

**Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları
Dergisi**

2019, 3(1):18-33.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.102](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.102)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



KAVRAMSAL MAKALE

**Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak İş Analizi ve
Sorunlar: Kavramsal Bir Değerlendirme**

Doç. Dr. Elbeyi PELİT, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, e-posta: elbeyipelit@aku.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6418-801X>

Öğr. Gör. Faruk GÖKÇE, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yeşilova İsmail Akın MYO, e-posta: farukgokce@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4100-2171>

Öz

İş analizi, meslekler hakkında bilgi toplama ve analiz etmeyi kapsayan sistematik bir süreçtir. İşletmeler için stratejik önem taşıyan iş analizi, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olup, diğer insan kaynakları yönetimi işlevleriyle de yakından ilişkilidir. İş analizinin ana amacı; meslekler hakkında bilgi toplamak ve toplanan bilgiler doğrultusunda personele ve işletmeye, iş ile alakalı konularda yardımcı olmaktır. Öte taraftan, iş analizi sürecinin; çok boyutlu, zaman alıcı ve karmaşık bir faaliyet olması ve ek yatırımları gerektiren bir süreci kapsamasından dolayı bu konuda birtakım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Emek faktörünün yoğun olarak kullanıldığı hizmet sektöründe iş analizi ile ilgili sorunların ortadan kaldırılması, iş tanımları ve iş gerekleri konusunda ayrıntılı çalışmalar yapan işletmeleri rakiplerinden daha avantajlı kılarak verimli çalışmasına olanak sağlayacaktır. Bu kapsamda, personel devir hızının yüksek olduğu turizm işletmelerinde söz konusu bu sorunların ortaya konulması ve çözüme ulaştırılması stratejik önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevi olan iş analizi kapsamında turizm işletmelerinde yaşanan sorunların genel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlamaktır. Bu kapsamda, ilgili literatürde konuyla ilgili daha önceki çalışmalar incelenerek iş analizinin kapsamı, iş analizinin çıktıları, turizm işletmelerinde iş analizi kapsamındaki sorunlar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca bu süreçte yaşanan sorunların çözümünde; insan kaynakları yönetimi biriminin rolü ve önemi vurgulanmıştır. Sonuç olarak çalışmada, iş analizi sürecinde yaşanan sorunlar ortaya konmuş ve sorunların giderilmesi hususunda işletme yöneticilerine ve araştırmacılara öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, İş analizi, Turizm işletmeleri, Turizm işletmelerinde iş analizi sorunları.

Makale Gönderme Tarihi: 21.11.2018

Makale Kabul Tarihi: 29.01.2019

¹ *Bu çalışma, "Innovation And Global Issues In Social Sciences III" kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

Önerilen Atıf:

Pelit, E. ve Gökçe, F. (2019). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevi Olarak İş Analizi ve Sorunlar: Kavramsal Bir Değerlendirme, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(1):18-33.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2019, 3(1):18-33.

DOI: [10.29226/TR1001.2019X](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019X)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



CONCEPTUAL PAPER

Job Analysis and Problems as a Function of Human Resources Management in Tourism Establishments: A Conceptual Evaluation

Assoc. Prof. Dr. Elbeyi PELİT, Afyon Kocatepe University, Tourism Faculty, e-mail: elbeyipelit@aku.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6418-801X>

Lecturer, Faruk GÖKÇE, Burdur Mehmet Akif Ersoy University, Yeşilova İsmail Akın Vocational School, e-mail: farukgokce@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4100-2171>

Abstract

Job analysis is a systematic process involving collecting and analyzing information about occupations. Job analysis, which is strategically important for businesses, is also one of the important functions of human resources management and is closely related to other human resource management functions. The main objective of job analysis is; to gather information about the professions and to assist the staff and the management in relation to the collected information, related to the business. On the other hand, the process of business analysis; it is a multidimensional, time-consuming and complex activity, and some problems may be encountered due to the scope of a process that requires additional investments. The elimination of problems with job analysis in the service sector where the labor factor is heavily used will allow enterprises to do more detailed work on job descriptions and job requirements, making them more productive than their competitors. In this context, it is of strategic importance to establish and solve these problems in tourism establishments where personnel turnover rate is high. The aim of this study is to provide an overview of the problems experienced in tourism businesses within the scope of business analysis, which is an important human resource management function. In this context, the previous literature on the subject has been examined and the scope of the job analysis, the outputs of the job analysis, and the problems within the job analysis of the tourism enterprises are explained in detail. In addition, in the solution of the problems experienced in this process; the role and importance of the human resources management unit has been emphasized. As a result, problems in the job analysis process have been revealed and suggestions have been made to business managers and researchers to resolve the problems.

Keywords: Human resource management, Job analysis, Tourism organizations, Job analysis problems in tourism establishments.

Received: 21.11.2018

Accepted: 29.01.2019

Suggested Citation:

Pelit, E. and Gökçe, F. (2019). Job Analysis and Problems as a Function of Human Resources Management in Tourism Establishments: A Conceptual Evaluation, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(1):18-33.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

GİRİŞ

İş analizi, meslekler hakkında bilgi toplama ve analiz etmeyi kapsayan sistematik bir süreç olup (Yüksel, 2000; Çelikten, 2005:127; Grant, 2018:60), aynı zamanda örgüt psikolojisinin en önemli araçlarından biridir (Spector, Brannick ve Coovert, 1989:281). İşletmeler için stratejik önem taşıyan iş analizi, insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri olarak diğer insan kaynakları yönetimi işlevleriyle de yakından ilişkilidir (Suthar, Chakravarthi ve Pradhan, 2014:167). Meslekler hakkında bilgi toplamak ve toplanan bilgiler doğrultusunda personele ve işletmeye, iş ile alakalı konularda veri sağlama amacıyla olan (Nickson, 2007:90; Çetin ve Dinç Özcan, 2013:22; Karakan, 2015:204) iş analizi sürecinin; çok boyutlu, zaman alıcı ve karmaşık bir faaliyet olması ve ek yatırımları gerektiren bir süreci kapsamasından dolayı bu konuda birtakım sorunlarla karşılaşılabilir (Doğan, 1998).

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir işlevi olan iş analizi çalışmalarının turizm işletmelerinde yeterince uygulama olanağı bulunduğu söylenemez. Bunun nedenleri de yukarıda belirtilen iş analizi çalışmalarının; çok boyutlu, karmaşık, zaman alıcı ve ilave yatırımları zorunlu kılan çalışmalar olmasıdır (Akoğlan Kozak, 2012:39). Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi birimi kapsamında gerek iş analizi uygulamalarının yeterince uygulanamama sorunu, gerekse iş analizi sürecinde yaşanan sorunlar, bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu çerçevede çalışmanın amacı, önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevi olan iş analizi kapsamında turizm işletmelerinde yaşanan sorunların genel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlamaktır. Konuyla ilgili gerçekleştirilmiş kuramsal ve uygulamalı çalışmalar ile mevcut uygulamalar dâhilinde elde edilen bilgiler doğrultusunda ikincil veri analizi ve yazarların turizm sektöründeki gözlemlerine dayanılarak hazırlanan bu çalışmada, özellikle konuyla ilgili taraflara öneriler getirilmesi ve gerçekleştirilecek uygulamalı çalışmalara bir alt yapı oluşturulması hedeflenmektedir. Çalışmada son olarak, söz konusu bu süreçte yaşanan sorunlara özet bir bakış sunulmuş/değerlendirilmiş ve konuyla ilgili olarak insan kaynakları yöneticilerinin bu süreçteki rolleri ve neler yapılabileceğine ilişkin ilgili taraflara ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

