilmiştir. *Farklı kültürlerle iletişim*, *insan ilişkileri kuvvetli* ifadeleri iletişim başlığı altında değerlendirilmiştir. Connolly, McGing (2006)'in ve Wei-Lui (1999)'nin çalışmalarında öne çıkan takım çalışması ve iletişim burada da en çok tercih edilen faktör olmuştur. Çünkü otelde görülen işler büyük oranda koordinasyon ve çalışanların birbirleriyle sürekli bilgi alışverişi halinde olmalarını gerektirir. Bunun yanında, müşteri ile sürekli iletişim halinde bulunan operasyonel personelin iletişim becerilerinin de yüksek olmasının beklenmesi otel işlerinin doğasından kaynaklanmaktadır ve hizmet kalitesi için önemlidir. Bulgular, yüzyüze iletişimin ve sosyal etkileşim kurallarının otellerde son derece önemli olduğunu göstermektedir. Beceriler arasında yer alan sosyal, nazik, dışa dönük gibi ifadeler de iletişimin bir unsuru olarak değerlendirilebilirler.

Araştırmanın *estetik yeteneklerle* ilgili bulgularına Şekil 6'da yer verilmiştir. Şekilde görüleceği üzere *sportmen görünüş* ifadesi ilanlardaki animator pozisyonuna aittir ve dış görünüş ile ilgili olmasından dolayı estetik yetenekler kavramı altında değerlendirilmiştir.

Şekil 6. Estetik Yetenekler

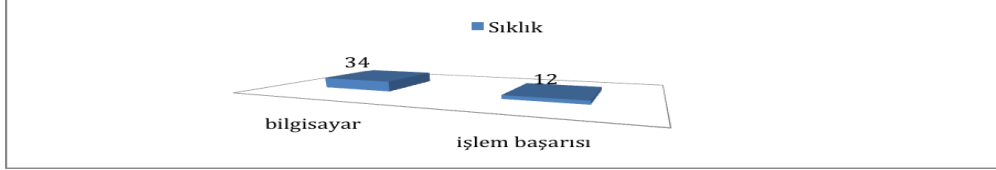


Dış görünüş ile alakalı olan *presentabl* olmaya özellikle animasyon, resepsiyonist, servis elemanı ve müşteri ilişkileri pozisyonu ilanlarında sıklıkla rastlanmıştır. Bu bağlamda, düzgün konuşma (diksiyon) ve *presentabl* olma özelliklerinin turizm işletmelerinde operasyonel personelin işe alınması sürecinde sıklıkla tercih edildiği görülmektedir. Bu bulgu, Akoğlan Kozak ve Güçlü (2008)'nin turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılmasını inceledikleri çalışmalarında ortaya koydukları sonuçları desteklemektedir. Yazarlar

iyi konuşma, iyimserlik, empatik olma, uyumlu olma ve düzenli (*presentabl*) olmanın turizm işletmelerinde personelin işe alımı sürecinde en fazla sıklıkla tercih edilen özellikler olduğunu ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Nickson, Warhust ve Witz (2001) düzgün görünüşün ve doğru bir ses tonuyla konuşmanın hizmet endüstrisinde çalışanlar tarafından sahip olunması gereken özellikler arasında olduğunu ortaya koymuşlardır.

Aranan çalışmada olması gereken **teknik yetenekler** değerlendirildiğinde, bilgisayar kullanma becerisinin çok önemli olduğu özellikle, ön büroda kullanılan bazı programlara hakimiyetin (MS Word, MS Excel vb.) aranan teknik yetenekler olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, işlem başarısı ise görevin kendine has teknik özelliklerini başarabilme kabiliyeti olarak değerlendirilmiştir. Teknik yetenekler, ön büronun ardından müşteri ilişkileri pozisyonlarındaki ilanlarda da görülmüştür. Bu durum, bu pozisyondaki çalışanların müşterilerle iletişimde bilgisayarı kullanmalarının gerekli olduğuna bağlanabilir. Şekil 7'de teknik becerilerin sıklığı verilmiştir.

