

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

# **İNSAN KAYNAKLARINDA TEDARİK EĞİLİMLERİ VE İZMİR İLİ SEYAHAT ACENTALARI UYGULAMASI**

Şemsettin ÜNAL

**DANIŞMAN**

Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

2006

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “ **İnsan Kaynaklarında Dış Tedarik Eğilimleri ve İzmir İli Uygulaması** ” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih  
01/09/2006  
Şemsettin ÜNAL  
İmza

## YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Şemsettin Ünal  
**Anabilim Dalı** : Turizm İşletmeciliği  
**Programı** : Turizm İşletmeciliği  
**Tez Konusu** : İnsan Kaynaklarında Dış Tedarik Eğilimleri ve İzmir İli Uygulaması

### Sınav Tarihi ve Saati:

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini ..... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

|                |                       |                        |                       |
|----------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| BAŞARILI       | <input type="radio"/> | OY BİRLİĞİ ile         | <input type="radio"/> |
| DÜZELTME       | <input type="radio"/> | OY ÇOKLUĞU             | <input type="radio"/> |
| RED edilmesine | <input type="radio"/> | ile karar verilmiştir. |                       |

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  
Öğrenci sınava gelmemiştir.

\*\*\*  
\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.  
Tez mevcut hali ile basılabilir.  
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.  
Tezin basımı gerekliliği yoktur.

Evet

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

|                        |                                   |                                   |                              |       |
|------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------|
| Prof. Dr. Orhan İÇÖZ   | <input type="checkbox"/> Başarılı | <input type="checkbox"/> Düzeltme | <input type="checkbox"/> Red | ..... |
| Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ | <input type="checkbox"/> Başarılı | <input type="checkbox"/> Düzeltme | <input type="checkbox"/> Red | ..... |
| Doç. Dr. Serdar ÖZKAN  | <input type="checkbox"/> Başarılı | <input type="checkbox"/> Düzeltme | <input type="checkbox"/> Red | ..... |

## ÖZET

**Yüksek Lisans Tezi**  
**İnsan Kaynaklarında Tedarik Eğilimleri ve İzmir İli Seyahat Acentaları**  
**Uygulaması**  
**Şemsettin ÜNAL**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı**  
**Turizm İşletmeciliği Programı**

Seyahat acentaları dünyada turizmin gelişmesi ile birlikte, tur düzenlemek, konaklama işletmelerinin rezervasyonlarını yapmak, araba kiralamak, kongre organizasyonları düzenlemek, turizm ile ilgili tüketiciye bilgi vermek ve tatil formalitelerinde yardımcı olmak, tanıtım ve pazarlama gibi birçok faaliyet alanında hizmet vermeye başlamıştır. Seyahat acentaları emek yoğunluğuna, çalışanların birbirleriyle ve tüketicilerle olan sağlıklı ilişkilerine dayanan hizmet sektörünün altında yer alan işletmelerdir. Bu nedenle işletme içerisinde yer alacak olan işgörenlerin tedariki, seçimi, eğitimi, işe yerleştirilmesi ve yetkilendirilmesi, mevcut işgörenin etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi için insan kaynakları yönetimine gereksinim vardır.

Alan araştırmasında İzmir merkezde bulunan seyahat acentalarının insan kaynakları alandaki eğilimlerini, tedarik edilen işgörenin başarı-başarısızlık eğilimlerini ve varsa başarısızlık nedenlerini tespit etmeye yönelik yapılmıştır. Alan araştırmasının evrenini, İzmir merkezde bulunan 175 A Grubu işletme belgeli seyahat acentası oluşturmuştur. Turizm endüstrisine ve turistik tüketiciye yönelik faaliyetler gerçekleştiren ve asıl işi seyahat acentacılığı olan, iş hacmi ve potansiyeli olan, turizm firması iklimi taşıyan firmalar örneklem kümesine dahil edilmiştir. Bu nedenle örneklem kümesi 64 seyahat acentasından oluşmuştur. Araştırma alanının konusu gereği; örneklem kümesinde yer alan her firmadan, bir insan kaynakları tedarikinden sorumlu denek araştırmaya dahil edilmiştir. Deneklerin davranış, tutum deneyimleri ve

nedenleri dikkate alındığı için nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış; standart yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Seyahat acentaları insan kaynakları tedarikinde homojen bir eğilim göstermemiştir. Ancak seyahat acentalarında işgören tedarikinin başarı ile yürütülebilmesi için; firmada uzun süre çalışmış veya çalışmakta olan başarılı işgörenlerin tedarik edildiği kaynak ve yöntem, seyahat acentası için en yararlı kaynak ve yöntem olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** 1) Seyahat Acentaları, 2) Yönetim ve Organizasyon,  
3) İnsan Kaynakları Yönetimi, 4) İnsan Kaynakları Tedariki,  
5) Nitelikli İnsangücü

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Supply Trends in Human Resources and the Applications of Travel Agencies in  
the Province of Izmir**

**Şemsettin ÜNAL**

**Dokuz Eylül University  
Institute of Social Sciences  
Department of Tourism Management**

With the worldwide development of tourism, travel agencies have commenced serving in a number of business activities like organizing the tours, making reservations for accommodation enterprises, renting cars, making congress organizations, informing the consumers about tourism and assisting them in vacation formalities, and advertising and marketing. Travel agencies are enterprises categorized under the services sector which is based on labor-intensity and healthy relations of the employees with each other and with the consumers. For this reason, there is need for a human resources management to supply, select, train, recruit and authorize the employees and to evaluate the present employees in an effective and efficient way.

The field research has been performed in order to detect the human resources trends of the travel agencies in the city centre of Izmir, tendencies of success-failure of the supplied employee, and the reasons for failure, if any. The universe for the field research is composed of 175 travel agencies in the centre of Izmir with Group A management certificate. The companies carrying out activities oriented towards tourism industry and consumers of tourism, the main business of which is travel agency, and which have business volume and potential, and bear characteristics of a tourism company have been included in the sample set. For this reason the sample set is composed of 64 travel agencies. In accordance with the topic of research, from all companies placed in the sample set, one subject responsible from human resources supplies is included in the research. Because behaviors, attitudes, experiences and their reasons are

taken into account, qualitative research methods have been used and standard structured interview techniques have been applied. Travel agencies have not displayed a homogeneous tendency in human resources supplies. However, for the successful performance of employee supply in travel agencies through benefiting from methods and sources of human resources outsourcing, the number of successful employees among the recruited ones is important. The source and method, from and by which the successful employees who have worked for a long time in the company and is still working, were supplied, will be the most useful for the travel agency.

**Key Words:** 1) Travel Agencies, 2) Management and Organization, 3) Human Resources Management, 4) Human Resources Supplies, 5) Qualified Manpower

## İÇİNDEKİLER

### İNSAN KAYNAKLARINDA DIŞ TEDARİK EĞİLİMLERİ VE İZMİR İLİ UYGULAMASI

|                        |      |
|------------------------|------|
| YEMİN METNİ.....       | ii   |
| TUTANAK .....          | iii  |
| ÖZET .....             | iv   |
| ABSTRACT.....          | vi   |
| İÇİNDEKİLER .....      | viii |
| KISALTMALAR.....       | xii  |
| TABLolar LİSTESİ.....  | xiii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | xv   |
| EKLER LİSTESİ .....    | xvi  |
| GİRİŞ .....            | xvii |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SEYAHAT ACENTALARI VE YÖNETİMİ

|   |    |
|---|----|
| 1.1. GENEL OLARAK SEYAHAT ACENTALARI.....                                     | 1  |
| 1.1.1. Seyahat Acentalarının Tarihçesi .....                                  | 1  |
| 1.1.1.1. Türkiyede Seyahat Acentalarının Tarihçesi.....                       | 4  |
| 1.1.1.2. Seyahat Acentalarının Örgütlenmesi ve TÜRSAB .....                   | 6  |
| 1.1.2. Seyahat Acentalarının Tanımı.....                                      | 9  |
| 1.1.3. Seyahat Acentalarının Turiste Vermekle Yükümlü Oldukları Hizmetler..   | 11 |
| 1.1.4. Seyahat Acentalarının İşlevleri ve Ülke Ekonomisindeki Rollerini ..... | 13 |
| 1.1.5. Seyahat Acentalarının Tercih Edilme Nedenleri.....                     | 15 |
| 1.1.6. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması .....                          | 17 |
| 1.1.6.1. Uluslararası Sınıflandırma .....                                     | 17 |
| 1.1.6.2. Türkiye’de Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması.....              | 19 |
| 1.1.6.2.1. Sunulan Hizmet Türüne Göre Sınıflama.....                          | 19 |
| 1.1.6.2.2. Yapısal Sınıflama .....  | 22 |
| 1.1.6.2.3. İşlevsel Sınıflama .....   | 23 |



|   |    |
|---|----|
| 1.1.6.2.4. Yasal Sınıflama .....  | 24 |
| 1.2. SEYAHAT ACENTALARINDAYÖNETİM .....   | 26 |
| 1.2.1. Seyahat Acentalarında Yönetim Kademeleri .....   | 28 |
| 1.2.2. Seyahat Acentaları Yönetiminin Geleceği .....  | 29 |
| 1.2.3. Seyahat Acentalarında Yönetim İşlevleri .....  | 31 |
| 1.2.3.1. Planlama İşlevi .....  | 32 |
| 1.2.3.2. Örgütlenme İşlevi.....   | 33 |
| 1.2.3.2.1. Seyahat Acentalarında Organizasyon Yapıları .....                                  | 34 |
| 1.2.3.2.2. Seyahat Acentalarının Organizasyonunda Yer Alan<br>Bölümler.....                   | 39 |
| 1.2.3.3. Emir – Komuta İşlevi .....   | 42 |
| 1.2.3.4. Koordinasyon İşlevi .....  | 42 |
| 1.2.3.5. Kontrol İşlevi .....   | 43 |
| 1.2.4. Seyahat İşletmelerinde İşgören ve Nitelikleri .....                                    | 44 |
| 1.2.4.1. Türkiye’de Yasalar Gereği Seyahat Acentalarındaki<br>İşgörenler ve Nitelikleri ..... | 44 |
| 1.2.4.2. IATA Acentası Olabilmek İçin Gerekli İşgören Koşulları .....                         | 46 |
| 1.2.4.3. Seyahat Acentalarındaki İşgören ve Nitelikleri .....                                 | 47 |
| 1.2.5. Seyahat İşletmelerindeki İşgören Sorunları .....                                       | 50 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEDARİKİ

|   |    |
|---|----|
| 2.1 GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....                                | 53 |
| 2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri.....                  | 54 |
| 2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetiminin Değerlendirilmesi .57 |    |
| 2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ.....                                | 60 |
| 2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....   | 61 |
| 2.2.2. İş Analizleri.....   | 64 |
| 2.2.3. İş Tanımları ve İş Gereklileri .....                                     | 66 |
| 2.2.4. İnsan Kaynaklarını Bulma ve Seçme .....                                  | 67 |
| 2.2.4.1. İnsan Kaynağını Bulma.....   | 67 |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.4.2. İşgören Seçimi.....                                       | 68 |
| 2.2.5. İşe Alıştırma İşgören Eğitimi .....                         | 71 |
| 2.2.5.1. İşe Alıştırma .....                                       | 71 |
| 2.2.5.2. İşgören Eğitimi.....                                      | 71 |
| 2.2.5.3. İşgören Eğitim İlkeleri .....                             | 72 |
| 2.2.5.4. İşgören Eğitim Yöntemleri.....                            | 73 |
| 2.2.6. İşgören Performans Değerlemesi .....                        | 74 |
| 2.2.6.1. Performans Değerlemesinin Amaç ve Yararları .....         | 75 |
| 2.2.6.2. Performans Değerleme Yöntemleri.....                      | 76 |
| 2.2.7. Ücret Düzenlenmesi ve Yönetimi .....                        | 76 |
| 2.2.8. Seyahat Acentalarında İnsan Kaynakları Yönetimi .....       | 78 |
| 2.3. İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİ.....                                | 80 |
| 2.3.1. İnsan Kaynakları Tedarikinin Tanımı ve Önemi .....          | 80 |
| 2.3.2. İnsan Kaynakları Tedarik İşlevinin Kapsamı ve Amaçları..... | 81 |
| 2.3.3. İnsan Kaynakları Tedarik Çevresi.....                       | 83 |
| 2.3.3.1. Dış Tedarik Çevresi .....                                 | 83 |
| 2.3.3.2. İç Tedarik Çevresi.....                                   | 85 |
| 2.3.4. İnsan Kaynakları Tedarik Süreci.....                        | 88 |
| 2.3.4.1. İç Tedarik Kaynakları .....                               | 89 |
| 2.3.4.1.1. Yükselme (Terfi).....                                   | 90 |
| 2.3.4.1.2. İç Transferler.....                                     | 91 |
| 2.3.4.2. İç Tedarik Yöntemleri .....                               | 92 |
| 2.3.4.3. Dış Tedarik Kaynakları.....                               | 93 |
| 2.3.4.4. Dış Tedarik Yöntemleri.....                               | 96 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İZMİR İLİ SEYAHAT ACENTALARI İNSAN KAYNAKLARI TEDARİK EĞİLİMLERİ UYGULAMASI

|  |     |
|--|-----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI ..... | 105 |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....        | 106 |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....         | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.4. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ.....                          | 119 |
| 3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....                        | 135 |
| TARTIŞMA VE SONUÇ .....                                 | 145 |
| KAYNAKÇA.....   | 156 |
| EK-1 STANDART YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU ÖRNEĞİ..... | 161 |

## KISALTMALAR

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>ABD</b>      | Amerika Birleşik Devletleri                       |
| <b>a.g.e.</b>   | adı geçen eser                                    |
| <b>AGOT</b>     | Uluslararası Turizm Örgütleri Birliği             |
| <b>bkz.</b>     | bakınız   |
| <b>CRS</b>      | Merkezi rezervasyon sistemi                       |
| <b>FIA</b>      | Uluslararası Seyahat Acentaları Federasyonu       |
| <b>FUAAV</b>    | Dünya Seyahat Acentaları Federasyonu              |
| <b>IATA</b>     | Uluslararası Hava Taşımacıları Birliği            |
| <b>İ.K.Y.</b>   | İnsan Kaynakları Yönetimi                         |
| <b>N.</b>       | Sayı  |
| <b>P.Y.</b>     | Personel Yönetimi                                 |
| <b>s.</b>       | sayfa   |
| <b>ss.</b>      | sayfalar  |
| <b>TÜRSAB</b>   | Türkiye Seyahat Acentaları Birliği                |
| <b>TÜSTAC</b>   | Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti               |
| <b>UFTAA</b>    | Seyahat Acentaları Dernekleri Federasyonu Birliği |
| <b>v.b.</b>     | ve benzeri  |
| <b>v.d.</b>     | ve diğerleri                                      |
| <b>v.s.</b>     | ve saire  |
| <b>y.a.g.e.</b> | yukarıda adı geçen eser                           |
| <b>%</b>        | yüzde değeri                                      |

## TABLolar LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tablo 1.1 :</b> Türkiye’de Seyahat Acentalarının Sayıları ve İşletme Belgesi Yüzde Dağılımları .....   | 7   |
| <b>Tablo 3.1 :</b> İnsan Kaynakları veya Personel Bölümünün Olup, Olmadığına İlişkin, Seyahat Acentalarının Yüzde Dağılımları .....                             | 120 |
| <b>Tablo 3.2 :</b> Seyahat Acentaların da, İnsan Kaynakları Tedariki Konusuyla İlgilenenlerin, Buldukları Pozisyonların Yüzde Dağılımları .....                 | 120 |
| <b>Tablo 3.3 :</b> Seyahat Acentalarında, Yöneticiler Dahil Çalışan Kadrolu İşgören Sayılarının Yüzde Dağılımları .....   | 120 |
| <b>Tablo 3.4 :</b> Seyahat Acentalarında Sorumlu Müdürlerin Olup, Olmadığına İlişkin Yüzde Dağılımı .....   | 121 |
| <b>Tablo 3.5 :</b> Seyahat Acentalarında Bulunan Sorumlu Müdürlerin, İşletme Sahibine Yakınlık Derecelerinin Yüzde Dağılımı .....                               | 121 |
| <b>Tablo 3.6 :</b> Seyahat Acentalarında ki Bölüm Müdürü / Müdürlerinin Sayılarının Yüzde Dağılımları .....   | 121 |
| <b>Tablo 3.7 :</b> Seyahat Acentalarında ki Bölüm Şefi / Şeflerinin Sayılarının Yüzde Dağılımları .....   | 122 |
| <b>Tablo 3.8 :</b> Seyahat Acentalarında Yöneticiler Dahil, Çalışanlardan Alanlarında Eğitim Alanların, Toplam Seyahat Acentaları İçindeki Yüzde Dağılımı ..... | 122 |
| <b>Tablo 3.9 :</b> Seyahat Acentalarında İşgücü Planlaması Yapılıp, Yapılmadığına İlişkin Yüzde Dağılımı .....  | 122 |
| <b>Tablo 3.10:</b> Seyahat Acentalarında İnsan Kaynakları Envanterinin Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Yüzde Dağılımı .....                                       | 123 |
| <b>Tablo 3.11:</b> Seyahat Acentalarının İç Tedarikle veya Dış Tedarikle İşgören Seçimi Yüzde Dağılımı .....  | 123 |
| <b>Tablo 3.12:</b> Seyahat Acentalarının İç tedarikle İşgören Seçimi Nedenleri ve Yüzde Dağılımları .....   | 123 |
| <b>Tablo 3.13:</b> Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşgören Seçimi Nedenleri ve Yüzde Dağılımları .....  | 124 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tablo 3.14:</b> Seyahat Acentalarının Dış Tedarikte Yararlandıkları Kaynakların ve Tercih Nedenlerinin Yüzde Dağılımları.....   | 124 |
| <b>Tablo 3.15:</b> Seyahat Acentalarının Dış Tedarikte Yararlandıkları Yöntemlerin ve Nedenlerinin Yüzde Dağılımları.....  | 125 |
| <b>Tablo 3.16:</b> Seyahat Acentalarının Faaliyet Alanları ve Yüzde Dağılımları.....   | 126 |
| <b>Tablo 3.17:</b> Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşgören Seçimine Başvurdukları İşgücü Pozisyonları ve Yüzde Dağılımı.....   | 127 |
| <b>Tablo 3.18:</b> Boşalan Pozisyon İçin Dışardan İnsan Kaynakları Tedarikine Gitme Nedenleri ve Yüzde Dağılımları .....   | 127 |
| <b>Tablo 3.19:</b> Seyahat Acentalarında Dışarıdan İnsan Kaynakları Tedarikine Gitme Durumlarının Yüzde Dağılımı .....   | 128 |
| <b>Tablo 3.20:</b> Seyahat Acentalarının Yönetim Kademeleri İçin İç Tedarikle veya Dış Tedarikle İnsan Kaynakları Seçiminde Tercihlerinin ve Nedenlerinin Yüzde Dağılımı ..... | 128 |
| <b>Tablo 3.21:</b> Seyahat Acentalarının Dışarıdan İnsan Kaynakları Tedariki Sırasında Karşılaştığı Sorunlar ve Yüzde Dağılımı .....   | 128 |
| <b>Tablo 3.22:</b> Seyahat Acentalarının Dışarıdan Tedarik Ettikleri İnsan Kaynakları den Memnuniyetlerine İlişkin Yüzde Dağılımı .....  | 129 |
| <b>Tablo 3.23:</b> Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşe Aldığınız İşgörenden Memnun Olmama Nedenleri ve Yüzde Dağılımı.....   | 129 |
| <b>Tablo 3.24:</b> Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşe Aldıkları İşgörenin İşe ve İşyerine Uyum Sağlama ile İlgili Yüzde Dağılımı.....                                     | 130 |
| <b>Tablo 3.25:</b> İşgörenin Uyum Sağlayamamasının Nedenleri ve Yüzde Dağılımı .....   | 130 |
| <b>Tablo 3.26:</b> Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşe Aldıkları İşgören ile Mevcut İşgören Arasında Sorun Yaşama ile İlgili Yüzde Dağılımı .....                          | 130 |
| <b>Tablo 3.27:</b> Dışarıdan Tedarik Edilen İşgören ile Mevcut İşgören Arasında Yaşanan Sorunların Nedenleri ve Yüzde Dağılımı.....  | 131 |
| <b>Tablo 3.28 :</b> Görüşmeye Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Yüzde Dağılımları .....   | 131 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                    |  |    |
|--------------------|--|----|
| <b>Şekil 1. 1:</b> | Seyahat İşletmelerinde Yer Alan Ana Bölümlerin Örgüt Şeması..... | 34 |
| <b>Şekil 1. 2:</b> | Küçük Boyutlu Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması.....   | 35 |
| <b>Şekil 1. 3:</b> | Orta Boyuttaki Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması .....    | 36 |
| <b>Şekil 1. 4:</b> | Büyük Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması.....              | 37 |
| <b>Şekil 1. 5:</b> | Tur Operatörü Organizasyon Şeması .....                          | 38 |
| <b>Şekil 2. 1:</b> | İşgören Seçme Süreci.....  | 70 |
| <b>Şekil 2. 2:</b> | İnsan Kaynakları Tedarik Süreci.....                             | 88 |

## EKLER LİSTESİ

|   |     |
|---|-----|
| <b>EK 1:</b> Standart Yapılandırılmış Görüşme Formu Örneği..... | 161 |
|---|-----|



## GİRİŞ

İnsanoğlunun seyahat serüveni antik çağlarda başlamış ve günümüze kadar gelmiştir. Önceleri avlanmak, savaşmak, ticaret ile uğraşmak ve dinsel mekanları ziyaret etmek gibi nedenlerle seyahatler düzenlenmekteydi. 1800'lü yılların başlarında sanayi devrimiyle birlikte buharlı trenler ve buharlı gemiler insanların yaşamına girmiştir. Bu sayede görmek istedikleri, merak ettikleri yerlere kolayca ulaşma olanağına kavuşmuşlardır.

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte; konforlu, mesafeleri zaman olarak kısaltan uçak, hızlı tren, gibi ulaşım araçları kullanılmaktadır. Kullanılmakta olan bu ulaşım araçları, insanların; dinlenme, eğlenme, sportif katılım, sağlık gibi fiziksel dürtülerini; farklı toplumları, atalarının köklerini öğrenmeye yönelik kültürel dürtülerini; yeni insanlarla tanışmak, arkadaş ve akrabaları ziyaret etmek gibi, kişiler arası dürtülerini; iş, toplantı, çalışma, eğitim gibi statü ve saygınlık dürtülerini tatmin etmelerini sağlamaya yönelik kolaylık sağlamıştır. İnsanların bu dürtülerini gidermeye yönelik olarak hizmet sektörünün bir alt dalı olan turizm endüstrisi doğmuştur.

Turizm endüstrisinde üretilen hizmetler; ulaşım olanağı sağlayan taşımacılık hizmetleri; geceleme, dinlenme olanağı sağlayan konaklama ve ağırlama hizmetleri, yeme, içme olanağı sağlayan yiyecek ve içecek hizmetleri; alışveriş, spor, tedavi olanağı sağlayan özel hizmet ve ürünler olarak sınıflandırılabilir. Bu sıralanan dört alanda üretilen ürünlerden bir veya daha fazlasını talep eden tüketicilerin, istediği ürünlere kolay ulaşmasını sağlayan turizm endüstrisinin beşinci alanı da seyahat acentalarının, tur operatörlerinin ve tur toptancılarının yer aldığı seyahat dağıtım alanıdır.

Seyahat acentaları önceleri ulaştırma araçlarının biletlerini satarken, Dünyada turizmin gelişmesi ile birlikte, tur düzenlemek, konaklama işletmelerinin rezervasyonlarını yapmak, araba kiralamak, kongre organizasyonları düzenlemek,

turizm ile ilgili tüketiciye bilgi vermek ve tatil formalitelerinde yardımcı olmak, tanıtım ve pazarlama gibi birçok faaliyet alanında hizmet vermeye başlamıştır.

Ülkemizde de turizmin gelişmesi ile birlikte, seyahat acentaları Türkiye Seyahat Acentaları Birliği etrafında (TÜRSAB) örgütlenmiştir. Türkiye’de Seyahat acentalarının kuruluş, çalışma, sınıflandırma esaslarını belirleyen, 1618 sayılı seyahat acentaları yasası ve seyahat acentaları yönetmeliği çıkarılarak yasal statüye kavuşmaları sağlanmıştır.

Ülkemizde seyahat acentaları, önceleri bir yönetici ve iki memurdan oluşan küçük birer işletme idi. Turizmin gelişmesiyle örgütlenen, yasal statüye kavuşan, faaliyet alanı genişleyen seyahat acentalarının görevlerinin ve işlevlerinin çeşitlenmesi, örgüt yapılarının (organizasyon) karmaşıklaşmasına ve yönetim kavramının bir işletme işlevi haline gelmesine neden olmuştur.

Yönetim işletmede çalışan insanlarla ilgili bir konudur. Seyahat acentalarında işgörenlerin, diğer çalışanlarla ve hizmet satın almak isteyen tüketicilerle ilişkileri birinci dereceden önemlidir. Çünkü her hizmet sektöründe olduğu gibi işgören doğrudan hizmet satın almak isteyen tüketicilerle ve seyahat acentasında diğer çalışanlarla ilişki içindedir. Seyahat acentalarında yönetim, bu uyumu sağlama ve düzenleme sürecidir. Yönetim aynı zamanda akılcı bir karar alma ve bunları uygulama sürecidir.

Emek yani işgücü işletmeler için en önemli üretim faktörlerden biridir. Seyahat acentaları emek yoğunluğuna, çalışanların birbirleriyle ve tüketicilerle olan sağlıklı ilişkilerine dayanan hizmet sektörünün alt dallarından biri olan turizm endüstrisinin vazgeçilmez bir parçası diyebileceğimiz işletmelerdir. Nitelikli insangücü ile seyahat acentaları amaçlarına daha kolay ve hızlı ulaşacaktır. Bu nedenle işletme içerisinde yer alacak olan işgörenlerin tedariki, seçimi, eğitimi, işe yerleştirilmesi ve yetkilendirilmesi, mevcut işgörenin etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi için insan kaynakları yönetimine gereksinim vardır. İnsan kaynakları yönetimi seyahat acentalarının başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Yapılan araştırmalar gelişmiş ve başarıya ulaşmış işletmelerin en belirgin özelliklerinin çok iyi bir insan kaynağı alt yapısına sahip olduklarını ve bu kaynağı da sürekli geliştirdiklerini göstermiştir. Bu tür kurumlara girmek çok zor ve kapsamlı olmakla birlikte, kurumdan ayrılma veya çıkarılma oranı son derece düşük olmaktadır.

Bir seyahat acentasının başarısı veya başarısızlığında rol oynayan en önemli faktör insangücüdür. Çünkü bir seyahat acentası için nitelikli insangücü en önemli sermayedir. Dolayısıyla bu sermayenin en doğru kaynaklardan, en rasyonel biçimde araştırılıp seçilmesi gerekmektedir.

Tedarik süreci, işletmelerin ve yöneticilerin üzerinde önemle durmaları, atlamamaları gereken bir konudur. Seyahat acentalarında tedarik sürecinin tüm aşamalarında uyulması gereken temel felsefe, “doğru kaynaklardan, doğru yöntemlerle, doğru işe, doğru işgören” olmalıdır. Çünkü doğru kaynak ve yöntemlerden, doğru kişiyi seçmek daha fazla verim, daha yüksek performans demektir. Doğru kişi kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanır, diğer çalışanların önünü tıkamaz, onlara yol gösterir, örnek olur. Doğru kişi minimum gözetim ve eğitim ister. Doğru kişinin iş tatmini ve motivasyonu daha yüksektir, işini severek yapar, işletmesine bağlılık duyar.

Seyahat acentalarında işe işgören alacak yöneticinin en temel görevlerinden biri de kurum kültürüne ve işe uyan kişilik ve yetenekte kişileri bulup işe seçme becerisine sahip olmaktır. Bunu yapabilmek için de, işgören tedarikinde, en uygun kaynak ve en uygun yöntemi kullanması gerekmektedir.

Seyahat acentacılığı 1994 yılında lisans düzeyinde anabilimdalı olarak kabul görmüştür. Daha öncesinde Turizm işletmeciliği bölümünde okutulan bir ders niteliğindedir. Ülkemizde seyahat acentacılığı üzerine yazılan eser sayısı ve araştırma sayısı halen azdır. Uluslararası literatürde de turizm işletmeciliği alanında yazılan eserlerin altında yer alan bir alt bölümdür. İnsan kaynakları veya personel kaynakları üzerine ülkemizde ve uluslar arası alanda yazılan eser ve araştırma sayısı

oldukça fazladır. Ancak seyahat acentacılığında insan kaynakları yönetimi üzerine yazılan eser ve yapılan araştırma sayısı oldukça azdır. Bunun nedenlerinin başında seyahat acentalarında çalışan işgören sayısının ve organizasyon yapısının sınırlı olmasının geldiği söylenebilir.