1. İnsan Kaynakları İşlevi Olarak İş Analizinin Kapsamı ve Turizm İşletmeleri Açısından Önemi

İşletmelerdeki yönetimin temel hedefi verimlilik ve böylelikle kâr sağlamak olmakla birlikte söz konusu bu kâra ulaşabilmenin önemli yollarından biri çalışanların refahlarını üst düzeyde sağlayabilmekten geçmektedir. Bu doğrultuda çalışanların kabiliyetleri ölçüsünde, bir işi en hızlı ve en verimli bir şekilde yapabilecek seviyeye ulaştırılması için geliştirilip eğitilmesi, hem çalışanların hem de yönetimin öncelikleri arasında yer almalıdır (Taylor, 1911:17). İşletmenin amaçlarına ulaşması için gerçekleştirilen işlerdeki aksaklıklar, işletmeyi amaçlarından uzaklaştıracağı gibi varlığını devam ettirme konusunda da işletmeyi zor durumda bırakacaktır. Bu durum, genellikle hizmet üreten işletmelerden olan turizm işletmeleri için de geçerlidir. Bu nedenle yapılacak işlerin hem amaca uygun olarak yapılması hem de işlerin kendi yapısına uygun bir şekilde yapılması açısından doğru işlerin, doğru biçimde ve doğru kişiler tarafından yapılması önem taşımaktadır. Bu da ancak iş analizi vasıtasıyla, işi yapanlarla iş arasında doğru bir uyum sağlanarak, işin yapısının tanımlanması ve işin nasıl yapılacağına iyi derecede bilinmesiyle mümkün olacaktır (Karakan, 2015:202). İş analizi; bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışma olup, yapılan bu çalışma sonucunda; bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yapılması için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektirdiği saptanmış olur (Sabuncuoğlu, 2012:60). Özellikle,

insan kaynaklarını yönetebilmek ve küresel değişimlere uyum sağlayabilmek için faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürmek isteyen işletmelerin iş analizi yapmaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Akoğlan Kozak, 2012:39).

İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler; bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. Özellikle turizm işletmelerinin faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve bu işler arasındaki ilişkiler saptanmalıdır. Bu nedenle turizm işletmelerinde işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri belirlemek amacı ile yapılan iş analizi çalışmalarına gerek duyulmaktadır (Uyargil, 2008:56).

İş analizini gerçekleştirmek için süregelen yıllar içerisinde çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar kullanılarak yaygın olarak gerçekleştirilen işlerde, hangi bilgilere ve çalışanın hangi karakteristik özellikte olması gerektiği ile ilgili bilgiler toplanmıştır. Bununla ilgili olarak Tablo 1'de iş analizi teknikleri ve kullanılan tekniklerin odak grubu, veri toplama yöntemi, analiz sonuçları ve kısa tanımlarına yer verilmiştir (G'omez-Mej'ia, Balkin ve Cardy, 2004:68).

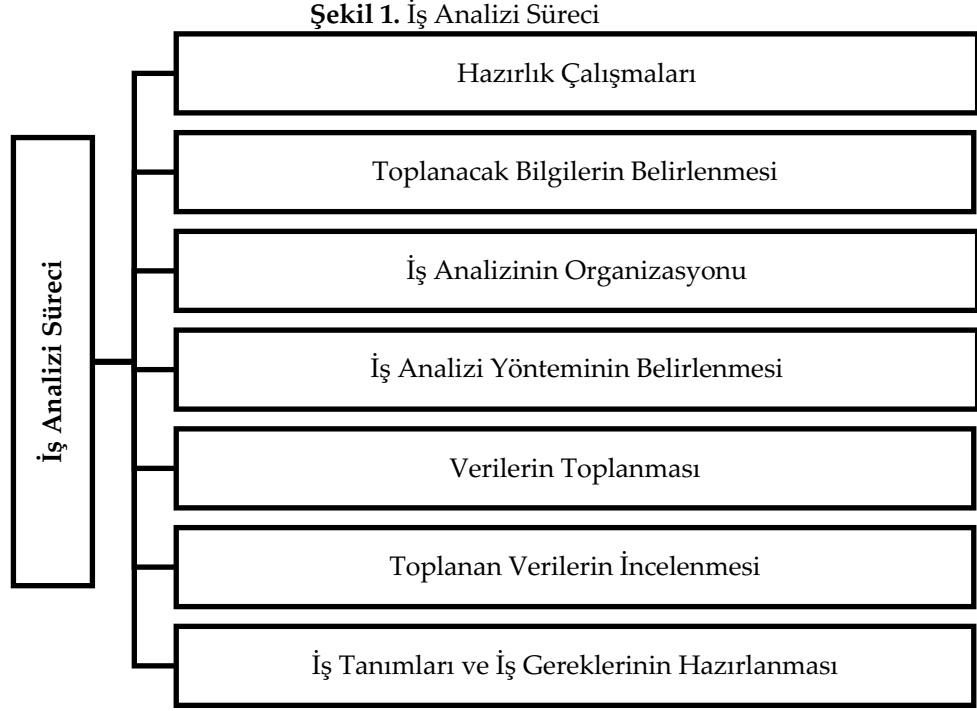
İş analizi bilgileri, çeşitli şekillerde elde edilebilmektedir. Veri toplamanın amacına, pozisyonun doğasına, analizi yapılacak pozisyonda çalışan kişi sayısına ve pozisyondaki şef/yönetici sayısına, işin coğrafik olarak gerçekleştirildiği yerlere, analizin hangi amaçla gerçekleştirilmesine ve zaman kısıdına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu konuda iş analizine hazırlık safhasında karar verilmeli ve en uygun olan yöntem, analizi gerçekleştirecek ekip karar vermelidir (Ekmeççi, 2017:11). Turizm işletmelerinde yukarıdaki yöntemlere ek olarak; günlükler, performans değerlendirme ve nezaretçi tarafından kişisel değerlendirme yöntemleri de iş analizi sürecinde kullanılmaktadır (Çavuş, 2005).

