

OTEL ORGANİZASYONUNDAKİ İŞLERİN YARATICI VE TUTUCU KİŞİLİK BOYUTUNDA DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

C.Gazi UÇKUN * Hasan LATİF **
Seher UÇKUN *** Elbeyi PELİT ****

ÖZET. - Bir organizasyondaki iş özellikleri ve bu özelliklerin gerektirdiği kişilik niteliklerinin bilinmesi; insan kaynakları birimlerince iş değerlendirme girdisi olarak da kullanıma olanağı bakımından önem taşımaktadır. Diğer yandan, insanın yaşamında, en önemli karar verme dönemlerinden biri de çalışacağı alanın tercihiyle ilgilidir. Öyle ki, bu karar verme sadece çalışacağı sektör tercihiyle sınırlı kalmayıp, çalışmaya karar verilen sektörde faaliyet gösteren işletme/işletmelerin hangi türü ve/veya birimiyle de ilgilidir. Bu paralelde, otel organizasyonundaki işlerin yaratıcı ve tutucu boyuttaki özelliklerinin neler olduğunu saptayabilmek ve bu doğrultuda otel işletmelerini kendisine istihdam alanı olarak seçecek kişilere yönlendirmeyi kolaylaştıracak bazı öneriler getirilmesi amaçlanan bu araştırmada, konuyla ilgili bir uygulamaya da yer verilmiştir. Araştırmada, bu konuyla ilgili İstanbul'da yerleşik 21 tane 5 yıldızlı otel işletmesi insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Söz konusu yönetici görüşlerinden çıkan sonuçlara göre; özellikle müşteri ile yoğun ilişkilerin yaşandığı ön büro, yiyecek-içecek, animasyon, satış-pazarlama, halkla ilişkiler ve kişinin kendi yaratıcılığını ve el becerilerini ön plana çıkarması gerektiği mutfak departmanları ile iç müşteri olarak kabul edilen ve çalışanların gerek bireysel gerekse kurumsal sorunlarıyla ilgilenmekle yükümlü olan insan kaynakları departmanlarında yer alan işler daha çok yaratıcı karakter taşıyan özellikleri gerektirdiği, buna karşılık müşteri ile pek diyaloga girmeyi gerektirmeyen; teknik servis, kat hizmetleri, muhasebe vb. departmanlarda yer alan işlerin tutucu özellikleri taşıyan kişiler tarafından tercih edilebileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Seçimi, Otel İşletmelerindeki İşler, Yaratıcılık, Tutuculuk

A CASE STUDY ON APPRECIATION OF JOBS ACCORDING TO DIMENSION OF CREATIVE AND CONSERVATIVE

ABSTRACT. - Anywork in an organisation contains many importance about its specialities, the quality of personality that's required bythese specialities and it has an importance about the possibility of its usebility as work appraise revenue by human resource units. During human life the most important decission is about the choise of the sector for working. However, this decission is not only limited by the choise of sector but its also about the kind of the business that's in same sector. In this situation to establish the specialities of creativity and conservativity of hotel organisation and to help the people who choosed the hotel businesses as an employment place, a practical research was done. In This research they have applied to the oppinions of human resource manegers; the works that are about front office, F&B, animation, public relation and the kitchen department that contains high density of relationship between the customers and workers requires creative characteristic specialities, oposite of this which are about the departments that doesn't requires diologs with customers are able to be choosen by the people who has conservative specialities.

Key Words: Job choice, jobs in hotel business, creative and conservative jobs.

* Yard.Doç.Dr.; Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

** Yard.Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

*** Yard.Doç.Dr.; Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli Meslek Yüksekokulu, İşletmecilik Programı

**** Araş.Gör.; Sakarya Üniversitesi, İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü

GİRİŞ

Her alanda yaşanan kıyasıya rekabet, farklılaşan ve sürekli olarak artan müşteri talepleri, dünya şirketlerinin küresel düzeydeki baskıları, günümüzde pek çok işletmeyi doğru işe doğru insanı seçmeye zorunlu hale getirmiştir. Özellikle günümüzde, işletmelerin işgören seçiminde uyguladıkları seçim kriterlerinin çok yönlü olması, işletmelerin söz konusu bu işi ciddiye aldıklarının bir göstergesidir. Diğer taraftan işi tercih edecek kişilerin, işlerin özellikleri hakkında bilgi sahibi olmaları, onları iş seçerken bazı kararsızlıklardan kurtarabileceği gibi, kendi kişilik ve yeteneklerine uygun işleri seçmesinde de büyük avantaj sağlayacaktır.

İş seçimi ve çalışma alanı ile ilgili yapılan çalışmalar, yapılan iş ile kişilik yapısının uyum içerisinde olmasının hem kişisel hem de örgütsel başarıyı olumlu yönde etkilediği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna ek olarak yine, özellikle içe dönük tip olarak adlandırılan kişilik yapısına sahip olan kişiler genelde grup çalışmasından hoşlanmayan, kendi başına çalışmaktan zevk alan bir karakter taşıdıkları ve genelde, makine insan ilişkisi, muhasebe, proje mühendisliği gibi mesleklerde daha başarılı olacağı; buna karşılık dışa dönük kişilik özellikleri taşıyanların daha çok duyarlı, yardımsever, konuşkan, etkileyici, sosyal çalışmaları seven, canlı ve girişimci kişiler olduğu ve bu kişilerin halkla ilişkiler, satış-pazarlama, yönetimle ilgili ve gözetim gerektiren mesleklerde daha başarılı olacakları yapılan araştırmaların üzerinde durduğu konulardandır¹.

İş ve çalışma yaşamındaki değişim ve gelişmeler, çalışma koşulları, iş yeri iletişimi vb. konular gerek kişisel düzeyde insanların iş seçimlerinde, gerekse toplumsal düzeydeki ilişki biçimlerinde önemli etkilere sahiptir. Bu yüzden çalışma yaşamı ile ilgili araştırmalar toplum ve sosyal yaşamda önemli bir yer tutmaktadır. Bu noktadan hareketle hizmet sektörü içerisinde önemli bir yer oluşturan otel işletmelerinde çalışmak isteyen kişiler için yönlendirmeyi kolaylaştıracak bir iş haritası çıkarabilmek amacıyla, otel işletmesindeki işlerin taşıdığı özellikler ile kişinin taşınması gereken özelliklerin uyumuna ilişkin (yaratıcı ve tutucu boyutta ele alınarak) öneriler getirmek için İstanbul'da yerleşik 5 yıldızlı otel işletmesi insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuş bu araştırmada ayrıca; iş seçimi, önemi ve iş seçiminde yönelme güçlükleri üzerinde durulmuştur.

1. İŞ VE SEÇİMİNDE YÖNELME GÜÇLÜKLERİ

İş, bazıları için yükselme, mükemmelleşme dolayısıyla mutluluk aracı olmakla beraber aynı zamanda, kinlerin ve özellikle anlaşmazlıkların

¹ Cavidan Telman, **Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2000.s. 67

kaynağıdır. Fakat iş alanından oluşan bu yaşam alanı, eski zamanlarda kısmen basit idi ise, zamanımızda son derece karmaşık bir hale gelmiştir. Bu durum, hızla gelişen teknolojiye paralel olarak insan gereksinimlerinde de hızlı bir şekilde değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Bu değişme ayak uydurma uğraşı içerisinde olan işletmelerin başarısı, artık işe alacakları kişilerin örgüt kimliğiyle bütünleştirilmesi çabalarının önemini artırmaktadır².

İnsanın yaşamında vereceği kararların en önemlilerinden biri de çeşitli faktörler itibarı ile seçeceği iş yaşamındaki mesleki karardır. Bu karar verme, genellikle bireyin en kritik dönemlerine rastlamaktadır. Fakat günümüz iş yaşamında yer alan meslek grupları sayısının özellikle gelişen teknoloji ve bilgi toplumuna paralel olarak artış göstermesi, kişinin hangi alanda çalışmasına yönelik vereceği kararda, önemli ölçüde zorlanmasına neden olmaktadır. Genel olarak, insanın tüm yaşamını etkileyecek bir kararı özellikle gençlik çağında vermek durumunda kalması, yanılma endişesini de beraberinde getirebilmektedir.

İnsanın, tüm yaşamını etkileyecek söz konusu bu seçimi son anda üzerinde yeterince düşünmeden ve seçenekleri iyice araştırmadan yapması belki de yaşamı boyunca yapacağı yanlışların temelini oluşturacaktır. Bu bakımdan bir meslek olarak işi seçerken özellikle bu seçimde etkili olan faktörlerin iyi analiz edilmesi gerekir ki, bu faktörlerin başında, okul, kendini geliştirme, ailenin tutumu, kişilik ve sosyal çevre önemli yer tutmaktadır³. Özellikle bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu takdirde, bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığı artacak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır⁴.

Bunun yanında özellikle o meslekle ilgili özelliklerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. O halde kişinin seçeceği meslekte söz konusu bu özellikleri dikkate alması ve her iki açıdan (kendi ve iş-mesleksi özellikler) değerlendirerek, her iki tarafın kesişim alanını iyi belirlemesi gerekmektedir. Çünkü her bireyin söz konusu bu kesişim alanı farklılık gösterebilmektedir. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere, bireyin özellikleri ile işin özelliklerinin kesişim alanının genişliği, ortak uyum alanını göstermektedir. Bu alanın genişliği uyum derecesinin artırmaktadır⁵.