Ülkemizde Şükrü Yarcan ve Metehan Peköz'ün 1995 yılında yayınlanan "Seyahat İşletmeleri" adlı eserinde seyahat işletmeleri organizasyonu adlı bölümde seyahat acentalarında çalışan işgörenlerin görev tanımlarına geniş yer verilmiştir. Bu eser Türkiye'de alanında ilklerdendir. Necdet Hacıoğlu, 1995 yılında yayınlanan "Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü" adlı eserinde seyahat acentalarında insan kaynakları yönetimi konusuna bölüm olarak Türkiye'de ilk defa yer vermiştir. Özkan Tütüncü'nün, insan kaynakları yönetiminde iş tanımlarına yönelik "Seyahat Acentalarında İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunu Ölçülmesi: İzmir İli Örneği" araştırması 2002 yılında yayınlanmıştır. Özkan Tütüncü, Deniz Tarlan, Nurlan Mamyrkulov'un insan kaynakları yönetiminde işe işgören alma sürecine yönelik "Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği" araştırması 2003 yılında yayınlanmıştır. Seyahat acentaları üzerine ülkemizde en geniş kapsamlı eser Orhan İçöz tarafından hazırlan, güncellenmiş ve genişletilmiş olarak 2003 yılında yayınlanan "Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi" adlı eserdir. Bu eserde seyahat acentalarında yönetim, organizasyon ve aranan insangücü nitelikleri ile ilgili konulara yer verilmesine karşılık, seyahat acentalarında insan kaynakları yönetimine ayrı bir bölüm ayrılmamıştır. Uluslararası literatürde ve ülkemizde halen bu alanda yayınlanmış geniş kapsamlı eser veya araştırma sayısı oldukça azdır.

Çalışma başlıca üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm iki kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda seyahat acentaları konusunda genel yaklaşım yapılmış, seyahat acentalarının tanımları ve tarihçesi verilmiştir. Seyahat acentaları uluslararası ve Türkiye'deki uygulamaya göre sınıflandırılmıştır. Seyahat acentalarının faaliyetlerine kısaca yer verilmiştir. İkinci kısımda seyahat acentalarında yönetim konusu ele alınmıştır. Bu kısımda Seyahat acentalarında yönetim kademelerine, yönetimin geleceğine, yönetim işlevlerine, işgören niteliklerine, işgören sorunlarına

yer verilmiştir. Bu kısımda yönetim işlevlerinden insan kaynakları yönetimi için temel olan; örgütlenme, işgören nitelikleri, işgören sorunları konularına ağırlıklı yer verilmiştir.

İkinci bölüm üç kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda; genel olarak insan kaynakları yönetimi ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin tanımı ve özellikleri, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkların değerlendirilmesi, konularına yer verildikten sonra, ikinci kısımda; insan kaynakları yönetim işlevlerine ve seyahat acentalarında insan kaynakları yönetimine yer verilmiştir. Üçüncü kısımda; insan kaynakları yönetiminin işgören bulma ve seçme işlevi içinde yer alan insan kaynakları tedariki konusu ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu kısımda insan kaynakları tedarikinin tanımı, önemi, işlevinin kapsamı, tedarik çevreleri ve tedarik süreci ile ilgili konulara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; insan kaynakları tedarik eğilimleri ile ilgili olarak, İzmir'deki seyahat acentalarında işgören bulma ve seçme konusundan sorumlu bireylerle nitel yöntemle yapılan alan araştırmasına ilişkin açıklamalara, öngörülere, analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Alan araştırması; standart açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşan yapılandırılmış görüşme tekniği ile insan kaynakları tedarik süreci eğilimlerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Tartışma ve sonuç bölümünde; kuramsal verilerin ve alan araştırması sonucu elde edilen bulguların doğrultusunda, İzmir'deki seyahat acentaları ile ilgili betimlemelerde, seyahat acentalarında gereksinim duyulan nitelikli insangücü ile ilgili önerilerde, insan kaynakları tedarik süreci ile ilgili çıkarımlarda bulunulmuştur.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **SEYAHAT ACENTALARI VE YÖNETİMİ**

### **1.1. GENEL OLARAK SEYAHAT ACENTALARI**

İnsanları seyahat etme arzuları antik çağlardan günümüze kadar gelmiştir. Ancak seyahat etme nedenlerinde değişiklikler söz konusu olmuştur. Önceleri ticaret ve din amaçlı seyahatler düzenlenmekteydi. Teknolojik gelişmeyle birlikte, kolay ulaşım araçları ve insanların boş zamanları ortaya çıkmıştır. Bu durum turistik amaçlı seyahatlerin düzenlenmeye başlamasına neden olmuştur.

Günümüzde insanların seyahat etme nedenlerinin ve ulaşım araçlarındaki çeşitliliğin artmasıyla birlikte, seyahat faaliyetleri karmaşık bir hal almıştır. Bu karmaşıklığı önlemek, seyahat etmek isteyenlerin gereksinimlerini gidermek, kolay seyahat etmelerini sağlamak amacıyla seyahat acentaları kurulmaktadır.

Seyahat acentaları hizmet sektörü içinde yer alan turizm endüstrisinin bir alanı olarak, insanların seyahatlerini ve tatillerini organize etmeyi ve bunun sonucunda kar elde etmeyi amaçlayan ticari işletmelerdir.

#### **1.1.1. Seyahat Acentalarının Tarihçesi**

Seyahatin tarihçesi çok eskiye dayanmamaktadır. Yaşadığı mekandan uzaklara gitme eylemleri insanlığın var oluşuyla birlikte başlamıştır denilebilir. Bununla birlikte, uzak geçmişte çalışma konumuna ara vermek gibi bir amaç henüz var olmadığından bu seyahatlerin eğlence amaçlı olduklarını söylemek olanaksızdır.<sup>1</sup> Sanayi devrimine kadar, seyahat hareketleri dinsel veya ticari amaçlı yapılmaktaydı. Müslümanların Mekke'yi, Hıristiyanların Kudüs'ü ziyaret etmeleri, grup seyahatlerinin başlangıcı olarak gösterilebilir.

---

<sup>1</sup> Suavi Ahipaşaoğlu, **Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi**, Detay yayıncılık, Ankara, 2001, s. 13.

Turistik amaçlı organize turlar 1800'lü yıllarda ilk önce İngiltere'de görülür. Çünkü bu sıralarda İngiltere'de endüstri devrimi başlamıştır. Daha sonra Batı Avrupa'da endüstri devrimi yayılmıştır. Endüstri devriminin başlamasıyla turizm hareketlerinde de bir değişiklik olmuştur. Teknik alandaki yeni gelişmeler, buhar ve kömürle işleyen makinelerin icadı, ulaşımda önce gemilerin daha sonra trenlerin kullanılmaya başlanmasına neden olmuştur. 19. Yüzyılda motorlu araçlarında icadıyla kıtalararası ulaştırmada gemicilik, ülke içi ulaşımda tren ve otomobil, seyahati kolaylaştıran önemli araçlar olmuştur.

18. Yüzyılın ortalarında, gezme, görme, öğrenme amacını güden ilk turizm hareketi Grand tour ile başlar. Büyük turun programı Akdeniz kıyılarını, özellikle İtalya'yı içine alıyordu. Seyahatin nedeni tarihsel yerlerin (Roma-Pompei) gezip görülmesidir. At ve deve ile başlayan bu yolculuklar 18. yüzyıl sonuna kadar atlı arabalarla sürdürülmüştür. Turist kelimesi ilk defa Londrada bu Büyük Turu düzenleyenler için kullanılmaya başlandı. 1811'den itibaren turizm kelimesi zevk için yapılan seyahatin pratiği ve teorisini ifade etmek için kullanılmaktadır.<sup>2</sup>

Demiryollarının işletmeye açılmasıyla, ulaşım ve taşıma aracı olan trenler seyahati kolaylaştırmıştır. 1840 yılından itibaren T. Cook trenle grup gezileri düzenlemeye başlar. Düzenli olarak seyahat tertipleyen ilk seyahat acentası işletmecisi Thomas Cook'tur. İlk olarak 1841 yılında Leicester-Loughborough arasında bir dernek için gezi düzenleyerek seyahat acentacılığını başlatmıştır. Daha sonra T. Cook 1845 yılında Leicester'de bir acenta açarak bilet satışına başlar. Liverpool, Glasgow ve diğer şehirlere geziler düzenler. 1850 yıllarından itibaren T. Cook seyahat işletmesi, ticari ve turistik amaçlı, Kuzey Amerika, tüm Avrupa ve hatta Orta Doğu'ya, organize turlar düzenler. 1851 yılındaki uluslararası Londra Fuarı, T. Cook'a yabancı turistlerin ülkesinde karşılanması, gezdirilmesi fikrini verir. Böylece turist göndermeden başka turist karşılamaya başlar. Böylece herşey dahil götürü seyahatler paket turlar ortaya çıkar.

---

<sup>2</sup> Necdet Hacıoğlu, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, VİPAŞ, Bursa, 2000, ss. 3-4.

Herşey dahil hazır seyahatlerin ortaya çıkışıyla T. Cook, dünya çapında geçerli olan otel ödeme kuponları (voucher) ve turistik biletler geliştirir. 1867 yılında bu sisteme göre, çeşitli otellerle yaptığı anlaşma sonucu, T. Cook'a otel ve yol ücretini peşin ödeyen müşterinin seyahati önceden organize edilmiş oluyordu. Bu sistem bugünkü Travellers Cheek'lerin temelini de oluşturuyordu. T. Cook 1879 yılında bankacılık, döviz, kambiyo işlemlerini başlatır. Thomas Cook geliştirdiği yeni seyahat sistemleri sonucu, 1878 yılında İngiltere'den Paris fuarına 75.000 yolcu taşır.

Seyahat olanaklarının artması ve teknolojik gelişmeler sonucu dünyanın çeşitli ülkelerinde yeni seyahat acentalarının açılmasına neden olur. Seyahat acentacılığı alanındaki hızlı gelişme ve yeni seyahat olanaklarının doğuşu, 1920'den sonra T. Cook işletmesinin bu alandaki gelişmeleri kontrol etmesini güçleştirir, Belçika'daki Wagon-Lits şirketiyle birleşir. Wagon-Lits'nin meşhur olma tarihi bir taşımacılık olayı ile gerçekleşir; 5 Haziran 1883 yılında Orient-Express (Şark Ekspresi) Paris-İstanbul tren seferlerinin açılması Wagon-Lits'e uluslararası prestij sağlar. Şirket adı "CIWL" olan Wagon-Lits, I. Dünya Savaşından sonra, Avrupa'nın çeşitli başkentlerinde bürolar açarak, bilet satışları yapar. Bu bilet satış büroları kısa zamanda seyahat acentalarına dönüşür. 1972 yılında Wagon-Lits, T. Cook'la işbirliği yaparak dünyanın en büyük seyahat acentası ağına sahip olur.

Seyahat acentacılığının bu gelişimi karşısında, 1919 yılında acentalar kendi çıkarlarını korumak için mesleki birlikler kurmaya başlarlar. 1966 yılında da değişik ülkelerdeki seyahat acentaları biraraya gelerek Dünya Seyahat Acentaları Federasyonu'nu kurarlar (FUAAV). Dünyadaki seyahat acentacılığının gelişmesi genel olarak üç devrede incelenebilir<sup>3</sup>:

- **1946–1964 yılları arası:** Bu devirde seyahat acentaları klasik görevlerini yerine getirmişlerdir. Acentaların başlıca iki görevi vardır;
  - Belirli bir komisyon karşılığında tren, uçak, gemi ve otobüs biletleri satmak,
  - Hizmet faaliyetleri: Motel rezervasyonları, turistik geziler, enformasyon hizmetleri vb.

---

<sup>3</sup> Hacıoğlu, y.a.g.e., s. 5.



- **1964–1972 yılları arası:** Seyahat acentalarının faaliyetlerinin genişlediği yıllardır. Havayollarının gelişmesi ve tatile çıkış sayısındaki artış, otelciliğin gelişmesi ve dinlence ideolojisinin değişmesi yeni seyahat şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örneğin: “Inclusive tour” seyahatleri, tur operatörlerinin hazırladıkları bu seyahat ürünleri için acentalar dağıtım rolünü üstlenirler. Charter seferlerinde 1960 yılında % 37 oranındaki bir artış seyahat acentacılığının gelişmesini hızlandırmıştır.
- **1972’den sonrası:** Seyahat acentaları, tur operatörlerinin ürünlerini pazarlar ve satarlar. Yeni satış teknikleri geliştirirler. Bu devirde seyahat acentaları gibi bankalar da dağıtım görevini üstlenirler. Fransa ve Almanya’da bazı bankalar paket tur satışı yapmaya başlamışlardır. Son yıllarda ülkelerin uygarlık derecesi, refah düzeyi ile seyahat acentaları adedi arasında bir denge görülmektedir.

#### 1.1.1.1. Türkiyede Seyahat Acentalarının Tarihçesi

Türkiye’de turizmin ve seyahat işletmelerinin tarihçesi cumhuriyetin kuruluş öncesine kadar uzanmaktadır. Ancak, Türk turizminin gelişmesi 1950’li yıllara rastlamaktadır.

Dünyada 1845 yılında Thomas Cook ile başlayan seyahat acentacılığı faaliyetleri daha sonra Wagon-Lits/Cook olarak bütün dünyaya yayılmıştır. Bu işletme aynı zamanda Türkiye’ye seyahat acentacılığını ilk kez getiren firma olarak kabul edilir.

1863 yılında Sultanahmet Meydanında düzenlenen Sergi-i Umumi-i Osmani, Osmanlı döneminde iç turizme yönelik ilk faaliyetler arasında yer aldı. Bu yıllarda seyahat acentası olarak faaliyet gösteren bir şirket de yer alıyordu; İngiltere oteli sahibi Mösyö Misiri’nin kurduğu acenta 75 Osmanlı lirasına 42 günlük Avrupa gezisi düzenlemişti. 1919 yılında İstanbul’a gelen Orient Express demiryolu firması sektöre önemli bir canlılık getirmişti. Bu firma, 1919 yılında İstanbul’u da içeren bir

hat ile (Simplon Orient Express) Türkiye'ye geldi. Taşımacılıkta meydana gelen gelişmeler yabancı firmaların da Türkiye'de yatırım yapmasına neden olmuştu. Wagons Lits Şirketi, 1924 yılında Türkiye'de yataklı vagon sözleşmesi yaptı ve Türkiye'nin ilk yataklı vagon seferi 23 Temmuz 1924 yılında faaliyete geçti.<sup>4</sup>

Türkiye'de Cumhuriyet dönemindeki turizm alanında ilk önemli faaliyetler, 1923 yılında İstanbul'da kurulan Türk Seyyahin Cemiyeti adlı kuruluşla başlamıştır.<sup>5</sup> Daha sonradan Türkiye Turing ve Otomobilcilik Kurumu adını alan bu kuruluşla Türkiye'de seyahat acentacılığı başlamıştır. Kurum bugünkü anlamı ile seyahat acentacılığı faaliyetlerini yapmaktan uzak olsada, Türkiye'nin yabancılara tanıtılması ve turistlere bilgi verilmesi konularında yeterli faaliyetlerde bulunmaktaydı.

Bu arada Türkiye'ye yabancı turist gelişi diğer bir deyişle Türkiye'nin yabancı turizmle ilişkisi ise daha önce söz edilen Wagon-Lits şirketinin İstanbul'da bir büro açması ile başlamıştı. Turing, Türkiye'nin ilk tanıtım afişleri, yol haritaları, otel rehberleri ve broşürleri gibi ilklere imza atarken o dönemde kurulmuş olan TUTTA ve NATTA birlikte Türkiye acentacılığının temellerini atmışlardır.<sup>6</sup> Türkiye'de kurulan ilk seyahat acentası olan NATTA 18 Ekim 1925 tarihinde tarihinde kurulmuştur.

NATTA bilet satışlarıyla birlikte otomobil kiralama, broşür basma, rehber sağlama, iç ve dış seyahatler düzenleme gibi faaliyetlerde bulunuyordu. Bu firma gerçekleştirdiği bu faaliyetlerle Uluslararası Seyahat Acentaları Federasyonu FIA'ya ve Uluslararası Turizm Örgütleri Birliği'ne (AGOT) de üye idi. Sektörün diğer üyesi Türk Seyyahin Cemiyeti ile ilişkileri çok iyi olan NATTA, bu kurumla ortak organizasyonlar da düzenledi ve 1940 yılında Türkiye turizm sektörüne bıraktığı mirasla kapandı.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Orhan İçöz, **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2003, ss. 24–25.

<sup>5</sup> Selahattin Çoruh, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, Turizm Bölümü, İletişim Yayınları, 1985, s. 2555.

<sup>6</sup> İçöz, **a.g.e.**, s.25.

<sup>7</sup> İçöz, **a.g.e.**, s. 26.

Turizmle ilgili bir diğerk önemli alan olan havacılık Cumhuriyet döneminde Türkiye Teyyare Cemiyeti'nin kurulmasıyla ilk adımlarını attı. 1925 yılında kurulan Cemiyet 1933 yılında Türk Havayolları İşletme İdaresi adını aldı. THY'nin temellerini atan kurum, o zamanlar dünyadaki havayolları şirketleri ile aynı dönemde 5 uçak ve 28 koltukla faaliyete başladı.<sup>8</sup>

Türkiye turizmi, bir yandan devlet diğerk yandan özel sektörün girişimleri sonucunda 1950'li yıllarda ivme kazandı. 1923 yılında 4–5 dolayında acentaya sahip olan Türkiye Turizmi 1950'li yıllara gelindiğinde 100 dolayında acentaya ulaştı. 1950'den sonraki yıllarda da artış gösteren acenta sayısı 1975 yılında 188'e ulaştı ve özellikle 1985–2000 yılları arasında turizmdeki hızlı gelişmeye paralel olarak acenta sayısı da hızla artarak 2000 yılında 4230 oldu. 2004 rakamlarına göre de ülkemizde çeşitli guruplara dahil, diğerk bir deyişle Geçici A, A, B ve C gurubu seyahat acenta belgesi bulunan yaklaşık 4493 seyahat acentası faaliyet göstermektedir.<sup>9</sup>

Gerçek anlamda Türk turizmin dış turizm hareketlerinde 1980'li yıllarda gelişme göstermiştir. 1924 yılında Türkiye'ye gelen yabancı sayısı yalnızca 17.000 kişi idi.<sup>10</sup> Bu rakam ancak 1963 yılında 198.000 e ulaşmıştır. 1984 yılında da iki milyonun üzerine çıkmıştır. 1990 yılında 5.389.000 kişi olan yabancı ziyaretçi sayısı, 2005 yılı verilerine göre 21 milyon kişinin üzerine çıkmıştır.<sup>11</sup> Türkiyede 1983 yılından sonra yaşanan ekonomik düzenleme ve gelişmelere paralel olarak, hükümetlerce uygulanan turizm teşvik politikaları sonucunda gelen turist sayılarında ve buna bağlı turizm gelirlerinde önemli artışlar sağlanmıştır.

### **1.1.1.2. Seyahat Acentalarının Örgütlenmesi ve TÜRSAB**

Seyahat acentalarının çalışma alanlarının ve koşullarının değışik olması, koşulların ağırlığı, pazarlanan ürünlerin fiziksel yapısı ve güçlü kuruluşlar olmayışları seyahat acentalarının örgütlenme zorunluluğunda bırakmıştır.

---

<sup>8</sup> İçöz, a.g.e., s. 28.

<sup>9</sup> TÜRSAB, "Tarihçe", <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/kurumsal/tarihce.asp>, (30.08.2006).

<sup>10</sup> İçöz, a.g.e., s.31.

<sup>11</sup> TÜRSAB, "Göstergeler", <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler>, (30.08.2006).

Yasal açıdan 22 Nisan 1968 tarihinde 6086 sayılı kanununun 34. maddesine dayanılarak çıkarılan 6/9947 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ilk kez seyahat acentalarının faaliyetlerine bir düzenleme getirmiştir. Bu kararnameye göre seyahat acentaları faaliyete geçebilmek için belge almak zorunda kalıyordu. Ancak belge alma koşullarının yetersizliği, bu dönemde bir seyahat acentaları enflasyonuna yol açmıştı. Bu arada acentalar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve diğer sorunlara çözüm bulunabilmesi için İstanbul’da 1955 yılında Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti (TÜSTAC) kurulmuştu.<sup>12</sup>

TÜSTAC’ın yönetim kurulu Cemiyetin ve seyahat acentalarının bir yasaya kavuşması için çalışmalar başlattı. Kısa bir süre içinde yoğun çalışmaların ardından Fransız Seyahat Acentaları Birliği (SNAV)’ın kuruluş yasasını inceleyen TÜSTAC buradaki bazı maddeleri Türkiye koşullarına uyarlayarak ilk yasa taslağını ortaya koydu ve SNAV yasasından yararlanılarak 1972 yılında yürürlüğe giren 1618 sayılı yasa çıkarıldı. Bu yasa seyahat acentalarının çalışma düzenini ve Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) ‘ın kuruluşunu öngörüyordu.<sup>13</sup>

**Tablo 1.1:** Türkiye’de Seyahat Acentalarının Sayıları ve İşletme Belgesi Dağılımları

| SEYAHAT ACENTASI SAYISI |      |     |     |     |        |
|-------------------------|------|-----|-----|-----|--------|
| GRUP                    | A    | A-G | B   | C   | TOPLAM |
| MERKEZ                  | 2437 | 453 | 205 | 317 | 3412   |
| %                       | 71   | 13  | 6   | 9   | 100    |
| ŞUBE                    | 1041 | 50  | 19  | 44  | 1178   |
| %                       | 88   | 4   | 2   | 4   | 100    |
| ADET                    | 3478 | 503 | 224 | 361 | 4566   |
| %                       | 76   | 11  | 5   | 8   | 100    |

**Kaynak:**<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/ACENTASAYI.asp> (2004 Ağustos ayı verileridir.)

<sup>12</sup> İçöz, a.g.e., s. 29.

<sup>13</sup> TÜRSAB, “Tarihçe”, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/kurumsal/tarihce.asp>, (30.08.2006)

1618 sayılı yasanın yürürlüğe girmesi ile seyahat acentacılığı faaliyetinde bulunabilmek için TÜRSAB'a üyelik zorunlu kılınmıştır. TÜRSAB çalışmalarını İstanbul'daki Genel Merkezin yanında Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren 15 Bölgesel Yürütme Kurulları ile yürütmektedir. Birliğin ayrıca Brüksel'de bir temsilciliği vardır. TÜRSAB 3200'ü aşan üye sayısı ile dünyanın en çok üyeye sahip 5. Seyahat Acentaları Birliğidir.<sup>14</sup> Tablo 1.1'de Türkiye'de bulunan seyahat acentalarının sayısı ve işletme belgesi dağılımları verilmiştir.

Birlik faaliyetlerinin gereksindiği parasal kaynağı seyahat acentalarının kuruluşunda aldığı giriş ve yıllık olarak ödedikleri üyelik aidatları sağlamaktadır. TÜRSAB 1618 sayılı yasanın da kendisine yüklediği görev gereği hem ülkesel düzeyde, hem de uluslararası düzeyde seyahat acentaları arasındaki ilişkileri, seyahat acentaları ile kamu kuruluşları arasındaki ilişkileri düzenlemekte ve yürütmekte, turizm politikasının oluşturulmasına katkıda bulunmakta ve Türkiye'yi dış ülkelerde seyahat acentaları adına temsil etmektedir. TÜRSAB'ın kurum olarak Türkiye'yi temsil ettiği uluslararası kuruluşlar arasında Uluslararası Tur Operatörleri Federasyonu (IFTO), Dünya turizm örgütü (WTO) ve Dünya Seyahat Acentaları Birlikleri Federasyonu (UFTAA) da vardır.<sup>15</sup>

Bu amaçlarla bu çalışmanın birinci bölümünde seyahat acentalarının tarihçesi kısmında açıklanmış olduğu üzere, 1972 yılında yürürlüğe giren 1618 sayılı "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu" ile kurulan "Türkiye Seyahat Acentaları Birliği" (TÜRSAB) amaçları şu şekilde sıralanmaktadır<sup>16</sup>:

- a) Seyahat acentalarının arasındaki ilişkileri düzenlemek ve geliştirmek.
- b) Seyahat acentalarının ile endüstrinin diğer kesimleri arasındaki ilişkileri düzenlemek, sorunlara çözüm getirmek.
- c) Acentalarının ile resmi kuruluşlar arasındaki ilişkileri düzenlemek.

---

<sup>14</sup> İçöz, a.g.e., s. 30.

<sup>15</sup> İçöz, a.g.e., s. 31.

<sup>16</sup> "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu", **Resmi Gazete**, 21.09.1972, sayı.14320.

- d) Ulusal ve bölgesel turizm sorunlarına çözüm aramak, bunları izlemek ve sonuçlandırmak.
- e) Uluslararası örgütlerde Türk seyahat acentalarını temsil etmek ve bu örgütlerle olan ilişkilerde ulusal çıkarları korumak
- f) Seyahat acentalarının bölgesel sorunlarını, bölge ile ilgili özel sorunlara çözümler aramak.

### 1.1.2. Seyahat Acentalarının Tanımı

Seyahat acentaları hemen her ülkede turizm endüstrisi kavramı içinde, fakat terminolojide daha spesifik olarak seyahat endüstrisi, tatil endüstrisi, serbest ve boş zaman değerlendirme endüstrisi, ağırlama endüstrisi, konaklama endüstrisi, hizmet endüstrisi kavramları içinde faaliyet gösteren işletmelerin ürettikleri mal, araç ve hizmetleri,

- Ülke turizmine ve ülke ekonomisine uygun en uygun,
- Tüketiciye uygun, tüketicinin mali olanaklarına, gücüne elverişli koşullar içinde programlamak, onlara sunmak ve satmakla yükümlü kuruluşlardır.<sup>17</sup>

Bir tanıma göre de seyahat acentaları<sup>18</sup>; Tüketicilere seyahat konularında danışmanlık yapan, ulaştırma işletmeleri adına uçak, tren, deniz ve karayolu biletlerini kesen, konaklama işletmeleri adına oda ve süitleri satan, yiyecek-içecek işletmeleri ile oto kiralama işletmeleri adına kiralama yapan ve pazarlayan araçlardır.

Seyahat acentalarının niteliği ile ilgili tartışmalar, söz konusu kuruluşların hem tacir, hem de serbest meslek erbabı olduğu sonucuna varmıştır. Bu görüşten hareketle seyahat acentaları bir taraftan satın aldığı çeşitli unsurları; nakliye, otel, yemek vb. toplayıp birbirine bağlayarak kendi tecrübe ve bilgisini de ilave ettikten sonra sattığı için ve vergi mükellefleri oldukları için tacirdir. Diğer taraftan seyahat acentaları bir

---

<sup>17</sup> İçöz, a.g.e., s. 67.

<sup>18</sup> John R. Walker, **Introduction to Hospitality**, Prentice-Hall, New Jersey, 1996, s.40.

doktor, bir avukat gibi topladığı teknik bilgi ve tecrübelerle müşterilerine yararlı olduğundan serbest meslek erbabı olarak da kabul edilmelidir.<sup>19</sup>

Turizm mevzuatında ise seyahat acentaları, kanun koyucu tarafından daha geniş kapsamlı bir tanımla ele alınmıştır. Ülkemizde seyahat acentalarının faaliyetlerini düzenleyen 28 Eylül 1972 tarih ve 14320 nolu Resmi Gazete’de yayınlanan 1618 sayılı “Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu” nun birinci maddesinde seyahat acentaları şu şekilde tanımlanmıştır<sup>20</sup>:

Seyahat acentaları; kâr amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence imkânları sağlayan, onlara turizmle ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.