İş analizi yöntemi seçilirken, sadece belirli bir sonucu elde etmek için kullanılan süreçten ziyade istenen sonuca odaklanan bir iş analizi yöntemi seçilmelidir (Mitchell, Alliger ve Morfopoulos, 1997:12). Diğer yandan, iş analizi verilerini analiz etmek için kullanılan yöntemler iyileştirilip güncelleştirilebiliyorsa, insan kaynakları yönetimi birimi için karar verme süreci için çok çeşitli olanaklar vardır (McEntire, Dailey, Osburn ve Mumford, 2006:310). İş analizinin temel amacı; işin yapılış biçimine, gerektirdiği çaba ve yeteneklere, sorumluluk ve çalışma şartlarına ilişkin bilgi toplamaktır (Karakan, 2015:211). İş analizinde en çok tercih edilen yöntemler; görüşme, anket ve kritik olay tekniğidir. Bu üç teknik aynı zamanda iş analizi yapıldıktan sonra performans değerlendirme ve eğitim sürecinde de kullanılmaktadır. İş analizi, birbirini izleyen basamaklardan oluşan bir süreçtir. Birbirini takip eden bu basamakların eksiksiz bir şekilde, tek tek ve titizlikle işlenmesi gerekmektedir (Gümüş, 2005:24). İş analizi süreci, Şekil 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. İş Analizi Teknikleri

İş Analizi Tekniği	Odaklanılan Çalışan Grubu	Veri Toplama Yöntemi	Analiz Sonucu	Tanımlamalar
Görev Envanteri Analiz Tekniği	Her gruba uygundur. Çok fazla sayıda çalışana ihtiyaç duyulur.	Anket - Soru Formu	Görevlerin değerlendirilmesi	Bütün görevler çalışanlar, şef/yöneticiler ya da iş analistleri tarafından derecelendirilip, puanlandırılır. Bu puanlandırma görevin karakteristiğine bağlı olarak önemi ya da harcanan zaman bakımından değerlendirilerek yapılır.
Kritik Olay Tekniği	Her gruba uygundur.	Görüşme ve Gözlem	Davranışsal tanımlamalar	Mükemmelden kötü performansa kadar tüm davranışsal olayların sergilenmesiyle işin tüm boyutları ortaya çıkarılır.
Pozisyon Analiz Tekniği (PAQ)	Her gruba uygundur.	Grup görüşmesi / Anket - Soru Formu	Çalışanın insanlarla, verilerle ya da diğer işlerle ilişkisi	Başlangıçta Amerikan yerel yönetim istihdam ofislerinde insanların uzmanlıklarını kaydetmek ve onlara danışmanlık sağlayabilmek için tasarlanmıştır. İşteki görev ifadeleri oluşturulmuş ve sonrasında işin sıklık ve önem boyutlarına göre değerlendirilmesi sağlanmıştır.
Hareket Etüdü (Yöntemler Analizi)	Üretim alanlarına uygundur.	Gözlem	Her işin bir parçası için ayrılan zaman	Çeşitli görevler için standart sürelerin tanımlanmasını sistemli hale getirmiştir. Gözlem ve işteki görevlerin zamanlaması temelinde gerçekleştirilir.
Yönlendirilmiş İş Analizi Rehberi	Her gruba uygundur.	Görüşme	Deneyim ve bilgi gereklidir	İşi gerçekleştirenin görevleri tanımlamasının yanı sıra deneyimler, fiziksel yeterlilikler ve işi gerçekleştirmek için gerekli diğer karakteristik özellikler tanımlanır.
Yönetim Pozisyonlarını Tanımlayıcı Anket Soru Formu	Yönetici pozisyonları	Anket Soru Formu	197 maddenin kontrol listesi	Yöneticiler sorumluluklarının tanımlı olduğu öğeleri seçerek gerçekleştirir.
Hay İş Değerleme Tekniği	Yönetici pozisyonları	Görüşme	Pozisyonun organizasyondaki etkisi	Yöneticilerle sorumlulukları ve hesap vermeye yükümlü oldukları durumlarla ilgili olarak görüşmeler yapılır. Görüşme verileri hedefler, boyutlar, nitelik ve kapsam, hesap verebilirlik ana hatlarıyla analiz edilir.

Kaynak: G'omez-Mej'ia, Balkin ve Cardy (2004).



Kaynak: Çavuş, (2005:9).

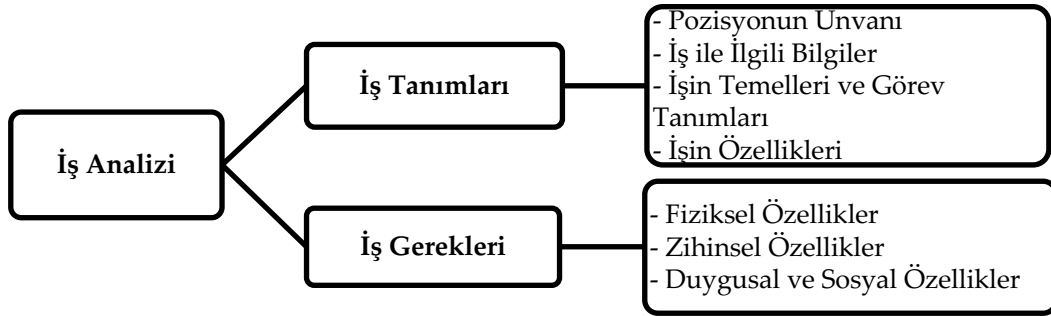
Şekil 1 incelendiğinde; iş analizi sürecinde ilk olarak hazırlık çalışmaları yapıldıktan sonra hangi bilgilerin toplanacağı belirlenir, iş analizinin organizasyonu çıkarılır, iş analizinin hangi yöntemle yapılacağı belirlenir ve veriler toplanır. Daha sonra toplanan veriler incelenerek iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanır ve iş analizi süreci tamamlanmış olur.

İşletmelerde yapılacak olan bir iş analizi çalışması; işyerinde sürekli eğitim programları tanımlamak, model iş tanımlarını geliştirmek, tazminat sistemlerini belirlemek, eğitim programlarını geliştirmek ve performans değerlendirmelerini tasarlamak gibi amaçlar için kullanılabilir çok sayıda bilgi sağlar. Bir iş analizi çalışması, bir meslek için bilgi gövdesinin bir taslağını tasarlamak için de kullanılabilir. Eğitimciler, insan kaynakları profesyonelleri ve yöneticiler gibi paydaşlar, bu değer bilgisini bulabilirler (Waters, Mironova ve Stobinski, 2017:124). İş analizi, turizm işletmelerinde farklı alanlarda da kullanılabilir. İşletme geneline bakıldığında; örgüt planlaması, örgüt dizaynı, örgüt geliştirme ve örgüt denetimi gibi fonksiyonları yürütmek için kullanılabilir. İş analizinin teknik alanlarda kullanımı da mümkündür. İş etüdü, iş tasarımı, çalışma sisteminin tasarımı, iş geliştirme, iş basitleştirme, ürün tasarımı, yöntem ve araç geliştirme ve iş güvenliği tasarımı gibi teknik kullanımlar bunlara örnek olarak verilebilir. İş analizini sürecini yöneten ve gerçekleştiren birim ise insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları birimi yöneticisi, iş analizini genel olarak aşağıdaki alanlarda kullanır (Bayraktaroğlu, 2006:31; Yüksel, 2007:83):

- İş gücü planlaması,
- İşgücü bulma, seçme ve işe alma, terfi ve atama işlemleri,
- Eğitim, koruma, geliştirme ve oryantasyon işlemleri,
- Performans değerlendirme, iş değerlendirme ve ücretlendirme işleri,
- Sendikal işler, toplu pazarlık ve toplu sözleşme yönetimi ve
- İş gören hizmetleri, kariyer danışmanlığı ve iyileştirme programlarıdır.