Şekil 7. Teknik Yetenekler



5. Sonuç ve Öneriler

Günümüz otel işletmelerinde personelin sahip olduğu yetenekler önemli bir kalite göstergesidir. Yetenekler aynı zamanda iş ile ilgili gerekler ve işin en iyi şekilde yapılması ile ilgili personel niteliklerini de gösterir. Otel işletmelerinin büyük ölçüde insan kaynağına dayalı olduğu gözönüne alındığında, yeteneklerin personel hareketlerinde (işe alma, terfi ve işten çıkarma vb.) önemli bir dayanak olduğuna işaret eder. Bu amaçla yapılan alanyazın taraması sonucunda; *sosyal ve bireylerarası becerilerin* otelde çalışanların en fazla sahip olması gereken yetenekler olduğu belirlenmiştir. Birçok araştırmacı tarafından çalışma konusu yapılan *sosyal ve bireylerarası yetenekler* hizmet kalitesinin önemli bir belirleyicisidir. Bu yetenekler kapsamında yer alan kibarlık, duyarlı olma, problem çözmeye, heves ve yardım etmeye isteklilik unsurları personel davranışının önemli belirleyicisi olmakta, buna bağlı olarak da yöneticiler tarafından önemsenmektedir. Yine alanyazına göre ikincil önemdeki yetenekler, *presentanbl olma* ve *diksiyon* gibi *estetik beceriler*dir. Bu arada geleneksel bazı *teknik yeteneklerin* de halen aranan nitelikler arasında yer aldığı görülmüştür. Literatüden elde edilen sonuçlar, otelcilik sektöründe teknik yeteneklerin zaman içinde geri plana düştüğüne ve sosyal becerilerin önem kazandığına işaret etmektedir.

Yetenek konusunun Türkiye otelcilik sektöründeki durumunu belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışma, İnsan Kaynakları Gazetesi'nde son 11 yılda yayımlanan iş ilanları üzerinden yürütülmüştür. Bu süreçte toplam 203 ilan incelenmiştir. Yetenek belirtilerek ilan verilmesine 2000 yılından bu yana

başlandığı, 2008 de ise en fazla yetenek belirtilerek eleman ilanları verildiği ilk incelemelerle ortaya çıkan çarpıcı sonuçlar arasındadır.

Ulaşılan diğer önemli bir sonuç ise otel işletmelerindeki operasyonel personel seçiminde *sosyal-bireysel yeteneklerin* önemli bir tercih unsuru olduğudur. Bu bağlamda, yüzyüze iletişim ve sosyal etkileşim kuralları yanında, *sosyallik, nazik olma, dışa dönük olma* gibi sosyal yeteneklere eleman ilanlarda sık sık rastlanmıştır.

Dış görünüş ile alakalı olan *presentabl olma* animasyon, resepsiyonist, servis elemanı ve müşteri ilişkileri pozisyonu ilanlarda üzerinde en fazla durulan yetenekler olarak belirlenmiştir. Ayrıca, operasyonel personel sınıfında yer alan, farklı pozisyonlarda çalışan personelle ilgili olarak da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Otel işletmelerinde müşterinin ilk karşılaştığı ve sürekli hizmet alımında bulunduğu operasyonel personelin, müşteri üzerinde bırakacağı etki ilerdeki memnuniyet düzeyinin önemli bir belirleyicisi olduğundan, yüzyüze ilişkilerin yaşandığı pozisyonlarında *düzgün konuşma* da sıklıkla aranan yetenek olmuştur.

Teknik yeteneklerden bilgisayar kullanma becerisi özellikle, ön büro çalışanları için önemli yetenek olarak belirlenmiştir. Bu grupta yer alan yetenekler ön büronun ardından müşteri ilişkileri kapsamında da aranan yetenek olarak dikkat çekmektedir. Bu durum, otellerde e-müşteri ilişkileri yönetiminin hızla gelişmekte olduğunun bir göstergesi olarak alınabilir.