Aynı şekilde 1618 sayılı Yasa gereğince hazırlanan ve 27 Eylül 1975 tarihinde 15369 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren “Seyahat Acentaları Yönetmeliği” ise, kanundaki tanıma uygun ancak daha geniş kapsamlı bir tanım getirmiştir. Söz konusu yönetmeliğin 3. maddesine göre<sup>21</sup>;

Seyahat Acentaları; turistlere kâr amacı ile: kara, deniz ve hava nakil araçları ile ulaştırma (transfer dahil), tarifeli ve tarifersiz biletlerin satışı, şoförlü veya şoförsüz, damasız ticari amaçla kayıtlı otomobillerin yazılı bir sözleşme ile özel olarak kiralanması/rent a car, şoförlü veya şoförsüz kamyonların aynı şartlarla kiralanması/rent a truck, şoförlü veya şoförsüz veya otobüslerin aynı şartlarla kiralanması/rent a bus, mürettebatlı veya mürettebatsız deniz araçlarının kiralanması/rent a yacht, gezi, spor, eğlence ile konaklama tesislerinde ikamet olanakları sağlayan, onlara turizm ile ilgili bilgiler veren ve bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören, turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır.

---

<sup>19</sup> İçöz, a.g.e., s. 68.

<sup>20</sup>“Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu”, **Resmi Gazete**, 21.09.1972, sayı.14320.

<sup>21</sup>“Seyahat Acentaları Yönetmeliği”, **Resmi Gazete**, 27.09.1975, sayı. 15369.

Türk turizm mevzuatında seyahat acentaları ile ilgili olarak geçen söz konusu iki tanımın ortak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz<sup>22</sup>;

- Seyahat acentaları turistlere kâr amacı ile hizmet verirler.
- Kara, deniz ve hava ulaşım araçları ile turistlere ulaşım olanakları sağlarlar.
- Turistlere gereken ve ihtiyaç duydukları bilgileri verirler.
- Turizm ekonomisine ve ödemeler dengesine katkıda bulunurlar.
- Seyahat acentaları ticari kuruluşlardır.

### 1.1.3. Seyahat Acentalarının Turiste Vermekle Yükümlü Oldukları Hizmetler

Seyahat acentalarının gördükleri ya da turistlere vermekle yükümlü oldukları hizmetler, “Seyahat Acentaları Yönetmeliği” nin 6. maddesinde aşağıdaki şekilde sıralanmıştır<sup>23</sup>;

- 1) **Tur düzenlemek:** Bir programa bağlı ya da programsız yurt içinden yurtdışına, yurtdışından yurt içine veya yurt içinde gerçekleşen, gecelemlerli veya gecelemlerli olarak gezi, spor, eğlence, dini, sağlık, eğitim, kültürel, bilimsel ve mesleki inceleme, teşvik veya destek amaçlı seyahat ve bunun içinde yer alan hizmetleri organize etmek, pazarlamak, gerçekleştirmek.
- 2) **Transfer:** Seyahat acentası tüketicisi olan turistin, düzenlenen turun başlangıcında, herhangi bir safhasında veya sonunda, sınır giriş ve çıkış kapıları, marinalar, şehirlerarası ya da uluslararası ulaşım hizmetlerinin sunulduğu otogar, gar, liman, havalimanı gibi yerlerden konaklama yapacağı tesise veya tesisten bu ulaşım hizmetlerinin sunulduğu yerlere ya da programın başladığı yerleşim yerinden konaklama tesisine veya programın bitiminde tesisten yerleşim yerine bir araçla bir tarife veya münhasıran taşımacı olan işletmelerin tabi oldukları kurallara bağlı olmaksızın taşınmasını sağlamak,

<sup>22</sup> İçöz, a.g.e., s. 69.

<sup>23</sup>“Seyahat Acentaları Yönetmeliği”, **Resmî Gazete**, 04.09.1996, sayı.22747.



- 3) **Rezervasyon:** Kara, deniz, hava araçlarının tarifeli veya tarifesiz seferlerine ilişkin olarak ve her türlü konaklama, yeme-içme ve eğlence işletmelerinde tüketici adına yer ayırtmak, kayıt işlemi yapmak.
- 4) **Enformasyon:** Turizmle ilgili ve turizm hareketinin gerektirdiği konularda, turistin tabi olduğu döviz, vize, gümrük gibi işlemlere ilişkin bilgi vermek,
- 5) **Kongre - konferans organizasyonu:** İçinde konaklama, transfer ve tur hizmetlerinden en az birinin yer aldığı kongre, konferans, toplantı, fuar, sergi ve benzeri faaliyetleri organize etmek,
- 6) **Turistik gezi amaçlı çeşitli araç kiralama:** Ticari olmayan amaçlarla münferiden araç kiralamak isteyen tüketiciye yönelik olarak, kendi mülkiyetinde olan ya da olmadığı halde kiralama yetkisi bulunan, ikiden fazla kişinin seyahat edebileceği araçlar ile içinde konaklama olanağı bulunan araçları doğrudan kiralamak, bu konuda organizasyon, rezervasyon yapmak.
- 7) **Ulaştırma araçları biletleri satmak:** Tarifeli ya da tarifesiz olarak tabi oldukları mevzuat ile taşımacılık hizmeti veren ulaştırma araçlarının ve bu araçlara sahip işletmelerin biletlerini satmak.
- 8) **Seyahat acentası ürünü satmak:** Seyahat acentalarının ürettiği hizmetlerin tamamı ya da bir kısmını ürün sahibi seyahat acentası tarafından yetki verilmek kaydıyla satmak.

Ayrıca seyahat acentaları aşağıdaki konularda da faaliyet gösterebilirler:

- a) **Turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satışı:** Turiste ve seyahat acentacılığı hizmeti satın alanlara yönelik olarak seyahat acentaları işyerinde turistik nitelikte kitap, resim, kartpostal, hediyelik eşya, turistin ihtiyaç duyacağı rehber ve form benzeri malzemeleri satabilirler.

- b) Motorlu veya motorsuz ulaştırma araçları bulundurmak, kiralamak:** Motorlu veya motorsuz, en fazla iki kişiyi birlikte taşıyabilen araçlar seyahat acentalarınınca turistlere kiralamak amacıyla bulundurulabilir.

#### 1.1.4. Seyahat Acentalarının İşlevleri ve Ülke Ekonomisindeki Roller

Seyahat acentaları, faaliyetini sürdürdüğü ülkenin ekonomisine diğer ticari işletmeler gibi katkı sağlamaktadırlar. Hazırlanmış turizm ve seyahat ürünlerini tüketicilere satan ve bazen de fiili olarak çeşitli işlevleri yerine getiren seyahat acentaları, ticari kazanç elde etmenin dışında şu işlevleri de üstlenmektedirler<sup>24</sup>:

- a) Turizmin gelişimini sağlamak;** turizm olayları incelendiğinde, turizm ürünleri arasında, paket tur ya da programlı tur olarak adlandırılan turlarla yapılan seyahatlerin yerinin fazla olduğu gözlenmektedir. Bu da göstermektedir ki seyahat acentaları, nihai turizm ürünü kullanıcılarının, maddi olanaklarına, zevklerine ve toplumsal özelliklerine uygun geziler ve turlar düzenleyerek, turizme katılan insanların sayısını artırarak turizmden elde edilen gelirlerin artmasında etken rol oynamaktadır.
- b) Tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine katkıda bulunmak;** turizmle ilgili ülkelerin büyük çoğunluğunda turistik tanıtım ve pazarlama hizmetleri resmi turizm örgütleri ve bağlı birimler tarafından yürütölmektedir. Seyahat acentaları da satış ve pazarlama faaliyetleri yaparak dolaylıda olsa ülke turizminin tanıtılmasına ve pazarlamasına katkıda bulunmuş olurlar.
- c) Yeni turizm destinasyonları üretmek ve hizmete sunmak;** seyahat acentaları tüketici taleplerini sıkı takip ederek, yeni turistik ürünler araştırmak ve hizmete sunarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Dünyada turizm talebini yaratan kişilerin zevk, yaşam biçimi, hayat standartları gelişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu talepleri karşılamak için gerek ülke dışına yeni turizm merkezlerinin araştırılması, hem talebin yeni bölgelere

---

<sup>24</sup> İrfan Mısırlı, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Detay Yayınları, Ankara, 2002, ss. 36–37.

yönlendirilmesine hem de turistik varlıklara sahip olan bölgelerin kalkınmasında acentalar öncü rol oynayabilmektedirler.

- d) **Fiyat seçenekleri yaratmak;** seyahat acentaları ürettikleri turizm ürünleri farklı gelir grupları için seçenekli fiyatlı ve içerikli ürünler sunarak daha fazla sayıda bireyin bu ürünleri satın almasını ve programlara dahil olmalarını sağlamaktadır.
- e) **Ürün maliyetlerini aşağıya çekmek;** kişisel olarak bir turizm ürününü satın almak ve program yapmak, genellikle hazır bir ürünü acentadan almaktan daha pahalıya gelmektedir. Seyahat acentalarının sektörde yer alan diğer üretici ve aracı firmalarla yapmış oldukları özel anlaşmalar ve toplu pazarlık gücü nedeniyle ürün fiyatları kabul edilebilir bir seviyeye indirilebilmektedir.
- f) **Tüketicilere danışmanlık yapmak ve bilgilendirmek;** Avrupa ülkelerinde sembolikte olsa bilgilendirme ve danışma hizmeti için ücret talep edilmeye başlanmasına karşın seyahat acentalarının çoğu bu hizmetlerinden herhangi bir ücret talep etmemektedirler. Acenta görevlileri, olası acenta müşterilerinin talep ettiği, yöre, konaklama, ulaştırma vb. hakkında bilmek istedikleri konularda kendilerine danışmanlık yapmakta ve bilgilendirmektedirler

#### 1.1.5. Seyahat Acentaların Tercih Edilme Nedenleri

Bağımsız olarak seyahat etmek yerine, bir seyahat acentası ile seyahate çıkmak konusunda çok sayıda neden sıralanabilir. Gruplar ve bireyler açısından bazı farklılıklar gösterse de genel nedenler şunlardır<sup>25</sup>:

- a) **Rahatlık:** İnsanlar tek başlarına seyahat ettikleri zaman birçok formalite ile karşı karşıya kalırlar. Zamanı kısıtlı olan insanlar için bir uçakta ya da otelde rezervasyon yapmak, pasaport İşlemleri ile uğraşmak, oto-kiralama

---

<sup>25</sup> İçöz, a.g.e., ss. 73–76.

işlemleri ile uğraşmak, kendi başlarına tur programları hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcı faaliyetlerdir. Seyahat acentalarının en önemli hizmeti belirli bir bedel karşılığında ve kendi deneyimleri sayesinde bu tür formaliteleri müşterileri için gerçekleştirmektir.

- b) Ekonomiklik (Maliyet faktörü):** İnsanların seyahat acentaları tarafından düzenlenen grup turlarına katılmalarının başlıca nedenlerinden birisi seyahatin maliyetidir. Tur düzenleyicileri rezervasyon yaparken ve hizmet sözleşmeleri düzenlerken indirimli ve toptan fiyatlardan yararlanırlar. Tur yöneticisinin ücreti ve masrafları hariç olmak üzere, düzenlenen bir turdaki her faaliyetin maliyeti hesaplanacak olursa, grupta bir kişiye düşen maliyetin, aynı turu tek başına yapan kişinin maliyetine göre çok daha düşük olduğu görülür. Gruplarla seyahat eden kişi toptan fiyata ya da buna çok yakın bir fiyata seyahat eder.
- c) Reklam ve tanıtımın etkisi:** Seyahat acentaları ve ulaştırma işletmeleri düzenledikleri rehberli turları “en iyi seyahat şekli” olarak tanıtır ve bu konuda yoğun reklamlar yaparlar. Gazetelerin hafta sonu dergilerinde özellikle turizm sezonunda yayınlanan reklamlar insanlarda önemli etkiler yapar ve seyahate yönlendirir. Bu reklamların en önemli işlevlerinden birisi de çeşitli alternatiflerin tanıtımını yaparak insanlara seçim yapma olanağı tanıması ve onları seyahatler konusunda bilgilendirmesidir.
- d) Güvenli tatil geçirmek:** Grup için gerekli düzenlemeler önceden yapıldığı için, bir kişinin tatilinin başından sonuna kadar olan süreçte isteğinin olmama olasılığı büyük ölçüde azalacaktır. Buna rağmen eğer bazı aksaklıklar olursa da, bu aksaklığın düzeltilmesi sorumluluğu da tur yöneticisine ait olacaktır.
- e) Sınırlı zamanı etkili kullanmak:** Turistlerin en önemli sorunlarından birisi, kısıtlı zaman süreleri içinde görülecek çeşitli yerler arasında seçim yapmaktır. Sorumluluk taşıyan turizm şirketleri gezilerini planlarken,

sadece görülmeye değer nitelikteki yerleri tur programlarına alırlar. İyi bir tur yöneticisi bu yerlerin edinmiş oldukları ünlerine layık yerler olduğunu gösterir ve müşterilerinin bunları görmekten hoşnut olmalarını sağlar.

- f) Daha fazla bilgi ve deneyim kazanma isteği:** İnsanların rehberli turları seçmelerinin önemli bir nedeni de bilgi ve deneyim kazanmaktır. Turistlerin birçoğu ziyaret ettikleri yerlerle ilgili olarak ellerindeki broşürlerde belirtilenden daha fazla bilgi edinmek isterler. Bu bilgiyi kendilerine verecek olan seyahat acentalarının turistlere sağladıkları rehberlerdir. Satın alınacak ürünün denenme ihtimali ve önceden görme olanağı yoktur. Bu nedenle paket turlarla yapılan seyahatler hakkında tüketicilere ayrıntılı bilgiler vermek gerekir. Seyahat acentası satış memurunun en önemli niteliği ürünler hakkında geniş bilgilere sahip olmasıdır. Alıcı olsun olmasın her tüketiciye, seyahat acentası görevlisi bilgi verir. Bu bilgiler kişinin seyahat kararı almasında etkili olabilir.
- g) Bir grubun içinde bulunmak (Sosyolojik Etken):** Günümüzde arkadaşlık ve dostluklara eskisi kadar sık rastlanmasa da seyahat acentalarının düzenlediği grup gezilerinde böylesine yakınlıklar kurabilme olanağı bulunmaktadır ya da böyle bir ortamın yaratılması için olanaklar sağlanmaktadır.
- h) Değişik seçenekleri değerlendirebilmek:** Özellikle gideceği yer veya satın alacağı ürün ya da seyahat hakkında kararsız olan müşterilerine yardımcı olması yönünden seyahat acentasına büyük görev düşmektedir. Bu nedenle satış memurunun bir halkla ilişkiler uzmanı ve kendisine güven duyulacak nitelikte bir kişi olması gerekir. Bir müşteri için ilk önce, bir ürünün fiyatı ve kalitesi söz konusudur. Seyahat acentası satış personeli bu iki beklentiyi göz önüne alarak müşterisine inandırıcı ve tatmin olacağı bir seçimi tavsiye etmelidir.

### **1.1.6. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması**

Seyahat acentalarının sınıflandırılmalarında, üzerinde tüm otorite ve tarafların hemfikir olduğu bir sınıflama şekli olmamakla beraber; değişik yazarların, farklı kriterlere dayandırarak yaptıkları sınıflamalara rastlamak mümkündür. Değişik yazarların, seyahat acentalarını faaliyet alanları, idari yapıları, verdikleri hizmetlerin tür ve yapılarına göre farklı sınıflamalara tabi tuttukları görülmektedir.

#### **1.1.6.1. Uluslararası Sınıflandırma**

Turizm evrensel bir kavramdır ve uluslar arası faaliyet gösteren seyahat acentaları değişik şekillerde sınıflandırmalara tabi olmaktadır. Uluslar arası sınıflandırmada kullanılan ilk kriter, acentanın faaliyet alanıdır. Faaliyet alanına göre acentalar üçe gruba ayrılırlar:

##### **a) Perakendeci seyahat acentaları;**

Seyahat endüstrisi dağıtım kanalında en iyi bilinen ve müşteri ile direkt temas kuran acentalardır. Perakendeci seyahat acentaları; paket turları, tatil paketlerini, hava, deniz ve karayolu ulaşım işletmelerinin biletlerini, araba kiralama işletmelerinin akitlerini, seyahat sigortası ile ilgili diğer hizmetlerin satış ve rezervasyonlarını yapan ve bu işlemlerin karşılığında üreticilerden komisyon alarak çalışan seyahat acentalarıdır. Seyahat acentaları, tüketicilere verdikleri hizmetlerden dolayı tüketiciden hiçbir ücret almazlar, yaptıkları hizmetlerin karşılığında üreticilerden belirli bir komisyon alırlar.<sup>26</sup>

##### **b) Toptancı seyahat acentaları;**

Bunlar bir veya daha fazla tur operatörünün ürettiği turları, belirli sayılarda yolcu temin etme garantisıyla satın alarak perakendeci seyahat acentalarına pazarlarlar. Bu işlem sayesinde tur operatörleri, tekil seyahat acentaları ile muhatap olmaktan kurtulurlar. Satış ve satışları gruplandırma için ayıracakları personelden

---

<sup>26</sup> Robert C. Mill ve Alastair M. Morrison, **The Tourism System**, Prentice Hall, , New Jersey, 1992, ss. 472-473.

tasarruf etmiş olurlar. Ayrıca azalan personel sayısı sayesinde gerek mekan, gerekse yönetim giderlerinden de tasarruf etmiş olurlar. Bunlara karşılık perakendeci seyahat acentalarına verdikleri komisyonlara ek olarak, yaklaşık %10 civarında toptancı seyahat acentası komisyonu öderler. Toptancı seyahat acentaları, çoğu zaman kendilerine ait satış ofisleri veya perakendeci seyahat acentalarına de sahip olurlar. Bölgesel olarak örgütlenenleri olduğu gibi, ulusal ve hatta uluslar arası düzeyde de örgütlenmiş olanları da vardır.<sup>27</sup>

Ayrıca toptancı seyahat acentaları tekil turistik ürün üreticileri ile toplu kontenjan anlaşmaları da yapabilirler. Toptancı acentalar, havayolu ve konaklama işletmelerinin kapasitelerinin bir bölümünü büyük bloklar şeklinde alabilir veya almayı garanti edebilir ve bu kapasiteleri doldurup dolduramadığına bakmaksızın, bedellerini ödemek zorunda kalabilirler.<sup>28</sup> Bu kontenjanları doğrudan tüketicilere ve perakendeci seyahat acentalarına satabilecekleri gibi, tur operatörlerine de pazarlayabilirler.

### c) Zincir seyahat acentaları;

Hem perakendeci, hem de toptancı seyahat acentacılığı yapabilen, ülke çapında birden fazla şubesi bulunan seyahat acentalarıdır. Temel işlevleri yine tur operatörlerinin ürünlerinin pazarlanması faaliyetidir. Bu tür seyahat acentalarının kurulmasının temel nedeni, tur operatörlerinin baskısını kırabilmektir. Acenta çalışanı temelde satış elemanı olarak yetiştirilir, ancak IT(inclusive tour) dışında, tüketici ihtiyaçları ile ilgilenmede başarısız olabilirler.<sup>29</sup> Bunun temel nedeni, bu acentaların personelinin standart tur programlarına odaklanmalarından dolayı, tüketiciden gelen farklı taleplere cevap verebilecek şekilde donatılmamış olmalarından kaynaklanmaktadır.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> Suavi Ahipaşaoğlu ve İrfan Arıkan, **Seyahat Endüstrisi İşletmeleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2005, s. 109.

<sup>28</sup> Dennis L. Foster, **The Business of Travel: Agency Operations and Administration**, McGraw-Hill, New York, , 1991, s. 5.

<sup>29</sup> G. Ashworth ve B. Brian, **Marketing Tourism Places**, Routledge, London, 1990, s. 248.

<sup>30</sup> Ahipaşaoğlu ve Arıkan **a.g.e.**, s. 109.

### **1.1.6.2. Türkiye’de Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması**

Türkiye’de seyahat acentalarının sınıflandırılması öncelikle 1618 sayılı yasaya göre yapılmakla birlikte genel olarak dört değişik açıdan sınıflandırılır. Bunlar; verilen hizmet türüne göre sınıflandırma, yapısal sınıflandırma, işlevsel sınıflandırma ve yasal sınıflandırmadır.

#### **1.1.6.2.1. Sunulan Hizmet Türüne Göre Sınıflama**

##### **a) Biletçi seyahat acentaları;**

Bunlar diğer perakendeci seyahat acentacılığı etkinliklerini de yerine getirmekle birlikte, temel çalışma alanları uçak bileti satışlarıdır. Çalışan elemanlarının büyük bir bölümü; yol belirleme, ücret hesaplama, bilet düzenleme, biletini alamayacak durumdaki yolcular için kuponsuz uçuş belgesi düzenleme (PTA), gibi konularda uzmanlaşmışlardır. Bu acentalar Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) temsilcisi olarak çalışırlar. Birlik üyesi hava yollarının boş biletleri stok olarak bile acentalarında bulunur. Bazı bilet acentaları da Genel Satış Acentası (GSA) konumunda çalışırlar. Bunlar IATA üyesi olan ya da olmayan bir havayolu şirketinin temsilciliğini üstlenirler. Eğer temsil ettikleri havayolu IATA üyesi ise, o havayolunun bilet kuponlarını kullanarak tüm IATA üyesi hava taşıma şirketlerinin uçuşlarını pazarlayabilirler. Temsil ettikleri havayolu IATA üyesi değil ise yalnızca kendi uçuşlarını pazarlayabilirler.<sup>31</sup>

##### **b) Tur satış acentaları;**

Toptancı seyahat acentaları ya da doğrudan tur operatörleri tarafından hazırlanmış yurt içi ya da yurt dışı, ağırlamalı ya da yönetilen turların satışlarını yaparlar ve birden çok üretici firma ile birlikte çalışabilirler. Tur operatörlerinden kontenjan alarak risk üstlenebilecekleri gibi, kısaca sor-sat olarak bilinen, müşteriden gelen talep üzerine tur operatörü ya da toptancısını arayarak boş yer var ise satışı gerçekleştirme yöntemini de benimseyebilirler. Bunlar portföylerinde bir tek tur

---

<sup>31</sup> Ahıpaşaoğlu, a.g.e., s. 21.



operatörünün ürünlerini bulundurabilecekleri gibi, birçok tur operatörünün ürünlerini de pazarlayabilirler. Çoğunlukla tercih edilen birden çok tur operatörü ile anlaşma yapılarak tüketicinin karşısına birçok yönelim ve programdan oluşan geniş bir ürün yelpazesi ile çıkılmasıdır. Genellikle küçük bağımsız acentalar olarak görünmelerine karşın, imtiyaz (franchising) sözleşmeleri ile bir toptancı seyahat acentasının adı altında da örgütlenebilirler.<sup>32</sup>

#### **c) Tek temsilci seyahat acentaları;**

Bu acentalarının tur satış acentalarından farkı, bir tur operatörünün düzenlediği tatil ve gezi programlarını satmalarıdır. Bu acentalar finansal, yönetsel ve yasal açıdan bağımsız çalışırlar. Ayrıca perakendeci seyahat acentalarının tur satışları dışında kalan rezervasyon, uçak bileti, araç kiralama ve diğer etkinliklerinde de ayrı sözleşmeler ve çalışmalar yapabilirler.<sup>33</sup>

#### **d) Kiralık araba acentaları;**

Kiralık araç hizmetlerinin yasal konum olarak seyahat acentalığı içerisinde yer alıp almaması gerektiği önemli tartışma konusudur. Ancak, her perakendeci seyahat acentası araç kiralama hizmetleri de sunmaktadır. Çoğu perakendeci acenta bu hizmetleri uluslararası araç kiralama şirketlerinden satın alır. Hemen her seyahat acentasının bünyesinde daha çok kendi ulaşım gereksinimleri için bulundurdukları araçlar vardır. Bunların kullanım sıklıklarının düşük olduğu dönemlerde gelen talepleri öz kaynakları ile karşılamaya çalışırlar. Kimi perakendeci seyahat acentaları da binek ve minibüs türünde araçlardan, 10–25 araçlık birer küçük filo oluşturarak kiralık araç servisi konusunda uzmanlaşmaya yönelmişlerdir. Daha çok büyük kent merkezlerinde ve sahil şeritlerinde yoğunlaşan bu acentalar genelde kısa süreli yerel kiralama taleplerini karşılamaya yönelik olarak çalışırlar. Kiralık araç (rent a car) acentaları da bu araç kiralama konusu toplam ciroları içerisinde en önemli yeri tutan uzmanlaşmış seyahat acentalarıdır.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Ahipaşaoğlu, a.g.e., s. 21.

<sup>33</sup> İçöz, a.g.e., s. 83.

<sup>34</sup> Ahipaşaoğlu, a.g.e., s. 22.

#### **e) Ulaştırma acentaları;**

Bu tür acentaların temel işlevi, tur operatörlerine yer operasyonları için araç sağlamaktır. Turizm taşımacılığının gerektirdiği tüm donanım, hizmet incelikleri ve esneklik genel kara yolu ile yolcu taşımacılığı yapan firmalarca sağlanamadığı için; gerek yerli ve gerekse yabancı tur operatörleri turizm alanında uzmanlaşmış taşımacı firmalarla çalışmayı tercih ederler. Bunlar da seyahat acentası şeklinde Örgütlenerek kendi adlarına düzenledikleri günübirlik ya da uzun süreli yurt içi ve dışı yalnızca otobüs kullanan turlar ile hem atıl araç kapasitelerini kullanmak ve hem de daha yüksek kazanç sağlamak yoluna gitmektedirler.<sup>35</sup>

#### **f) Kongre acentaları;**

Dünya genelinde her yıl düzenlenen çok sayıda seminer, sempozyum, firma toplantıları, konferanslar, kongreler vb. vardır ve bunlar arasında en fazla yapılan toplantı türünün kongreler olması nedeniyle, her türlü toplantı organizasyonunda uzmanlaşmış acentalara kongre acentaları adı verilmektedir. Bu acentalar, yapılacak olan kongrelerin sahipleri adına bu toplantıların hatasız olarak gerçekleşmesi amacıyla rezervasyon, salon düzenlenmesi, gezi vb. gibi temel ve yan etkinliklerin kongre/toplantı sahiplerinin isteği doğrultuda planlanması ve gerçekleştirilmesi görevini üstlenirler. Bazı ülkelerdeki yasal düzenlemeler toplantı organizasyonu yapılabilmesi için seyahat acentası olarak örgütlenmeyi zorunlu kılmakla birlikte, kongre acentalarının etkinlik ve sorumluluk alanları çok daha genişler ve uzmanlaşmayı gerektirir.<sup>36</sup>

#### **g) Özendirme acentaları;**

Özendirme gezileri, iş seyahatleri piyasasının en hızlı büyüyen dilimi olarak alınmaktadır. Bu tür geziler kısa süreli, eğlencenin ve özel programların yoğun olduğu bir paket gezi/tatil biçimidir. Bu tür geziler satışları yükseltmek, belirlenen

---

<sup>35</sup> Ahipaşaoğlu, a.g.e., s. 22.

<sup>36</sup> İçöz, a.g.e., s. 84.

satış kotalarına ulaşmak, satış personeli ve bayileri özendirmek, önemli müşterileri takdir etmek amacıyla ticari kuruluşların sundukları ücretsiz tatil gezileridir.<sup>37</sup>

#### **h) Yat acentaları;**

Bazı özel gezi grupları tatilleri sırasında sürekli aynı mekanda kalmayı ve yorucu otobüs yolculukları yapmayı istemeyebilir. Bu gruplar için en uygun tatiller çoğunlukla mavi yolculuk adı da verilen tekne turlarıdır. Tekne turlarının düzenlenmesinde uzmanlaşmış seyahat acentalarına yat acentaları adı verilir. Yat Acentalarının çalışmaları başlıca dört şekildedir; Özel yat organizasyonları, charter yat gezileri, günübürlük yat gezileri, grup yatçılığı.<sup>38</sup>

#### **1.1.6.2.2. Yapısal Sınıflama**

Bu sınıflamaya göre acentalar aşağıda belirtilen üç grupta toplanır<sup>39</sup>;

- a) Büyük dağıtım acentaları:** Genellikle Tur Operatörlerinin ürünlerini pazarlar. Tur operatörleri ile perakendeci seyahat acentaları arasında bir aracılık görevini yaparlar.
- b) Endüstriyel firmalar için uzmanlaşmış acentalar:** Büyük işletmeler kendi personelinin tatil ve seyahat ihtiyaçlarını ve formalitelerini yürütmek için bir seyahat acentasıyla anlaşmakta ve tüm işlemleri bu seyahat acentasına yaptırmaktadır.
- c) Bağımsız acentalar:** Seyahat ile ilgili tüm işlemleri yapan ve belirli bir bağlantısı olmayan acentalardır. Genellikle bilet satışları ve paket tur satışlarını yaparlar.

---

<sup>37</sup> Metehan Peköz ve Şükrü Yarcın, **Seyahat İşletmeleri**, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1998, s. 26.