Bir işin analiz edilmesi çeşitli amaçlarla yapılır ve sonuç olarak çok sayıda veri elde edilir. Bu verilerden etkin bir şekilde yararlanmak için verilerin belirli bir sistematığe göre bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla insan kaynakları yönetimi kapsamında kullanılan aynı zamanda iş analizinin çıktıları olan en genel sonuçlar; iş tanımları ve iş gereklidir (Geylan, 1989). Veriler toplanıp analiz edildikten sonra artık uygulamaya geçilmesi gerekir. İş analizi sayesinde elde edilen bilgiler, insan kaynakları yönetimi ve diğer departmanların kararlarında kullanılmak üzere; iş tanımları ve iş gereklileri olarak hazırlanır (Nickson, 2007:91; Karakan, 2015:221-222). İşin amaçlarını, yetkilerini, sorumluluklarını ve görevleri ana hatlarıyla belirten bir doküman (Heery ve Noon, 2001:186) olarak tanımlanan iş tanımları; pozisyonun unvanı, iş ile ilgili bilgiler, işin temelleri ve görev tanımları ve işin özellikleri olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır (Yüksel, 2000:86). İşin uygun görüldüğü şekilde yerine getirebilmek için o işte çalışan kişide bulunması gereken özellikler, iş gereklilerini oluşturmaktadır. İş tanımlarında yer alan belirli görev ve sorumlulukları, diğer bir ifadeyle çalışanın iş başarımı için sahip olması gereken özellikler iş gereklileri olarak adlandırılmaktadır (Akoğlan Kozak, 2012:41). İş analizinin çıktıları Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. İş Analizinin Çıktıları



İş tanımı en genel anlamıyla işin amaçlarını, yetkilerini, sorumluluklarını ve görevleri ana hatlarıyla ortaya koyan bir doküman olarak tanımlanabilir (Heery ve Noon, 2001:186). Bir iş tanımında, işi yapacak kişinin neler yapması gerektiği, nasıl yapması gerektiği, hangi şartlar altında ve nerede olduğu yazılmaktadır. İş tanımında işin koşulları, işin içeriği ve çevre durumu doğru şekilde tanımlanmalıdır. İş tanımları için standart bir format olmasa da genel olarak iş tanımında, pozisyonun unvanı (genellikle işi tanımlar ve işin doğasına ve görevlerine atıfta bulunur), iş ile ilgili bilgiler (bu bölümde işin yapıldığı departmanın nerede olduğu, kime raporlama yapacağı, iş ile bir kodlama burada yapılmaktadır), işin temelleri ve görev tanımları (görevler önem derecesine göre liste haline getirilerek sıralanır. Bu bölüm oldukça önemlidir. Çünkü bu bölümde organizasyonun sınırları çizilir) ve işin özellikleri (kişisel özellikler olarak da belirtilmektedir. Yukarıda tanımlanmış olan görev tanımlarını yerine getirmek için gerekli olan kişisel özelliklerde beceri, eğitim, sertifika ve fiziksel yetenekler tek tek madde haline getirilir) konularını içeren başlıklar kapsamındaki hususlar ayrıntılandırılır/yer alır (De Cenzo, Robbins ve Verhulst, 2010:123).

İş tanımlarının hazırlanmasının ardından tanımlanan işleri yapacak kişilerde bulunması gereken özellikler (iş gereklileri); fiziksel özellikler (işin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlar), zihinsel özellikler (planlama yeteneği, analitik düşünme, hafıza, konsantre olma vb.) ve duygusal ve sosyal özellikler (sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, hitap yeteneği vb.) gibi nitelikler belirlenir. İş gereklileri, işin değil o işi normal düzeyde yerine getirecek personelin profilini belirler (Geylan, 2013:40). İş analizi; bulma-seçme ve işe alma, eğitim, koruma ve geliştirme ve performans değerlendirme gibi diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerine fayda sağlayarak çalışanların etkin ve verimli hale gelmesinde rol oynar (Latham ve Wexley, 1981).

Tablo 2. Turizm İşletmeleri için İş Tanımları ve İş Gereklere Formu Örneği

İş Tanımları				
İşin Kodu				
Bölümü				
Bağlı Olduğu Üst Görev				
Kendisine Bağlı Olabilecek ya da Bağlı Görevler / Unvanlar				
İşin Amacı				
Yapılması Gereken İşler				
Sorumluluk				
Genel Sorumluluk	Yüksek	Orta	Düşük	Yok
Kendi işinden				
Çalışanların işinden				
Çalışanların iş güvenliğinden				
Bilgi paylaşma				
Araç-Gereç-Malzeme				
Koordinasyon				
İş sürekliliğinden				
İş ilişkilerinin düzenliliğinden				
Bireysel performanstan				
Bölümsel performanstan				
Sürecin denetim ve gözetiminden				
Raporlamadan				
Bireysel değerlendirmeden				
Eğitim ve geliştirmeden				
Üretim sonucundan				
Kalite standartlarına ulaşmaktan				
Maddi				
Müşteri Sorumluluğu				
Örgüt İçinde				
Örgüt Dışında				
Yetkileri				
Genel				
İş Gereklere				
Çalışan Profili				
- Eğitim				
- Deneyim				
- Yabancı Dil				
- Bilgisayar				
- İletişim Araçları Kullanabilme / Faks-Telefon				
- Cinsiyet				
Kişisel Özellik				
Sosyal İlişkiler				
- Halkla ilişkiler				
- Müşteri ilişkileri				
- Yakın Gözetim / Denetim				
- Bireysel Çalışma				
- Ekip Çalışması				
- Seyahat				
Fiziksel Gereklere				
- Bedensel				
- Duyu Organlarına Dayalı				
- Düşünsel / Yaratıcılık				
Fiziksel Çalışma Koşulları				
Kullanılan araç, gereç ve malzemeler				
Alınabilecek Ek Sorumluluklar				
Görev Öncesi ve sonrası hangi işlerde bulunmalı/bulunabilir				
Görev Sahibinin alması gereken eğitimler				
Görev Sahibinin alması gereken eğitimler				

Teknolojiye uyum sağlamanın yanı sıra, departman içerisinde çalışanlar arasındaki ilişkileri kuvvetlendirerek etkin ekip çalışmasına olanak sağlar (Barney ve Wright, 1998). İşletmenin çıkarları doğrultusunda daha iyi sonuçlar elde etmek için, çalışma grubunda etkili sinerjik etkileşim gereklidir (Edien, 2015:10).

Yapılan incelemeler doğrultusunda, iş analizi sonucunda ortaya çıkan iş tanımları ve iş gerekleri formlarında bulunması gereken ifadeler, sektör, işletme türü ve gerçekleştirilen işin özelliklerine göre farklılık gösterebildiği saptanmakla birlikte, bir turizm işletmesinde (otel, seyahat acentası, yiyecek-içecek işletmesi vb.) yapılabilecek iş analizi çalışmaları için kullanılacak iş tanımları ve iş gerekleri formlarında genel olarak bulunması gereken ifade ve özellikleri Tablo 2'deki gibi belirtmek mümkündür.

İş analizinin yapılması ve sonucunda iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulması işletmeye birtakım yararlar sağlar. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Palmer ve Winters, 1993:44; Geylan, 1996:66; Kaynak ve Adal, 1998:55):

- İşe uygun personel alınması,
- İşgücü planlaması,
- Ücret yönetimi,
- Personel başarısının değerlendirilmesi,
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- İşin yapılmasıyla ilgili yeni yöntemlerin geliştirilmesi gibi yararlar sağlar.