Özetle, araştırmadaki tüm bulgular, Türkiye örneğinde üzerinde durulan yetenek faktörlerinin yabancı alanyazında en çok talep edilen yetenek faktörlerinden farklı olmadığını göstermektedir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, bu çalışmayla ortaya konulan sonuçların otel işletmelerinin farklı pozisyonlarında anket veya görüşme yoluyla teyit edilmesi elde edilen bulguların uygulayıcılar tarafından kullanılabilirliğini artıracaktır. Ayrıca, otelcilik alanında eğitim veren kurumlarda sosyal ve bireysel becerilerle ilgili ders sayılarının artırılmasının, kariyer aşamasının başlangıcında olan ve gelecekte hizmet endüstrisinin çeşitli pozisyonlarında görev alacak olan kişilerin gelişimine katkıda bulunarak, nitelikli insan sermayesinin oluşumuna yardımcı olacağı düşünülmektedir.

6. Kaynakça

- Akoğlan Kozak, M. (2009). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M. ve Güçlü, N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 39-56.
- Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education & Training*, 54 (3), 343-364.
- Baum, T. (2006). Reflections on the nature of skills in the experience economy: challenging traditional skills models in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13 (2), 124-135.

- Baum, T. (2007) Skills and the hospitality sector in a transition economy: the case of front office employment Krgyzstan. *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 12 (2), 89-102.
- Baum, T. (2008a). Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 720-729.
- Baum, T. (2008b) The social construction of skills: a hospitality sector perspective. *European Journal of Vocational training*, 44 (2), 74-87.
- Baum, T. ve Thompson, K. (2007). Skills and labour markets in transition: A tourism skills inventory of Kyrrgyzstan, Mongolia and Uzbekistan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (2), 235-255.
- Buckingham, M., ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent stupid! *Human Resource Planning*, 24 (4), 17-23.
- Burns, P.M. (1997). Hard-skills, soft-skills: undervaluing hospitality's 'service with a smile'. *Progress in Tourism And Hospitality Research*, 3, 239-248.
- Chan, C. ve Koleman, C. (2004). Skills and competencies needed for the hong kong hotel industry: the perspective of the hotel human resources manager. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3 (1), 3-18.
- Cho, Y.Y. ve Wong, K.K.F. (2001). Determinants of hotel employment in Hong Kong. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42 (1), 50-59.
- Clayton, H.R; Tas, R.F. ve LaBrecque, S. V. (1996). Property-management competencies for management trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37, 90-96, abstract.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009) İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi, Çerçeve, 110-116. http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_5_2_16.pdf (Erişim tarihi: 12.04.2012)
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 145-166.
- Garavan, Thomas N. (1997). Interpersonal skills training for quality service interactions. *Industrial and Commercial Training*, 29 (3), 70-77.
- Gökçe, O. (2006). İçerik analizi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Grobler, P.A. ve Diedericks, H. (2009). Talent management: An empirical study of selected South African hotel groups. *Southern African Business Review*, 13 (3).
- Gürsoy, D. ve Swanger, N. (2007). Performance-enhancing internal strategic factors and competencies: Impacts on financial success. *Hospitality Management*, 26, 213-227.
- Jackson, M.; Goldthorpe, J. ve Mills, C. (2002). Education, employers and class mobility. *Research in Social Stratification and Mobility*, 23 (1), 3-33.
- Karasar, N. (1991). *Bilimsel araştırmalar yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. 4. Basım, Ankara.
- Mathieson, A., ve Wall, G. (1992). *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*. Harlow: Longman.
- Nickson, D.; Warhurst, C. ve Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality*, 15 (2), 195-208.

- Rothwell, W.J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within*. New York: Amacom.
- Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler*. İkinci Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:3.
- Scott, B. ve Revis, S. (2008). Talent management in hospitality: graduate career success and strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 781-791.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2006). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Thompson, P.; Warhurst, C. ve Callaghan, G. (2001). Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge, skills and services. *Journal of Management Studies*, 38 (7).
- Tsai, C. (2009). The important effect of employee's emotion management ability on his/her service behaviour in the international tourist hotel. *The Service Industries Journal*, 29 (10), 1437-1449.
- Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 758-780.
- Wei-Lu, Y. (1999). Important skills for taiwanese hospitality and tourism graduates as perceived by hospitality educators and human resource managers. *A Research Paper*. The Graduate College University of Wisconsin-Stout.
- Wood, R.C. (1992). *Working in Hotels and Catering*. International Thomson, London: Routledge.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.