<sup>38</sup> İçöz, **a.g.e.**, s. 84

<sup>39</sup> İçöz, **a.g.e.**, s.85.

### 1.1.6.2.3. İşlevsel Sınıflama

Seyahat acentaları, yurt dışı bağlantıları açısından iki grupta toplanır; incoming ya da karşılayıcı acentalar ve outgoing ya da yurt dışına turist gönderen acentalar.

#### **a) Karşılayıcı (incoming) acentalar;**

Yabancı Tur Operatörlerine göre, gidilecek ülkedeki yerel karşılayıcı acentalardır. Konaklama işletmeleri, bu yerel acentaya da otel rezervasyonu veya hizmet satışını yaparlar. Yerel acentalar da bu satışlara bazı hizmetler ilave ederek toptan veya perakende olarak yabancı Tur Operatörlerine satış yaparlar. Bu satıştan otelcilerin yarar; yerinde bir acenta ile muhatap olmak, ilişki kurmak ve doğrudan kontrol olanağını elde etmektir. Buna karşılık karşılayıcı acenta bölgesel olarak bir rekabetle karşı karşıyadır. Diğer taraftan otelci, kendi ürününün dağıtım kontrolünü kaybetmektedir. Yani kendi otelinin yataklarını hangi tur operatörünün veya hangi seyahat acentasını tekrar sattığını bilemez.<sup>40</sup>

#### **b) Gönderici (Outgoing) acentalar;**

Bu acentalar yurt dışına tur düzenler ve müşterilerin çoğunluğu grup müşterilerden çok bağımsız müşterilerdir. Outgoing turlarda müşterilerden alınan rezervasyonlar konaklama işletmelerine en az bir ay önceden konfirme edilir (onaylanır). Outgoing acentalarda işlemler daha önceden ve kesin olarak belirginleşir. Müşterilerin seyahatle ilgili idari (vize) işlemleri acenta tarafından yapılır. Outgoing acentalar, küçük ölçekli bir tur operatörü işlevlerini yerine getirir. Kâr oranı yurt dışı turlarda incoming acentalara göre fazla olabilir.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> İçöz, a.g.e., s. 85.

<sup>41</sup> İçöz, a.g.e., s. 86.

#### 1.1.6.2.4. Yasal Sınıflama

Seyahat Acentalarının Türkiye’de sınıflandırılması 1618 sayılı yasaya göre yapılmaktadır. Yasaya göre acentalar A, B ve C gurubu olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır. Bu gurupların yerine getirmesi gerekli şartlar ve özellikleri aşağıdaki gibidir;

#### **(A) Gurubu acentalar;**

Bu guruptaki acentalar bütün acentacılık faaliyetlerini yerine getirme hakkına sahip olan ve en geniş kapsamlı faaliyet gösterebilen acentalardır. Genel nitelikleri ve şartları aşağıdaki gibidir<sup>42</sup>;

- a) Yasada belirtilen ve seyahat acentası tanımında yer alan bütün seyahat acentalığı hizmetlerini yerine getirebilirler.
- b) Bu acentalar, bir önceki yıl yurt dışına düzenlemiş oldukları tur ve gezilerden elde ettikleri döviz miktarının % 25’ini geçmemek şartıyla yurt dışına tur ve gezi düzenleyebilirler.
- c) Kültür ve Turizm Bakanlığında geçici işletme belgesi A Grubu aldıktan sonra faaliyete geçerler. Geçici işletme belgesinin süresi iki yıldır.
- d) İki yıl içerisinde 80.000 dolar döviz kazancı elde eden A Gurubu acentaların geçici işletme belgeleri A Gurubu Acenta İşletme Belgesine çevrilir. İki yıl içinde belirlenen miktarda döviz kazancı elde edemeyen acentaların işletme belgeleri Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından geri alınır.
- e) A gurubu acentalar her iki yılda bir, yukarıda belirtilen miktarda döviz getirdiğini belgelemek zorundadır.
- f) Acentaların sorumlu müdürleri en az lise mezunu olması ve bir yabancı dil bilmesi gereklidir.
- g) Acentaların merkezlerinde ve diğer şubelerinde devamlı olarak en az İki enformasyon memuru, düzenlenen yurt içi ve yurt dışı turlarda da bir

---

<sup>42</sup> İçöz, a.g.e., s. 86.

tercüman rehber bulundurmaları zorunludur.

- h) A gurubu acentalar Bakanlığa teminat yatırımları zorunludur.
- i) A gurubu acentalar, yurt dışına düzenleyecekleri turların programlarının bir örneğini Kültür ve Turizm Bakanlığına göndermeleri gereklidir.
- j) A gurubu acentaların Türkiye Seyahat Acentalar Birliği'ne (TÜRSAB) giriş ve üyelik aidatı ödemeleri gereklidir.

### **(B) Gurubu acentalar;**

Bu grupta yer alan acentalar görevleri sınırlandırılmış ve daha ziyade incoming olarak faaliyet gösteren acentalar olup genel nitelikleri şu şekildedir<sup>43</sup>;

- a) Uluslararası kara, hava ve deniz ulaştırma araçları ile A gurubu acentaların düzenleyecekleri turların biletlerini satarlar.
- b) Gerekli yasal şartları yerine getirdikleri takdirde, doğrudan işletme belgesi alarak faaliyete geçerler.
- c) İşletme belgesi almaları için asgari döviz transferi koşulu aranmaz.
- d) Sorumlu müdürlerinin en az lise mezunu olması ve bir yabancı dili bilmesi zorunludur.
- e) Acentaların merkezlerinde ve bağlı şubelerinde en az bir yabancı dil bilen iki enformasyon memuru ve düzenleyecekleri yurt içi turlarda bir tercüman rehber bulundurmaları gereklidir.
- f) Kuruluş teminatı olarak Kültür ve Turizm Bakanlığına her yıl belirlenen miktarda para yatırımları gereklidir.
- g) TÜRSAB'a A gurubu acentalarda belirtilen miktarda giriş ve üyelik aidatı ödemeleri gereklidir.

---

<sup>43</sup> İçöz, a.g.e., s. 87.

### **(C) Gurubu acentalar;**

Bu gurupta yer alan acentalar yalnızca ülke içinde faaliyet gösterebilirler. Bu nedenle faaliyet alanları diğer iki guruba oranla daha sınırlıdır. Genel nitelikleri ise aşağıdaki şekildedir<sup>44</sup>;

- a) Yalnızca Türk vatandaşları için yurt içi turlar düzenlerler.
- b) Gerekli yasal koşulları yerine getirdikten sonra işletme belgesi alarak faaliyete geçerler.
- c) Yurt dışı bağlantılarının olmaması nedeniyle asgari döviz getirme zorunlulukları yoktur.
- d) Acentaların merkezlerinde ve bağlı şubelerde en az bir enformasyon memuru bulunmalıdır.
- e) A gurubu acentalarının verecekleri hizmetleri yerine getirirler.
- f) Bakanlığa kuruluş teminatı yatırmaları gerekmektedir.
- g) TÜRSAB'a A ve B gurubu acentalarda belirtilen miktarlarda giriş ve üyelik aidatlarını ödemeleri gereklidir.

### **1.2. SEYAHAT ACENTALARINDA YÖNETİM**

Seyahat acentaları önceleri bir yönetici ve iki memurdan oluşan küçük birer işletme idi. Turizm olayının büyümesi, seyahat acentalarının görevlerinin ve işlevlerinin çeşitlenmesi, acentaların örgüt yapılarının karmaşıklaşmasına ve yönetim kavramının bir işletmecilik işlevi haline gelmesine neden olmuştur.

Yönetim, seyahat acentalarında, en güç ve en önemli görevlerden biridir. Çünkü yönetim işletmede çalışan insanlarla ilgili bir konudur. Seyahat acentalarında işgörenlerin diğer çalışanlarla ve hizmet satın almak isteyenlerle ilişkileri ve onlara davranışları birinci dereceden önemlidir. Çünkü her hizmet sektöründe olduğu gibi işgören doğrudan hizmet satın almak isteyen insanlarla ve çalışanlarla ilişki içindedir. Seyahat acentalarında, yönetim bu uyumu sağlama ve düzenleme

---

<sup>44</sup> İçöz, a.g.e., s. 88.

sürecidir. Yönetim aynı zamanda akılcı bir karar alma ve bunları uygulatma sürecidir.

Bir örgüt olmadan yönetimden söz etmek mümkün değildir. Günümüzde örgüt yerine; kurum, kuruluş, teşkilat, işletme, organizasyon, şirket vb. gibi kelimelerin kullanıldığı görülmektedir. Örgüt, bir grubun, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek oluşturduğu, çevreyle etkileşimli, sistemli faaliyetler bütünüdür. Çağdaş örgüt anlayışı örgütleri, insan kaynakları ve teknik değerlerin oluşturulduğu mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu sosyal sistemler olarak görmelidir.<sup>45</sup>

Eski bir sanat ve yeni bir bilim dalı olarak nitelenen yönetim ile ilgili kavramlar ve tanımlar çok çeşitlilik göstermektedir. Henüz tam bir açıklığa kavuşmuş değildir. Bununla birlikte, genel kabul görmüş yönetim tanımını şöyle yapabiliriz:

Yönetim, başta insan olmak üzere, tüm örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda işbirliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir.<sup>46</sup>

Yönetim ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan, beşeri bir faaliyettir. Buna göre yönetim, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme becerisidir.<sup>47</sup>

Yönetim en küçüğünden (fert, aile, işletme gibi), en büyüğüne(devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir. Yani yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında

---

<sup>45</sup> Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşekler, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 1.

<sup>46</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993, s. 4.

<sup>47</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organzasyon ve Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1982, s.4.



doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler.<sup>48</sup>

Seyahat acentalarındaki yönetim süreci genel yönetim sürecinden pek farklı değildir. En önemli ayırt edici özellik, seyahat acentalarının bir hizmet işletmesi olmasından ileri gelmektedir. Yönetim süreci, acentaların değişik faaliyetlerinin bir araya gelmesiyle oluşur. Genel olarak seyahat acentaları aracı kuruluşlar olmalarına rağmen Türkiye’de aynı zamanda tur düzenlemesi de yapmaktadır. Genel olarak seyahat acentasının yönetim konusundaki ortak hedefler şöyle sıralanabilir<sup>49</sup>:

- Sağlam finansman kaynaklarıyla yumuşak esnek bir yönetim planları hazırlamak,
- Yönetimi iyi bilmek ve işgörenlerin yönetime katılmasını sağlamak,
- Etkin satış teknikleri geliştirmek,
- Mesleki beceri ve tekniklere sahip olmak.

Yönetimin kalitesi bir seyahat acentasının başarısının gerçek anahtarıdır.

### **1.2.1. Seyahat Acentalarında Yönetim Kademeleri**

Seyahat acentalarında, acentanın büyüklüğü ve faaliyet konularına göre farklı yönetim kademeleri ve bu yönetim kademelerinde görev yapan farklı yöneticiler bulunmaktadır. Her yönetim kademesinde görev yapan yöneticinin de bulunduğu kademeye göre değişen, niteliklere ve becerilere sahip olması gerekir. Diğer işletmelerde olduğu gibi seyahat acentalarında örgüt yapısı ve büyüklüğüne göre üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetim olmak üzere üç yönetim kademesinden oluşur.

#### **a) Üst kademe yönetimi;**

Seyahat acentasının geleceğine yönelik amaç ve hedefleri belirleyen ve bunu gerçekleştirebilmek için plan ve programlar hazırlayan yönetime üst yönetim, bu görevleri yerine getiren ve üst yetki sahibi kişilere de üst kademe yöneticisi adı

<sup>48</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, ss. 3–4.

<sup>49</sup> Hacıoğlu, **a.g.e.**, s. 147.

verilir. Seyahat acentasının en son sorumluluğunu üstlenen kişilerin oluşturduğu yönetimdir. Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı vb. gibi adlandırılırlar.

### **b) Orta kademe yönetimi;**

Orta kademe yönetim kavramı pek çok kademeyi kapsayabilir. Orta kademe yöneticilerin temel sorumluluklarını üst kademe yönetimi tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli plan, program ve faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak işletmenin kapsamlı politikalarının fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmek şeklinde ifade edilebilir.<sup>50</sup> Seyahat acentalarında rastlanan bölüm, departman ve şube, müdürleri orta düzey yöneticilere örnek olarak verilebilir.

### **c) Alt kademe yönetimi;**

İşletmenin günlük faaliyetlerinin yürütüldüğü yönetim kademesine alt kademe yönetimi adı verilir. Bu kademede bulunan yöneticiler, örgütün günlük faaliyetlerinin başarılı bir biçimde sürdürülmesi ile görevlidir. Ayrıca yönetim işlevleri bulunmayan çalışanları yönetmekle sorumludurlar. Amir, şef, gibi adlarla adlandırılırlar.<sup>51</sup>

## **1.2.2. Seyahat Acentaları Yönetiminin Geleceği**

Elektronik alanındaki hızlı gelişme turizm alanında yeni değişiklikler meydana getirmektedir. 1974 yılından beri bilgisayarlar seyahat acentalarına girmeye başlamışlar ve çeşitli hizmetlerin yerine getirilmesinde kullanılmaktadır<sup>52</sup>:

- Havayolu biletçiliğinde iç ve dış hatlar için bir rezervasyon sistemi geliştirilmiştir. Ayrıca bazı ülkeler için vize, pasaport ve sağlık formaliteleri hakkında bilgiler verilmektedir.
- Büyük tur operatörleri nezdinde yeni bir rezervasyon sistemi geliştirerek Avis-Hertz-Europcar gibi şirketlerin sistemlerine bağlı, kredi kartlarının kontrolünü ve kabulünü öngören bir sistem geliştirmektedir.

<sup>50</sup> M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, s.24.

<sup>51</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, s. 5.

<sup>52</sup> Hacıoğlu, **a.g.e.**, s. 150.

- Seyahat acentasının tüm muhasebesini, yönetimini ve tüm rezervasyonlarını kendisinin bilgisayarlarıyla gerçekleştirmesi amaçlanmaktadır.

Amerika ve Avrupa'daki bazı seyahat acentaları mini elektronik beyinlerle hizmet ve yönetimlerini gerçekleştirmeye başlamışlardır. Seyahat işletmelerinde kullanılan bilgi işlem makineleriyle şu işler yapılmaktadır<sup>53</sup>:

- Bilet satışları, kasa hesapları, üretim kontrolü, müşteri faturalarının kontrolü,
- İşletmenin genel muhasebesi ve kontrolü,
- Muhasebe dışı, istatistiki bilgiler, verimlilik rasyoları, bütçe kontrolü.

Bir seyahat işletmesinin yönetimini sağlayan faktörler<sup>54</sup>:

- a) Temel finansman kaynağı: İşletmenin kuruluşunda minimum bir sermayeye ihtiyaç vardır.
- b) Personel: Turizm sektörü mevsimlik bir karakter arz ettiğinden, bütün yıl boyunca aynı sayıda personele ihtiyaç duyulmamaktadır.
- c) Personelin zaman kullanma dağılımını sayılaştırmak olanaksızdır. Bir müşteriye ayrılması gereken zaman önceden saptanamaz. Bilgi verilen bir müşteri alıcı olmayabilir.
- d) Bir hizmet satışı söz konusu olduğu için kalifiye elemana ve etkileme yeteneğine sahip satış personeline ihtiyaç vardır.
- e) Seyahat işletmesinde kârlılık, satılan ürünlerin çeşidine, kullanılan personel sayısına, masrafların miktarına ve yönetim kalitesine bağlıdır.
- f) Teknolojik gelişmelerin acentada bulunması gerekliliği.

Bir seyahat işletmesinin yönetimini sağlayan faktörler çoğunluğu işgörene dayalı faktörlerdir. Bunun temel nedeni de seyahat acentacılığının hizmet sektörü olmasından kaynaklanmaktadır.

---

<sup>53</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 151.

<sup>54</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 151.

Seyahat acentalarında son yıllarda Çalışma alanlarında, işlemleri hızlandırmak ve kolaylaştırmak için bilgisayar kullanımı yoğunlaşmıştır. Seyahat işletmelerinde aşağıdaki çalışma alanlarında bilgisayar kullanılmaktadır:

- Dosyalama
- Broşür teknikleri
- Broşür hazırlama
- Muhasebe
- Müşteri kayıtları
- Satış işlemleri (bilet, paket tur)
- Paket tur üretimi
- Ödemelerin takibi

Seyahat işletmelerinin satışlarında müşteri ödemeleri için de yeni sistemler geliştirerek müşterinin satın aldığı seyahatleri veya biletleri plastik paralarla, kartlarla ödemesi planlanmaktadır. Bu sistemler sayesinde hata ve risk payı yok denecek kadar azalacaktır. Seyahat acentaları en çok rezervasyon ve bilet satış işlemlerinde bilgisayar kullanmakta ve ulusal havayolları bilgisayar ağlarına bağlanmaktadır. Aynı sistemin paket tur satışları için tur operatörleri tarafından geliştirilmesi mümkündür. Türkiye’de de büyük seyahat acentaları doğrudan müşterilerine internet aracılığı ile paket tur rezervasyonu ve satışı yapmaktadır. Bilgisayarlı sistemlerle çalışmalar sonucunda, işletmelerin maliyet giderlerinde %20 bir azalma görülmüştür.<sup>55</sup> İşgören gereksiniminde azalmaya gidilirken, teknolojik gelişmeleri takip eden, eğitilmiş işgörene gereksinim artmıştır.

### 1.2.3. Seyahat Acentalarında Yönetim İşlevleri

Genel olarak seyahat acentaları yönetimi, takip edilecek yönetim prensiplerini ve pazarlama kurallarını kapsar. Seyahat endüstrisi, sermayeden ziyade el emeğine bağlı bir hizmet sektörüdür. Yönetimde başarılı olmak, turizm piyasasını tanımaya, bilgi ve tecrübeye sahip olmaya bağlıdır.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 151.

<sup>56</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 152.

Amerikan Seyahat Acentalarına göre, çalışan işgöreni motive etmek ve işletme verimliliğini arttırmak için 5 faktör bulunmaktadır<sup>57</sup>:

- İdare ve yönetim politikasına katılma
- Memurla iyi ilişkiler
- Grup halinde çalışma koşulları
- İyi, rahat çalışma alışkanlığı
- Doyurucu bir ücret verilmesi

Seyahat acentalarında yönetimin temelini insan faktörü oluşturur. Standart bir yönetim şekli belirlemek seyahat acentalarında oldukça zordur. Yöneticilerin en önemli özelliği, liderlik ve beşeri ilişkiler konusunda uzmanlığa sahip olmalarıdır. Seyahat acentası yöneticisinin her şeyden önce bir yönetim stratejisi saptaması gerekir. Türkiye'deki seyahat acentalarında biçimsel olmayan organizasyonları çok sık rastlanmaktadır. Bu nedenle yönetici yönetim sorumluluğunu paylaşmadan ziyade tek başına üstlenmektedir. Bazen karar verme yetkisine sahip olmaktadır.<sup>58</sup>

### 1.2.3.1. Planlama İşlevi

Aslında planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilebilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü planlama işleviyle, işletmenin amaçlarını, bunlara ilişkin stratejileri ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır.<sup>59</sup> Bu nedenle planlama yönetimin ilk ve en önemli fonksiyonudur.

Seyahat acentalarının her geçen gün artan işlemleri sonucu, işletmecilik sorunları da artar. İşletmeler, belirledikleri amaçlarına nasıl, ne zaman ve ne ölçüde ulaşabileceklerini ancak bir planlama sonucu saptayabilirler. Seyahat acentalarının

---

<sup>57</sup> Robert Lanquar, *Agences et Associations de Voyages*, Puf, Paris, 1979, s. 102.

<sup>58</sup> Hacıoğlu, *a.g.e.*, s. 153.

<sup>59</sup> Mehmet Şahin, *Yönetim İşlevleri: İş İdaresi*, 1. Fasikül, A.Ü.A.Ö.F. Yayını, Ankara, 1984, s. 76.

planlama süreci, yöneticinin temel görevidir. Planlama süreci altı aşamadan oluşur, bunlar<sup>60</sup>:

- Temel hedefin belirlenmesi
- Amaçları gerçekleştirecek yolların belirlenmesi
- İşletme kaynaklarının değerlendirilmesi
- Alternatiflerin karşılaştırılması
- Takip edilecek alternatifin seçimi
- Faaliyetlerin planlanması.

### 1.2.3.2. Örgütlenme İşlevi

Yönetim işlevlerinin ikincisini oluşturan örgütlenme işlevi, işletmenin amaçları doğrultusunda yapılacak işlerin belirlenmesi, görev, yetki ve sorumlulukların dağıtılması faaliyetlerinden oluşur. Örgütlenme işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarında ki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren yapıdır.<sup>61</sup>

Örgütlenme süreci üç aşamadan oluşur, bunlar<sup>62</sup> :

- Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması,
- İşgörenlerin belirlenip atanması,
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

İşletmeler rasyonel bir örgütlenme sistemi kurmak zorundadırlar. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk devri gerçekleştirilir, bölümler arası ilişkiler düzenlenir, örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağlan kurulur ve böylelikle örgütün işleyişi için gerekli alt yapı çalışmaları hazırlanır.<sup>63</sup> Seyahat acentalarının örgütlenmeleri, işlevlerine, sınıflarına, faaliyet

---

<sup>60</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 151.

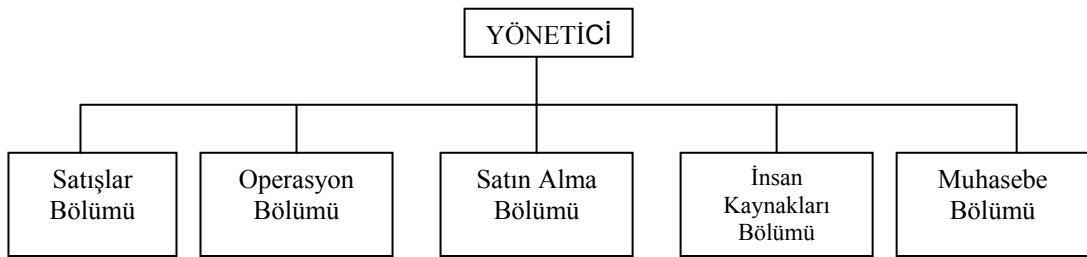
<sup>61</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayını İstanbul, 1989, s. 37.

<sup>62</sup> Halil Can, Doğan Tuncer, D. Yaşar Ayhan, **İşletme ve Yönetim**, Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984, s. 186.

<sup>63</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Furkan Ofset, Bursa, 1997 s. 31.

alanlarına ve kendilerine özgü özelliklerine göre değişmektedir. Örgütlenmenin, işletmenin politikasına ters düşmeyecek ve işletmenin kendine özgü koşul ve gelenekleriyle bağdaşır bir anlayış içinde olması gerektiği gibi, kurumsal kimliğin yerleşmesine katkıda bulunacak çağdaş ve profesyonel bir anlayış içinde yapılandırılması gerekmektedir.

**Şekil 1. 1:** Seyahat İşletmelerinde Yer Alan Ana Bölümlerin Örgüt Şeması



**Kaynak:** Necdet Hacıoğlu, **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü**, VIPAŞ, Bursa, 2000, s. 154.

Şekil 1.1’de seyahat işletmelerinde yer alan ana bölümlerin örgüt şeması görülmektedir. Ancak seyahat işletmelerinin örgüt yapıları, yönetim anlayışına ve sektörde meydana gelen gelişmelere göre değişmektedir. Küçük işletmeler olan seyahat acentalarının bir örgüt yapısından bahsetmek çok zordur. Çalışanların iş bölümü, yetki ve sorumlulukları kesin çizgilerle belirlenememektedir. Bazen bir seyahat acentası bir yönetici ve 2 elemandan oluşmaktadır.

#### **1.2.3.2.1. Seyahat Acentalarında Organizasyon Yapıları**

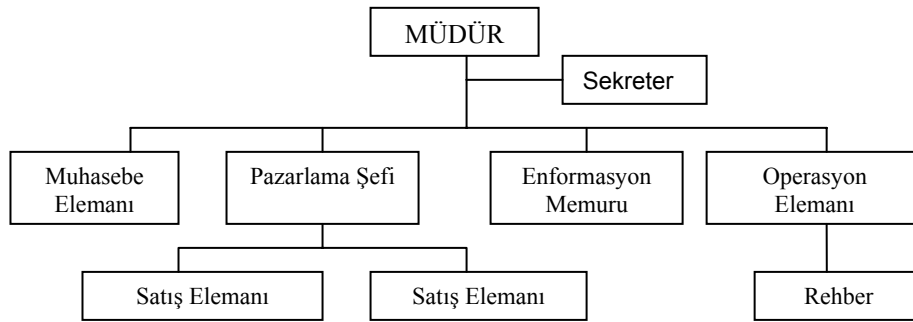
Birden fazla işgörenin çalıştığı seyahat acentalarında belirli amaçların, işletme hedeflerinin gerçekleşmesi için kişiler arasında bir işbölümü yapılır ve bu işbölümü sonucu bir örgütlenme-organizasyon yapısı ortaya çıkar. Seyahat acentaları için organizasyon yapıları işletme büyüklüklerine göre belirlenebilir.

Küçük, orta, büyük, seyahat acentaları ve tur operatörleri veya hukuki sınıflamaya göre; A,B ve C grubu acentalar şeklinde ayırmak mümkündür. Bunlar sırasıyla şu şekildedir<sup>64</sup>:

**a) Küçük seyahat acentaları organizasyon yapısı;**

Bu tip seyahat acentaları, ülkemizde C grubu acentalar oluşturur. Genellikle tur operatörlerinin ürünleri satıp yurtiçi geziler düzenlerler. C grubu seyahat acentalarında çalışan işgören sayısı 3 ila 9 arasında değişir. Bu nedenlerden dolayı şekil 1.2’de görüldüğü gibi, basit bir organizasyon yapısına sahiptirler. Merkezci bir yönetim vardır.

**Şekil 1. 2:** Küçük Boyutlu Bir Seyahat Acentasının Organizasyon Şeması



**Kaynak:** Orhan İçöz, **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2003, s. 77. ve Necdet Hacıoğlu, **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü**, VİPAŞ, Bursa, 2000, s. 156.

**b) Orta büyüklükteki seyahat acentalarında organizasyon yapısı;**

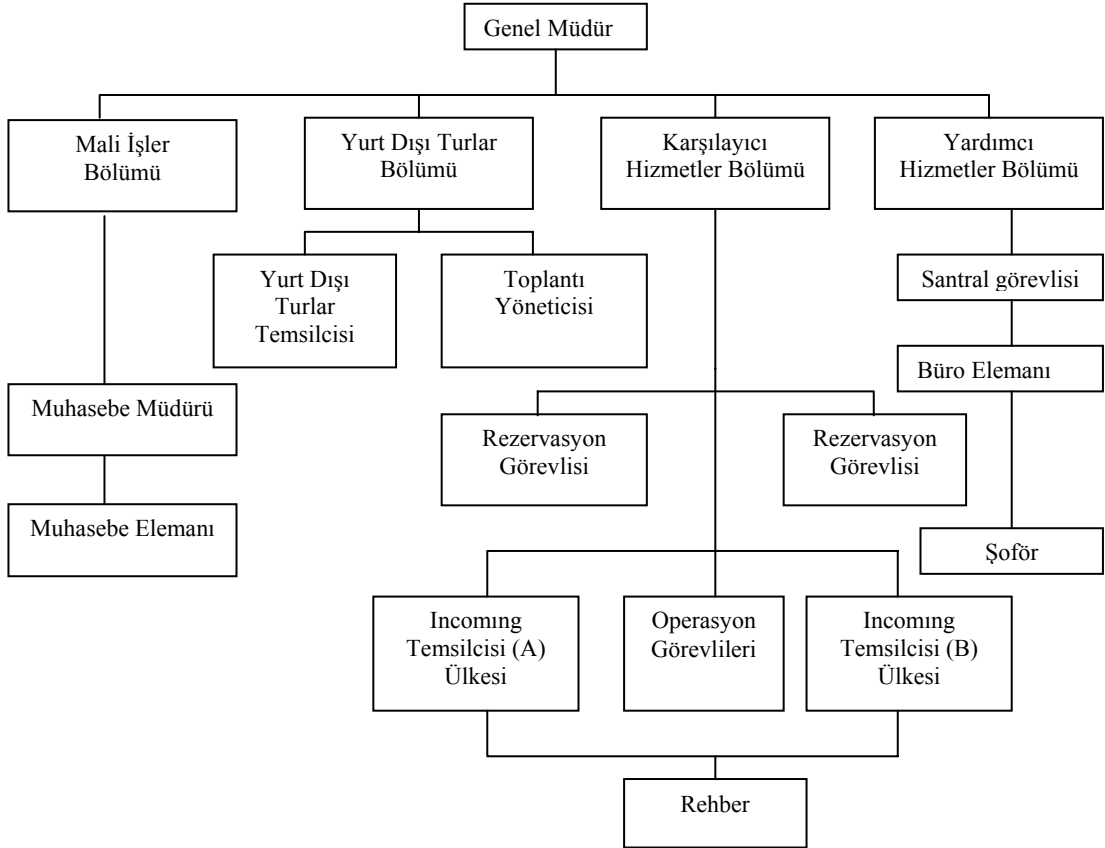
Bu tip acentalar faaliyetlerin artması, genişlemesi sonucu meydana gelen ve bölümleşmenin olduğu acentalardır. Ülkemizdeki B grubu acentalar örnek olarak verilebilir. Şekil 1.3.’de görüldüğü gibi bu seyahat acentalarında işbölümü ve uzmanlaşma görülmektedir. Orta büyüklükteki seyahat acentalarında zamanla hızlı

<sup>64</sup> Hacıoğlu, a.g.e., ss. 155–156.



bir büyüme meydana gelebilir. Bunun sonucu, yönetim sorunları daha çok hissedilmektedir. Bu seyahat acentalarında da merkezci yönetim görülür.