İş analizi sayesinde personelin ne yaptığını, nasıl yaptığını, neden öyle yaptığını, ne kadar becerili olması gerektiği belirlenir. İş analizi; örgütlerde mevcut durumu ortaya koyarak yöneticilerin yeni hedefler belirlemesine ve belirlenen hedeflere ulaşmasına yardımcı olur, verimlilik açısından kalite, maliyet, çalışanın tatmini gibi konularda daha rasyonel karar alınmasını sağlar (Çelikten, 2005:133).

Turizm sektörünün emek-yoğun olma özelliği, insan kaynakları yönetimine verilen/verilmesi gereken önemi daha da artırmakla birlikte turizm işletmelerindeki insan kaynağının yönetim biçimine yönelik uygulamaların işletmelerin başarısında önemli faktör olması, bu işletmelerde insan kaynakları yönetimini yürüten birimlere de daha fazla sorumluluk yüklemektedir (Pelit, 2015:62). Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden olan iş analizine de daha fazla önem verilmesi gerekir. Örneğin bir otel işletmesi, sunulan hizmetler doğrultusunda bünyesinde birçok departman (ön büro, satış-pazarlama, muhasebe, yiyecek-içecek, servis vb.) bulundurulur. İnsan kaynakları yönetimi departmanı, otelde departmanlar arasındaki ilişkiyi kurmakta ve oteldeki tüm departmanlarla iletişimi kuvvetli olmak zorunda olan bir departmandır. Dolayısıyla çalışanların kuruma alınmasından itibaren kurum içi ve kurum dışı bütün yaşantısıyla ilgilenen bir departman olması sebebiyle işletme içindeki tüm çalışanlarla bireysel olarak ve üst yönetim ile birebir iletişim halindedir. Otel içinde yapılan ve yapılması gereken tüm işleri yakından takip eden insan kaynakları yönetimi departmanı, iş analizini yaptıktan sonra, yapılacak her bir işin ne olduğunu açık ve net bir şekilde çalışanlara gösteren iş tanımı formuyla (pozisyonun unvanı, iş ile ilgili bilgiler, işin temelleri ve görev tanımları ve işin özellikleri) çalışanlarda olması gereken özellikleri belirten iş gerekleri formunu hazırlamalıdır. Bu formlar hazırlanırken, turizm işletmesinin türü, işletmenin fiziksel özellikleri ve teknolojiye yaşanan gelişmeler takip edilmelidir. Şöyle ki; geleneksel yöntemlerle yapılan iş analizi, teknolojinin gelişmesiyle değişime ve güncellenmeye açık olmalıdır. İş analizini yapan kişiler de teknolojinin gelişmesini takip ederek işlerin nasıl daha hızlı ve verimli yapılacağı hususunda bilgi sahibi olmalıdır. Örneğin bir otel işletmesinde kat hizmetleri (housekeeping) departmanında kullanılan temizlik malzemeleri, teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte değişebilmektedir. Oda içinde veya otelin herhangi

bir yerindeki alanların temizlenmesinde teknolojiadaki gelişmeler yaşanmadan önce insan gücüne ihtiyaç duyulurken, günümüzde daha az insan gücü gerektiren çağa uygun yeni temizlik aletlerinin çıkması, değişim ve güncellenmeyi gerekli kılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi departmanı, bu konudaki iş tanımı formunu ve iş gerekleri formunu hazırlarken daha önce geleneksel yöntemle yapılan işi değil, teknolojinin gelişmesiyle birlikte çağdaş yöntemlerle yapılan işi göz önünde bulundurmalıdır. Aynı şekilde bir seyahat acentasındaki satış görevlisi, günümüz şartlarında bilgisayarı iyi kullanabilmeli ve daha hızlı bilet kesebilmelidir. Seyahat acentasındaki insan kaynakları yönetimi departmanı, bu konudaki iş analizini yaparken bu durumu göz önünde bulundurmalı ve ona göre iş tanımı ve iş gerekleri formunu hazırlamalıdır. Verilen söz konusu bu örnek ve bilgiler doğrultusunda turizm işletmeleri, iş analizi sürecini iyi anlamalı ve iş analizi yaparken insan kaynakları yönetimi departmanına gereken yetki ve sorumluluğu vermelidir. Turizm işletmeleri genelde büyük yatırımlar sonucu ortaya çıkan işletmelerdir. Turizm işletmelerinde iş analizine gereken önem verilmediğinde işletme, gereken karlılığı sağlayamayacak ve risk altında kalabilecektir. Bu nedenle turizm işletmelerinde iş analizi sürecinde yaşanan sorunlar ve bu süreçte insan kaynakları yönetimi biriminin rolünü detaylandırmanın faydalı olacağı söylenebilir.

2. Turizm İşletmelerinde İş Analizi Kapsamındaki Sorunlar ve Bu Süreçte İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Rolü

Turizm işletmelerinde hizmetin müşteriye istenilen ve memnun edici düzeyde ve biçimde sunulması, çalışanların doğru bir şekilde uygun yerlerde çalıştırılması, kişilik ve iş uyumu gibi insan kaynakları yönetimi alanına giren faaliyetlerin gerçekleştirilmesi stratejik önem taşımaktadır. Özellikle etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile müşterilere sunulan hizmet kalitesi arasında doğru oranda bir ilişkinin olması; turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmeler açısından, insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vermeyi gerekli kılmaktadır (Pelit, 2015:62).

Genel anlamda beş temel adımdan oluşan iş analizi (işletmeyi bir bütün olarak düşünülmesi, hangi işlerin analiz edileceğine karar verilmeli, bilgi toplanmalı, bilgi kaydedilmeli, toplanan bilgileri analiz edilerek yorumlanmalı), turizm işletmeleri açısından stratejik öneme sahip bir süreçtir (Heron, 2005:29). İş analizi, önemli olduğu kadar maliyetli, zor ve sorunlu bir iştir. Turizm işletmelerinde iş analizi yaparken birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlardan ilki, iş analizinin ciddi bir çalışma gerektirmesinden dolayı çalışanlar üzerinde bir tedirginlik yaratmasıdır. Çalışanlar, iş analizinin istihdam olanaklarını ve ücretlerini tehdit ettiklerini düşünebilirler. Bu sebepten dolayı iş analizi sürecine çalışanlar ve çalışan temsilcilerinin katılmasına olanak sağlanarak onlara güven duygusu aşılanmalıdır. Çalışanlara insan kaynakları yönetimi birimi tarafından bu güven verildiği takdirde iş analizinde veri toplama aşamasında daha sağlıklı bilgiler toplanabilir (Bayraktaroğlu, 2006:30). Personel devir hızının diğer işletme türlerine göre daha yüksek olduğu turizm işletmelerinde (Marchington ve Wilkinson, 2005) çalışanlar, iş analizi gibi ciddi çalışma gerektiren aktiviteler karşısında tedbirli davranmak adına bilgi verirken geleceği tam olarak yansıtamayabilirler. Burada insan kaynakları yönetimi birimi devreye girerek iş analizi hakkında çalışanların aklında soru işareti bırakacak konuları ortadan kaldırmaya yardım etmeli ve çalışanlara güven duygusunu aşılayarak doğru bilgilerin toplanmasını sağlamalıdır.