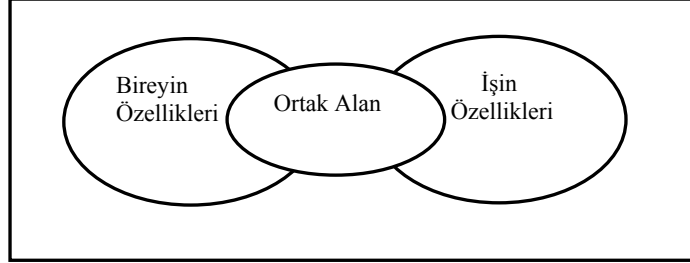
² Cavidan Telman, A.g.e, s. 25

³ Cavidan Telman, A.g.e, s. 34

⁴ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul. 1994, s. 266

⁵ Cavidan Telman, A.g.e, s. 47

Şekil -1 : İş ve Birey Özellikleri Alanı



İşletmelerde davranış konularıyla ilgilenen yazarlar özellikle, davranışları etkileyen bazı temel kişilik özelliklerine dikkat çekmektedirler. Bunlar genelde başarıya yönelim, otoriter olmak, Makyavelizm, kendine güven, kendini yansıtma, risk alma, ve kendini kontrol eğilimleridir⁶.

Söz konusu bu eğilimlerin her biri, iş yaşamında önemli rollere sahiptir. Bu yönelimlerden biri olan başarı yöneliminin yüksek olduğu kişiler işlerini daha iyi yapmak için çaba sarf edici bir tempo izlerler. Bunlar, başarılarını engelleyen her şeyi ortadan kaldırmak ve bunu da kendi çabalarıyla yapmak isterler. Başarı ya da başarısızlıklarını kendilerinden bilirler, bu nedenle fazla zorlamayan ya da çok kolay olmayan orta güçlükteki işleri yapma eğilimindedirler. Bu kişiler rekabetçi, geri bildirim yüksek, sorumluluğu olan işlere verilirse bu tür kişilik yapısı iş performansını da olumlu yönde etkileyecektir⁷.

Otoriter kişiliğe sahip olan insanlar ise, genelde örgüt içinde çalışan insanlar arasında statü ve güç farklılığının olması gerekliliğine inanırlar. Bu tip insanlar, katı kuralları olan, insanları yargılayan ve herkese tepeden bakan, altındakileri ezen, güvenilir olmayan, gücünü otoritesinden alan bireylerdir. Çalışanların iş kurallarına aşırı uyumlu davranmalarını gerektiren basamaklı bir yapıya sahip olan örgütlerde otoriter yapıdaki kişiler başarılı olabilir. Makyavelizm özelliğine sahip kişiler, diğer insanlarla arasına mesafe koyar ve sonuçlarına göre hareket ederler. Başkalarını kullanmasını severler. İçinde buldukları duruma göre hareket ederler. Pazarlık durumunda son derece başarılıdırlar. Kendini yansıtma eğiliminde bir özellik gösteren birey, başkalarının davranışlarını gözleyerek, onlara benzer davranış gösterir. Kendini yansıtma gücü yüksek olan kişiler davranışlarını çevresine göre düzenleyebilir. Bu insanların uyum gücü yüksektir. Risk alma eğiliminde olan kişiler bazı mesleklerde son derece başarılı olabilirler. Örneğin, yöneticilik ve borsacılık mesleği bu kişilere uygun olup, ani kararlar verilmesi gereken bazı durumlarda yöneticilere ve işletmeye önemli

⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın no: 111, Eskişehir, 1998, s. 77

⁷ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, A.g.e., s. 77-78

yarar ve avantajlar sağlayabilir Kendi kendini kontrol yeterliliğine sahip kişilik eğilimde olan kişiler ise, ortaya çıkan olaylarda kendilerinin katkısı olduğuna inanır. Bu insanlar içsel açıdan kendini kontrol edebilen insanlardır. İşyerlerinde yöneticilerinden kendileri hakkında olumlu veya olumsuz sözler duymak isterler⁸.

Kendine güven eğilimi özelliğinde olan kişiler ise, başkalarını memnun etmek isteyen, başarı için yeteneklerin varlığına inanan ve yaptıkları işten genelde memnun olan insanlardır. Bunlar risk almayı severler. Öz güveni düşük olanlar ise, etrafına karşı şüpheli, başkalarına bağımlı olan ve tatmin düzeyi son derece düşük insanlardır⁹⁻¹⁰.

Diğer yandan, bir işletmenin herhangi bir pozisyonu için iş başvurusunda bulunan bir kişinin söz konusu pozisyona uygunluğunun analizi de işletmeler açısından son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöndeki işletmeler özellikle; iş için müracaat edenlerin okul notları, geçmiş iş yaşamlarının incelenmesi gibi konuları dikkate alarak işin özellikleri ile kişinin özellikleri arasındaki uyuma ilişkin bir fikir elde edebilirler¹¹.

2. İŞLERİN YARATICI VE TUTUCU BOYUTTA DEĞERLENDİRİLMESİ

Bireyin kendisine uygun meslek seçiminin önemini vurgularken, unutulmaması gereken husus, bireyin kendisini iyi tanıyabilmesi gerçeğidir. Birey, kişilik yapısı, ilgi alanları ve yeteneklerini de dikkate alarak bir mesleğe yönelimde bulunmalıdır¹². Örneğin beşeri ilişkileri oldukça iyi olan bireyin halkla ilişkiler, insan kaynakları, öğretmenlik gibi alanlara yönelmesi, teknik yeteneği yüksek olan kişinin mühendislik, sanatsal yetenekleri ağır basan bireyin de konservatuar ve bunun gibi ilgili bölümlerine yönelmeleri uygun olacaktır.

Kişinin, yetenek ve ilgisine uygun bir meslek seçmemesi durumunda, kendini geliştirmesi ve yaratıcı olması beklenemez. Böyle bir durumda kişinin, kendini motive etmesi, ruhsal bakımdan sağlıklı olması, zorlaşır.

⁸ Serpil Aytaç, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, İşgüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3 Sayı:1, 2001 [<http://www.isguc.org/saytac2.htm>]

⁹ Stephen Robbins P., **Organizational Behaviour**, Concepts, Controversies and Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Newyork, 1996, s. 25-27

¹⁰ Robert c. Solomon and Fernando Flores, **Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life**, Oxford University Press, Newyork, 2001, s. 144,145

¹¹ Erdal Tekarslan, **AR-GE Bölümlerinde Çalışacakların Seçiminde Dikkate Alınacak Özellikler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Yıl: 5 Sayı: 17 Ocak 1994, İstanbul s.55

¹² Hasan Latif, **İş Bulmak İçin Ne yapmalı, Avantajlı Stratejiler**, Ozan yayıncılık, İstanbul, 1997, s. 9

Unutmamalıdır ki, bir işe karşı ilgi ve motivasyon verimi ne kadar artırırsa, ilgisizlik de motivasyonu o ölçüde düşürecektir.

Kişilik özellikleri ile meslek seçimi konusu arasındaki ilişkiyi araştıran bilimsel çalışmalar meslek seçiminde insanlara yön verebilmektedir. Bu konuda kişilik kavramını dikkate alan en önemli teorik yaklaşım; Holland'ın "mesleki tercih modeli" dir. Holland'ın söz konusu bu modeli üç temel özelliği içermektedir¹³. Buna göre;

- ▶ İnsanlar farklı meslek tercihlerinde bulunmaktadır.
- ▶ Kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutludurlar.
- ▶ İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları mesleki ilgilerini belirlemektedir.

Holland'ın geliştirdiği bu modele göre; bireyler kişilik özelliklerine göre farklı mesleki ilgi alanlarına yönelebilmektedirler. Bu açıdan Holland, gerçekçi, araştırmacı, sanata eğimli, girişimci, sosyal ve geleneksel özellikleri içeren altı değişik kişilik tipi ve mesleki eğilimden bahsetmektedir.

Böylelikle Holland; her bir mesleğin yukarıdaki altı kişilik özelliğinden birisine mutlaka uyduğunu ileri sürmektedir. Kişilik özelliklerine yönelik meslekleri örneklendirmek gerekirse sırasıyla; Gerçekçi bir kişilik yapısına sahip bireylerin, mekanik ilgileri olduğu, somut işlere değer verdiği için mühendislik gibi alanlara, araştırmacı yapıdaki bireyin, bilim adamlığı, kimyagerlik gibi alanlara ilgi duyduğu, sanata eğilimli bireyin, müzik, tiyatro, reklam, tasarım gibi alanlara, sosyal eğilimli bireylerin, sosyal çalışma, insan kaynakları uzmanlığı ve öğretmenlik gibi alanlara, girişimci kişiliğe sahip bireyin, işletme yöneticiliği, hukuk, politika gibi alanlara ve son olarak geleneksel yapıdaki bireyin de bankacılık, büro işleri ve muhasebe gibi kurallı ve düzenli iş alanlarına yöneldikleri ileri sürülmektedir¹⁴.

Kişilik özelliklerine uygun işlere yönelen bireylerin başarısının yüksek olacağı üzerinde duran Holland, gerek iş gerekse kişisel özelliklerin ortak noktasında hareket eden kişilerin başarısının yüksek olacağını belirtmektedir. Holland'ın söz konusu modeli üzerinde yapılan araştırmalar, kişilik yöneliminin meslek veya iş seçiminin yalnız en iyi belirleyicisi olmayıp, aynı zamanda kişilik türü ile iş arasında iyi bir uyumun bulunması

¹⁴ S.A. Carless, Career assessment: **Holland's vocational interests, personality characteristics, and abilities**. Journal of Career Assessment, 7 (2), Ohio, 1999, s. 137

durumunda kariyerlerini değiştirme olasılığının çok düşük olduğunu da doğrulamıştır. Örneğin girişimci kişilik tipinin hem yönetsel işlere girme, hem de bu görevde uzun süre kalma olasılığı, yüksek olacaktır¹⁵.