**Şekil 1. 3:** Orta Boyuttaki Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması

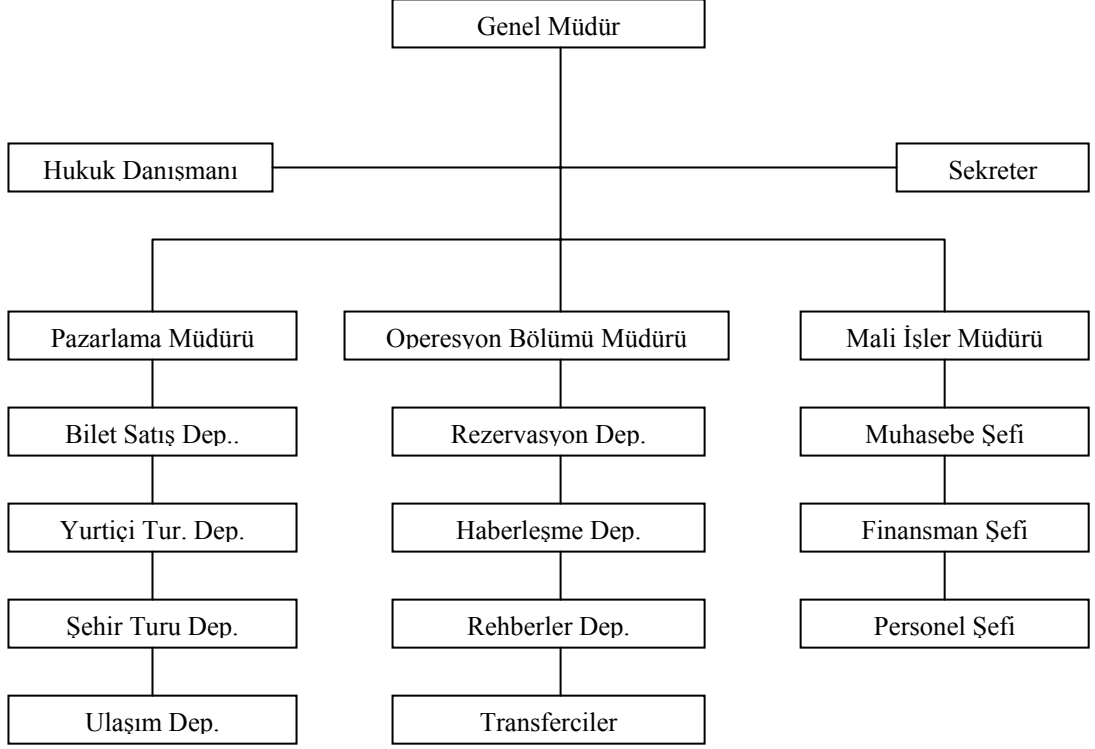


**Kaynak:** İçöz, a.g.e., s. 78.

### c) Büyük seyahat acentalarında organizasyon yapısı;

Seyahat acentacılığı ile ilgili tüm işlemleri ve faaliyetleri yapan ve çalıştırdığı işgören sayısı da fazla olan acenta tipleridir. Merkezci yönetim çok az görülür. Büyük seyahat acentaları verdikleri hizmetler doğrultusunda şubeler veya bölümlere ayrılmaktadır. Büyük seyahat acentalarında çok çeşitli organizasyon yapıları görülür. İşletme büyüdükçe, karmaşık bir organizasyon yapısı ortaya çıkmaktadır. Ülkemizde yasal zorunluluklarını ve görevlerini tam olarak yerine getirmekte olan A grubu seyahat acentaları bu tip acentalara örnek verilebilir.

**Şekil 1. 4:** Büyük Bir Seyahat Acentası Organizasyon Şeması



**Kaynak:** Hacıoğlu, a.g.e., s. 158.

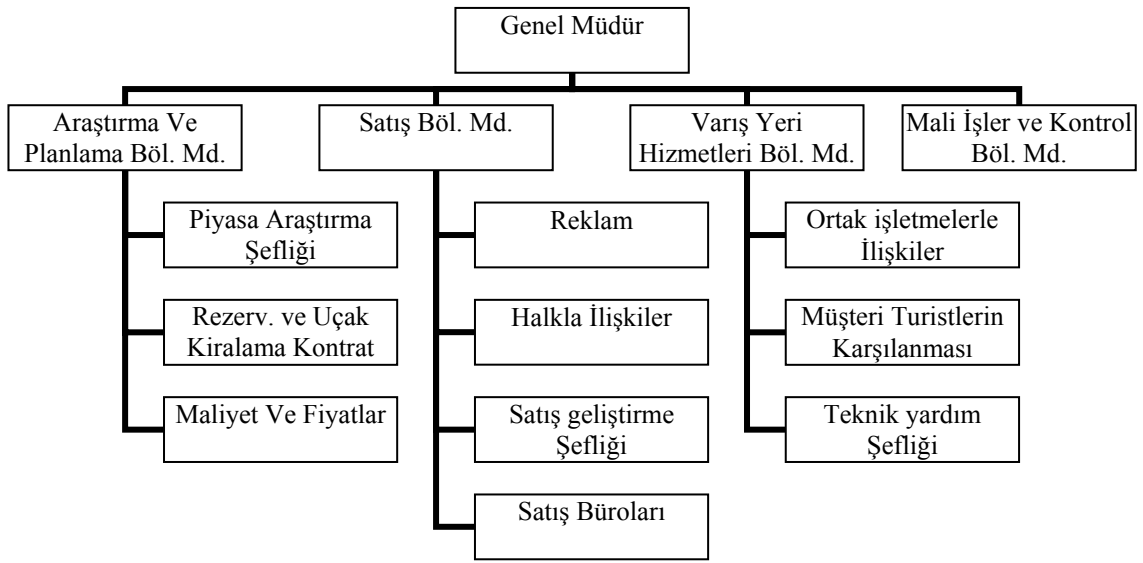
#### **d) Tur operatörü organizasyon yapısı;**

Üretici seyahat işletmesi olan tur operatörlerindeki örgütlenme seyahat acentalarından farklı biçimlerde meydana gelmektedir. Seyahat acentalarının daha büyük ve gelişmiş şekli olan tur operatörlerinde gerçek bir örgütlenme şemaları görülür. Tur operatörleri bağımsız bir seyahat işletmesi olduğu gibi bazen büyük bir otelin veya taşıma işletmesinin yan kuruluşu olarak faaliyet gösterebilir. Bu durumda emir-komuta zincirinde farklılıklar görülebilir.

Bağımsız, klasik seyahat acentalarında işgören sayılarının fazla olmamasına karşılık (bazen 5 kişi) yapılan işler ve hizmetler çok çeşitlilik göstermektedir. Seyahat acentalarında organizasyon çok çeşitli hizmetlerin birleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü seyahat acentaları turistlerin yer değiştirmesi için gerekli

hizmetlerin sağlanmasında, hizmet veren işletmelerle, tüketiciler arasında bir aracılık, komisyonculuk yapan işletmelerdir. Bunun yanında paket tur programları hazırlayıp satan işletmelerdir. Her işletme kendi büyüklüğüne ve faaliyet çeşitliliğine göre bir organizasyon şekli belirleyebilir. İstanbul’da yapılan bir araştırmada, hiçbir seyahat acentasının mevcut organizasyon şemasının olmadığı görülmüştür.<sup>65</sup>

**Şekil 1. 5:** Tur Operatörü Organizasyon Şeması



**Kaynak:** Hacıoğlu, a.g.e., s. 160.

Ülkemizde çalışan işgören sayısı ile seyahat acentalarının hukuksal sınıflamaları arasında kesin bir ilişki söz konusu değildir. 1618 sayılı yasa çalışan işgören sayısı ile ilgili bir zorunluluk getirmemiştir. Üç veya beş kişilik kadroya sahip bir seyahat acentası A grubu seyahat acentası belgesi alabilmektedir.

#### 1.2.3.2.2. Seyahat Acentalarının Organizasyonunda Yer Alan Bölümler

Görev dağılımı ve örgüt şemaları küçük boyutlu acentalarda daha basit düzeyde iken, işletmenin ve yapılan işin hacmi büyüdükçe bu örgüt yapısı ve işletme içi ve dışı görev dağılımı daha karmaşık ve ayrıntılı duruma gelmektedir. Örneğin, bir

<sup>65</sup> Yonca Tomaç, “Seyahat Acentaları”, (Yayımlanmamış Y.L. Tezi), İ.Ü. İstanbul, 1987, s. 66.

karşılıklı acenta basit bir örgüt şeması ve görev dağılımı ile yönetim faaliyetlerini yürütebilirken, büyük bir tur operatörü veya büyük bir acenta çok daha ayrıntılı görev dağılımına gereksinim duyar. Şekil 1.2, şekil 1.3, şekil 1.4, şekil 1.5, bu tip örgütlenme şemalarını göstermektedir.

Belirli bir büyüklükteki bir seyahat acentasının başlıca bölümleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir<sup>66</sup>;

- **Satın alma:** Bu bölüm, seyahat acentalarının hizmet üreticisi olan diğer işletmelerle bağlantısını sağlayan ve ilişkilerini düzenleyen bölümdür. Bölüm elemanları işletmeye girdi sağlayan kişilerle ilişki kurmak, hizmet birimleri ile sözleşmeler yapmak, işbirliği koşulları oluşturmak, rakip işletmelerin fiyatlarını izlemek, hizmet türlerini belirlemek ve işletmenin kullandığı her ürünün niteliğini izlemek ile görevlidir.
- **Satışlar:** Acentanın ürettiği ya da aracı olduğu ürünlerin bizzat satışı ile ilgili olan bölümdür. Bu bölümde satış müdürü, ulaştırma/biletleme elemanları ve toplantı sorumluları yer alır. Bölümün temel görevleri, başta işletmenin doğrudan satışlarını gerçekleştirme olmak üzere, turların satış koşullarını belirlemek, turlarla ilgili basılı materyali hazırlamak, işletme içinde müşterilere satışları gerçekleştirmek ve özellikle biletleme ilgili elemanların bilet satışlarını yürütmesi gibi temel görevlerdir. Ayrıca toplantı ile ilgili görevliler de düzenlenecek olan toplantılarla ilgili her türlü bilgiyi toplamak, bu seyahatler için pazar araştırmak, bu pazarlara uygun ürünler geliştirmek ve bu düzenlemeler için özel ekipler oluşturmakla görevlidirler.
- **Pazarlama:** Seyahat acentalarının bu bölümü acentanın ürünlerinin pazarlanması ile ilgilidir. Bu amaçla bölüm sorumluları ve elemanları, işletmenin ürünlerini etkin bir şekilde pazarlamak, pazar araştırmaları yapmak, rakipleri izlemek ve pazarlama stratejileri geliştirmek, reklam-

---

<sup>66</sup> İçöz, a.g.e., s. 78.

tanıtım-halkla ilişkiler kampanyaları düzenlemek, pazar koşullarını izlemek, tanıtıcı yayınlar hazırlamak ve satışları izlemek, yeni ürünler geliştirmek, yun dışına pazarlama ve satış seyahatleri yapmak, müşterilerle ilişki kurmak ve yıllık pazarlama bütçesini oluşturmak faaliyetlerini yürütmekle görevlidirler.

- **İnsan kaynakları:** Bu bölüm işletmede personelin planlanması ve yönetiminden sorumludur. Bölümün bu amaçla yürüttüğü görevler; işletmede işe alınacak elemanlarla ilgili genel ilkeleri belirlemek, personelin maaş, ücret ve primleri ile ilgili düzenlemeleri yapmak, eğitim programları geliştirmek ve uygulamak, personeli özendirmek, iş verimini artırmak, eleman alımını planlamak, personelin sorunları ile ilgilenmek gibi görevlerdir.
- **Muhasebe, finansman ve mali işler:** İşletmenin parasal hareketleri ile ilgilenen bölümdür. Görevleri; yıllık bütçe ve hesap planı yapmak ve bu planların işlerliğini denetlemek, genel giderlerin ve gelirlerin bütçeye uygunluğunu denetlemek, diğer işletmelerle ilgili alacak ve borç durumlarını incelemek, ödeme ve tahsilatları zamanında gerçekleştirmek, hizmet satın alınan işletmelerden gelen faturaların sözleşmelere ve diğer belgelere uygunluğunu denetlemek, fiyatlandırma ve maliyet hesaplamaları için gerekli verileri elde bulundurmak, işletme ile ilgili istatistikleri tutmak, hazırlamak ve değerlendirmek, diğer evraklarla ilgili kayıtları tutmak. Bu bölümün en önde gelen görevlileri muhasebeci, muhasebe şefi ve kasiyer gibi elemanlardır. Bu bölüm aynı zamanda, ayrı bir finansman bölümü bulunmadığı zaman işletmenin finansal hareketlerini de yönetir (Krediler, borçlar ve diğer finansal yükümlülükler gibi).
- **Operasyon:** Bu bölüm acenta tarafından düzenlenen organize turların hatasız ve sorunsuz tamamlanmasından sorumludur. Bu bölümde, gezi ve organizasyon yöneticisi, operasyon sorumlusu, tur yöneticisi, rehber ve transfer elemanları yer alır. Bu elemanların başlıca görevleri sırayla

aşağıdaki gibidir<sup>67</sup>;

- **Gezi yöneticisi:** Müşteriler için gerekli tur kitabı ve rehber hazırlamak, özel gezi programları düzenlemek ve uygulamak, operasyonun koordinasyonunu sağlamak, Confidential Tarif (katalog) bilgilerini gözden geçirmek, turlarla ilgili gerekli rezervasyonları yapmak ve iptalleri izlemek, tur sırasındaki harcamalarından sorumlu olmak ve müşteri sorunlarını çözmek.
- **Operasyon sorumlusu:** Düzenlenen tur ve gezilerin niteliğini denetlemek, özel tur programları hazırlamak, tur bölgelerini iyi tanımak, vize, gümrük ve kambiyo işlemlerini izlemek ve yaptırmak.
- **Tur yöneticisi:** Turistlere ya da müşterilere kendi ülkelerinde ya da gittikleri ülkede eşlik etmek, turistlere turlar hakkında bilgi vermek, seyahatlerle ilgili düzenlemeleri yerine getirmek, müşterilerin günlük sorunları ile ilgilenmek, seyahat belgelerini hazırlamak, verilen hizmetleri denetlemek, turlar ile ilgili raporlar hazırlamak ve görüş bildirmek.
- **Tercüman rehber:** Düzenlenen turlardaki programı yürütmek, turistlere eşlik etmek ve onlara bilgi vermek, tur süresince organizasyonun eksiksiz tamamlanması için yardımcı olmak, ortaya çıkabilecek sorunları çözmek.
- **Transfer şefi:** Turistlerin transferlerini ve yolcu geliş-gidiş planlarını yapmak, transferleri gerçekleştirmek, ulaşım araçları sağlamak, turistlerin konaklama işletmelerine yerleşmelerini sağlamak ve ayrılışlarında onları yolcu etmek.

Bütün bu bölümleri yönlendiren ve yöneten üst düzey yöneticiler olan yönetim kurulu (varsa), genel müdür, müdür ve müdür yardımcısı gibi görevliler işletmenin genel politikasını yönlendiren ve bu politikalara uygun kararlar alan yöneticilerdir.

---

<sup>67</sup> Peköz ve Yarcın, **a.g.e.**, s. 18.

Ayrıca yukarıda sıralanan bölümler dışında işletmenin faaliyet alanlarına göre yeni bölümler eklenebilir. Örneğin, acenta IATA bilet satış acentası ise bunun için ayrı bir bölümün kurulması gereklidir. Yine değişik ülkelerde şubeleri olan acentalarda yurt dışı ile ilgili bölüm vardır.<sup>68</sup>

### 1.2.3.3. Emir – Komuta (Yönelme) İşlevi

Yönetici planını yapıp örgütü kurduktan sonra sıra bu örgütü harekete geçirmeye gelir. Bunuda örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere emir vererek yerine getirir.<sup>69</sup>

Seyahat acentalarında hazırlık aşamasında planlanan hedefler doğrultusunda kurulan organizasyonu harekete geçirmek emir-komuta ile gerçekleşir. Emir komuta işlerinde amaç, işgörenlere görevlerini en verimli ve etkin bir şekilde yaptırmaktır. Aynı zamanda bu kişilerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanmak ve işgörenlerin çabalarını işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmek bu işlevinin amaçlarındandır. Yönelme işlevini yöneticiler, çalışanlara iş verme ve yol gösterme şeklinde kullanırlar.<sup>70</sup> Seyahat acentalarında yönetimin başarısı üst yöneticilerin kişilik yapıları ve yetenekleri ile yakından ilgilidir. Seyahat Acentalarında da emir-komuta işlevinin gerçekleşmesi, yöneticilerin duyarlı ve sorumlu olmalarına; işgörenlere karşı güven duygularının bulunmasına bağlıdır.

### 1.2.3.4. Koordinasyon İşlevi

Koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve faaliyetler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.<sup>71</sup> Seyahat acentalarında koordinasyon işlevi, faaliyetler, bireyler, ilkeler ve kurallar arasında işbirliğinin sağlanması demektir. Koordinasyon işlevini yöneticiler, emirlerindeki maddi ve beşeri unsurlarla sağlayabilirler. Yöneticiler, personel ile işler arasında uyumu, işletmenin amaçları doğrultusunda gerçekleştirmek zorundadır. Başarılı olmaları bu uyumun varlığına bağlıdır. Seyahat acentalarında

---

<sup>68</sup> İçöz, a.g.e., s. 80.

<sup>69</sup> İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, 1999, s. 113.

<sup>70</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 162.

<sup>71</sup> Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s. 135.

ekip çalışması zorunludur. Seyahat acentaları hizmetlerinin çeşitliliği bu çalışmayı ve koordinasyonun gerekliliğini zorunlu kılar. Çalışanların işi ile bütünleşmesi ve hizmetin tüketiciye tam eksiksiz ulaşması koordinasyonun etkinliğine bağlıdır.<sup>72</sup>

### 1.2.3.5. Kontrol İşlevi

Yönetim sürecinin üçüncü ve en son aşamasını kontrol işlevini oluşturur. Kontrol, işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Amaçlarının ve planlarının gerçekleşen faaliyetlerle, karşılaştırılmasıdır. Bu açıdan kontrol, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir yönetim işlevidir.<sup>73</sup>

Seyahat acentalarında yöneticiler belirli aralıklarla kontrol yapmak zorundadırlar. Kontrol alanları şunlardır<sup>74</sup>:

- Çalışan personelin denetimi
- Verilen hizmet kalitesinin denetimi
- Faaliyetlerin denetimi
- Maliyetlerin denetimi

Günlük, aylık, yıllık satılan bilet sayısı, alınan komisyonların tutarı, borç-alacak dengesi, haftalık ve aylık tüketici göstergeleri, işgörenin performans özetleri, pazar payının gelişimi gibi konular seyahat acentalarının faaliyetlerin kontrolüne örnek olarak verilebilir.

Seyahat acentalarında hizmetin yürütülmesi, faaliyetlerin devamlı denetimine bağlıdır. Faaliyetler işletme içi olduğu kadar işletmenin diğer acentalarla olan ilişkilerini de kapsar. Yöneticilerin kişisel ilişkileri faaliyetlerin denetimi süreci

---

<sup>72</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 162.

<sup>73</sup> Efil, a.g.e., s.147.

<sup>74</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 163.



içindedir. İşletmenin başarısı, yöneticilerin, faaliyetlerini zamanında ve sürekli kontrol etmelerine bağlıdır.<sup>75</sup>

#### **1.2.4. Seyahat İşletmelerinde İşgören ve Nitelikleri**

Seyahat işletmelerinde, işlev gereği olarak, belirli sayıda ve özellikte personel istihdam eder. Her acenta, bir personel politikası belirler. Saptanacak ve izlenecek personel politikası işletmenin kendi yapısına, bağlı bulunduğu yasal düzenlemelere ve geleneklerine ters düşmeyecek nitelik ve içerikte olmalıdır. Bir seyahat acentasında çalışan personel sayı ve nitelikleri standart hale getirilemez.<sup>76</sup>

Türkiye’de seyahat acentalarında çalışan işgören ve nitelikleri 1618 sayılı Seyahat Acentaları Kanunu’na göre düzenlenmiştir. Dolayısıyla acentalar devletin öngördüğü yasa ve yönetmeliklere uygun, insan kaynakları politikası belirlemek ve işgören istihdam etmek zorundadır.

Seyahat işletmelerinde istihdam edilen işgören niteliklerini; yasal olarak seyahat acentalarında çalışacak işgören nitelikleri, IATA acentası olabilmek için gerekli işgören nitelikleri ve tur üreticisi konumundaki acentalarda çalışan işgören nitelikleri olmak üzere üç kısımda inceleyebiliriz.

##### **1.2.4.1. Türkiye’de Yasalar Gereği Seyahat Acentalarındaki İşgörenler ve Nitelikleri**

1618 sayılı Seyahat Acentaları Kanunu’nda A,B ve C grubu seyahat acentası sahibinin, sorumlu müdürün, görevlendirilecek işgörenin nitelikleri belirlenmiştir. Kanun’da yer alan nitelikler aşağıda sırasıyla belirtilmiştir.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 163.

<sup>76</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 165.

<sup>77</sup> “Seyahat Acentaları Yönetmeliği”, **Resmi Gazete**, 04.09.1996, sayı 22747.

**a) Seyahat acentası sahibinin nitelikleri;**

Madde 17- Seyahat acentası sahibi gerçek kişi ya da kişiler ise bu kişilerde, tüzel kişi ise yönetim kurulu başkanı ve tüzel kişiliği yönetmeye ilzam ve temsili olan kişi ya da kişilerde aşağıdaki nitelikler aranır:

- a) Onsekiz yaşını bitirmiş ve hacir altında olmamak,
- b) Hileli iflas, dolandırıcılık, emniyet suistimal, yüz kızartıcı suçlardan veya ağır hapis cezası ile hüküm giymiş olmamak,
- c) İflas etmiş olmamak,
- d) İşletme belgesiz seyahat acentalığı faaliyetinde bulunmak suçundan cezalandırılmamış olmamak,
- e) Kanununun 28'inci maddesinde belirtilen kısıtlamaya tabi olmamak.

**b) Seyahat acentası sorumlu müdürün nitelikleri ;**

Madde 18- Seyahat acentaları merkez ve şubelerinde birer sorumlu müdür çalıştırılması zorunludur. Sorumlu müdürlerde ve acenta sahibi sıfatını taşıyan kişilerin bizzat seyahat acentası sorumlusu müdürlüğü yapacakları durumda acenta sahibi aşağıdaki nitelikler aranır:

- a) 17'inci maddede seyahat acentası sahibi için aranan şartlara haiz olmak,
- b) T.C uyruklu olmak,
- c) Enformasyon memurluğu sınavı ile verilen enformasyon belgesi ve enformasyon memuru yabancı dil başarı belgesi sahibi olmak veya profesyonel turist rehberi kokartı sahibi olmak,
- d) En az lise veya dengi okul mezunu olmak,
- e) Seyahat acentası personeli olarak en az iki yıl seyahat acentacılığı faaliyetine ilişkin konularda çalışmış olmak,
- f) C Grubu seyahat acentalarının sorumlu müdürlerinin yabancı dil bilmelerini belgelemeleri zorunlu değildir.

### c) Seyahat acentası işgöreninin nitelikleri;

Madde 19-Seyahat acentalarında enformasyon memuru olarak çalışacakların, turizm genel kültür konusunda Bakanlık kurulacak komisyon tarafından yapılarak sınavda başarılı olmuş ve enformasyon memurluğu sıfatını kazanmış olması gerekir.

A ve B Grubu seyahat acentalarının merkez ve şubelerinin her birinde en az iki enformasyon memuru çalışması zorunludur. C Grubu seyahat acentalarının merkez ve şubelerinde en az bir enformasyon memuru çalıştırılması zorunludur. A ve B Grubu seyahat acentalarında görev yapacak enformasyon memurlarının ayrıca Bakanlık tarafından kurulacak komisyonun yapacağı dil başarılı olmaları zorunludur.

#### 1.2.4.2. IATA Acentası Olabilmek İçin Gerekli İşgören Koşulları

IATA acentası olabilmek için gerekli olan minimum işgören nitelik ve koşulları şunlardır<sup>78</sup>:

- Acentanın otomatik biletleme sistemi kullanıyor olması (en az bir CRS ile anlaşması bulunması),
- Acenta biletleme ile ilgili en az iki kalifiye personelin tam gün çalışıyor olması ve bu personelden en az birinin son dört yılın iki yılında kesintisiz olarak IATA üyesi bir havayolunun veya bir IATA acentasının bilet satış departmanında çalışmış olması, gerekmektedir. Söz konusu minimum iki işgörenin;
  - Yukarıdaki deneyim koşuluna sahip olanların IATA/UFTAA veya bir IATA onaylı bir eğitim kurumu veya IATA havayolundan alınmış biletleme sertifikasına sahip olmaları,
  - Yukarıdaki tecrübe şartına sahip olmayanların IATA/UFTAA veya IATA havayolundan alınmış biletleme sertifikasına sahip olmaları,

<sup>78</sup> TÜRSAB, "IATA Personel Koşulları", <http://www.tursab.org.tr>, İçöz, a.g.e., s. 301.

- o Her iki personelin de acentada kullanılacak olan CRS sertifikasına sahip olması, gerekmektedir.

#### 1.2.4.3. Seyahat Acentalarındaki İşgören ve Nitelikleri

Burada, paket turlar üreten orta büyüklükte bir seyahat acentasının işletme gereği olan işgören dışındaki işgören ve niteliklerini belirteceğiz. İşletmenin özelliği ve büyüklüğüne göre aşağıdaki liste genişletilebilir<sup>79</sup>:

##### a) Yönetici (müdür);

İşletmenin gelişmesinden birinci derecede sorumlu, planlamacı, örgütleyici ve denetleyici nitelikleri olan kişidir. Seyahat işletmelerinin başarısı büyük ölçüde bilgili ve yetenekli personel yöneticilerin varlığına bağlıdır. Bir seyahat işletmesi yöneticisinin, başarılı olabilmesi için kendisinden aşağıda belirtilen özellikler bulunması gereklidir.

- Personel yönetiminde bilgi ve tecrübeye sahip olmak.
- Tarafsız ve adil olmak,
- İnsanları sevmek ve tanımak,
- Doğru ve zamanında karar almak,
- Girişken ve zeki olmak
- Çok yönlü, yerinde ve zamanında karar almak.
- İşgörenlerin görevleri hakkında-yeterli bilgisi olmak.
- İyi bir çevre edinip sosyal faaliyetlere katılmak.
- En az bir yabancı dil konuşmak ve yazmak
- Dürüst, güvenilir, insancıl bir kişiliğe sahip olmak.
- Çevresi ile iyi bir diyalog kurmak, haberleşme tekniklerini bilmek

---

<sup>79</sup> Hacıoğlu, a.g.e., ss. 167–170.