Turizm işletmeleri için iş analizi konusunda karşılaşılan sorunlardan bazıları; iş analizinin karmaşık bir yapısının olması, zaman alıcı olması ve ek yatırımları mecbur kılan faaliyetler olmasıdır. Bu sebeplerden dolayı iş analizinin maliyetleri artırıcı bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca iş analizi, gelişigüzel yapılamayacak, uzmanlık gerektiren bir iştir. Bu uzmanlık gerektiren

faaliyet, işletme içindeki uzmanlar ya da işletme dışında bu işi profesyonel olarak yapan kişiler tarafından yapılmalıdır. Turizm işletmelerinde iş analizi, doğru zamanda ve doğru kişilerce yapılmadığı takdirde söz konusu işletme için gereksiz bir maliyet doğurarak işletmeyi zarara uğratacak bir risk oluşturmaktadır (Güney, 2014:12; Karakan, 2015:229).

Bu çalışmada değinilen iş analizine yönelik genel sorunlara karşı; turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi biriminin iş analizi sürecinde çalışmalarına profesyonel bir yaklaşımla daha fazla önem vermesi ve gerektiğinde dış kaynak kullanımına başvurması, çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakarak çalışanlar açısından iş tatmini, iş motivasyonu, örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına yol açacaktır. Örneğin bazı turizm işletmeleri, iş analizi konusunda dışardan yardım alarak iş analistlerine bu sorumluluğu vermektedir. Gerektiğinde iş analizi konusunda dış kaynak kullanımı, işletmenin çıkarları ve personel açısından faydalar sağlayabilir (Erdemir, 2004).

Çalışanlar tarafından yapılan ya da üretilen çalışmayı, görevleri, ürünleri, hizmetleri ya da işlemleri tanımlama uygulamalarını da içeren iş analizi faaliyetlerinde sıklıkla çalışanlar, yaptıkları işi bildiklerini, fakat bunun yazılamayacak ya da tanımlanamayacak kadar çok kompleks ya da soyut olduğunu söylerler. Yönetimsel, teknik, ofisle ilgili ve fiziki işlerin analizine dayalı olarak, bu varsayım şu nedenlerden ötürü doğru değildir. Bu nedenler; bütün işlerle ilgili çalışma insanlar tarafından yapılır ve onlar da rastgele bir tarzda davranmazlar. İnsanlar, mantıklıdır ve sürekli olarak daha verimli olmak için işlerine uyum sağlamaktadırlar, kendilerine sorulduğunda, işleriyle ilgili olarak çok düzenli ve sistemli bir şekilde konuşabilirler (Çelikten, 2005:130).

Tablo 3’de belirtilen turizm işletmelerinde iş analizi kapsamında yaşanan sorunlara genel olarak bakıldığında, hemen hemen tüm turizm işletme türlerinde ortaya çıkan sorunlar olduğu söylenebilir. Yalnızca bazı sorunlar belli türdeki turizm işletmelerinde daha yoğun yaşanabilmektedir. Örneğin personel devir hızının yüksek olduğu turizm işletmesi otel işletmeleridir. Bir diğer örnek düşük farklılaşma sorunu için verilebilir. Söz konusu sorun daha çok seyahat acentalarında yaşanmaktadır. Turizm işletmelerine bakıldığında içlerinde en büyük ve en çok personele sahip olan işletme türü şüphesiz otel işletmeleridir. Bu yüzden de iş analizi sürecinin diğer işletme türlerine göre otel işletmelerinde daha çok sorun yaşanan bir süreç olması beklenen bir olaydır ki sorunların her biri otel işletmeleri için önem arz eden ve karşılaşıldığında bir an önce çözüme kavuşturulması gereken olaylardır. Tablo 3’de ifade edilen çözüm önerileri daha çok insan kaynakları yöneticisi veya iş analizini yapan (işletme içinden veya dışından) iş analistlerine yönelik geliştirilmiştir.

Turizm işletmelerinde iş analizi süreci, insan kaynakları yönetimi birimi tarafından yönetilen bir süreçtir. Bu kapsamda turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi birimindeki yönetici ve personel gerek otel işletmeleri, gerek seyahat acentası, yiyecek içecek işletmeleri ve/veya diğer turizm işletmelerinde süreci yönetirken yaşanan/yaşanacak sorunlara karşı titiz davranmalı, gerekirse sorun yaşamamak adına önceden önlem alınmalıdır. Bunu yapmak için de işletme içindeki diğer departmanlarla ve üst yönetimle birebir temas halinde olmalıdır. Üst yönetimin de bu konuda insan kaynakları yönetimi birimine gereken yetkiyi vermesi ve güvenmesi, işletmenin yararına olacaktır. Çünkü bu tür faaliyetlerin sorumluluğu her ne kadar insan kaynakları birimlerin sorumluluğunda olduğu öngörülse de işletmenin genel yönetim anlayışının desteklemediği hiçbir faaliyet başarıya ulaşamayacaktır.

Tablo 3. Turizm İşletmelerinde İş Analizi Kapsamında Karşılaşılan Sorunlar ve Sorunların Çözümünde İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Rolü

Turizm İşletmelerinde İş Analizi Kapsamında Karşılaşılan Sorunlar	Sorunların Çözümünde İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Rolü	İnsan Kaynakları Yönetimi Birimlerine Yönelik Çözüm Önerileri
Turizm İşletmelerinin Komplike Yapısı	Turizm işletmelerinde farklı departmanların bir arada çalışıyor olması ve bazen birbirine yakın işleri yapan departmanların farklı olması sebebiyle işletmede çalışan personel, kendi işi dışında başka işleri de yapmak zorunda kalabilir.	Turizm işletmelerindeki her departmanın hangi işi yapacağı net ortaya konularak her personelin hangi işi yapacağı iş tanımları ve iş gereklerinde belirtilmelidir.
Uygun İş Analizi Yönteminin seçimi	İş analizi yöntemi belirlenirken her bir iş, kendi içinde değerlendirilmeli ve işe en uygun yöntem seçilebilir.	Turizm işletmelerinden her biri (işletme türü ve özellikleri dikkate alınarak) için uygulanacak iş analizi yönteminin en uygun olanı seçmek, zaman ve maliyet açısından işletmenin yararına olacaktır.
Kriter Sorunu	Turizm işletmelerindeki işlerde, yapılacak işin sınırlarının daha net çizilmesi adına birden fazla (gerekirse) kriter konulabilir.	Turizm işletmelerinde kriter belirlerken yapılacak en ufak işin bile sınırları net çizilmelidir.
İş Analizini Yapacak Kişiyi Belirleme	Turizm işletmelerinde iş analizi için işletme içinden mi yoksa dışardan mı yardım alınacağı konusundaki kararın, iş analizi süreci öncesinden verilmesi gerekmektedir.	Bu konuda turizm işletmelerindeki diğer departmanların da fikri alınarak insan kaynakları yönetimi ile birlikte koordineli bir şekilde karar verilmelidir.
Teknolojiyi Takip Etmeme	İşgücündeki dinamik değişimler, iş verisi toplanması için mevcut olan teknoloji ile belgelenebilmesine rağmen, insan kaynakları profesyonellerinin verileri analiz etmeleri için ihtiyaç duydukları araçlar mevcut değilse veya kullanılmıyorsa, anlamlı sonuçlar ve karar verme fırsatları kaybedilebilir. İş verilerinin bir güncellemeye ihtiyaç duyması nedeniyle daha fazla zaman harcayan, geleneksel analiz yöntemleriyle elde edilen iş bilgilerinin geçersiz kalacağı muhtemeldir.	Turizm işletmelerinde yapılacak iş analizleri, yapılan işte kullanılan teknolojiye ayak uydurarak uyum içerisinde olmalıdır.
İş Analizinin Karar Mekanizmasındaki Yeri	İş analizi, işletme içindeki bütün kararların temeli olabilir.	Kaliteli iş analizi verisi, seçme ve işe alma, performans değerlendirmesi, eğitim ve geliştirme, tazminat, iş tasarımı, iş gücü tasarımları ve iş gücü azaltma veya arttırma kararlarına büyük ölçüde katkıda bulunabilir ve bulunmalıdır. İş analizinden karara kadar bir hesap denetimi olmalıdır. Bir bireyin seçimi onun işle ilgili önemli işlemleri yapma yeteneğine dayanmalıdır.
Düşük Farklılaşma	Turizm işletmeleri için iş analizi yapmak, diğer işletme türlerine göre biraz daha zahmetli olabilir. Her bir turizm işletmesi türü için yapılacak işlerdeki benzerliklerin	Turizm işletmelerindeki yapılan işlerdeki farklılaşmanın bazen düşük olması, işin sınırlarının çizilmesine engel olmamalıdır.

