

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

Elbeyi PELİT¹, Faruk GÖKÇE²

Abstract

Job analysis process; is a multidimensional activity, it is a complex and time consuming activity and it is a process that involves some problems because it is a process that requires additional investments. The elimination of problems related to job analysis in the service sector where the labor factor is heavily used will bring job satisfaction like employee motivation will increase. Within this scope, it is of strategic importance to establish the problems and solve the problems in tourism enterprises where the 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 job analysis, which is an important human resource management function. In this context, the previous studies related to the subject in the related literature are 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, the problems that have arisen in the process of job analysis have been put forward and suggestions have been made to business managers and researchers to solve the problems.

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

JEL Codes: L83, O15, Z31

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

Özet

İş analizi süreci; çok boyutlu bir faaliyet olması, karmaşık ve zaman alıcı bir faaliyet olması ve ek yatırımları gerektiren bir süreç olmasından dolayı birtakım sorunlarla karşılaşılan bir süreçtir. Emek faktörünün yoğun olarak kullanıldığı hizmet sektöründe iş analizi ile ilgili sorunların ortadan kaldırılması, çalışanların iş motivasyonunu artıracak gibi iş doyumunu da

¹ Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, elbeyipelit@aku.edu.tr

² Öğr. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, fgokce@mehmetakif.edu.tr

beraberinde getirebilecektir. Bu kapsamda, personel devir hızının yüksek olduğu turizm işletmelerinde söz konusu 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 olan 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, söz konusu 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.

1. Giriş

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

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir işlevi olan iş analizi çalışmalarının turizm işletmelerinde yeterince uygulama bulduğu 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 dahilinde 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.

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

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.) bulundurur. 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.

Turizm işletmelerinde iş analizi yapılırken şu soruların yanıtları büyük önem arz etmektedir (Kaynak vd., 2000):

- Personel ne yapıyor? (görev)
- Personel işi nasıl yapıyor? (yöntem ve teknikler)
- Ne çeşit yardımcı araçlar gerekiyor? (makineler, aletler, donanım)
- Hangi çıktılar elde ediliyor? (üretilen mal ve hizmet)
- Ne çeşit bilgi, beceri ve deneyim gerekiyor? (işin yapısına göre bilgi, beceri ve deneyim)
- İşler hangi koşullarda yapılıyor? (çevresel faktörler)

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 teknolojideki 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 housekeeping departmanında kullanılan temizlik malzemeleri, teknolojideki yaşanan gelişmelerle birlikte değişebilmektedir. Oda içinde veya otelin herhangi bir yerindeki alanların temizlenmesinde teknolojideki 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 bilgisayarını 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.

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

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).

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.

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.

4. Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak değerlendirildiğinde; insan kaynakları yönetimi biriminin turizm işletmelerinin başarısında etkin rol oynayan insan kaynağına ilişkin faaliyetlerden birinci derecede sorumlu olması nedeniyle, ne derece 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, önemli işlevlerinden biri olan 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, housekeeping departmanlarında), otele gelen misafirlerin memnuniyet düzeylerini artıracacağı 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 sonraki yapılacak uygulamalı/teorik çalışmalara da kaynak niteliği taşıyabilecektir. Bu bağlamda, turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevi olarak iş analizi hakkındaki en genel sorun bu konudaki araştırma boşluğudur. Bundan sonraki yapılacak çalışmalar, turizm işletmelerinde iş analizi sürecini yöneten personel ve işletmedeki diğer personelin katılımlarıyla gerçekleştirilecek uygulamaları kapsayabilir. Bu sayede sorunlara yeni bakış açıları getirilerek çözüm önerileri genişletilebilir.

Kaynakça

- Akoğlan Kozak, M. (2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, 4. Baskı, Ankara: Detay 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.
- Doğan, A. (1998). “Yönetebilmenin En Önemli Aracı: İş Etüdü”, *Anahtar Dergisi*, *MPM Yayını Eylül*, Yıl: 10, (117): 8-21.
- Erdemir, E. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği”, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1): 1-18.
- Grant, P. C. (2018). *Job Analysis and Design*. Coping With A Post-Truth Recruitment Era (Erişim Tarihi: 13.05.2018). [<https://www.hrzone.com/talent/acquisition/coping-with-a-post-truth-recruitment-era>].
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

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., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G., Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını.

Nickson, D. P. (2007). *Human Resource Management For The Hospitality and Tourism Management*. Cornwall: MPG Books Ltd. Bodmin.

Pelit, E. (2015). “Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi”, İçinde: *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ed.) Pelit, E., Ankara: Grafiker Yayınları, ss. 61-127.

Spector, P. E., Brannick, M. T. ve 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. ve 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.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.