Kişinin yaşamını bir bütün olarak etkileyeceği iş ve çevresine önem vermesi ve bu doğrultuda söz konusu bu işi seçerken yukarıda açıklanan özellikleri ve aşağıda verilecek iş özelliklerinin genelde hangi tür yetenek-özellikleri gerektirdiği hususlarını dikkate alması gerek iş gerekse kişisel yaşamdaki verimin, mutluluğun kaynağı olacaktır. Kaldı ki, özellikle turizm sektöründe çalışan/çalışacak olanların sosyal konumlarını belirlemede kamuoyunun büyük etkisi vardır. Örneğin bir çok ülkede, otel ya da yiyecek-içecek işletmelerinde bulunan işlerin büyük bir bölümü pek saygın olmayan işler olarak kabul edilmekte ve bu mesleklere sosyal küçümsemeye bakılabilmektedir. Ayrıca bu sektördeki işler, geçici, daha iyisi bulununcaya kadar, belirli bir süre için yapılan işler olarak kabul görmektedir¹⁶. Bu çalışmanın da ana konusunu oluşturan iş özelliklerinin genelde hangi tür yetenek-özellikleri gerektirdiğine ilişkin hususların açıklığa kavuşturulması iş seçiminden önce adaylara bilgi vermek açısından yarar sağlayacaktır. Çalışmanın uygulama kısmındaki anketteki soruların da temelini oluşturan söz konusu bu işler, yaratıcı ve tutucu boyutta ele alınarak kişinin sahip olduğu kişilik-karakter yapısına uygun olarak, bir işletmedeki işler; aşağıdaki şekilde tutucu (geleneksel iş yapış biçimleri, statükodan yana olma, kural bağımlı, eski, yavaş, otokratik) ve yaratıcı (yenilikçi, değişimci, serbest yapı, yeni, hızlı, demokratik) tarzları gerektirebilmektedir. Bu yaratıcı ve tutucu boyutlar ile meslek dalları arasındaki ilişki biçimi şekil - 2' de verilmiřtir¹⁷.

Şekil – 2' de iş dünyası genel haritası kapsamında işler yaratıcı ve tutucu boyutta ele alınarak mesleklerin hangi tür kişilik özellikleri gerektirdiği gösterilmiştir. Şekli insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı ve işlerin büyük bir çoğunluğunda otomasyona gitme olanağı kısıtlı olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için düşünöldüğünde, aynı boyutlar kapsamında kişide gerekli olan nitelikler önem taşımaktadır. Bu paralelde ilk olarak bir otel organizasyonunda yer alan/alabilecek departmanlar kapsamında işlerin (görevler) ve genel olarak gerektirdiği nitelikleri belirtmek, otel organizasyonunda yer alan herhangi bir işi tercih edecek adaylara bilgi vermesi bakımından önem taşımaktadır. Şekil - 2' den

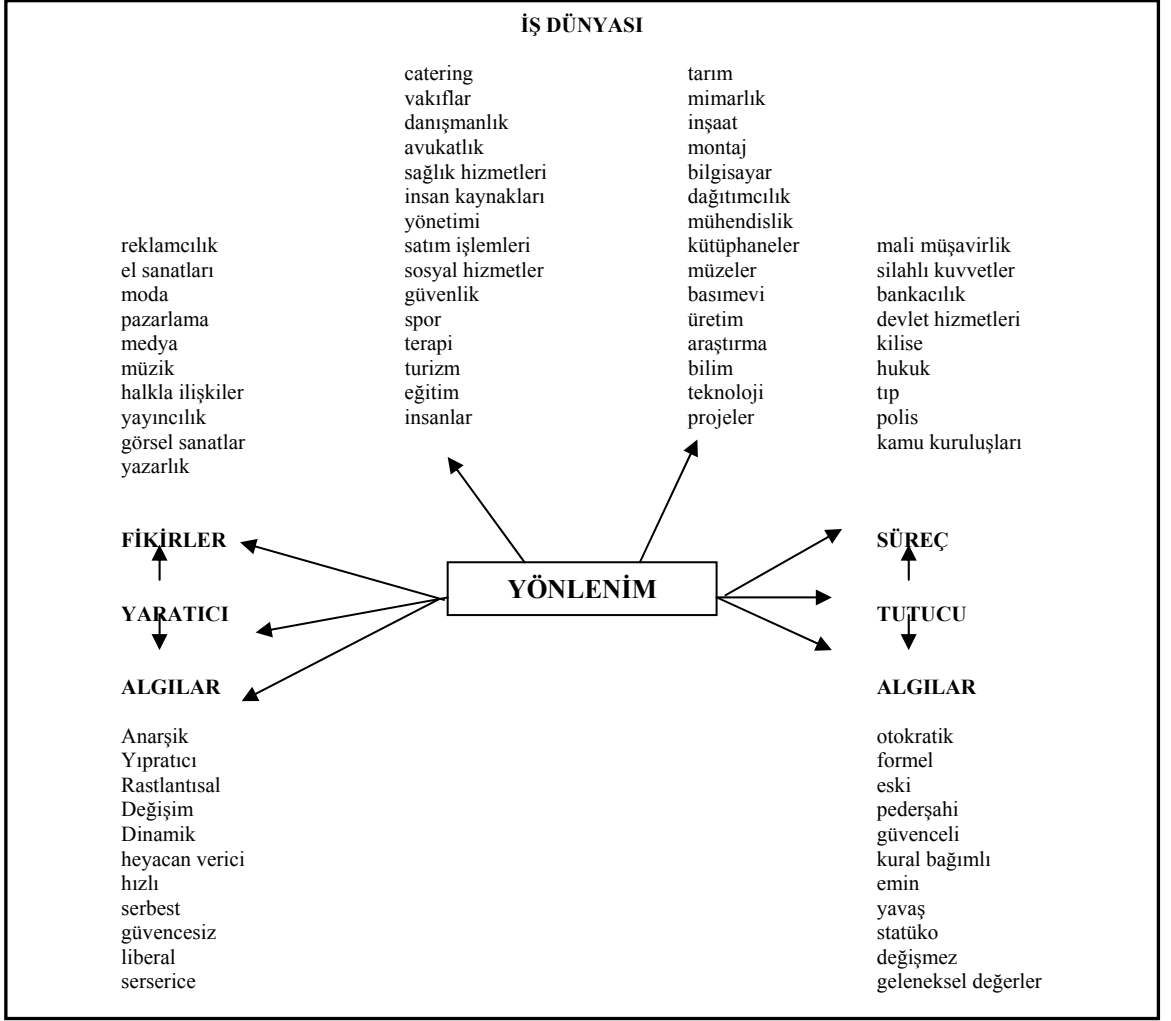
¹⁵ Halil Can ve Diğ. , **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s. 116

¹⁶ İrfan Mısırlı, **Turizm Sektöründe Meslek Standartları ve Mesleki Belgelendirme Sistemi (Sertifikasyon)**, Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1 Bahar, 2002, s. 42

¹⁷ Eleri Sampson, **İmaj Faktörü**, Çev: Hakan İlęün, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti. İstanbul, 1995, s. 8

de anlaşılacağı üzere, tutucu boyutta ele alınan işler daha ziyade kişide, geleneksel iş yapış biçimlerine paralel özellikleri içerirken; yaratıcı boyutta ele alınan işler ise kişide daha çok, esnek ve değişimci kişilik özelliklerini gerektiren özellikleri içermektedir¹⁸⁻¹⁹⁻²⁰.

Şekil – 2: İş Dünyası Haritası²¹



¹⁸ Ned Herrmann, **The Whole Brain Business Book**, Mc Graw - Hill, Newyork, 1996, s. 34, 40

¹⁹ Robert J. Sternberg, **The Role of Creativity in the Dialectical Evolution of Ideas**; American Psychological Association-Div 10 The Society for the Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts; <http://www.apa.org/divisions/div10/articles/stenberg.html>; 2004

²⁰ Nicole Cournoyer, **Integrer la creativite au sein de l'entreprise**, www.perspectives.qc.ca/frcentre-de-documentation/textes/innover_creativite_cie.html, 2004, Montreal/Quebec

²¹ Eleri Sampson, A.g.e., s. 9

Otel organizasyonunda yer alan/alabilecek iş veya görevler otelin türü ve büyüklüğüne göre çeşitlilik taşısa da ILO' nun bir otel organizasyonu itibarı ile genel hatları ile belirlemiş olduğu söz konusu bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken beceri bilgi ve tutumlar bölümler bazında genel olarak şöyle açıklanabilir²².

Tablo - 1: Önbüro Departmanı İçin Bilgi - Beceri ve Tutumlar

Bilgi ve beceri	Tutum
Anlama, Okuma, Yazma, Hesaplama, Yazışma; Dosyalama ve kontrol etme, diğer departmanlarla işbirliği yapma, Yeterli düzeyde yabancı dil, Rezervasyon işlem ve sistemlerini, kayıt işlemlerini, Şartlara uygun satış teknikleri, Düzgün ve akıcı konuşabilme, Şirket politikası hakkında bilgi, Sistematik ve özenli çalışabilme yeteneği, İnsan (müşteri) psikolojisini anlayabilme vs.	Titizlik, Dikkat, Cana yakın olma, El çabukluğu, İsteklilik, Güler yüzlülük, nezaket sözlerini kullanabilme, Dostane bir tavır, Dışa dönüklük, Yardımseverlik, İnisyatif kullanabilmek, Dürüstlük, Tetikte olma, İşbirliğine yatkın olma, Sorumluluk duygusu gelişkin, Anında yaratıcılık, Kibarlık vs.