	ortaya konması ve yine de her işin kendine göre analizi yapılmalıdır.	
İş Analizi Sürecini Yanlış Yönetme	İş analizi yapılırken süreç doğru takip edilmediğinde, ortaya farklı sonuçlar çıkabileceği gibi insan kaynakları yönetimi birimi personeli yanlış yönlendirebilir.	Turizm işletmelerinde iş analizi yapılırken "İş Analizi Süreci" adım izlenerek takibi yapılmalıdır.
Halo ve Horn Etkisi	İş analizi sürecinde personelin görünüşü ya da kişisel anlamda olumlu/olumsuz davranışları değil, yaptığı iş dikkate alınmalıdır.	İnsan kaynakları birimi yöneticisi, halo etkisiyle çalışanlar hakkındaki ilk izlenimle birlikte personele aşırı hoşgörü veya tam tersi horn etkisiyle personel hakkındaki ilk izlenimden sonra olumsuz düşüncelere kapılmamalıdır.
Liyakat Sorunu	Genellikle işin ehli olmayan insanların çalıştığı birimlerdeki işlerde aksaklık kaçınılmazdır. Bu aksaklıklar iş analizi sürecine de yansiyabilir. Bu durumun önüne geçmek, insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır.	Turizm işletmelerinde ve özellikle otel işletmelerinde, iş hakkında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan personeli çalıştırmak yerine o işi hakkıyla yapacak kişiler istihdam edilmelidir.
Personel Devir Hızının Yüksek Olması	Turizm işletmelerinde sektörün yapısıyla alakalı bir durum olan mevsimsellik sorunu, personel sirkülasyonunun da hızlanmasına neden olmaktadır.	Personelin kısa süreli çalıştıktan sonra işten ayrılma fikrinin oluşmasını engellemek için çalışma şartları daha iyileştirilebilir.

İş analizi sürecinde insan kaynakları yönetimi biriminden kaynaklanan sorunlar; iş analizi yöntemini seçerken dikkatli davranmamak, kriter sorunu, teknolojiyi takip etmeme ve halo ve horn etkisi olarak ifade edilebilir. Bu sorunlara karşı insan kaynakları yönetimi birimi, iş analizi sürecini yönetmek adına insan kaynakları yönetimi birimine alınan personeli titizlikle seçmelidir. Bunun dışında, yaşanan sorunların çözümünde işletmenin yapısı ve faaliyet alanı üst yönetim tarafından dikkate alınarak çözüm yollarına başvurulmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi sürecinin iyi işlemesi için tüm departman yöneticilerinin hassas davranmalarına ek olarak özellikle insan kaynakları birimlerine bu konuda daha büyük görevler düşmektedir. Bu kapsamda söz konusu iş analizi sürecinin etkin yürütülmesinde şu hususlar özellikle önem taşımaktadır (Uçkun, 2015:447):

- Öncelikle yöneticilerin insan kaynaklarını iş analizi faaliyetlerine karşı olan olumsuz tutumlarının giderilmesi ve olaya daha ciddi bir şekilde bakmaları sağlanmalıdır.
- İnsan kaynaklarının iş analizi sürecinde uygulanan konuların, bu işlevinin amacına uygun olarak hazırlanması ve uygulanması sağlanmalı, bu konuda örgüt dışındaki uzman kişi ve kuruluşlarla daha fazla işbirliğine gidilmelidir.
- Programlar personelin örgüt dışında kalan yaşamını da kapsayacak şekilde düzenlenmeli, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde motivasyon araçlarının kullanılmasına ağırlık verilerek, başarılı olan personel mutlaka ödüllendirilmelidir.
- Faaliyetler etkin bir şekilde değerlendirilmeli ve iş analizi faaliyetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi; turizm işletmeleri, çalışanlar, turistler hatta ülkelerin uzun vadede önemli kazanımlar elde etmesine olanak sağlayacaktır.

İş analizi; işlerin gerektirdiği yeteneklerin, kişisel özellik ve eğitim açısından çözümlenmesidir. İş analizi faaliyetleri, işletmenin kuruluşundaki işleri içerdiği görev ve sorumlulukların, dolayısıyla işin başarıyla yapılabilmesi için sarf edilen çabaların tümüdür. Sonuç olarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetimi biriminin turizm işletmelerinin başarısında etkin rol oynayan insan kaynağına ilişkin faaliyetlerden birinci derecede sorumlu olması nedeniyle, ne derecede gerekli ve önemli olduğu bu çalışmada yapılan açıklamalardan da anlaşılmaktadır. Turizm işletmelerinde hizmet üretimi ve tüketiminin eş zamanlı olması, hataların misafirler tarafından anında algılanmasına ve dolayısıyla olumsuz algıları beraberinde getirebilmektedir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi birimi, iş analizini iyi yapıp işleri tanımlamalı ve iş gereklerini doğru belirleyerek hata payını en aza indirmek için kalifiye personel istihdam etmelidir. Otel işletmelerinde kalifiye personel istihdam etmek (yiyecek içecek, ön büro, kat hizmetleri vb. departmanlarında), otele gelen misafirlerin memnuniyet düzeylerini artıracığı gibi işletmenin de karlılığına büyük önemde katkı sağlayacaktır. Seyahat acentasında kalifiye personel istihdam etmek (rehber, tur lideri vb.), tura katılan turistlerin turdan en yüksek düzeyde fayda sağlamalarına sebep olacaktır. Bir yiyecek içecek işletmesinde kalifiye personel istihdam etmek (mutfak, servis vb.) ise birebir işletmenin kalitesini belirleyen faktörlerden biri sayılacağı için müşterilerin tatmin düzeylerini yükseltecektir. Örneklerden hareketle, turizm işletmelerinde her departmanda kalifiye personel istihdam etmek önemli iken insan kaynakları yönetimi için bu durum kilit rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi departmanında kalifiye personelin görev yapması, diğer tüm departmanları olumlu yönde etkileyen ve departmanlar arasında etkin ve verimli iletişimi, dolayısıyla koordinasyonu sağlayabilecektir. Çünkü söz konusu departmanlardaki işlere ve özellikle çalışanlara ilişkin tüm süreçlerde insan kaynakları departmanı aktif rol almaktadır.