### **b) Kontuar (banko) Şefi;**

İŞletmenin i satıŐlarından sorumludur. Genel olarak, acentanın bilet satışlarını, dokümantasyon hizmetlerini yönetir. Satış analizi yapar. Acentaların reklam ve halkla ilişkiler iŐlemlerinin yürütür. Kontuar Őefinin nitelikleri Şunlardır:

- En az bir yabancı dili iyi bilmek.
- Reklam ve satış geliŐtirmede uzman olmak.
- Bilet satış işlemlerini ve kurallarını bilmek
- Bölümünde kullanılan yazıŐma araç ve gereçlerini kullanmasını bilmek.
- İstatistik metodlarını bilmek.
- Analiz ve sentez yeteneklerine sahip olmak.

Kontuar bölümünde çalışan personel genelde müşteri ile direkt ilişkisi olan enformasyon ve satış elemanıdır. Kontuar elemanları, iyi bir yabancı dil bilen, presantabl, yetenekli, inandırıcı, güve verici, müşteri ilişkileri ve konuŐması düzgün, genel kültürlü, kişiliğe sahip olmalıdır.

### **c) Dış satış elemanı;**

Tur operatörünün ürettikleri ürünlerin, paket turların pazarlanmasından sorumludur. Belirli bir komisyon alarak, işletme ürünlerini yurtiçinde değişik bölgelerdeki perakendeci seyahat acentalarına pazarlanmasında ve satışını gerçekleştirir.

### **d) Paket tur üretim sorumlusu;**

İŞletmenin en önemli bölümü olan üretim bölümü sorumlusudur. Özellikle tur operatörlerinde, belirli gruplar için hazır paket tur üretimini planlar. Paket turda kullanılacak tarifeleri, yardımcı ürünleri analiz eder. Konaklama iŐletmelerini iyi tanımak ve fiyat pazar politikalarını iyi takip etmek zorundadır.

Paket tur üretim sorumlusu bağı olarak faaliyet gösteren uzmanlık birimleri ve personeli:

- **İndividueel, küçük grup sorumlusu:** Küçük gruplar için turlar, geziler düzenler. Müşterilerin düzenli işlerini tutar. Özel turlarla ilgilenir.
- **Kruvaziyer ve kongre ajanı:** Deniz yoluyla yapılacak kruvaziyer seyahatleri ve işletmeleri talep ulaştığında çeşitli kongrelerin düzenlenmesinden sorumlu kişidir. Kongre programları hazırlar ve yürütülmesini sağlar.
- **Charter ajanı:** Tarifsiz uçak seferleri ve bu seferleri yapılacak paket turlarından sorumludur. Tarifesiz seferlere katılan müşterilerin uçağa binışı kadar gerekli formalitelerden sorumlu kişidir.

Hava charter ajanının özellikleri şunlardır:

- Charter seferleri hakkında genel bilgi sahibi olmak.
- Çok iyi İngilizce bilmek.
- Uçak tarifelerini iyi bilmek.
- Havaalanlarındaki bürokratik işlemleri bilmek
- Müşteri ve idarecilerle iyi dialog kurmak.
- Düzenli, güvenilir ve gerektiğinde otoriter olmak

#### e) Tercüman-Rehber;

Satılan bir paket tur seyahatinin gerçekleşmesinden sorumludur. Rehberler, yurtiçi ve yurtdışı rehberler diye ikiye ayrılır. Yurtdışında görev alanlara genelde Tercüman-Rehber denir ve birden fazla yabancı dil bilgisi aranır. Rehberlerin görevleri: Kendisine verilen seyahat programını uygular, müşterilere yardımcı olur, yöreler ve tarihi eserler hakkında bilgi verir. Seyahat yönetiminden birinci derecede sorumludur.

Tercüman-rehberin nitelikleri şunlardır:

- Resmi makamlardan alınmış diplomaya sahip olmak.
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak.
- Liderlik özelliği olmak.
- Hoşgörü ve esnek olmak.
- Gerekğinde otorite sahibi olmak
- İnsan psikolojisini iyi bilmek
- Müşterilerle iyi diyalog kurmak.
- Beklenmedik durumlarda doğru ve çabuk karar vermek.
- Birden fazla yabancı dil bilmek ve konuşmak.

#### **f) Animatör;**

Animatörler, genellikle sosyal turizme yönelik paket tur seyahatlerinde görev yaparlar. Animatörlerde, tercümen rehberlerde aranan niteliklerin dışında, değişik toplumların kültürel özelliklerini iyi bilmek, yaratıcılık, organizatörlük yeteneklerine ve toplumu eğlendirebilecek tecrübe ve bilgilerine sahip olmak gibi özellikler gereklidir. Uluslararası nitelikte boş zaman ve eğlenilen faaliyetlerini iyi bilmek ve planlamak yeteneğine sahip olmak bir animatörün en büyük özelliğidir.

#### **g) Diğer personel;**

Seyahat işletmelerinde, işletme işlevlerini yürütecek personelin yukarıda belirtilmemiştir. Örneğin, sekreter, muhasebe, personel, idari işler, teknik işler, halkla ilişkiler sorumluları vb. Yukarıda sadece seyahat işletmelerinde bulunan ve özelliği olması gereken personelden bahsedilmiştir. Seyahat işletmelerindeki organizasyon şemalarında görevli personel daha detaylı biçimde gösterilmiştir.

#### **1.2.5. Seyahat İşletmelerindeki İşgören Sorunları**

Ülkemizde seyahat işletmeciliği çok hızlı gelişmektedir. Seyahat işletmeleri, özel beceri ve yetenek sahibi, iyi yabancı dil bilen işgören çalıştırmak zorundadırlar. Günümüzde yetişmiş işgören gereksinimini karşılamak için, seyahat işletmelerine

meslek liseleri, meslek yüksek okulları, lisans düzeyinde eğitim veren yüksek okul ve fakülteler açılmaktadır.

İstanbul'da 20 seyahat acentası arasında yapılan bir ankette, acentalarda çalışan personelin turizm bakış açıları, sorunları ve nitelikleri konusunda ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Seyahat işletmelerinde mesleki eğitim görenler, konaklama işletmelerine göre daha yüksek orandadır. Seyahat işletmelerinde çalışan işgörenlerin % 80 durumlarından şikayetçidirler. Seyahat acentalarında personel sorunları içinde birinci sırayı % 43 ile eğitim, ikinci sırayı % 33 ile ücret ve üçüncü sırayı % 23 ile sosyal sorunlar almaktadırlar.<sup>80</sup>

Seyahat işletmelerinin verimliliğini, personel nitelikleri ve çalışma koşulları birinci derecede etkilenir. Bir seyahat acentasının verimli olabilmesi için işgörene ilişkin aşağıdaki sorunların çözümlenmiş olmasına bağlıdır<sup>81</sup>;

- a) **İstihdam sorunu:** Hizmetin kalitesi çalışan işgörenin sayısı ile doğru orantılıdır. Seyahat acentaları konaklama işletmeleri gibi mevsimlik bir özellik gösterir. Turizm faaliyetinin yoğun olduğu ve geçici, yarı zamanlı işgören diye iki şekilde işgören istihdamı vardır. Bir acenta için önemli olan, işi bilen, işin uzmanı olan kişilerin istihdam edilebilmesidir.
- b) **Eğitim sorunu:** Seyahat acentaları mesleki eğitim görmüş işgören bulmakta zorlanmaktadır. Çeşitli kaynaklardan istihdam edilen işgören, hizmet içi eğitimden geçirilmekte, mesleki kurslara tabi tutularak yetiştirilmektedir. Halbuki ülkemizde seyahat acentacılığı üzerine meslek okulları vardır. Seyahat acentaları bu kaynaklardan yararlanma yoluna gitmelidir.
- c) **Ücret sorunu:** Seyahat acentalarının ücret sorunu ilk sıralarda yer almamaktadır. Ücret belirli bir çalışmanın, emeğin ekonomik olarak

---

<sup>80</sup> Ahmet Can, "Seyahat Acentalarında Çalışan Personel Nitelikleri", (Yayınlanmamış Lisans Tezi), Balıkesir 1987, s. 42. Hacıoğlu a.g.e. s.164.

<sup>81</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 164.



karşılığdır. Seyahat acentalarında hizmetin kalitesi, çalışan işgörenin aldığı ücrete bağlı görünmektedir. Yetersiz ücretler acentadaki sosyal barışı, çalışma huzurunu ve işletme verimliliği olumsuz etkiler.

**d) Sosyal sorunlar:** Seyahat acentalarında sosyal sorunlar alt sıralarda yer almasına rağmen, bazen işletmelerde büyük huzursuzluk yaratır. Sosyal sorunlar; çalışanların sosyal, sendikal hakları, fazla çalışma ücretleri, personelin taşınması, ulaşımı ve diğer sosyal gereksinimleri örnek olarak verilebilir.

**e) Meslek ahlakı ile ilgili sorunlar:** Seyahat acentaları, toplumun değişik kesiminden tüketicilere hizmet verir. Acentaların, dolayısıyla çalışanların sahibi olması gereken en önemli özellikleri, sır saklama ve meslek ahlakıdır. Çalışanlar, tüketicilerin kültürlerine, özel hayatlarına saygı gösterilmelidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEDARİKİ

#### 2.1 GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir işletme için gerekli olan üretim faktörleri; sermaye, emek, girişimci ve teknoloji den oluşmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere emek yani işgücü işletmeler için en önemli üretim faktörlerinden biridir. Bu üretim faktörleri en uygun koşul ve zamanda bir araya getirildiğinde işletme amaçlarına daha kolay ve hızlı ulaşacaktır. Bu nedenle işletme içerisinde yer alacak olan işgörenlerin tedariki, seçimi, eğitimi, işe yerleştirilmesi ve yetkilendirilmesi, mevcut işgörenin etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilmesi işletme başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları kavramının ilk defa Springer adlı bir ekonomist tarafından, 1817 yılında kullanıldığı ifade edilmektedir. Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda, insan kaynakları yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuştuğu kabul edilmektedir. 1980'lerin başlarında ise, insan kaynakları yönetimi kavramı, özellikle çok uluslu şirketler kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, literatürde ağırlıklı olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>82</sup> Ülkemizde de insan kaynakları yönetimi çalışma hayatında yaygın bir kullanım alanı bulmuştur.

Son yıllarda yönetim alanında, insan odaklı yönetim anlayışı ve bu anlayışın benimsenmesinin gerekliliğine ilişkin yaşanan gelişmeler, bilimsel yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesini, insan kaynakları yönetimi aşamasına taşımış bulunmaktadır. Bu gelişim doğrultusunda insan kaynağının yönetimi de örgütlerde, ayrı bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi

---

<sup>82</sup> Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, s. 18.

anlayışına getirdiği bir takım yeniliklerle modern bir yönetim anlayışını<sup>83</sup> ifade etmektedir.

Günümüzde personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi kavramları eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak uygulamada personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İşletmeler tarafından, insan faktörünün öneminin kavranması, personel yönetimi anlayışını insan kaynakları yönetimi anlayışı haline getirmiştir.

Uygulamada personel yönetimi; sadece işgörene ait birtakım işlerin (özlük hakların) yerine getirildiği bir birim olarak görülürken, insan kaynakları yönetimi; işletme stratejilerinin belirlenmesi uygulanması ve denetlenmesi gibi işlevleri de yerine getirmektedir.<sup>84</sup>

Örgütsel gelişmelere paralel olarak insan kaynakları yönetimi kavramının terminolojide kullanılmasında ve tanımlanmasında birçok görüşe rastlanmaktadır.

### 2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, kullanılmaya başlandığı 1970'lerin ortalarında günümüze kadar, yoğun bir gelişim ve değişim süreci yaşamıştır. Geçiş süreci olarak adlandırılabilir bu gelişim ve değişim, halen günümüzde de devam etmektedir. Geçiş süreci yaşayan bilim dallarının terminolojisinde ortak bir dilin oluşturulması zaman isteyen bir süreçtir. Bu sürecin yaşanmakta olduğu alanlarda herkes tarafından kabul edilebilecek bir tanımın oluşturulması oldukça zordur.<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Don Harvey ve Robert Bruce Bowin, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, Prentice-Hall, New Jersey, 1996, s. 148.

<sup>84</sup> Hasan Tutar ve Orhan Küçük, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, s. 149.

<sup>85</sup> Robert L. Mathis ve John H. Jackson, **Personel and Human Resource Management**, West Publishing Company, St. Paul, 1991, s. 25.

Gelişme süreci devam eden bir disiplin olan İKY' nin, farklı biçimlerde yapılmış literatürde yer alan bir kısım tanımları şöyledir:

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar.<sup>86</sup>

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynağının yönetimi anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır.<sup>87</sup>

İnsan kaynakları yönetimi; bir işletmede mal veya hizmet üretimi ve satışına ilişkin dolaylı ya da dolaysız etkide bulunan insanların işletmenin amaçları doğrultusunda çabalarının birleştirilmesi, etkin bir biçimde çalışarak en yüksek sonuca ulaşmalarında, insan kaynağının en verimli yollardan sağlanması, kullanılması ve geliştirilmesi için alınan ya da alınması gerekli kararların, önlemlerin, izlenecek politikalar ile yöntemlerin oluşturulması sürecidir şeklinde tanımlanabilir.<sup>88</sup>

İnsan kaynakları yönetimi; insangücü planlaması, kadrolama yetkisi, tedarik kaynaklarını geliştirme, başvuruların değerlendirilmesi, terfi-nakil ve işe son verme gibi faaliyetleri içerirken; stratejik planlama yapmak, teknik, finans, ve iş konularını anlamak, entelektüel bir merak taşımak, farklılığı desteklemek, değişime ön ayak olmak, yön vermek, vizyon doğrultusunda hareket etmek, her seviyede etkileşim kurmak, standart ve normları zorlamak, yeni organizasyonel yetkinlikleri oluşturmak,

---

<sup>86</sup> Harvey ve Bowin, **a.g.e.**, s. 6.

<sup>87</sup> Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s. 55.

<sup>88</sup> Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşekler, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 220.

entelektüel sermayeye değer vermek, güvenilir bir danışman olarak hizmet vermek gibi özelliklere sahiptir.<sup>89</sup>

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili tanımların sayısını arttırabiliriz. Tüm bu tanımların vurguladıkları ortak noktalar; yönetim anlayışı ve yaklaşımlarındaki gelişmeler, yönetim işlevlerinde insanı ön plana çıkaran anlayış, yönetimin stratejik boyutu, çalışanların ve örgütün amaç ve hedeflerinin birleştirilerek gerçekleştirilmesi yaklaşımı ve yönetimlerin örgüt kültürü oluşturma çabaları olarak ifade edilebilir. Kısacası yapılan tanımlardan insan kaynakları yönetimi için, insan odaklı bir yönetim felsefesi ve disiplini sonuca çıkartılabilir.

Tanımların vurguladıkları ortak konulardan hareketle, İKY'nin hedefleri ve özellikleri ise şu şekilde ifade edilebilir<sup>90</sup>:

- Örgütün amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmasını sağlar;
- Örgütsel hedefleri ile çalışan isteklerini birleştirerek işletme üstünlüğünü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar;
- Örgüt çalışanlarının insan kaynakları yönetimini uygulamalarında davranış ve tutumlarına önem verir;
- Örgüt çalışanlarının ve örgütün hedeflerini maksimize ederken hem yönetime hem de örgütün diğer birimlerine katkıda bulunur;
- İnsan kaynakları yönetimi anlayışında en önemli öge olan çalışanın etkinliğinin, gelişiminin, motivasyonunun, yüksek performansının ve verimliliğin sürekliliğinin ve bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır;
- İnsan kaynakları yönetimi örgütsel hedefleri ve çalışanların ihtiyaçlarını birbirinden ayrı ve farklı tutmak yerine; örgütsel hedeflerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul eder;
- Örgütü bir bütün olarak ele alarak çalışanların ilişkilerini koordine eder;

---

<sup>89</sup> Tutar ve Küçük, **a.g.e.**, s. 150.

<sup>90</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002, ss. 18–20.

- İKY, hiyerarşik yapılanmadan uzak, çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkaran ve bilgi insanı olmaları için bilgiyi değil de, insanı temel kaynak alan bir çalışma içindedir;
- İKY, çalışanların moral düzeylerini yüksek tutmayı hedefleyen örgüt ikliminin oluşmasına ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün geliştirilmesine vurgu yapar.

İnsan kaynakları yaklaşımı günümüzde stratejik boyutu, üst yönetimlerin karar sürecinde yer alan konumu, örgüt misyonunun belirlenmesindeki rolü ve uluslararası yönetim yaklaşımı ile örgütlerde önemli bir birim olarak yer almaktadır. İKY, işletmelerinde destek birimi olma özelliğinden, temel taşlarından biri olma özelliğine dönüşmüştür. İKY, rekabete dayanan piyasalarda vasıflı işgücü avantajını örgütlerin başarısı için yönlendirebilecek güce ve konuma sahiptir. Örgütte, yönetim biçimini çalışma koşullarını örgütsel iletişimini, personel ve yönetim geliştirme faaliyetlerini, örgüt kültürünü, hedef ve amaçlarına tüm çalışanların katılımı ile belirleyebilecekleri bir atmosferin yaratılmasında, insan kaynakları yönetimleri bir görev ve misyona sahiptir.<sup>91</sup>

### 2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetiminin Değerlendirilmesi

Genel olarak geçmişteki uygulamalara bakıldığında personel yönetiminin; adaylar arasından seçilerek alınan personelin iş tanımlarına göre sınıflandırılmasını, personelin aylık ve ücretlerinin düzenlenmesini, hizmet içi eğitim, performansın değerlendirmesi, personelin üst pozisyonlara yükselme ve çalışma özendiricileri ile ilgili koşulların düzenlenmesi, disipline ilişkin kuralların düzenlenmesi ve uygulanması gibi etkinlikleri kapsamına aldığı görülmektedir.<sup>92</sup>

Personel yönetiminin konu itibariyle statik ve sınırlı bir görevi yerine getirmek amacıyla olduğu söylenebilir. Aynı şekilde personel yönetiminin konusu hakkında

<sup>91</sup> Sibel Gök, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2006, s. 23.

<sup>92</sup> Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1992, s. 275.

yapılan çalışmalar incelendiğinde, personel yönetiminin daha çok alt kademe ve orta kademe işgörenlerle ilgili düzenlemeler içermektedir

İKY, geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlı biçimde örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak, İKY ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Hatta bazı kaynaklarda, personel yönetiminin içeriğinin ne olması gerektiği konusunda verilen bilgilerle, İKY arasında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir.<sup>93</sup> Buna karşılık, İKY, günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin sonucunda farklı bir yaklaşımı ifade ettiğini söyleyebiliriz.

İKY'nin ele aldığı konuların büyük bir çoğunluğu, geleneksel personel yönetiminin de konuları arasında yer almakla birlikte, bu konuların ele alış biçimi ve benimsenen yaklaşım arasında önemli farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu farklılıkların, daha çok; konuya algılama, içerik, anlayış, değerlendirme ve yaklaşım farklılığı olduğu söylenebilir. Bu farklılıklar şu şekilde özetlenebilir<sup>94</sup>:

- a) Çalışma ilişkileri açısından personel yönetimi muhalif bir tutum içinde iken İKY gelişimci ve işbirlikçidir.
- b) Yön verme konusunda personel yönetimi tepkici iken İKY etkin ve örgüt odaklıdır.
- c) Personel yönetimi örgütlenme sürecine ayrı ayrı işlevler şeklinde bakarken İKY bunu bütünleşik bir yapıda görmektedir.
- d) İş sahipleriyle ilişkilerde personel yönetimi, yönetimi söz sahibi görürken, İKY buna personeli de eklemektedir.
- e) Personel yönetiminde emir nitelikli değerler öncelikli iken, İKY'de yöneticiler, sorunlar üzerinde duran, uyumlu ve çözüm yolları öneren kişiler olarak görülmektedir.

---

<sup>93</sup> Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy**, 2. Ed. Longman, New York, 1991, s. 4.

<sup>94</sup> Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve Akif Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s. 26.

- f) Personel yönetiminde uzmanlar düzenleyici role sahipken, İKY'de sorunlara duyarlı ve çözüm arayıcı konumda olmaktadır.
- g) Eylemci birimlerin personel yönetimdeki pasifliği İKY'de aktifliğe dönüşmektedir.
- h) Tüm çıktılar personel yönetiminde kategorileşmişken, İKY'de örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynakları sistemleri devreye girmektedir.
- i) Personel yönetiminde klasik hiyerarşik yapıda örgüt yönetiminin üstünlüğü söz konusu iken, İKY'de yönetimin ve personelin birlikte söz sahibi olduğu süreçlerden yararlanılmaktadır.

Tüm bu farklılıkların yanında İKY ile personel yönetimi arasında önemli benzerlikler de bulunmaktadır. Bunları da şu şekilde özetleyebiliriz<sup>95</sup>:

- a) Her iki süreçte de yönetim stratejileri örgüt stratejilerine dayanmaktadır.
- b) Personel yönetimi de İKY de komuta yöneticilerinin personelin yönlendirilmesi ile ilgili sorumluluklarının bulunduğunu kabul etmektedir. Her personel yönetimi hem de İKY, komuta yöneticilerine bu sorumluluklarını yerine getirmede danışmanlık yapmaktadır.
- c) Personel yönetimi ve İKY bireye saygı, örgütsel ve bireysel gereksinimlerin dengelenmesi, personelin maksimum yeterliliğe kavuşması için geliştirilmesi gibi konularda ortak düşünce yapısına sahiptirler.
- d) Personel yönetiminin iş analizi, personel değerlendirme, iş değerlendirme gibi teknik faaliyetleri, İKY tarafından da yerine getirilmektedir.
- e) Personel yönetimi ve İKY çalışma ilişkileri bağlamında yönetime katılma, örgütle bütünleşme ve iletişim konularında benzer felsefeleri benimsemişlerdir.

Personel yönetimi, bulunduğu dönemdeki örgütlerin gereksinimlerine cevap verebilmiş, geleneksel uygulamalara dayalı bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilebilir. Günümüzdeki yaklaşım ise, değişimin hızına yetişen;

---

<sup>95</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s. 27.



teknoloji, ekonomi, üretim ve hukuk alanındaki gelişmeleri takip edebilen; esnek, stratejik ve küresel bir insan kaynakları yönetimi anlayışıdır. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki en önemli farklılık, bu anlayışta yatmaktadır.

## 2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

1960'ların ortasına kadar örgütlenen personel bölümleri genellikle, çalışanların sağlık ve özlük işlerini gerçekleştiren birimler olarak algılanmışlardır. İşletmenin basit işlerinin planlanması, tatillerin programlanması, sağlık bakım sigortası kapsamındaki çalışanların kaydedilmesi ve emeklilerin planlanması en önemli işlevleri olarak görülmüştür.

Çalışma yaşamı ile ilgili alanlarda görülen hukuksal düzenleme ve değişimler, işverenler çalışanların gereksinimlerinin temin edilmesine ve iş uygulamalarına ilişkin görevler yüklemektedir. İşlerin, niteliklerinde gerçekleşen değişimler sonucunda fazla teknik bilgi gerektirdikleri görülmekte; böylelikle vasıflı, eğitilmiş ve becerili olan çalışanlara ilişkin gereksinimleri ortaya çıkarmaktadır.

Küreselleşme ve beraberindeki uluslar arası rekabet çalışanlarının verimliliğini geliştiren organizasyon anlayışının önemini artırmaktadır. Bu anlayış, psikoloji sosyoloji, organizasyon, iş dizaynı ve iş hukuku konularında eğitim almış uzman insan kaynağı yöneticileri gereksinimlerini de ortaya koymaktadır.

Bu gelişmelerle birlikte, 20.yy başından beri yöntem psikolojisinin açıkladığı personel işlevleri oldukça önemli devam eden bilimsel yönetim ve insan ilişkileri yaklaşımları da bu yıllarda önemini yitirmiştir. Örgütsel hedefler ile çalışanların gereksinimlerini birbirinden ayrı ve farklı tutmak yerine; örgütsel hedeflerince çalışanların gereksinimlerin karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul eden İnsan kaynakları yönetimi eğilimi,1970'lerde artmaya başlamıştır. Bu yıllardan sonra insan kaynakları yönetiminin işlevlerinde hem hızlı gelişme ve değişim olmuş, hemde İKY işlev ve uygulamaları çeşitlendirmişti. İşlevlerdeki bu değişim ve çeşitlendirmeler

aşağıda değerlendirilmekte ve günümüzde en sık görülen İKY işlevleri anlatılmaktadır.

### 2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarının planlanması, temin edilmesi, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve denetlenmesi süreçlerinde bilimsel ve sistematik olmayan uygulamalar yararlı olmamaktadır. Parmak hesabıyla, deneme-yanılma yoluyla karar verme alışkanlığı ve savurganlığına örgütlerin daha fazla katlanamayacakları, fizibilite açısından ifade edilebilir. Bu nedenle belirli büyüklükteki örgütlerin, gerek kamu kesiminde, gerekse özel kesimde olsun, girdileri üretime dönüştürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak, insangücü planlarını yapmak zorunluluğu vardır.<sup>96</sup>

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörüleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç içerisinde ve sonucunda dikkat edilmesi gereken konular; doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru yerde bulunup örgütsel gereksinimleri karşılamalarını sağlamaktır.<sup>97</sup> İnsan kaynakları planlaması örgütün aşırı yada eksik personelle çalışmasını önler, çevresel değişmelere örgütün uyum sağlayabilmesi için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirir.<sup>98</sup>

İnsanın planlamasının diğer İKY işlevlerinden önce alınması gerekir. Çünkü ne kadar ve ne türde aday aranılacağı bilinmeden nasıl aday arama ve seçim faaliyetleri yapılabilir? Aradığımız personelin miktar ve niteliklerini bilmeden nasıl bir eğitim programı başlatılabilir ve ne tür ücretlendirme politikası benimseyebilirsiniz? Diğer İKY işlevlerinin etkin ve verimli olabilmesi için kesinlikle planlama yapmak gerekir. Ancak bu yolla etkin ve verimli personel sağlanabilir.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Can ve diğerleri, **y.a.g.e.**, s. 94.

<sup>97</sup> Gönül Budak, Ceylan Aldemir, Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004, s. 39.

<sup>98</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 68.

<sup>99</sup> Budak ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 44.

Personel planlamasının örgüte sağlayacağı temel yararlar şunlardır<sup>100</sup>:

- a) Bir örgütün ihtiyaç duyduğu yetenekli insangücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli örgütte tutabilmek,
- b) Örgütte görevli işgörenden en verimli şekilde yararlanmak,
- c) Örgütte zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insangücü fazlalığının örgüte vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- d) Yapılan yatırımın karlılığı göz önünde tutularak, işgören maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak,
- e) İşgören ile ilgili sorunlarda tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- f) Etkili insan kaynakları planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

İnsan kaynakları yönetimi yukarıda altı madde halinde toplanan amaçları insangücü planlaması süreçleriyle gerçekleştirmeye çalışmalıdır.

Örgütün insan kaynağı arzını belirleme, örgütte çalışanların durumunun nicelik ve nitelik açısından saptama sürecidir. İnsan kaynakları arzını belirlemede en çok başvurulan araçları şunlardır<sup>101</sup>:

- a) **İşgücü genel envanter (işgören envanteri)**; işletmede belirli bir dönemde görev yapanların çeşitli ölçütler esas alınarak gruplandırılmasıdır. Bu ölçütler cinsiyete göre eleman sayısı, yaşa göre eleman sayısı, meslek gruplarına göre eleman sayısı, ilk-orta-lise-yüksek eğitim düzeyine göre eleman sayısı vb. gruplandırmalar olabilir.
- b) **İşgücü beceri envanterleri**; işletmede çalışanların isimlerim, belirli özelliklerini ve becerilerini gösteren listelerdir. Bu listelerde işgörenin işe giriş tarihi, önceki deneyimleri, eğitimi, yabancı dil bilgisi, mesleki

---

<sup>100</sup> Can ve diğerleri, **a.g.e.**, ss. 94–95.

<sup>101</sup> Yüksel, **a.g.e.**, ss. 70–73.

nitelikleri, yayınları, lisans ve patentleri, maaş veya ücreti, mesleki amaçları ve hatta emekli olmayı planladığı tarih gibi çeşitli bilgiler yer alabilir.