Tablo - 2: Servis (Restaurant-Bar) Departmanı İçin Bilgi - Beceri ve Tutumlar

Bilgi ve beceri	Tutum
Servis teçhizatını tanıma, Hijyen ve güvenlik standartlarını bilme, Teçhizat temizlemeyi bilme, servis usullerini bilme, Yiyecek-içecekler ve onların sunumu hakkında bilgi sahibi olma, Masa düzen ve standartlarını bilme, Çeşitli kuver açma yöntemlerini bilme, İnsan (müşteri) psikolojisini anlayabilme vs.	Özen, Tertiplilik, İsteklilik, Güler yüzlülük, Dışa dönüklük, Entellektüel bilgi birikimi, Uyumluluk, Etkinlik, Hoş bir kişiliğe sahip olma, Beceriklilik, Nezaket, Problem çözme yeteneği gelişkin, Satıcılık yeteneği, Hayal gücü, Sohbet etmekten hoşlanma, Anında yaratıcılık, Kibarlık vs.

Tablo - 3: Mutfak Departmanı İçin Bilgi - Beceri ve Tutumlar

Bilgi ve beceri	Tutum
Anlama, Okuma yazma, hesaplama, İletişim kurma, Çalışma alanlarını düzenleme, Temizlik ve dezenfeksiyon yöntemlerini uygulama, Güvenlik ve hijyen standartlarını bilmek, Mutfak alet ve teçhizatı ve temizliği hakkında bilgi sahibi olma, El yeteneği, Yiyeceklerin pişirme ve muhafaza edileme süresi hakkında bilgi sahibi olma, Çalışma araç ve teçhizatını seçebilme vs.	Etkinlik, Verimlilik, Motivasyon, Tertiplilik, İsteklilik, Sorumluluk duygusu, Çabukluk, Özen, Beceriklilik, İşbirliği, Sanatçı ruhu, Temizlik vs.

Tablo - 4: Kat Hizmetleri Departmanı İçin Bilgi - Beceri ve Tutumlar

²² TUGEV, İş ve Görev Tanımları (Otelcilik Mesleklerine İlişkin Modüller Bir Sistemin Geliştirilmesi), Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı, İstanbul, 1998, s. 30, 164

Bilgi ve beceri	Tutum
Kullanılan temizlik malzeme ve maddeleri hakkında bilgi sahibi olma, Hijyen koşullarını bilme, Rapor verebilme yeteneği, Çeşitli kimyasal ilaçlama (temizlik) yöntemleri hakkında bilgi sahibi olma, Oda tertip planlarını bilme, Haşarat türlerini tanıma vs.	Kendiliğinden harekete geçebilme, Özen, Gözlem gücü yüksek, Dikkat, Çabukluk (pratiklik), Titizlik, İşbirliği vs.

Tablo - 5: Çamaşırhane Departmanı İçin Bilgi - Beceri ve Tutumlar

Bilgi ve beceri	Tutum
Kullanılan temizlik malzeme ve maddeleri hakkında bilgi sahibi olma, Hijyen koşullarını bilme, Hangi tür çamaşırların hangi koşullarda temizlenmesi (yıkınması-kurulanması) hakkında bilgi sahibi olma, Ütü yapabilme, , Haşarat türlerini tanıma vs.	Kendiliğinde harekete geçebilme, Özen, Dikkat, Özen, Çabukluk (pratiklik), Titizlik, İşbirliği vs.

Tablo - 6: Güvenlik Departmanı İçin Bilgi - Beceri ve Tutumlar

Bilgi ve beceri	Tutum
Güvenlik sistemleri hakkında bilgi sahibi olma, İşletmenin tüm birimleriyle iletişim kurabilecek bir diyalog yeteneğine sahip olma vs.	Kendiliğinde harekete geçebilme, Gözlem gücü yüksek, Dikkat, Özen, Çabukluk (pratiklik), Uyanıklık, Anında harekete geçebilme vs.

Tablo-7: İnsan Kaynakları Departmanı İçin Bilgi - Beceri ve Tutumlar

Bilgi ve beceri	Tutum
Çalışma yaşamıyla ilgili kamu ve özel hukuk kurallarını bilme, Performans değerlendirme kriterlerini bilmek, İş analizleri (iş-görev tanımları) hakkında detaylı bilgi sahibi olma, Yönlendirme becerisine sahip olma, Davranış bilgisi, Eleman seçimi, İş değerlendirme, kariyer yönetimi, Ücret yönetimi, Değişim yönetimi konularında bilgi sahibi olma vs.	Verimlilik, Motivasyon, Tertiplilik, İsteklilik, Sorumluluk duygusu, Özen, İşbirliği, güler yüzlülük, vs.

Tablo - 8: Satış-Pazarlama Departmanı İçin Bilgi - Beceri ve Tutumlar

Bilgi ve beceri	Tutum
Satış ve pazarlama tekniklerini bilme, İşletmenin tüm birimleriyle iletişim kurabilecek bir diyalog yeteneğine sahip olma vs.	Kendiliğinden harekete geçebilme, Özen, gözlem gücü yüksek, Dikkat, Çabukluk, İşbirliği, Dışa dönüklük, Girişimci, İkna kabiliyeti yüksek vs.

Tablo - 9: Animasyon Departmanı İçin Bilgi - Beceri ve Tutumlar

Bilgi ve beceri	Tutum
Birkaç dil bilmek, Ulusal ve yerel kültür etkinliklerini temsili canlandırabilme yeteneğinde olmak vs.	Özen, Gözlem gücü yüksek, Dışa dönüklük, Neşeli, Nazik, Özen, Çabukluk vs.

3. OTEL ORGANİZASYONUNUNDAKİ İŞLERİN YARATICI VE TUTUCU KİŞİLİK BOYUTUNDA DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmayla, turizm sektöründe önemli bir yeri olan otel işletmelerini tercih edecek adaylar için, yönlendirmeyi kolaylaştıracak öneriler getirilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarını insan kaynakları yönetiminin, iş değerlendirme girdisi olarak kullanılabilme olanağına sahip olmaları araştırmayı önemli kılan bir etkidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

3.2.1.Yöntem

3.2.1.1.Bilgi Toplama Yöntemi

Turizm sektöründe önemli bir yeri olan otel işletmelerini tercih edecek adaylar için yönlendirmeyi kolaylaştıracak bir iş haritası çıkarabilmek için öneriler getirmeyi amaçlayan bu araştırmada, öncelikle iş ve özellikleri, iş-meslek seçimi ve iş seçiminde yönelme güçlüklerine ilişkin literatür taraması yapılmış, ve otel işletmelerindeki işlerin yaratıcı ve tutucu boyutta değerlendirilmesi kapsamında oluşturulan anket, İstanbul'da yerleşik 5 yıldızlı otel işletmeleri insan kaynakları yöneticileriyle bizzat görüşmek suretiyle doldurtulmuştur.

Anket Formu ve Niteliği

Otel işletmelerindeki işlerin yaratıcı ve tutucu boyutta değerlendirilmesine ilişkin otel işletmesi insan kaynakları yöneticilerinin görüşlerine başvurulmak için hazırlanan anketin oluşturulmasında izlenen yol şöyledir: Öncelikle, otel organizasyonunda yer alan işler listelenmiş ve bu işlere ilişkin bazı özellikler verilerek işlerin bu özellikleri ne derecede (az - çok) gösterdiğini, insan kaynakları yöneticilerinin belirtmeleri istenmiştir. Söz konusu bu özellikler listesi hazırlanırken otel işletmelerinde yapılan işler; Sampson (1995) tarafından geliştirilen iş dünyası haritası baz alınarak tutucu ve yaratıcı boyutta değerlendirilmiş ve her bir boyutta ayrı alt özellikler şeklinde verilmiştir. Verilen bu özelliklere ilişkin açıklamalar da; anketi

cevaplayan yöneticilerin, ankete daha sağlıklı bir şekilde cevap verebilmesi için ayrıca anket ekinde açıklamalı olarak verilmiştir. Araştırmanın ana konusunu da oluşturan, otel işletmelerindeki işlerin yaratıcı ve tutucu boyutta ele alınmasına ilişkin faktörler ve açıklamaları tablo 10' da verilmiştir.

Bu paralelde yöneticilerden, otel organizasyonunda yer alan işlerin ve bu işlerin yaratıcı ve tutucu boyuttaki özellikleri ne derecede gösterip-göstermediğini ankette verilen beşli azlık - çokluk ölçeği (çok fazla, fazla, biraz, az, hiç) üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Söz konusu bilgilerin elde edilmesi için insan kaynakları yöneticilerinin seçilmesindeki neden; insan kaynakları yöneticilerinin konuları gereği bir organizasyondaki iş ve işleyişi hakkında en detaylı ve sağlıklı bilgilere sahip olma yeterliliği taşımaları gereği varsayımından kaynaklanmaktadır.

3.2.1.2. Bilgi Çözümleme Yöntemi

Yaratıcı ve tutucu boyutlarda ele alınan ilgili işlerin gerektirdiği niteliklere ait yönetici görüşlerinin beşli ölçek üzerindeki önem derecelerine ilişkin yoğunlaşmanın hangi aralıkta olduğunu anlamak amacıyla, her özelliğe ve genel olarak boyutlara (yaratıcı-tutucu) ilişkin aritmetik ortalama sonuçları Tablo 11 ve 12' de verilerek özellikle dikkat çeken hususlar yorumlanmıştır.