Turizm işletmelerinde yapılan iş analizi ile ilgili karşılaşılan sorunları ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, sektördeki insan kaynakları yöneticileri için ışık olabilecek ve daha sonra yapılacak uygulamalı ve teorik çalışmalara da kaynak niteliği taşıyabilecektir. Bu bağlamda turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevi olarak iş analizi hakkındaki en genel sorun, bu konudaki araştırma boşluğu olduğudur. Bu çerçevede bundan sonraki yapılacak çalışmalarda, turizm işletmelerinde iş analizi sürecini gerçekleştiren personel ve işletmedeki diğer personelin katılımlarıyla gerçekleştirilecek ve sorunları açık/kapalı uçlu sorularla ölçmeyi amaçlayan uygulamaları kapsayabilir. Bu sayede sorunlara yeni bakış açıları getirilerek çözüm önerileri genişletilebilir.

Bir diğer çalışma konusu olarak; turizm işletmeleri ile hizmet sektöründeki diğer kamu ve özel kuruluşlarında yapılan iş analizi süreci hakkında karşılaştırma yapılarak aradaki fark (varsa) ortaya konabilir. Daha sonra çıkan sonuca göre, süreci eksik veya hatalı yöneten tarafa öneriler getirilebilir. Turizm işletmelerinde gerçekleştirilen iş analizi sürecini insan kaynakları yönetimi biriminin katılımıyla görüşme veya anket yöntemi kullanarak ortaya koymak, bir diğer araştırma konusu olabilir. Bu sayede bizzat süreci gerçekleştiren kişilerin görüşleri alınmış olacak ve eksikliklerin giderilmesi adına adım atılmış olacaktır. Bir diğer araştırma konusu olarak; turizm işletmelerindeki insan kaynakları yönetimi dışındaki diğer departman yöneticilerinin iş analizine bakış açıları ve iş analizi hakkındaki bilgi düzeyleri, uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulabilir.

Turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi departmanlarının iş analizi sürecinde yaşanan/yaşanabilecek sorunların kaynağını araştırarak sorun çıkmadan önlemler alması, işletmenin yararına olacaktır. Bu önlemlerin alınmasına ışık tutacak bir araştırma önerisi de; her bir turizm işletmesi türünden örneklem alınarak iş analizi sürecinde yaşanan veya yaşanabilecek potansiyel sorunların sektör temsilcileri tarafından ortaya konmasını sağlamak olabilir.

Söz konusu araştırmalar dâhilinde varılabilecek genel bir yargıya göre iş analizi, işletme için stratejik öneme sahip bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Bu bağlamda turizm sektörünün

yapısı gereği iş analizi sürecinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi, işletmede karşılaşılabilecek sorunların en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılması için önemli rol oynamaktadır. Sonuç olarak, turizm işletmeleri yöneticilerine ve turizm işletmeleri örneğinde hizmet sektörünün diğer kuruluşlarındaki yöneticilere getirilebilecek en önemli öneri, iş analizine gereken önemin verilmesi ve bu konuda iş analizi sürecini iyi yönetebilecek insan kaynakları yönetimi departmanlarını destekleyici kararlar alınmasıdır.

KAYNAKÇA

Akoğlan Kozak, M. (2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar* (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Barney, J. B. and Wright, P. M. (1998). On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 37 (1): 31-46.

Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Çavuş, S. (2005). İş Analizi ve İş Tasarımı, İçinde: *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. (Ed.) Demir, C., Ankara: Nobel Yayıncılık.

Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı?, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (18): 127-135.

Çetin, C. ve Dinç Özcan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

De Cenzo, D. A., Robbins, S. P. and Verhulst, S. L. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. Danvers: Wiley.

Doğan, A. (1998). Yönetebilmenin En Önemli Aracı: İş Etüdü, *Anahtar Dergisi, MPM Yayını Eylül 10(117): 8-21*.

Edien, A. G. A. (2015). Effects of Job Analysis on Personnel Innovation, *International Journal of Business and Management Invention*, 4 (10): 9-18.

Ekmekçi, A. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Erdemir, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1): 1-18.

Geylan, R. (1989). İş Tanımları Dosyalar Arasında Kalmaktan Nasıl Kurtulur?, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7 (2): 99-110.

Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Geylan, R. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources* (4th Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Grant, P. C. (2018). *Job Analysis and Design*. Coping With A Post-Truth Recruitment Era. [https://www.hrzone.com/talent/acquisition/coping-with-a-post-truth-recruitment-era]. (Erişim Tarihi: 13.05.2018).

Gümüş, B. (2005). *İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile Olan İlişkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Heery, E. and Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Heron, R. (2005). *Job and Work Analysis Guidelines on Identifying Jobs for Persons with Disabilities*. Geneva: International Labour Office (ILO).
- Karakan, H. İ. (2015). Turizm İşletmelerinde İş Analizi, İçinde: *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed.) Pelit, E., Ankara: Grafiker Yayınları, ss. 201-231.
- Kaynak, T. ve Adal, Z. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 276.
- Latham, G. P. and Wexley, K. N. (1981). *Increasing Productivity through Performnace Appraisal*. MA: Addison-Wesley.
- Marchington, M. and Wilkinson, A. (2005). *Human Resource Management at Work: People Management and Development* (Third Edition). London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- McEntire, L. E., Dailey, L. R., Osburn, H. K. and Mumford, M. D. (2006). Innovations in Job Analysis: Development and Application of Metrics to Analyze Job Data, *Human Resource Management Review*, 16 (2006): 310-323.
- Mitchell, K. E., Alliger, G. M. and Morfopoulos, R. (1997). Toward An Ada-Appropriate Job Analysis, *Human Resource Management Review*, 7 (1): 5-26.
- Nickson, D. P. (2007). *Human Resource Management For The Hospitality and Tourism Management*. Cornwall: MPG Books Ltd. Bodmin.
- Palmer, M. and Winters, K. (1993). *İnsan Kaynakları* (Çev: Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Pelit, E. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi, İçinde: *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed.) Pelit, E., Ankara: Grafiker Yayınları, ss. 61-127.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Spector, P. E., Brannick, M. T. and Coover, M. D. (1989). Job Analysis, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Ed.) Cooper, C. L. & Robertson, I., New York: John Wiley & Sons Ltd. pp. 281-328.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L. and Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises, *Procedia Economics and Finance*, 11 (2014): 166-181.
- Taylor, F. W. (1911). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (Çev: H.B. Akın). İstanbul: Çizgi Yayınevi.
- Uçkun, G. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Koruma ve Geliştirme, İçinde: *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed.) Pelit, E., Ankara: Grafiker Yayınları, ss. 425-447.
- Uyargil, C. (2008). İş Analizi ve İş Dizaynı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed.) Uyargil, C., İstanbul: Beta Yayınları.
- Waters, L. D., Mironova, O. and Stobinski, J. X. (2017). The Many Potential Uses for a Job Analysis, *Journal of the Association for Vascular Access*, 22 (3): 124-128.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.