- c) **Terfi şemaları;** işletmede kimin yerine kimin geçeceğini gösteren şemalardır. Küçük işletmelerde bu şema yazılı olmayabilir, yine de üst yöneticinin zihninde kimin nereye atanacağına dair fikir mevcuttur. Büyük işletmelerde ise işgörenlerin bilgi, yetenek, beceri, ve işletmedeki çalışma sürelerine göre terfi sıralamalarının yapılmış olması kariyer planlamalarına da yardımcı olacaktır.
- d) **İşgücü devir oranı;** belirli bir dönemde (üç aylık, altı aylık, yıllık) işletmeden ayrılanların işletmede mevcut ortalama işgören sayısına oranı olup o dönemde işgörenin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını gösterir.
- e) **Devamsızlık oranı;** belirli bir süre içerisinde işe gelerek çalışması öngörülen elemanın işe gelmemesiyle ortaya çıkan devamsızlığın, planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle bulunan orandır.

İnsan kaynakları planlaması içinde birbirinin yerine sıkça kullanılan iki kavram işgücü planlaması ile insan gücü planlamasıdır. İşgücü planlaması istenilen sayıda insanın, istenilen zamanda, istenilen iş yerinde bulundurulmasına yöneliktir. Günümüzde bu tür bir planlama kısa dönemli programlama sayılmaktadır. Doğaldır ki diğer planlama türlerinin uygulamaya geçirilebilmesi ancak iyi bir işgücü programlaması ile mümkün olabilir.<sup>102</sup>

İnsan gücü planlaması, işgücü planlamasından daha geniş kapsamlı olup, üst yönetimin yargılarını da içerir. İnsan gücü planlaması yönetimin, örgütün insan kaynağı açısından bugünkü mevcut durumundan istenilen duruma nasıl

---

<sup>102</sup> Yüksel, a.g.e., s. 72.

geçebileceğini belirleme sürecidir.<sup>103</sup> İnsangücü planlaması başlıca dört aşamadan oluşur<sup>104</sup>:

- a) **Amaç belirlemek:** İnsangücü planlamasının başlıca amaçları personelin etkinlik ve verimliliğini artırmak ve üretim içerisinde işgücü maliyetlerini kontrol altına alabilmektir. Bu amaçlar personelin iş başarısı, devamsızlık, işgücü devri gibi tutum ve davranışlarını etkiler.
- b) **İnsangücünün mevcut durumunu değerlendirmek:** Bu aşama örgütün personel konusundaki gerçek durumunu belirlemeyi amaçlar. Mevcut durumun üç ayrı yönü incelenir. Öncelikle halen örgütte çalışmakta olan bireylerin yetenek, deneyim, tutum, ilgi, kişilik gibi bireysel farklılıkları analiz edilir. İkinci olarak, işin özelliklerini (iş başarmak için gerekli nitelik, koşul ve ödülleri) belirlemek için iş analizleri yapılır, görevler ve faaliyetler tasarımılanır. Son olarak da işgören ile iş arasındaki uyum araştırılır.
- c) **İnsangücü programlarını hazırlamak ve değerlendirmek:** Programların hazırlanması, amaçların faaliyetlere dönüştürülmesi sürecidir.
- d) **Uygulama ve sonuçları değerlendirmek:** Bu aşama hem niceliksel hem de niteliksel değerlendirmeyi içerir. Personel programının uygulanma özellikleri ve temelleri, programın başarısı ve standartlarla karşılaştırılması bu aşamada yer alır.

### 2.2.2. İş Analizleri

İş analizi İKY'nin alt yapısını oluşturur. Personel tedariki ve seçimi, ücretlendirme, iş değerlemesi, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi vb. işlevlerin yürütülmesinde iş analizi ile elde edilen veriler kullanılır. İnsan kaynakları

---

<sup>103</sup> William F. Glueck, **Personnel: A Diagnostic Approach**, 3. Ed. Business Publications, Plano, Texas, 1982, ss. 85–95.

<sup>104</sup> Yüksel, **a.g.e.**, ss. 72–73.

yöneticisi, bir işletme içerisindeki beşeri kaynakların etkili kullanımını sağlamak amacıyla insan kaynakları planlaması süreci içerisinde tasarlanmış programların yürütümünde ve geliştirilmesinde, işler hakkında elde edilen verilere göre hareket eder. Bu veriler kısmen örgüt planlaması süreciyle geliştirilir; kısmen de iş analizi süreci sonunda elde edilir.<sup>105</sup>

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemleridir.<sup>106</sup> Bir başka tanıma göre de iş analizi; işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir.<sup>107</sup>

Bir işin ne olduğunu belirlemeden o iş için gerekli işgören ve donanımların neler olduğunun belirlenmesi oldukça zordur. İş analizi yapmadan alınan işgören ve donanım, işletmeye zaman, para, etkinlik ve verimlilik yönünden büyük kayıplara neden olabilir.

İşletmelerde iş analizleri; işgören planlaması ve işe alma standartlarını geliştirmek, işgörenin işe uyumu kolaylaştırmak, eğitim programlarını geliştirmek ve ekip çalışmalarına katkıda bulunmak amacıyla yapılır.<sup>108</sup>

İş analizcilerin, iş analizi yaparken dikkate almaları gereken konular şunlardır<sup>109</sup> ;

- İşin kapsamı,
- İşin nasıl yapıldığı,
- İşin niçin yapıldığı,
- İş için gerekli olan ekipmanlar ve işlenen parçalar nelerden oluşur.

---

<sup>105</sup> Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık İstanbul, 2003, ss. 74–75.

<sup>106</sup> M. Hakkı Şibil, “İş analizleri ve iş Tanıtım Örnekleri”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 6, 1987, s.21.

<sup>107</sup> Yüksel, **a.g.e.**, s. 82.

<sup>108</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, s. 221.

<sup>109</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, Ankara, 1993, s.66.

İş analizlerinde sonuçların doğru olabilmesi için, öncelikle verilerin doğru olması gerekmektedir. Analizin kapsamlı olması ise, işin tüm özelliklerini içermesi anlamını taşımaktadır. Yapılan tüm görevleri içermeyen analizler yanıltıcı olabilmektedir. İş analizleri sonuçta analizi yapanın yargısına dayandığından, rasyonel bir yargı iş analizlerinin en önemli dayanağıdır.<sup>110</sup>

### 2.2.3. İş Tanımları ve İş Gereklere

Literatürde iş tanımı; işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belge olarak tanımlanmaktadır. Bunların hazırlanmasında iş analizi sonucu elde edilen bilgiler kullanılmakta ve her bir iş için yapılan analizin bulgularının bilinçli ve sistematik biçimde özetlenmesi gerekmektedir. İş analizi ile iş tanımı arasındaki en temel farklılık, iş analizinin işle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma olması, iş tanımının ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir şekilde sunan bir teknik olmasıdır.<sup>111</sup>

İş tanımları genel olarak dört bölümden oluşur. Bu bölümler şu konulardan oluşur<sup>112</sup>:

- **1. Bölüm:** İşin adı, kodu, hangi işletmenin hangi kesiminde yapıldığı vb. gibi işi tanıtan verilerden oluşur,
- **2. Bölüm:** İşin kapsamı içine giren fiilden, işlemden ve sorumluluklardan oluşur,
- **3. Bölüm:** İş gereklerinden ve çalışma şartlarından oluşur,
- **4. Bölüm:** Tanıtımı yapılan işten önceki işin adı yazılarak işler arasındaki ilişkilerden ve bir işten öbür işe yükseltme zinciri hakkında verilen bilgilerden oluşur.

İş tanımları, okuyanın düşüncesinde işi canlandıracak açıklıkta, okuyanı sıkımayacak ve zaman kaybettirmeyecek kısalıkta, çelişkili ifadelerden arındırılmış,

<sup>110</sup> Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997, ss. 74–75.

<sup>111</sup> Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 50.

<sup>112</sup> Şibil, **a.g.e.**, s. 29.

iş tanımı yapmadaki amaca uygun gerekli bütün bilgileri içerecek şekilde olmamalıdır.

Yapılacak işle ilgili tanımlamalar yapıldıktan sonra bu işi yapacak olan işgörenin hangi nitelikte olması gerektiğinin de ortaya konulması gerekir. Bu amaçla, iş tanımlarına göre belirlenen işi yapacak olan işgörene ait nitelikler (fiziksel ve zihinsel nitelikler, öğrenim, eğitim, görgü vb. gibi) belirli bir formda toplanır ki bu formlara iş gerekleri formu adı verilir.<sup>113</sup> İş gerekleri hem mevcut işgörenin işe atanması hem de işe yeni alınacak olan işgörende aranan nitelikler için bir kılavuz görevi görür.

#### **2.2.4. İnsan Kaynaklarını Bulma ve Seçme**

İşletmenin başarısı maddi kaynakların yanı sıra insan kaynaklarının da en etkin ve verimli kullanılmasına bağlıdır. Bu amaçla işletmeye alınacak işgörenin seçimi ve işe alınması işletmeler açısından oldukça önemlidir. Uygulamada işgören temini, işgören bulma ve işgören seçimi olarak iki ayrı süreçte gerçekleşir. Aşağıda bu süreç ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir.

##### **2.2.4.1. İnsan Kaynağını Bulma**

İnsan kaynağını bulma, bir önceki bölümde ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız insangücü planlaması sonucu ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Burada söz konusu olan, planlama faaliyetleri ile örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyaç duyduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Ancak asıl sorun, bu nitelik ve sayıda insanın nerede bulunacağını belirlenmesidir.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, s. 222.

<sup>114</sup> Tortop ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 91.



İşletmelerin işgören bulmak için kullandığı kaynaklar iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Bunlar<sup>115</sup>:

- **İç kaynak**, boş görevler için gerekli olan işgörenin işletmede çalışan işgörenlerden yararlanılarak doldurulması durumunda kullanılan kaynak türüdür.
- **Dış kaynak**, işletmenin yeni kurulması ya da aranan niteliklere sahip işgörenin işletme içinden karşılanmaması durumunda işletme dışından işgören temini için başvuru yapılan kaynak türüdür.

İşgören bulmada başvuru yapılan dış kaynakları, başka işletmede çalışan işgörenlerle henüz işi olmayan işsizler oluşturmaktadır. Bu kaynaklardan işgören bulmak için kullanılan yöntemler şunlardır<sup>116</sup>:

- İlanlar,
- İşletmeye daha önce yapılmış olan şahsi başvurular,
- Tavsiyeler,
- İş kurumu,
- İşletmelerde işgören temini amacıyla kurulmuş olan özel danışmanlık kuruluşları,
- Mesleki ve teknik okullar vd.

Bu süreç, işgören adaylarının işletmeye başvurularını sağlayan bir süreçtir. Başvurular arasından işgören seçimi ise ayrı bir süreci gerektirir.

#### **2.2.4.2. İşgören Seçimi**

İşgören seçimi; adayların farklı kaynaklardan edindikleri bilgiler doğrultusunda işletmede açık olan işi için yaptıkları başvurulardan başlayarak işe alınmasına kadar geçen bir süreci kapsar.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, s. 223.

<sup>116</sup> Şan Öz-Alp, **Genel İşletme**, C:1, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 501, Eskişehir, 1996, s. 131.

<sup>117</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, s. 224.

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi seçim süreci sekiz ayrı aşamadan oluşmaktadır. Aşamalar sırasıyla şunlardan oluşmaktadır<sup>118</sup>;

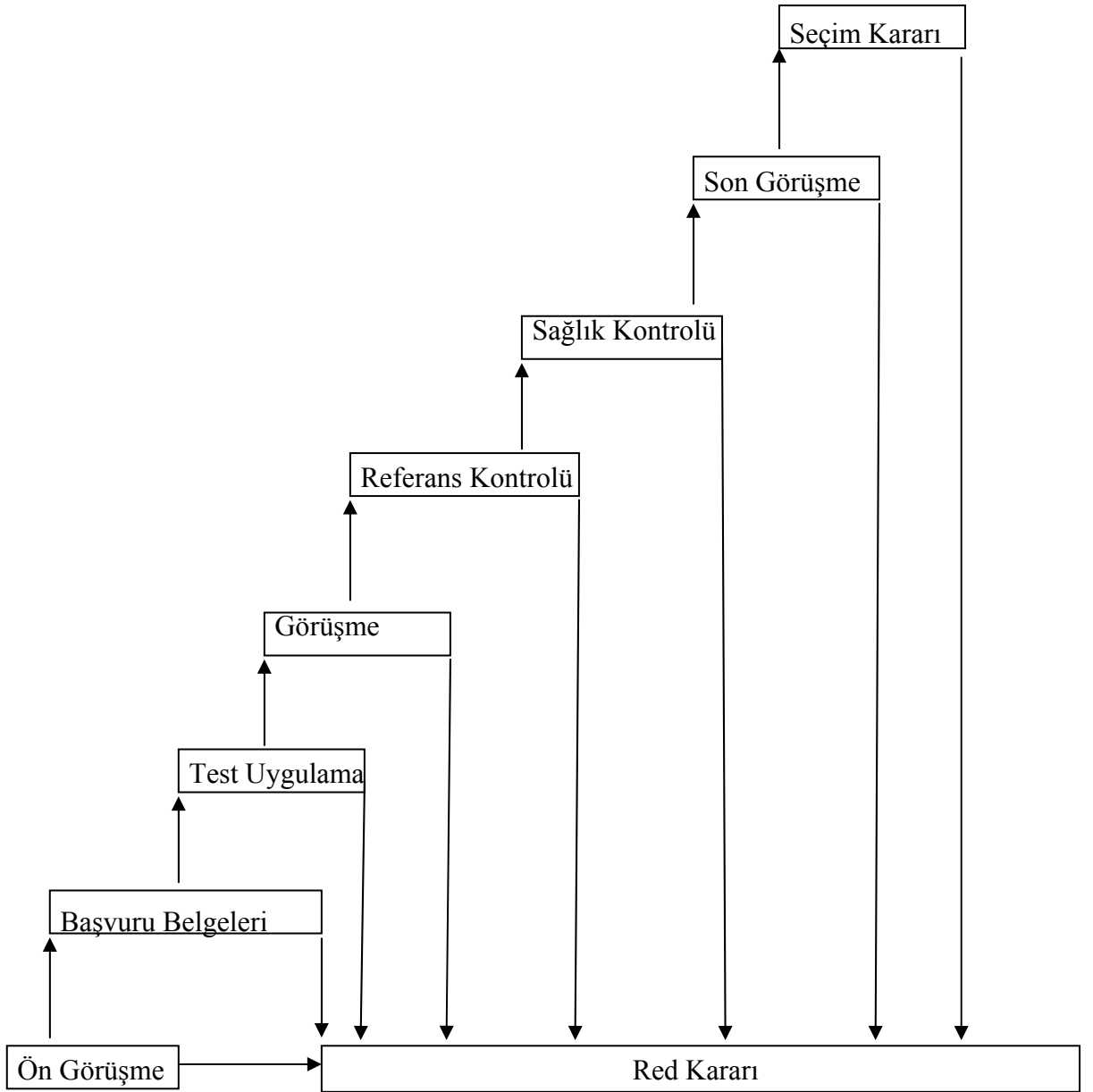
- **Ön görüşme:** Bu aşamada işletmeye başvuru için gelen aday adaylarıyla fazla ayrıntıya girmeden adayın genel görünümü, kişisel ve fiziksel durumu değerlendirilir. Aranılan nitelikler sahip olanlar bir sonraki aşamaya alınır.
- **Başvuru belgelerinin doldurulması:** Ön kabul sonucunda aranılan nitelikleri taşıdığı kanaatine varılanlara işletme tarafından daha önce hazırlanmış olan iş istek formları doldurtulur.
- **Testler:** Başvuru formlarında uygunluğu tespit edilen adaylar iş gereklerine uygun olup olmadığını belirlemek için teorik bilgi ve uygulama testleri olmak üzere iki ayrı düzeyde testlere tabi tutulur.
- **Görüşme:** Testlerde başarılı olan adayların işletme amaç ve politikalarına uyum sağlayıp sağlayamayacağı ile testlerde ölçülemeyen beceri ve nitelikleri konusunda farklı görüşme teknikleri ile bilgi edinilmeye çalışılır.
- **Referans kontrolü:** Bu aşamada aday daha önce başka bir yerde çalışmış ise bu iş yerinden, çalışmamış ise aday hakkında bilgi alınacak kaynaklardan gelen referanslar incelenir.
- **Sağlık kontrolü:** Referansı olumlu olan adayların, iş başvuru formunda belirtmiş oldukları sağlık durumlarına ait bilgilerin incelenmesi yapılır.
- **Birim yöneticileri ile son görüşme:** Yapılacak iş ve bu iş için aranılan nitelikler her ne kadar biliniyor olsa da adayların, çalışacağı birim yöneticisi tarafından da değerlendirilmesi en doğru yaklaşımdır. Adaylar içerisinden işe uygun olanların belirlenmesi bu görüşme esnasında ilgili birimlerin yöneticileri tarafından yapılır.

---

<sup>118</sup> Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, **İnsan Kaynakları Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005, s. 122–124.

- **Seçim Kararı:** İlk yedi aşamada başarı sağlayan işgören için, son değerlendirmelerin yapıp, işgörenin işe alınmasında kabul veya red kararının verildiği aşamadır Bu karar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından verilir.

**Şekil 2.1 :** İşgören Seçme Süreci



**Kaynak:** Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, **İnsan Kaynakları Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2005, s. 121.

## 2.2.5. İşe Alıştırma İşgören Eğitimi

### 2.2.5.1. İşe Alıştırma

İşletme, işgören seçim sürecini tamamlayarak, adayı işe alma kararı verdikten sonra adayın işletmenin yeni bir işgöreni olarak işe başlayabilmesi için yapılan eğitime işe alıştırma denir.<sup>119</sup> Bu dönem işe yeni başlayan işgören için oldukça önemlidir.

İşe alıştırmanın temel amacı işgörenin işletmeye uyumlaştırılmasını sağlamaktır. Bir işe alıştırma programında yer alması gereken konular aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>120</sup>;

- İşletmenin tanıtımı
- İşgören hakları
- İşe ait bilgiler
- Yöneticiler ve işgörenlerle tanışma

İşletme hakkındaki genel bilgiler, işletmenin amacı, politikaları ve örgüt yapısı anlatılarak işgörenin işletmeyi benimsemesi sağlanır. Bu da işgöreni motive ederek işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlar.

### 2.2.5.2. İşgören Eğitimi

Eğitim, bireyde istendik olumlu davranış değiştirme süreci olarak tanımlanır. İşgören eğitimi işe; işgörenlerin yada onların oluşturduğu grupların işletme içinde yüklediklerileri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yerine getirebilmesi için onların mesleki ufuklarını genişleten, düşünce rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı

---

<sup>119</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, s. 226.

<sup>120</sup> Öz-Alp, **a.g.e.**, s. 131.

amaçlayan bilgi, beceri ve görgü yeteneklerini artırmayı kapsayan eğitsel fiil ve amaçları tümüdür<sup>121</sup> şeklinde tanımlanabilir.

İşletmede yapılan işgören eğitiminde ulaşılmaması beklenen hedefler;

- İşletmenin karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırma,
- Üretim kalite artışı,
- Üretim, yönetim ve işgören maliyetlerinde düşme,
- Makineleri doğru kullanma ve iş kazalarında azalma,
- İş göre devir hızında düşme,
- İşgören moralinde yükselme ve davranışlarında iyileşme,
- Yönetici-işgören ilişkilerini geliştirerek iş ve işletmeye bağlılıkta artma,
- İşgören değişimlere olan direncinde azalma ,<sup>122</sup> şeklinde özetlenebilir.

### 2.2.5.3. İşgören Eğitim İlkeleri

İşgören eğitim planlaması yaparken hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için uyulması gereken bir takım ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler şunlardır<sup>123</sup>;

- Eğitim sürekliliği
- Eğitimde fırsat eşitliği
- Planlı eğitim
- Eğitime alınanların etkin katılımı

Bu ilkeler dikkate alınmadığında işletme eğitimden beklediği yararı sağlayamaz. Bu eğitim için ayrılan zamanın, paranın boşa gitmesine ve eğitimden beklenen amaçların gerçekleşmesine neden olur.

---

<sup>121</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 315.

<sup>122</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, ss. 226-227.

<sup>123</sup> Edip Örucü, **Modern İşletmecilik**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 188.

#### 2.2.5.4. İşgören Eğitim Yöntemleri

İşgören eğitim yöntemleri uygulanacak eğitim türüne göre farklılık göstermektedir. Eğitim türlerini; iş başında eğitim ve iş dışında eğitim olarak iki grupta incelemek mümkündür.

##### a) İş başı eğitim türleri

İşgören işinin başından ayrılmadan eğitime tabi tutuluyor ise buna iş başında eğitim adı verilir. İş başında eğitim türleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır<sup>124</sup>;

- Geleneksel eğitim
- Staj yoluyla eğitim
- Görev değiştirme (rotasyon)
- Monitörlerce (işte uzmanlaşmış kişilerin uygulamasına bakılarak) uygulanan eğitim

Yukarıda sayılan iş başında eğitimin sağladığı birtakım yararlar vardır ki bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür<sup>125</sup>;

- Gerçek iş koşullarının öğrenimin etkinliğini artırması
- İşgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin kolayca belirlenmesi
- Hataların anında düzeltilmesi
- Öğrenilen şeylerin hemen uygulanmasının mümkün olması
- Öğrenme süreci hızlanması
- İşgücü kaybı olmadan öğrenmenin sağlanması

##### b) İş dışı eğitim türleri

İşgören belirli bir süre işinin başından alınarak işletme içinde yada işletme dışında başka bir yerde eğitime tabi tutuluyor ise buna iş dışında eğitim adı verilir.

<sup>124</sup> Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Met Yayıncılık, Eskişehir, 1992, s. 150.

<sup>125</sup> Geylan, **y.a.g.e.**, s. 150.

İş dışındaki eğitim türleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır<sup>126</sup>:

- Özel görevler vererek eğitim
- Grup tartışması
- Duyarlılık eğitimi
- Komiteler
- Örnek olay çalışmaları
- Rol oynama
- Evrak sepeti tekniği
- Konferanslar
- Seminerler
- İnceleme gezileri
- Kurslar

Yukarıda sayılan iş dışında eğitimin sağladığı birtakım yararlar şu şekilde sıralanabilir <sup>127</sup>:

- Teorik düzeydeki bilgilerin etkin bir biçimde aktarılmasını sağlar,
- Düşünsel yeteneklerin gelişmesine yardımcı olur,
- Biçimsel bir disiplin altında öğrenme olanağı yaratır,
- İşgörenin öğrenme isteğini ve eğitim bilincini geliştirir,
- İşgören, pedagojik yöntemleri bilen uzman eğitimcilerden yararlanma olanağı bulur.

### **2.2.6. İşgören Performans Değerlemesi**

Bir işletmede, belirlenen amaçlara ulaşabilmesinde işletmede çalışan işgücünün görevlerini yerine getirmesi oldukça önemlidir. Yetki ve sorumlulukları ile görevi belirlenmiş olan işgörenin bu görevleri yerine getirme düzeyinin değerlendirilmesi gerekir.

---

<sup>126</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, s. 228.

<sup>127</sup> Geylan, **a.g.e.**, s. 152.

İşgören değerlemesi, başarı değerlemesi, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi yada kamu kuruluşlarında olduğu gibi tezkiye, sicil gibi kavramlarla ifade edilen performans değerlemesi; birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, bireyin işteki başarısını belirlemeye çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir.<sup>128</sup>

### 2.2.6.1. Performans Değerlemesinin Amaç ve Yararları

İşletmelerde organizasyon yapısı içerisinde, işgörenin verimliliğe katkısı, yetki, sorumluluk ve görevleri belirlenirken, belirli sürelerde terfi, yer değiştirme, ücret, ceza ve ödüllendirme, işten uzaklaştırma, eğitim gereksinimi gibi konularda kararlar alınması gerekir. Bu kararların alınmasında objektif ve sistematik olarak elde edilmiş olan birtakım verilere gereksinim duyulur. Bu veriler ise ancak performans değerlemesi sonucunda elde edilir.

Bu açıklamalara dayanarak performans değerlemesi amaçlarını;

- İşgörenin eksik yönlerinin tespit edilmesi,
- İşgörene verilecek ücret ve diğer ödemelerin belirlenmesi için veri elde edilmesi,
- İşgörenin terfi, iş değiştirme vb. kararlarına esas olacak ölçüt sağlanması,
- İşgörenin eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- İş tasarımındaki yanlışların ortaya çıkarılması,
- İşe alma sürecindeki etkinliğin ölçülmesi,<sup>129</sup> şeklinde sıralayabiliriz.

Bu amaçlara ulaşmak için gereken önlemlerin alınması işgörenin verimliliğini arttıracak bu da sonuçta işletmenin karlılığına büyük ölçüde katkı sağlamış olacaktır.

---

<sup>128</sup> Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 82.

<sup>129</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, ss. 229–230.



### 2.2.6.2. Performans Değerleme Yöntemleri

Yukarıda açıklanan amaçlara ulaşabilmek ve beklenen yararı sağlayabilmek için iyi bir performans değerlendirme yöntemine gereksinim vardır. Her işletme kendine özgü personel değerlendirme yöntemi geliştirebilir. Ancak kullanılacak yöntemin başarılı olabilmesi için, iş ile ilgili davranışları değerlendirmeli, basit ve pratik olmalı, her iş için başarı ölçütleri belirlenmeli ve değerlendirme sonuçları işgörene aktarılmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminde başarıya ulaşmak için farklı yöntemler kullanılmaktadır. Performans değerlendirmesinde kullanılan bu yöntemleri değerlendirme yapılacak kitle açısından, bireysel değerlendirme yöntemlerinde en çok kullanılanları şunlardır<sup>130</sup>:

- Bireysel değerlendirme yöntemleri
  - Boylandırma cizelgesi yöntemi
  - Kontrol listesi yöntemi
- Grup değerlendirme yöntemleri
  - Sıralama yöntemi
  - Puan dağılım yöntemi
  - Zorunlu dağılım yöntemi

### 2.2.7. Ücret Düzenlenmesi ve Yönetimi

İşletmenin amaçlarına ulaşmasına önemli ölçüde katkıda bulunan işgörenin bu emeğinin karşılığını hak ettiği şekilde alması gerekir. Ücret, bir iş karşılığında işverenin emek sahibine çeşitli biçimlerde para veya mal olarak ödediği bedeldir. Ödenecek bu bedelin belirlenmesi ise genellikle ücretlendirme olarak adlandırılır. Daha açık bir ifade ücretlendirme, yapılan iş karşılığında ödenmesi belirlenen belirli bir miktar para veya malın ayrıca doğrudan ve dolaylı olarak verilecek ödüllerin eşit ve adaletli dağıtımını sağlamak amacıyla işgörenin işe katkısının değerlendirilmesi faaliyetidir şeklinde tanımlanabilir.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> Öz -Alp, **a.g.e.**, s. 133.

<sup>131</sup> Ünsalan ve Şimşekler, **a.g.e.**, s. 231.

Ücret, insanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı parada değildir; birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, ücret kendisi için çok önemli olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında ücret işgörene bir takım “mesajlar” göndermektedir. Bu mesajlar yalnızca maddi refahı değil, aynı zamanda işe yaptığı katkılar dolayısıyla işyerinde ne düzeyde tanındığı, işveren tarafından davranışlarının nasıl değerlendirildiği, bireysel başarı karşısında örgütün tutumu gibi konuları da içermektedir.<sup>132</sup>

Yapılacak iş için gerekli olan bilgi ve tecrübe düzeyi, harcanacak zaman, işin risk düzeyi ve bunların yanında yasalar, yüksek hakem kurulu, sendikalar, pazardaki işgücü arz talep düzeyi ile işletmenin finansal gücü gibi faktörler ücretlerin belirlenmesinde etkin bir rol oynar.<sup>133</sup>

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, ücretlendirme hem işverenin hem de işgörenin kabul edebileceği bir takım ilkeler doğrultusunda düzenlenmelidir. Bu ücretlendirme ilkeleri şunlardır<sup>134</sup>;

- Eşit işe eşit ücret
- Dengeli ücret (işgörenin yaşam düzeyini yükseltecek, işverenin maliyetini arttırmayacak kadar)
- Piyasa ücreti ile karşılaştırma
- Görevde yükselmeye ücret artışı sağlanması
- Bütünlük (işletmenin bütünü için uygulanacak tek bir ücret politikası)
- Nesnellik (Tarafsız olmak)
- Esneklik (değişen çevre ve şartlara uyum sağlamak)
- Açıklık (uygulanan ücret yönteminin anlaşılır olması)
- Uzlaşım (işveren ve işgörenin anlaşması)
- Maliyetlerin denetlenebilirliği

---

<sup>132</sup> Yüksel, **a.g.e.**, s.219.

<sup>133</sup> Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşekler, **İnsan Kaynakları yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 133.

<sup>134</sup> Can ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 242.