3.2.2. Kapsam

Bu araştırma, otel işletmelerinde gerçekleştirilen işlerin yaratıcı ve tutucu boyutta değerlendirilmesine ilişkin İstanbul'da yerleşik 5 yıldızlı otel işletmeleri insan kaynakları yönetici görüşleri ile sınırlıdır. İstanbul'da yerleşik 5 yıldızlı otel işletme sayısı Nisan 2003 itibarı ile 29 dur²³-²⁴. Bu paralelde, İstanbul'da yerleşik 5 yıldızlı otel işletmelerinin insan kaynakları departman müdürlerine doldurtulması amaçlanan anket formları, otel işletme sayısı kadar çoğaltılarak ilgili yöneticilere görüşme yoluyla uygulanmaya çalışılmıştır. Fakat bir kısım otel işletmesinden anketlerin geri dönüşünün sağlanamaması üzerine araştırma İstanbul'da yerleşik 5 yıldızlı 21 otel işletmesi (Akgün İstanbul Hotel, Golden Tulip Eresin Hotel, Merit Antique Hotel, Ceylan İntercontinental İstanbul, The Ritz-Carlton İstanbul, Conrad İstanbul, Divan İstanbul, Grand Cevahir Hotel&Convention Center, Hotel Dedeman İstanbul, İstanbul Princess, Mövenpick Hotel İstanbul, Ortaköy Princess Hotel, Sürmeli İstanbul, Swissotel İstanbul-The Bosphorus, Crowne Plaza İstanbul, Çınar Hotel, Kaya Ramada Plaza İstanbul, Polat Renaissance İstanbul Hotel, Klassis Resort Hotel, Kumburgaz

²³ Hotel&Travel Guide.; **Hotel &Travel Guide Otel ve Tatil Rehberi**, Boyut Yayın Grubu, www.travelguide.gen.tr/main_liste.asp, (Erişim: 01.04.2003)

²⁴ TURİZM BAKANLIĞI., <http://www.turizm.gov.tr/turizm.tb?app=tesisler&tur=1&ilbos=&lng=&tesisad=&ilkod=6&ilcekod> (Erişim: 01.04.2003)

Marin Princess Hotel, Green Park Hotel) insan kaynakları yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı % 79 olarak gerçekleşmiş ve geri dönen 21 anket formu değerlendirmeye alınarak yorumlanmıştır.

Tablo -10 Yaratıcı Ve Tutucu Özellik Taşıyan İşlerin Gerektirdiği Kişilik Özellikleri

<u>YARATICI</u>	<u>TUTUCU</u>
<p>1.Yıpratıcı Yaratıcı özellik gösteren işler, genelde hareketli, seri çalışma temposu ve yoğun entelektüel çaba vb. gibi özellikler taşıdığından genel olarak yıpratıcı bir özellik gösterirler.</p>	<p>1.Ataerkil Tutucu özellik taşıyan işler, genelde eski iş yapış biçim ve yollarının kullanıldığı özellikler taşırlar.</p>
<p>2.Dinamik Yaratıcı özellik gösteren işler, genelde çok yönlü iletişime açık olabilmeye karakteristiği gösterirler. Bu da bu tür işlerin hareket ve dinamizm gerektiren özellikler gösterme olasılığını artırmaktadır.</p>	<p>2.Otokratik Tutucu özellik gösteren işler; çalışanların, işlerini katı hiyerarşik düzende yerine getirmeleri sonucunu doğurur.</p>
<p>3.Değişimci Yaratıcı özellik gösteren işler, genel olarak durağanlıktan uzak yeni ve farklı alternatiflerin sık sık üretildiği, değişime açık olan özellikler gösterirler.</p>	<p>3.Formel Tutucu özellik taşıyan işler, genelde biçimsel kuralları ve iş yapış biçimlerini yoğun olarak bünyelerinde taşırlar.</p>
<p>4.Hızlı Yaratıcı özellik gösteren işler, farklı ve değişik yol ve yöntemlerle görülebileceğinden seri çalışma temposu gerektiren özellikler taşıyabilmektedirler.</p>	<p>4.Eski Tutucu özellik taşıyan işler, genelde alışlagelmiş, geleneksel iş yapış biçimlerini yoğun olarak bünyelerinde barındırırlar.</p>
<p>5.Heyacan Verici Yaratıcı özellik gösteren işler, genelde beklenmeyen, sürpriz sonuç olasılıklarını içinde barındırdığından heyecan verici özellik taşıyabilmektedirler.</p>	<p>5.Yavaş Tutucu özellik taşıyan işler, genel olarak alışlagelmiş yöntemlerle sonuca ulaştıracak, seri olmayan bir çalışma biçimi taşıyan özellik gösterirler.</p>
<p>6.Liberal Yaratıcı özellik gösteren işler, genel olarak değişik görüşlere açık ve özgürlükçü ortamları gerektiren özellikler taşırlar.</p>	<p>6.Statükocu Tutucu özellik taşıyan işler, genelde statükoya sıkı sıkıya bağlı koşulları bünyelerinde barındıran bir özellik gösterirler.</p>
<p>7.Serbest Yaratıcı özellik gösteren işler, genelde bireysel/grup fikir ve çabalarının ön planda tutulduğu, faaliyet alanının olabildiğince geniş hareket imkanı sağlayan bir özellik taşırlar.</p>	<p>7.Kural Bağımlı Tutucu özellik taşıyan işler, genel olarak kurallara bağlı olmayı gerektiren özellikler gösterirler.</p>
<p>8.Anarşik Yaratıcı özellik gösteren işler, farklı türden görüşleri gerektirir. Farklı görüşleri kabul ettirebilme çabası, meydan okuma ve çatışmalara da zemin hazırlayacağından adeta örgütte olumlu bir anarşik iklim estirebilir.</p>	<p>8.Değişmez Tutucu özellik taşıyan işler, genel olarak geleneksel değerlere fazlasıyla bağlı olan ve değişime karşı direncin yoğun olarak yaşandığı bir özellik gösterirler.</p>
<p>9.Sentezci Yaratıcı özellik gösteren işler, olay-olgular arasındaki ilişkilere ve bütünselliğe neden sonuç ilişkisi içerisinde farklı bağlantı yollarını dikkate alabilme gibi özellikler gösterirler.</p>	<p>9.Analizci Tutucu özellik taşıyan işler, olay ve olgular arasındaki ilişki ve bağlantı süreçlerini araştırmadan ziyade genelde parça üzerinde yoğunlaşan bütünlükten uzak parselci eğilim gösteren bir özellik taşırlar.</p>
<p>10.Güvencesiz Yaratıcı özellik gösteren işler, genel olarak istihdam süreleri, sosyal güvence vb. gibi imkanlar bakımından fazla olanakları olmayan özellikler gösterirler.</p>	<p>10.Güvenceli Tutucu özellik taşıyan işler, genel olarak istihdam süreleri, sosyal güvence vb. gibi imkanları bünyelerinde barındıran bir özellik gösterirler.</p>
<p>11. Rastlantısal Yaratıcı özellik gösteren işler, genelde beklenmeyen sürpriz sonuçları gösterebildiğinden rastlantısal (tesadüfi veya kendiliğinden meydana gelebilme/ihtimali) bir özellik gösterebilirler.</p>	<p>11.Emin Tutucu özellik taşıyan işler, hedeflenen sonuçları, beklenildiği gibi ortaya çıkarma olasılığı yüksek özellik gösterirler.</p>
	<p>12.Katı Tutucu özellik taşıyan işler, genelde ilişki düzeyinin katı bir hiyerarşik düzlem içerisinde işletildiği süreçlerin ağırlıklı olarak görüldüğü bir özellik taşırlar.</p>

3.3. BULGULAR

Tablo-11 ve 12’de, anket uygulanan otel işletmesi insan kaynakları yöneticilerinin otel işletmelerindeki (tabloda verilen) işlerin yaratıcı ve tutucu boyutta ele alarak verilen özellikleri ne derecede gösterdiklerine ilişkin vermiş oldukları puanların aritmetik ortalaması yer almaktadır.

İlgili tablolara göre, anketi cevaplayan insan kaynakları yöneticileri, bir otelde genel müdürlük pozisyonunun özellikle dinamik (4,2), değişimci (4,1), hızlı(4,3), heyecan verici (4,2) gibi yaratıcı nitelik taşıyan özellikleri fazla düzeyde gerektirdiklerini belirtmişlerdir. Söz konusu görevin tutucu boyutta verilen özelliklerine ilişkin olarak hesaplanan aritmetik ortalama 2,6 iken; yaratıcı boyutta verilen özelliklere ilişkin genel ortalama ise 3,7’ dir.

Önbüro müdürü için yaratıcı boyuta ilişkin olarak hesaplanan aritmetik ortalama 3,7 iken tutucu boyuta ilişkin hesaplanan genel aritmetik ortalama 2,7’dir. Buna göre insan kaynakları yönetici görüşlerinin önbüro müdürü pozisyonundaki bir kişi için yaratıcı boyutta özellikle dinamik (4,0), değişimci (4,7), heyecan verici (4,2) özellikleri fazla düzeyde gerektirdiği üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Resepsiyon şefi pozisyonunun yaratıcı kişilik özelliği gerektirdiğine ilişkin insan kaynakları yönetici görüşlerinin hesaplanan aritmetik ortalamaları 3,5; tutucu özellik gerektiren niteliklere ilişkin olarak hesaplanan genel aritmetik ortalama ise 3,2’dir. Buna göre insan kaynakları yönetici görüşleri, resepsiyon şefliğinin yaratıcı boyutta özellikle; yıpratıcı (4,1), hızlı (4,0) heyecan verici (4,1), liberal (4,0) gibi özellikler üzerinde yüksek düzeyde yoğunlaştığını göstermektedir.

Yine tablo-11’de, ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde, insan kaynakları yönetici görüşlerinin; genel müdür yardımcısı, yiyecek-içecek müdürü, Maitre d’hotel, kaptan, restoran şefi, bar şefi ve personeli, halkla ilişkiler müdürü ve personeli, insan kaynakları müdürü ve personeli, animatör ve ahçıbaşı pozisyonlarının daha çok yaratıcı nitelikteki özellikleri gerektirdiği üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo -11 ve 12’deki verilerden de anlaşılacağı üzere, genelde müşteri ile temasın yoğun olarak yaşandığı, önbüro, yiyecek-içecek, halkla ilişkiler ve bireysel yeteneğin işe yansıtılmasının ön plana çıktığı mutfak, animasyon vb. birimlerdeki görevlerin diğer görevlere oranla, daha yaratıcı özellikleri içerdiği anlaşılmaktadır. Verilen puanların aritmetik ortalamalarının diğer görevlere oranla daha yüksek olması da bu gerçeği ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgular; otel işletmelerindeki işlerin, görev-pozisyon itibarı ile, tek bir boyuttan ibaret olamayan değişik kişilik ve nitelik

özelliklerine sahip kişiler için bir istihdam alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçlarına da yansıdığı üzere, yaratıcı ve tutucu gibi farklı kişisel özellikler gösteren bireyler, otel bünyesi altında aynı amaca hizmet etmek için çalışabilmektedir. Burada dikkate alınması gereken, çalışmak için otel işletmesini tercih eden/edecek kişilerin, söz konusu bu otel işletmelerindeki işlerin kendi kişisel özellikleriyle uyuşup-uyuşmadığının analizini iyi yapmalarıdır. Bu, kişinin bireysel yetkinlik alanı içerisinde olacağı gibi, özellikle bu sektöre yönelik eğitim veren kurumların da dikkate almaları gereken hususlar arasındadır. Çünkü bu eğitim kurumları veya personel seçiminde görevli olan işletme yöneticilerinin bu konudaki yönlendirmeleri, kişinin yapmayı düşündüğü işle bütünleşmesinin ana temasıdır.

Tablo -11: Otel Organizasyonunda Yer Alan İşlerin Yaratıcı Boyutta Değerlendirilmesine İlişkin İnsan Kaynakları Yönetici Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları

Özellikler Görevler (İşler)	Yıpratıcı	Dinamik	Değişimci	Hızlı	Heyecan Verici	Liberal	Serbest	Anarsik	Sentezci	Güvencesiz	Rastlantsal	Yaratıcı Boyuta İlişkin Genel Ortalama
Genel Müdür	3,9	4,2	4,1	4,3	4,2	3,7	3,9	2,6	3,9	3,0	3,3	3,7
Gen.Müd.Yrd.	4,2	3,6	4,0	3,7	3,7	3,1	3,0	2,8	2,8	3,3	2,5	3,3
Önbüro Müdürü	3,9	4,0	4,7	3,9	4,2	3,4	3,9	3,1	3,7	2,8	3,1	3,7
Resepsiyon Şefi	4,1	3,9	3,4	4,0	4,1	4,0	3,6	2,0	3,6	2,9	2,7	3,5
Resepsiyon Memuru	3,5	3,1	2,5	4,0	3,2	3,8	2,9	2,9	3,1	3,6	2,4	3,2
Kasiyer	2,9	3,1	2,4	3,2	2,9	3,5	2,6	3,1	3,4	2,9	2,6	3
Rezervasyon Müdürü	3,9	3,4	3,6	3,4	3,9	3,7	2,8	2,7	3,7	2,4	3,0	3,3
Rezervasyon Memuru	3,1	2,9	3,2	3,1	3,9	3,9	2,7	3,0	3,6	3,6	2,5	3,2
Bell Kaptan	2,7	2,4	3,2	3,7	3,2	3,5	2,5	2,8	3,5	3,1	2,4	3
Bell Boy	3,1	2,3	3,0	2,6	3,7	3,7	2,8	3,1	3,6	2,6	3,2	3,1
Santral Görevlisi	3,0	3,1	2,8	3,6	3,9	3,9	2,8	2,1	3,3	3,1	2,7	3,1
Gece Müdürü	3,6	3,9	3,7	3,1	3,9	4,2	2,8	3,6	3,7	3,0	2,6	3,5
Consiyerj	2,6	2,4	3,4	3,7	2,9	4,4	2,4	3,9	2,7	2,3	3,0	3,1
Kapıcı/lar	2,4	2,7	2,7	2,4	2,3	3,2	2,3	2,3	2,9	3,2	2,6	2,6
Kat Hizmt. Müdürü	3,6	3,1	2,6	2,3	3,9	4,2	3,3	2,9	3,1	2,6	2,5	3,1
Kat Şefi	3,5	3,4	3,0	3,1	3,7	4,4	3,2	2,6	3,4	1,9	3,3	3,2
Temizlik Şefi	4,0	2,9	2,8	3,8	2,2	4,4	3,1	2,5	3,7	2,9	3,0	3,2
Oda Hizmetlileri	2,6	2,6	3,1	3,5	2,9	3,8	2,8	3,1	3,0	3,0	2,4	3
Çamaşırhane Sorumlusu	2,9	2,8	3,3	3,5	3,2	4,4	2,3	2,7	3,0	3,1	2,9	3,1
Çamaşırhane görevlileri	2,6	2,1	2,7	3,5	2,4	3,9	1,8	3,1	2,6	3,2	2,7	2,8
Terzi	2,4	3,4	2,5	2,6	2,6	2,7	2,4	3,1	3,2	2,3	2,6	2,7
Meydancı	2,6	2,5	2,8	2,9	2,5	3,1	3,4	3,2	2,1	2,5	2,3	2,7
Havuz Sorumlusu	3,2	3,5	3,8	3,9	3,6	3,2	2,4	2,9	2,8	3,5	3,0	3,3
Yiyecek-İçecek Müdürü	3,4	2,9	3,9	3,8	3,5	3,6	4,3	4,5	4,4	3,6	3,8	3,8
Maitre d' Hotel	3,8	4,5	4,3	3,4	3,9	4,2	4,2	3,5	3,6	2,9	4,2	3,9
Kaptan	4,1	4,3	4,2	2,9	3,5	3,6	4,1	3,5	4,5	3,7	2,8	3,7
Restoran Şefi	3,8	3,9	3,8	3,8	4,5	4,2	3,2	4,1	4,2	4,2	4,1	4
Şef Garson	3,2	3,6	3,5	4,2	3,8	3,4	2,9	4,2	4,3	3,3	3,7	3,6

Garson	2,9	3,5	3,6	3,2	2,8	2,6	3,4	4,1	2,9	3,8	3,9	3,3
Komi	3,1	2,4	3,1	2,5	3,1	2,5	2,5	2,6	2,1	3,5	2,7	2,7
Oda Servisi Garsonu	2,6	2,3	3,1	3,5	2,6	2,1	2,5	2,5	2,4	3,5	3,2	2,8
Bar Şefi	3,6	3,5	2,9	4,5	4,2	3,8	4,5	4,6	3,7	4,7	3,5	4
Bar Personeli (garson vs)	4,0	2,6	3,9	3,5	2,8	4,3	4,2	3,6	3,7	3,2	3,9	3,6
Ziyafet Müdürü	2,6	3,0	3,5	3,5	3,5	3,7	2,4	2,9	3,8	2,8	3,9	3,2
Ziyafet Garsonları	3,2	3,4	2,5	2,9	3,0	2,4	2,2	2,3	3,3	3,2	2,3	2,8
Mini Bar Şefi	2,1	2,1	2,5	2,4	2,8	2,7	3,0	3,5	3,2	2,2	3,4	2,7
Minibar Görevlileri	2,5	3,0	2,3	3,2	3,6	2,5	2,5	2,5	3,1	2,0	2,6	2,7
Banket Görevlileri	2,5	3,5	3,3	2,3	2,4	2,1	3,2	2,2	2,8	3,4	2,9	2,8
Ahçbaşı	2,8	3,5	3,9	4,2	3,8	4,3	4,1	4,2	3,6	3,9	4,6	3,9
Sicakçı	3,4	2,5	2,2	2,3	3,2	2,1	2,3	2,4	2,5	2,8	3,0	2,6
Soğukçu	2,0	2,3	2,5	2,7	2,6	3,0	2,4	3,1	3,5	3,2	2,4	2,7
Pastacı	3,1	2,8	2,5	3,2	2,0	2,0	3,2	3,5	2,5	3,4	2,5	2,8
Mezeci	2,5	3,2	2,4	2,9	3,1	2,2	3,3	2,0	3,0	2,8	2,8	2,7
Bulaşıkçı	3,1	2,0	2,1	2,5	2,2	2,3	3,3	3,5	2,1	3,1	3,1	2,7
Satış ve Paz. Müdürü	3,8	3,5	2,5	4,2	4,6	2,8	3,7	4,3	3,4	4,4	3,7	3,7
Satış Temsilcisi	2,5	3,8	3,8	3,0	2,9	3,7	3,9	4,3	3,5	2,9	3,8	3,5
Depo (ambar) Görevlisi	3,2	2,8	2,5	2,2	3,6	3,6	3,5	2,5	2,8	2,0	3,0	2,9
Satın Alma Sorumlusu	3,5	3,2	2,3	3,2	3,0	2,5	2,5	2,9	3,5	3,1	2,7	2,9
Tesellüm Memuru	3,5	3,6	3,2	2,5	2,4	3,6	3,7	2,0	3,9	3,7	4,3	3,3
Halkla İlişkiler Müdürü	3,5	2,9	3,7	4,3	4,3	3,4	4,2	3,5	2,8	3,8	3,8	3,7
Halkla İlişkiler Personeli	3,4	2,7	4,2	3,8	3,7	3,8	3,8	3,0	4,5	4,2	3,5	3,7
Muhasebe Müdürü	2,5	2,6	2,2	3,0	3,2	3,1	2,0	2,1	2,4	3,2	2,5	2,6
Muhasebe Görevlileri	3,1	3,3	2,2	2,3	3,2	2,1	2,5	3,0	2,4	2,5	3,2	2,7
Cost Kontrolör	2,8	3,4	3,8	3,8	3,5	2,4	2,4	2,3	2,1	2,1	2,4	2,8
Güvenlik Müdürü	3,3	2,5	2,4	2,4	2,0	3,1	3,5	2,2	2,2	3,1	2,7	2,7
Koruma ve Gv. Görevli.	2,1	2,4	2,5	2,4	2,3	3,2	2,3	3,4	3,1	3,0	3,0	2,7
Otopark Görevlileri	2,5	2,6	2,2	2,3	3,2	2,1	3,1	3,2	3,5	2,8	2,7	2,7
Park-Bahçe Görevlileri	3,5	2,4	3,5	2,1	2,1	2,1	2,0	3,0	3,4	2,8	3,7	2,8
İnsan Kaynakları Müdürü	3,8	3,6	4,2	4,5	3,4	3,7	2,9	4,7	4,1	3,5	3,4	3,8
İnsan Kaynak. Personeli	2,9	3,4	3,8	4,5	4,3	3,8	3,8	3,9	3,7	2,8	4,2	3,7

Teknik Servis Müdürü	3,1	2,5	2,5	2,0	3,1	3,2	2,2	3,1	2,4	2,4	3,2	2,7
Teknik Servis Elamanları	3,9	2,5	2,6	3,6	2,4	3,3	2,2	2,4	3,1	3,0	2,8	2,9
Bilgi İşlem Sorumlusu	2,0	2,6	2,6	2,0	3,1	3,2	3,2	2,3	3,7	2,8	2,4	2,7
Bilgi İşlem Elamanları	3,1	2,3	2,4	2,4	2,0	3,4	3,6	2,0	2,1	2,4	2,0	2,5
Animasyon Müdürü	3,2	3,5	2,8	4,1	4,6	3,4	4,5	3,8	4,5	3,7	3,8	3,8
Animatör	4,6	4,2	3,3	4,4	3,1	2,9	3,5	4,3	3,4	4,2	3,8	3,8

1=Çok Az 2= Az 3=Biraz 4=Fazla 5=Çok Fazla

Tablo -12 : Otel Organizasyonunda Yer Alan İşlerin Tutucu Boyutta Değerlendirilmesine İlişkin İnsan Kaynakları

Yönetici Görüşlerinin Aritmetik Ortalamaları

Özellikler Görevler (İşler)	Ataerkil	Otokratik	Formel	Eski	Yavaş	Statüko	Kural Bağumlu	Değişmez	Analizci	Güvenceli	Emin	Katı	Tutucu Boyutta İlişkin Genel Ortalama
Genel Müdür	3,7	1,3	3,1	1,1	2,2	1,9	2,4	2,5	3,8	3,1	2,2	3,9	2,6
Gen.Müd.Yrd.	3,2	3,0	3,5	2,4	3,3	2,9	3,9	2,8	3,3	3,4	3,9	3,0	3,2
Önbüro Müdürü	3,1	2,5	3,2	3,1	2,2	2,4	2,5	2,2	3,2	2,3	2,8	2,4	2,7
Resepsiyon Şefi	3,4	2,4	3,4	3,3	2,9	2,9	3,0	3,2	3,8	3,2	3,1	3,4	3,2
Resepsiyon Memuru	3,7	3,1	3,4	3,1	2,8	3,1	3,3	3,0	3,0	3,4	3,3	3,1	3,2
Kasiyer	3,1	2,9	3,7	2,9	2,6	2,9	3,1	3,1	3,5	2,7	3,5	3,3	3,1
Rezervasyon Müdürü	3,5	2,9	3,2	2,8	2,3	2,9	3,2	2,7	4,0	3,3	3,9	3,3	3,2
Rezervasyon Memuru	3,4	2,9	3,7	3,4	2,9	2,6	3,5	3,0	3,2	3,9	3,1	3,0	3,2
Bell Kaptan	3,0	3,3	3,7	3,9	2,8	2,8	3,5	3,7	3,4	3,2	3,1	2,8	3,3
Bell Boy	3,1	3,3	3,9	3,7	2,8	3,3	3,5	3,1	2,9	3,8	3,1	2,3	3,2
Santral Görevlisi	2,3	2,2	3,1	3,1	2,7	3,1	3,6	2,6	3,0	3,3	2,9	2,5	2,9
Gece Müdürü	3,0	2,8	4,1	3,3	3,0	3,0	3,6	2,5	3,3	3,6	3,7	3,3	3,3
Consiyerj	2,0	3,6	2,7	2,6	2,8	2,5	2,8	2,5	2,8	2,5	3,4	3,0	2,8
Kapıcı/lar	2,8	2,5	3,2	2,8	3,2	2,5	2,4	3,2	3,7	3,1	3,0	3,0	3
Kat Hizmt. Müdürü	3,2	2,5	3,2	3,2	3,0	2,8	3,5	2,9	3,4	3,4	3,8	2,7	3,1
Kat Şefi	3,5	2,7	3,4	3,6	2,9	2,2	3,4	3,3	3,8	3,1	3,7	3,3	3,2
Temizlik Şefi	2,9	2,7	3,9	3,4	2,7	3,1	3,1	2,9	3,5	3,9	3,5	3,1	3,2
Oda Hizmetlileri	2,9	3,1	2,3	2,6	3,0	3,6	2,7	3,7	3,5	3,5	2,8	2,9	3,1
Çamaşırhane Sorumlusu	3,5	3,0	3,3	3,4	3,0	3,0	3,2	2,7	2,7	3,6	3,4	3,1	3,2

Çamaşırhane görevlileri	3,3	3,1	2,9	3,3	3,1	2,6	3,0	2,5	3,6	3,3	3,4	2,8	3,1
Terzi	3,2	4,1	2,4	3,2	4,2	4,3	3,9	3,7	4,5	3,4	3,7	3,5	3,7
Meydancı	2,5	3,6	3,8	2,4	3,6	2,4	3,4	3,7	3,4	3,6	3,7	3,9	3,1
Havuz Sorumlusu	3,8	3,4	3,5	3,9	3,0	3,8	3,4	3,4	3,5	3,6	2,4	4,1	3,5
Yiyecek-İçecek Müdürü	3,1	2,1	2,5	3,4	2,6	2,6	2,4	3,4	2,8	2,11	2,1	3,7	2,7
Maitre d' Hotel	3,6	2,5	2,5	2,1	2,7	2,1	2,6	2,6	3,5	3,4	2,1	2,1	2,7
Kaptan	3,4	2,4	3,1	2,4	2,5	2,4	2,4	2,6	3,5	3,1	3,4	2,1	2,8
Restoran Şefi	2,9	2,5	2,5	2,5	2,3	3,4	2,6	2,4	3,2	3,7	2,1	2,2	2,7
Şef Garson	3,4	3,1	2,5	2,5	2,1	3,6	3,1	2,4	2,8	3,4	2,4	2,1	2,8
Garson	2,4	3,1	2,5	2,9	2,1	2,1	2,2	2,4	3,8	2,6	2,7	3,1	2,7
Komi	3,4	3,5	3,2	2,4	2,3	2,3	2,3	3,5	2,1	2,2	2,8	2,4	2,7
Oda Servisi Garsonu	3,5	2,6	2,8	3,7	3,5	2,4	2,1	2,3	2,3	2,5	3,0	2,0	2,7
Bar Şefi	3,2	3,8	2,1	2,0	3,5	2,4	3,0	2,6	3,0	3,2	3,2	2,5	2,9
Bar Personeli (garson vs)	3,5	3,5	2,0	3,4	3,5	2,5	2,8	3,0	3,5	2,4	2,1	2,1	2,9
Ziyafet Müdürü	2,0	2,5	3,4	3,5	2,6	3,0	2,4	2,8	2,4	3,8	3,5	2,0	2,8
Ziyafet Garsonları	3,1	2,0	2,2	3,2	2,8	3,4	3,3	2,0	3,7	2,0	2,5	3,1	2,8
Mini Bar Şefi	2,1	2,3	3,2	2,4	2,5	2,7	3,3	2,1	2,4	3,1	2,0	2,3	2,5
Minibar Görevlileri	3,2	2,5	3,4	2,5	3,4	2,4	3,2	2,2	2,2	2,7	3,3	3,0	2,8
Banket Görevlileri	3,1	2,2	2,1	2,2	2,1	2,6	3,2	3,0	2,8	2,5	3,1	2,6	2,6
Ahçıbaşı	2,6	2,2	2,3	3,2	2,1	2,1	3,0	3,5	2,2	2,1	2,1	2,4	2,5
Sıcakçı	3,0	3,5	3,4	2,5	2,1	3,2	2,0	2,1	2,0	3,2	3,0	2,4	2,7
Soğukçu	2,5	3,6	3,8	3,4	2,1	3,2	2,3	3,5	3,9	3,7	2,6	2,9	3,1
Pastacı	3,1	2,3	2,3	3,2	2,5	3,4	3,5	3,4	2,5	2,4	2,4	3,1	2,8
Mezeci	2,1	3,5	3,4	2,6	3,8	3,9	3,5	3,0	2,4	2,7	2,2	3,9	3,1
Bulaşıkçı	3,1	2,5	3,9	3,9	3,0	2,8	3,7	3,8	3,9	2,5	3,4	4,1	3,4
Satış ve Paz. Müdürü	2,5	3,1	1,2	3,2	3,2	2,2	2,2	3,5	2,1	2,1	3,5	2,2	2,6
Satış Temsilcisi	2,5	2,5	2,5	2,3	3,2	2,2	2,5	3,3	3,4	2,1	2,0	3,1	2,6
Depo (ambar) Görevlisi	3,2	2,3	3,8	3,8	3,4	2,5	2,3	3,7	3,6	3,4	3,3	3,0	3,2
Satın Alma Sorumlusu	2,8	2,6	3,0	2,3	2,0	3,7	3,5	3,8	3,8	2,9	3,7	2,5	3,1
Tesellüm Memuru	2,4	3,5	3,4	3,8	2,7	3,8	3,9	3,0	3,9	2,8	3,7	3,0	3,3

Halkla İlişkiler Müdürü	3,4	3,2	2,5	3,4	2,2	2,2	3,0	3,1	2,0	2,3	3,2	2,4	2,7
Halkla İlişkiler Personeli	3,1	2,4	2,2	3,2	2,4	2,8	3,7	2,0	3,4	2,6	2,1	2,1	2,7
Muhasebe Müdürü	2,5	3,5	3,0	2,3	3,4	3,9	3,9	3,7	3,6	3,1	2,8	3,8	3,3
Muhasebe Görevlileri	3,4	2,5	2,8	2,8	3,4	3,2	2,9	3,6	3,1	4,1	2,7	2,7	3,1
Cost Kontrolör	3,5	3,5	2,8	3,7	2,6	2,3	3,5	3,7	3,4	3,4	2,8	3,9	3,3
Güvenlik Müdürü	2,5	3,4	4,3	2,9	4,2	3,8	3,7	3,0	3,9	2,7	3,5	2,8	3,4
Koruma ve Güv. Görevlisi	2,4	3,7	2,6	2,9	3,5	3,7	3,7	3,8	2,9	3,4	3,9	3,7	3,4
Otopark Görevlileri	3,5	4,4	3,8	3,7	3,4	2,6	3,6	3,7	3,9	3,4	3,4	2,6	3,5
Park-Bahçe Görevlileri	3,4	3,5	3,5	3,2	2,9	2,8	2,4	2,4	2,9	3,7	3,8	3,8	3,2
İnsan Kaynakları Müdürü	3,1	2,0	2,1	2,3	3,2	2,4	2,5	2,7	3,4	1,2	3,4	2,2	2,5
İnsan Kaynak. Personeli	2,4	2,4	2,0	3,1	3,4	2,1	2,3	2,0	2,2	3,2	2,3	3,0	2,5
Teknik Servis Müdürü	3,5	3,5	2,0	3,9	3,8	3,8	3,5	2,7	2,4	3,4	4,2	3,4	3,3
Teknik Servis Elamanları	3,5	3,6	3,4	3,5	3,5	3,0	2,4	2,8	2,9	2,9	2,0	3,1	3,1
Bilgi İşlem Sorumlusu	2,7	2,8	2,8	2,6	2,3	3,2	3,0	2,5	3,5	2,4	2,3	3,7	2,8
Bilgi İşlem Elamanları	2,5	3,1	3,2	2,8	2,8	3,4	3,8	3,7	3,4	2,5	2,6	2,6	3
Animasyon Müdürü	3,1	2,4	2,1	2,0	2,2	2,2	2,3	3,0	3,1	3,4	2,4	2,1	2,5
Animatör	3,4	3,5	2,2	2,1	2,0	3,3	2,3	3,1	2,4	2,0	3,4	2,2	2,7

1=Çok Az 2= Az 3=Biraz 4=Fazla 5=Çok Fazla

SONUÇ VE ÖNERİLER

Modern örgütler artık, istihdam ettiği personel niteliklerinin, iş gereklerine uymasına oldukça büyük hassasiyet göstermektedir. Çünkü işletmede çalışacak olan personelin yapılan işin gerektirdiği özelliklere uyum sağlayacak kriterleri taşıması, işin kısa sürede, daha az hata ile yapılması, personel yetiştirme ile ilgili olarak fazla zaman harcamanın önlenmesi açısından oldukça önemlidir.

Bu konu konaklama sektöründe hizmet veren otel işletmeleri için düşünüldüğünde, ayrı bir önem gerektirmektedir. Çünkü, bir otel yapısı gereği bir çok farklı departmanı (önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, satış-pazarlama, insan kaynakları, animasyon, güvenlik, muhasebe vs..) bünyesinde barındırmaktadır. Söz konusu bu departmanlar, çalışacak kişilerde, belki de birbiriyle ilgisi olmayan nitelik-yetenek ve özellik

gerektirmektedir. Bu durum, otel işletmelerini, kendine çalışma sahası olarak seçecek kişilerce de dikkate alınması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü genelde turizm sektöründe çalışmak, geleneksel toplum yapımızda mesleki boyutta tam yerini bulamamış, bir olgu olarak algılanmakta ve bu sektörde çalışanlara karşı pek de iyimser düşünce taşınmamaktadır. Bu da, otel işletmelerinde çalışan tüm bireylerin sanki aynı tip kişilik özelliklerine sahip olması sayılığını ön plana çıkarmaktadır. Oysa ki, yukarıda da belirtildiği üzere, bir otel organizasyonundaki işlerin başarılı bir sonuç olarak çıktı verebilmesi için birbiri arasındaki etkileşim ve iletişimin oldukça olumlu ve yüksek olmasını gerektirmesine rağmen, söz konusu bu işlerin yerine getirildiği departman-birimler, kişilerin aynı tip kişisel özellikler göstermesi gerekliliği sayılığını çürütmektedir.

Nitekim, bu çalışmadan da çıkan sonuçlara da yansıdığı üzere, genelde müşteri ile yoğun ilişkilerin yaşandığı; ön büro, yiyecek-içecek, animasyon, satış-pazarlama, halkla ilişkiler ve kişinin kendi yaratıcılığını ve el becerilerini ön plana çıkarması gerektiği mutfak departmanlarını ile iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların gerek bireysel gerekse kurumsal sorunlarıyla ilgilenmekle yükümlü olan insan kaynakları departmanlarında yer alan işler daha çok yaratıcı kişilik taşıyan (yıpratıcı, dinamik, değişimci, hızlı, heyecan verici, serbest, anarşik, sentezci, güvencesiz, rastlantısal) özellikler gerektirirken, müşteri ile pek diyaloga girmeyi gerektirmeyen; teknik servis, kat hizmetleri vs. departmanlarında yer alan işler kişide daha çok tutucu (ataerkil, otokratik, formel, eski, yavaş, statüko, kural bağımlı, değişmez, analizci, güvenceli, emin, katı) özellikler gerektirmektedir.

Bu sonuçların, otel işletmelerini istihdam alanı olarak tercih edecek adaylar tarafından dikkate alınması, onların yapacakları işle kendi kişisel özellikleri arasındaki uyumun sağlanmasında, sonuçta da işin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve örgüt başarısında oldukça büyük katkılar sağlayacaktır. Söz konusu bu duruma yönelik olarak, bu işletmeleri tercih edecek adaylara yönlendirici bilgilerin verilmesinde; özellikle turizm eğitim kurumların ve bu sektördeki işletmelere; büyük görevler düşmektedir.

Ayrıca bu tip çalışmaların, insan kaynakları yönetiminin bir bileşeni olan iş değerlendirme sisteminin girdisi olarak yararlanılacak bilgiler olarak kullanılabilirlik alanını artırmak, gerek personel alımında gereken özenin gösterilmesinde, gerekse bireylerin kendi kişisel özellikleriyle uyumlu işlerde çalıştırılmasında büyük katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

AYTAÇ Serpil, **Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi**, İşgücü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3 Sayı:1, 2001 [http://www.isguc.org/saytac2.htm]

CAN Halil - AKGÜN Ahmet - KAVUNCUBAŞI Şahin, **Personel Yönetimi**, Siyasal kitabevi, Ankara, 1998

CARLESS, S.A., Career assessment: **Holland's vocational interests, personality characteristics, and abilities**, Journal of Career Assessment, 7 (2), Ohio, 1999

COURNOYER Nicole, **Integrer la Creativite au Sein de l'Entreprise**, www.perspectives.qc.ca/frcentre-de-documentation/textes/innover_creativite_cie.html, 2004, Montreal/Quebec

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul. 1994

HERRMANN Ned, **The Whole Brain Business Book**, Mc Graw - Hill, Newyork, 1996, s. 34, 40

HOTEL GUIDE 2003, **Hotel Guide Türkiye Otel Rehberi 2003**, Ekin Yazım Grubu, İstanbul, 2003. ss.950-1000

HOTEL&TRAVEL GUIDE; **Hotel & Travel Guide Otel ve Tatil Rehberi**, Boyut Yayın Grubu, www.travelguide.gen.tr/main_liste.asp. (Erişim: 01.04.2003).

LATİF Hasan, **İş Bulmak İçin Ne yapmalı. Avantajlı Stratejiler**, Ozan yayıncılık, İstanbul, 1997

MISIRLI İrfan, **Turizm Sektöründe Meslek Standartları ve Mesleki Belgelendirme Sistemi (Sertifikasyon)**, Anatolia: Turizm araştırmaları Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1 Bahar, 2002

ÖZKALP Enver - KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın no: 111, Eskişehir, 1998.

ROBBINS P. Stephen, **Organizational Behaviour, Concepts, Controversies and Applications**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, Newyork, 1996.

SAMPSON Eleri, **İmaj Faktörü**, Çev: Hakan İLGÜN, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti. İstanbul, 1995

SOLOMON Robert C. and FLORES Fernando, **Building Trust in Business, Politics, Relationships and Life**, Oxford University Press, Newyork, 2001, s. 144,145

STERNBERG Robert J., **The Role of Creativity in the Dialectical Evolution of Ideas**; American Psychological Association-Div 10 The Society for the Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts; <http://www.apa.org/divisions/div10/articles/stenberg.html>; 2004

TEKARSLAN Erdal, **AR-GE Bölümlerinde Çalışacakların Seçiminde Dikkate Alınacak Özellikler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yönetim, Yıl: 5 Sayı: 17 Ocak 1994, İstanbul s.55.

TELMAN Cavidan, **Başarıya Giden Yolda Meslek Seçimi**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2000.

TUGEV, **İş ve Görev Tanımları (Otelcilik Mesleklerine İlişkin Modüller Bir Sistemin Geliştirilmesi)**, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı, İstanbul, 1998

TURİZMBAKANLIĞI,<http://www.turizm.gov.tr/turizm.tb?app=tesisler&tur=1&ilbos=&lng=&tesisad=&ilkod=6&ilcekod> (Erişim: 01.04.2003)