Bu ilkeler uyulması, nitelikli işgöreni işletmeye çekmeyi kolaylaştırır, işgören devir hızını düşürür, adil bir ücret sistemi sağlayarak ve işgörenin motivasyonunu artırır.

### **2.2.8. Seyahat Acentalarında İnsan Kaynakları Yönetimi**

Seyahat acentalarında çalışan işgören, endüstri işletmelerinde ve konaklama işletmelerinde çalışan işgörenden sayıca azdır. Ancak seyahat acentalarında çalışan işgörenin bazı temel niteliklere sahip olması gereklidir. Yaptığı işin gerektirdiği bilgi, beceri, yetenek ve eğitime sahip olmalı, çok iyi derecede en az iki yabancı dil bilmeli, insan ilişkileri kuvvetli olmalı, sorunları kavrama ve çözme yeteneğine sahip olmalıdır. Seyahat acentaları, tüketicileri memnun etmeye yönelik hizmet sektörünün bir parçası oldukları için, bu temel niteliklere sahip işgören çalıştırması gerekmektedir.

Seyahat acentelerinin verimli çalışması, izlenecek iyi bir insan kaynakları politikasının varlığı ile gerçekleşebilir. Her seyahat acentası, yasal yükümlülüklerinin dışında bir insan kaynakları politikası belirleyip, uygulamaya koymalıdır. Bu politikaların hazırlanması aşamasında, çalıştırılacak işgören sayısı ve nitelikleri ile bu işgörenlerin hangi kaynak ve yöntemlerden yararlanılarak tedarik edileceğinin tespit edildiği planlama aşamasına öncelik verilmelidir.

Acentalar, gerçek insangücü gereksinimleri ile insangücü maliyetlerini dengede tutacak en uygun işgören kullanma noktasını çok iyi dengelemek zorundadır. İşletmenin işgörenle ilgili beklentileri olduğu gibi işgöreninde işletmeden beklentilerinin olması doğaldır. Bu beklentilerin dengede tutulması yönetim sanatının bir parçasıdır. Dengenin iki şekilde bozulduğu görülür<sup>135</sup>:

- Aşırı derecede işgören çalıştırılması sonucu maliyetler artar, yetki çatışmaları başlar.
- Acentanın gerçek işgören ihtiyacını karşılayamadığı zaman ortaya çıkar. Bu durumda hizmet kalitesi düşer, aşırı zorlama olur.

---

<sup>135</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 164.

Seyahat işletmeleri ihtiyaç duydukları işgöreni çeşitli kaynaklardan temin ederler. İşletmeye alınacak kişilerin nitelikleri önceden tespit edilir. Daha sonra işletme kendi şartlarını da ihtiva eden bir “İşe alma – Başvuru formu” hazırlar. Bu form işe girmek isteyenlerce doldurulur ve uygun olanlar belirli bir süre için deneme, işi kavrayan ve yapabilenler devamlı olarak çalıştırılır. Mesleki eğitim görmüş kişiler tercih nedeni olmalıdır.<sup>136</sup>

Acentalarda işe başlayan işgörene öncelikle işletmenin iç ve dış çevresi açık bir şekilde tanıtılır. Daha sonra işletmenin ilkeleri, işletmenin kendisinden beklentileri ve yapacağı iş hakkında bilgi verilir. Seyahat acentası yönetimi, yeni işe başlayan işgören için bir işe alıştırma ve uyum programı hazırlaması gerekir. İşe başlayan işgörene işletme ve işle ilgili verilmesi gereken bilgilerin, bu iş programı içerisinde yazılı olarak verilmesi daha yararlı olacaktır. Hazırlanan iş programını gerçekleştirmesi yeni işe başlayan işgörenden istenir.

Seyahat işletmeciliği özel bilgi ve beceri isteyen bir çalışma alanıdır. Bu konuda uzmanlaşmış eğitim kurumları çok azdır. Dolayısıyla işletmeler sadece işveren değil aynı zamanda eğitici işlevleri de üstlenmek durumundadır. Genel bir turizm eğitim formasyonu alan kişiler, seyahat acentası yönetimi tarafından uygulamalı eğitime alınarak işletmeye daha yararlı bir eleman haline getirilir.<sup>137</sup>

Seyahat acentalarında kullanılması zorunlu bilgi işlem sistemleri vardır. Bu sistemler için açılan sertifikasyon kurslarının eğitim maliyetleri yüksektir. Her bölgede bu kuslar açılmamaktadır ve bu tür eğitim kurumlarının sayısı oldukça azdır. Sınırlı sayıda kursiyere eğitim verebilmektedirler. İşletmeler çalıştırdıkları işgören için bu sertifikasyon kurslarına katılmalarını desteklemek zorundadır. Bunun yanında işgörenin bilgi ve görgüsünü arttırmak amacıyla hizmetiçi kurslar düzenlenir. Uygulamalı bu kurslar ile işgörenin işletmeye bağlılığı ve işe uyumu sağlanır. Böylece işletmenin verimliliği artar.

---

<sup>136</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 164.

<sup>137</sup> Hacıoğlu, a.g.e., s. 164.

Seyahat acentalarının en önemli işletme giderini işgören harcamaları oluşturur. Dünya ortalaması %55 dolayındadır. Acentalar, istihdam ettiği işgörenin özelliklerini dikkate alarak belirli bir ücret politikası belirler. Maktu ücretler, belirli zamanlarda, işletmenin karlı dönemleri sonunda prim ve çeşitli mükafatlarla desteklenir. İyi bir ücret, iş verimliliğini ve işletme içi çalışma huzurunu artırır. Böyle bir işletmede işgörenin ücret sorunu diğer sorunlar yanında en alt sıralarda yer alır. İstanbul'daki seyahat acentalarında yapılan bir ankette işgören sorunları arasında ücret sorunu en son sırada yer almıştır (Eğitim sorunu %46, Sosyal sorun %33, Ücret sorunu %6, Diğer %13).<sup>138</sup>

## 2.3. İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİ

### 2.3.1. İnsan Kaynakları Tedarikinin Tanımı ve Önemi

Bir örgütte çeşitli ve farklı görev ve pozisyonlar bulunmaktadır. Birbirinden farklı iş, görev, pozisyon için farklı nitelikte çalışanlar gerekmektedir. Bu konudaki ana amaç, göreve uygun nitelikteki işgörenin getirilmesi olmalıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için tedarik sürecine başvurulur. İşgören tedariki, şimdiki ve gelecekteki işgücü ihtiyacını karşılamak için yeterli sayıda adayları araştırıp bulma, başvuruda bulunmalarını sağlama ve bir adaylar havuzu oluşturma<sup>139</sup> olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu aday havuzunu oluşturmak her zaman kolay olmamaktadır.

Örgütsel strateji doğrultusunda en önemli insan kaynakları faaliyetlerinden birisi, yüksek performansa sahip işgücünü örgüte çekme anlamına gelen tedarik sürecidir. Her örgüt iş isteyen insanları çekmek ve işe yerleştirmek durumundadır. Dahası, herhangi bir örgütün başarısını belirlemede en önemli faktörün çalışanlarının kalitesi olduğu kabul edilmektedir.<sup>140</sup> Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin stratejik hedefleri;

---

<sup>138</sup> S. Aktaş, "Seyahat Acentalarında Personel Sorunları", (Yayımlanmamış Lisans Tezi), BTİOYO, Balıkesir, 1987, s. 42. Hacıoğlu, **a.g.e.**, s. 165.

<sup>139</sup> Robert Bruce Bowin ve Don Harvey, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, 2. Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2000, s. 98.

<sup>140</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s. 136.

bağlılık, esneklik, kalite ve çekiciliktir. Bu hedefleri gerçekleştirmenin başlangıç noktası da tedarik sürecidir.

Bu çerçevede bir örgüt en uygun ücretle en nitelikli insanları tedarik etmeye yani işe almaya gereksinim duyar. Bir örgüt, bir işgöreni işe almadan önce, iş arayan nitelikli adayların hangi tedarik kaynaklarında yer aldıklarını öğrenip, örgüte başvurmalarını sağlamalıdır. Bu, tedarik sürecidir ve insan kaynakları yöneticisinin başlıca işlevlerinden birisidir.

Bir örgütü kadrolaştırmanın ikinci adımı, işgücü gereksinimlerini karşılamak üzere nitelikli işgören elde etme aşamasıdır. Etkili kadrolama, iş için tedarik ve seçime olanak tanıyan yeterli sayıda ve nitelikli insan kaynağını geliştirmeyi ve bunların örgütte tutmayı içermektedir. Başvuracak adayların bulunması için; örgütün işgörene sunacağı olanaklar hakkında adayların bilgi sahibi olmalarının sağlanması gerekmektedir. İşin niteliğine uygun adayların örgüte başvurmalarının teşvik edilmesi, mevcut durumda ve gelecekte olacak iş açıklarını düşünmelerini sağlamak zorunludur. Çünkü örgütte her an, herhangi bir nedenle iş açığı oluşabilir. Böyle durumlarda örgüt işgücü sıkıntısı yaşamadan uygun nitelikteki işgöreni kadrosuna dahil etme olanağına sahip olur.

### **2.3.2. İnsan Kaynakları Tedarik İşlevinin Kapsamı ve Amaçları**

Yeni kurulan bir firmada her göreve, halihazırda faaliyette bulunan bir firmada ise çeşitli değişiklikler veya genişletmeler nedeniyle yeni açılan ve herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan işlere veya pozisyonlara işgören adayların bulmak için yapılan faaliyetler toplamına işgören tedariki ismi verilmektedir.<sup>141</sup> Bu açıdan insan kaynağını tedarik etme, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş denetimlerine uygun işgören adaylarının aranıp bulunması ve böyle kişilerin söz konusu firmada çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerir.<sup>142</sup>

<sup>141</sup> İnal Cem Aşkun, **İşgören**, Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982, s. 28.

<sup>142</sup> Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Doğu Matbaası, 1975, s. 105.

Yukarıda genel olarak önemini ve amacını belirttiğimiz işgören tedarikinin daha özellikli amaçlar aşağıda belirtilmiştir<sup>143</sup>:

- İK planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle bağlantılı olarak örgütün şimdiki ve gelecekteki tedarik gereksinimlerini belirleme,
- Nitelikli olmadığı anlaşılan başvuru sahiplerinin sayısını azaltarak seçim sürecinin başarı şansını artırma,
- İşe başvuran nitelikli işgören adayları havuzunu en az maliyetle genişletme,
- İşe başvuranların kısa bir süre içinde örgütten ayrılma olasılığını azaltma,
- Kısa ve uzun dönem itibariyle örgütsel ve bireysel etkinliği artırma,
- Çeşitli tedarik tekniklerinin ve tüm işgücü tedarik kaynaklarının etkinliğini değerlendirme,
- İşgücünün nitelikleri hakkındaki olumlu eylem programları ile diğer yasal ve sosyal durum yönünden örgütün sorumluluğunu karşılama.

Boşalacak veya mevcut durumda boş olan görevlere veya şimdiki ve gelecekteki işlere uygun niteliklere sahip işgörenlerin bulunması söz konusu olduğunda yukarıda belirtilen amaçları gerçekleştirmek için tedarik işlevi, basit bir eylem olarak görülmemelidir. Bir örgütün sahip bulunduğu işgücünün niteliği, o örgütün gücünü ve başarısını göstermektedir.

İstihdam alanında dikkatlice hazırlanmış sabit politikalara gerek vardır ve oluşturulmuş sabit politikalar sayesinde örgüt önemli kazanımlar elde eder.<sup>144</sup> Politikalar, insan kaynakları bölümü temsilcilerine, kiralama ve yerleştirme programını yürüten yöneticilere yol göstermektedir. Yine politikalar, tüm örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar geçilen eylemlerde tutarlılığı sağlamaktadır. Ayrıca bu biçimsel politikalar, her bireyin nerede duracağını ve davranış açısından kendisinden ne beklenildiğini bilmesine izin vermektedir.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Randall S. Schuler, **Managing Human Resources**, 5. Ed., West Publishing Company, New York 1995, s. 218.

<sup>144</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s.137

<sup>145</sup> Dale S. Beach, **Personnel-The Management of People At Work**, Mac-Millan Publishing Co, Inc., New York, 1975, s. 197.

Belirtmek istediğimiz; her faaliyetin yürütülmesinde olduğu gibi insan kaynağını tedarik işlevinin yerine getirilmesinde de bir politika çerçevesinde ve insan kaynakları planlaması doğrultusunda hareket edilmesi gereğidir. Plan ve politikalar insan kaynakları tedarik süreci için yol gösterici olacaktır.

İK tedarik politikası veya stratejisi konusunda iş şartnamelerinden de yararlanır. İnsan kaynakları planlamasından elde edilen bilgiler, tedarik programlarının yürütülme etkinliğini gösterir; programların niteliği, iş analizi sonuçlarına göre saptanır. Boşalmaların olacağı pozisyonlara ilişkin iş şartnameleri, işlerin gerekleri hakkında adaylara ne kadar çok bilgi verilirse, işi kabul edenler arasındaki işgücü devir oranı da o kadar düşük olur. İnsan kaynağının tedarikinde bulunan kişinin görevinin bir yönü, adaylara, işe kabul edildikleri takdirde kendilerinden neler beklenileceği konusunda mümkün olduğunca açık bir görüntü vermektir. Bunun için hazırlanan ayrıntılı bir iş şartnamesi, işin görevlerini, işin kişisel içeriğini, işi etkili olarak ifa etmek için zorunlu ilişkilerin derecesini ve türlerini vurgulayacak ve pozisyonun görevleri hakkında olduğu kadar pozisyonun rolü konusunda da daha açık bir tanım sağlayacaktır.<sup>146</sup>

### **2.3.3. İnsan Kaynakları Tedarik Çevresi**

İnsan kaynağı gereksinimini karşılamak amacıyla başvurulacak iki ana tedarik çevresi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi işletmenin iç çevresinden tedariktir. İkincisi ise işletmenin dış çevresinden tedariktir.

#### **2.3.3.1. Dış Tedarik Çevresi**

Diğer İKY işlevleri gibi tedarik işlevi de çevresel faktörlerden etkilenir. Örgütün dış çevresel faktörleri, tedarik çabalarını önemli derecede etkileyebilmektedir. İşgücü piyasasındaki emeğin özel becerilerinin arz ve talep durumu büyük bir öneme sahiptir. Her ne kadar insan kaynakları planlaması sürecinin gerçekleştirirken dış çevresel faktörlerin analizi yapılarak karar verilmiş olsa da, tedarik işlevini yerine getirirken de tekrar çevresel

---

<sup>146</sup> Bingöl, a.g.e., s. 138



faktörleri göz önüne almakta yarar bulunmaktadır. Bu bağlamda özellikle belirli bir beceri talebi, arza göre nispeten yüksek ise, olağanüstü tedarik çabalarına gerek duyulur.

Analizi yapılması gereken dış çevresel faktörler aşağıda belirtilmiştir<sup>147</sup>;

- a) **İşgücü piyasası koşulları:** Firmanın insan kaynakları tedariki için başvuracağı piyasadaki işgücü arzı, sayısal ve niteliksel açıdan incelenir. Firmanın ihtiyaç duyduğu beceri arzı kıtlığı varsa veya işsizlik oranı düşük ise, tedarik için yaratıcı yaklaşımlar kullanılabilir. Bu çerçevede çabalar arttırılır, yeni kaynaklar belirlenmeye çalışılır. Ayrıca bir örgütün başvurduğu işgücü piyasasında işsizlik oranı yüksek ise firmanın tedarik süreci basitleştirilir. Öte yandan bir firma, orta-kademe yönetsel pozisyonlar ile çoğunlukla yönetsel olmayan pozisyonlar için yerel işgücü piyasasına başvurabilir. Özellikle yönetsel ve profesyonel pozisyonlara eleman tedariki için ulusal ve küresel işgücü piyasaları araştırılır. Bunların dışında küresel bir firma, yabancı ülkelerdeki yatırımlarında o ülkelerin vatandaşlarını istihdam etmek durumundaysa, bu ülkelerin işgücü piyasaları hakkında inceleme yapmak durumundadır.
- b) **Yasal düzenlemeler:** Yasal düzenlemeler, tedarik uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Herhangi bir firma, istihdam politika ve uygulamalarını, içinde faaliyette bulunduğu ülkenin yasalarıyla uyumlu duruma getirmek zorundadır. Firma, insan kaynakları tedariki ve seçiminde ülkemiz Anayasası ve diğer yasalarına göre ırk, din, dil, cinsiyet ayırımı yapamaz. Ayrıca istihdam ettiği işgörenlerin belirli oranında özürlü ve eski hükümlü işgören çalıştırmak durumundadır.
- c) **Şirket imajı:** Bir şirketin toplumdaki imajı, onun tedarik faaliyetlerini önemli ölçüde etkiler. Firma, olumlu bir imaja sahipse veya toplumda bu firma hakkında “çalışılacak iyi bir işyeri” inancı hakimse, o takdirde tedarik faaliyetleri bundan olumlu bir şekilde etkilenecek ve ihtiyaç duyduğu işgücünün başvurularını almada zorluk çekmeyecektir. Tersine bir durumda ise firma

---

<sup>147</sup> Bingöl, a.g.e., ss. 140–141.

zorluklarla karşılaşacak, belki sadece marjinal işgörenlerin tedariki söz konusu olacaktır.

### 2.3.3.2. İç Tedarik Çevresi

Dış çevresel faktörler yanında, örgütün kendi uygulama ve politikaları da tedarik faaliyetlerini etkiler. Örgütün insan kaynakları planlamasına bakışı, terfi politikaları ve akrabaların işletmede çalıştırılması ile ilgili yaklaşımlar tedarik faaliyetlerini etkileyen en önemli etkenlerdir.

#### a) İnsan kaynakları planlaması;

İnsan kaynakları planlaması; ne kadar sayıda, hangi pozisyonda ve hangi nitelikte işgörene gerek duyulacağını, bu talebin hangi dereceye kadar karşılanmasının gerekli olacağını tahmin etme yönünden bir girişimdir. Planlama aşaması tamamlandıktan sonra, bu plana uygun kadrolaşma aşamasına geçilir. Kadrolaşma aşamasında; mevcut işgörenin görev, terfi ve şube transferlerinin, emeklilikle boşalacak kadroların, mevsimlik işgören gereksinimlerinin yer aldığı insan kaynakları envanteri tutulur.

İç ve dış çevresel faktörler analiz edilerek gerçekleştirilmiş insan kaynakları planları, tedarik işlevinde önemli bir yol göstericidir. Dolayısıyla tedarik işlevini yerine getirenlerin insan kaynakları planına göre hareket etmeleri gerekir. Çünkü bir işletme, gerekli becerilere sahip ve yeterli sayıda işgöreni bir gecede kendi bünyesine çekemez. Kaynak seçeneklerini inceleme ve en etkin tedarik kaynak ve yöntemlerini belirleme işlemi, planlama süreci çerçevesinde düşünülür ve kararlaştırılır. Tedarik konusunda neyi, ne zaman ve nasıl sorularına cevabı insan kaynakları planlarında bulmak mümkündür. Kuşkusuz planın yapıldığı zamanla, insan kaynakları tedarikinin gerçekleştirilmesi gereken zaman arasında bir fark olacağından değişiklikler dikkate alınarak en iyi seçenekler belirlenerek, daha iyi tedarik kararları alınabilir.<sup>148</sup>

---

<sup>148</sup> R. Wayne Mondy, Robert M. Noe ve Shane R. Premeaux, **Human Resource Management**, 8. Ed., Prentice Hall, NJ., 2002, s. 23.

## **b) Terfi politikaları;**

Bir örgütün terfi politikası da aynı zamanda insan kaynakları tedarikinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Kuşkusuz yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan insan kaynakları tedariki yoluna gidilir. Fakat mevcut durumda faaliyette bulunan bir işletmede boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılan görevler için insan kaynağını bulmada iki seçenek karşımıza çıkmaktadır. Bu seçeneklerden birisi, bir terfi politikası izlenerek işletmenin mevcut işgörenin yararlandığı iç kaynaklardır, diğeri ise işletme dışı kaynaklardır. Bununla birlikte, her iki kaynağın da hem işletme, hem de işgörenler açısından bazı üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır.<sup>149</sup>

İç kaynaklara başvurma politikasının bazı üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz<sup>150</sup>:

- Çoğu insan, meslek yaşamı boyunca daha yüksek ücret ve statü sağlayan pozisyonlara yükselmeyi bekler. Bu beklentiyi gerçekleştirme olanağını sağlayan bir politika, işgörenlerin moraline olumlu katkıda bulunur. Üst bir kademedeki boşalma, bir seri bireysel ilerlemelere neden olabilir.
- Yönetim kendi çalışanlarının becerilerini, bilgi durumlarını ve kişilik özelliklerini dışardan başvuran adaylarınkinden daha doğru olarak değerleyebilir. Çünkü yönetim, kendi işgörenlerini daha yakından tanımakta, onların durumlarını yıllarca izleme olanağına sahip olmaktadır. Bu suretle seçim ve yerleştirme de hata yapma riski daha az olur.
- Teorik ve seçim sorunu basitleştirilir ve bu işlev daha az maliyetle yerine getirilmiş olur.

Mümkün olduğu kadar iç kaynaklardan boş kadroları doldurma politikasını izlemenin yapısından doğan bazı sorunlar söz konusudur. Bir firma, boş pozisyonları doldurmak ve alt kademede çalışanların daha üst kademelere ilerlemelerini sağlamak için eğitim programları düzenlemelidir. Buna karşılık, eğer nitelikli ve gelişme potansiyeline sahip işgörenler terfi ettirilmezlerse, hayal kırıklığına uğurlar. Bununla

---

<sup>149</sup> Schuler, a.g.e., s. 224.

<sup>150</sup> Schuler, a.g.e., s. 224.

birlikte terfilerin kıdem esasından çok başarı-yetenek (liyakat) esasına göre yapılması gerekir iç kaynaklardan yararlanma pahasına sadece kıdem kriteri dikkate alındığı içinde örgütün tüm kademeleri yeteneksiz kişilerce doldurulmuş olacaktır. Bunlar dışında aşırı bir iç kaynaktan yararlanma politikası, üst kademelere yeni düşüncelerin ve bilgilerin akmasını önler. Bu durum, uygulamada “örgütsel tutuculuk” olarak deyimlendirilmektedir. Sadece amirleri tarafından biçimlendirilmiş astlar, bir şeyi yapmanın başka bir yolunu bilmezler, modası geçmiş uygulamalar ve yöntemleri tekrar edip dururlar. Halbuki örgüte taze kanın girmesi, dışarıdan da eleman tedarik ederek, bir dinamizm ve canlılık kazandırılması da arzu edilen bir durumdur.<sup>151</sup>

En etkili terfi politikası, örgütte boş kadroların belirli bir oranını iç kaynaklardan doldurmaktır, fakat uygun nitelikli işgörenler yoksa dış çevreden tedarik yoluna gidilmelidir. Aynı zamanda daha yüksek kademedeki yönetsel ve mesleki pozisyonların belirli bir oranını, örgüte yeni fikirler sokmak için dış çevreden tedarik yoluna giderek doldurmak uygun bir davranış olacaktır.

#### **c) Akraba kayırma ;**

Bugün akraba kayırma, basitçe aynı örgütte akrabaların istihdamı olarak tanımlanmaktadır. Bir işletmenin akrabaların istihdamıyla ilişkili politikaları veya eğilimleri, kuşkusuz, tedarik çabalarını etkileyecektir. Boş pozisyonları doldurmak için özellikle aile şirketlerinde işletme sahipleri veya tepe yöneticileri, torun, yeğen, kardeş, dayı gibi akraba ve yakınları tercih ederlerse, tedarik işlevini yerine getirenler bu tercihi dikkate almak durumunda kalırlar. Böyle bir eğilim de, kuşkusuz, örgüt için olumsuz sonuçlar doğurur. Ancak bugün çoğu işletme, yakın akraba istihdamını önleyen akraba kayırma karşıtı politikalara sahip bulunmaktadır.<sup>152</sup>

#### **2.3.4. İnsan Kaynakları Tedarik Süreci**

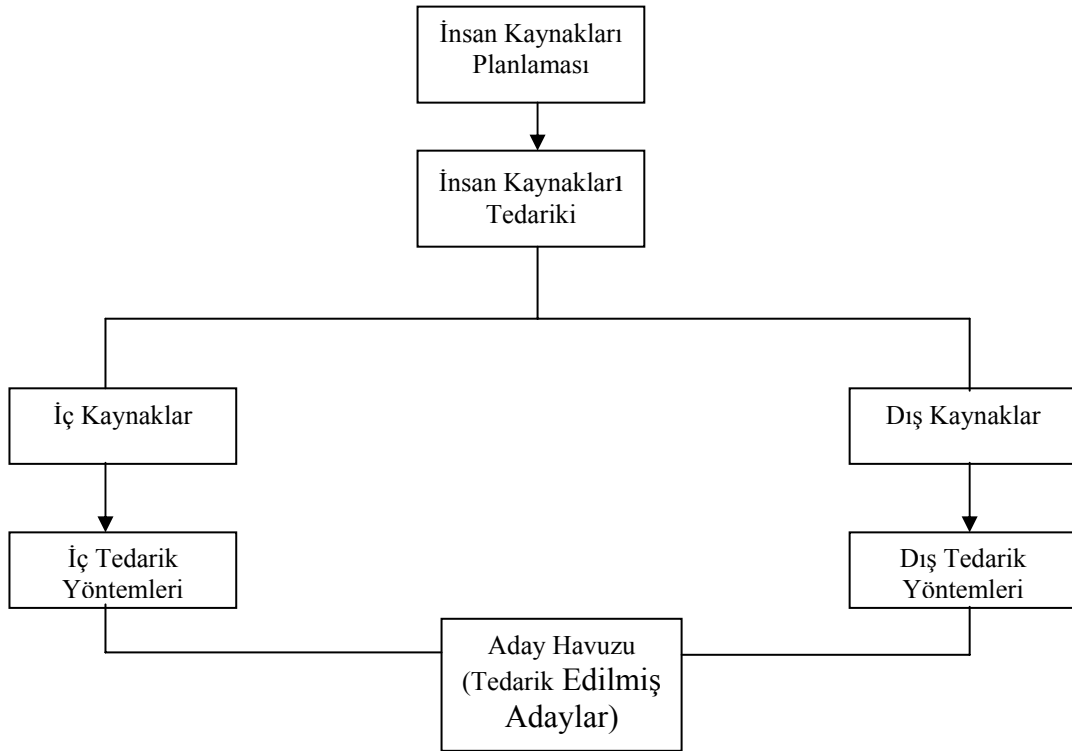
Daha önce tanımlandığı gibi insan kaynakları tedariki, bir örgütteki işlere adayların başvurmalarını özendirme ve uygun niteliklerde ve yeterli sayıda bireyi zamanlama esasına göre örgüte çekme sürecidir. Öncelikle iş şartnamelerinde belirtilen niteliklere sahip işgörenler ayıklanır. İnsan kaynakları tedarikinde mümkün olduğunca istihdam için uygun

<sup>151</sup> Bingöl, a.g.e., s. 142

<sup>152</sup> Mondy, Noe ve Premeaux, a.g.e., s. 124.

nitelikteki adayların başvurusu sağlar. Üretken aday kaynaklarıyla bağlantı kurma ve uygun tedarik yöntemlerini kullanma, tedarik işlevinin etkililiğini ve etkinliğini artırma konusunda öneme sahiptir. Bunun için insan kaynakları tedarikinin de bir süreç içerisinde yerine getirilmesi gerekir. Buna göre; insan kaynakları planlaması işgücü ihtiyacını gösteriyorsa, firma, kiralama konusundaki seçenekleri değerlendirir. Bu seçenekler, uygun bulunduğu, tedarik süreci başlar. Herhangi bir birimin yöneticisi, insan kaynakları planlaması doğrultusunda iş unvanı, bölüm, işgörene ihtiyaç duyulacak tarih ve diğer ayrıntıları kapsayan bir işgören istek formu doldurarak insan kaynakları bölümüne gönderdiğinde düğmeye basılır. Kuşkusuz söz konusu yönetici, istek formunda yer alan bilgileri, iş şartnamelerinden çıkarır.<sup>153</sup>

**Şekil 2.2:** İnsan Kaynakları Tedarik Süreci



**Kaynak:** Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık İstanbul, 2003, s 144.

<sup>153</sup> Bingöl, a.g.e., s. 143

İnsan kaynakları tedarik sürecinde ikinci aşama, belirlenen iş gereklerine göre saptanan personel tipolojisine uygun insangücü kaynaklarının belirlenmesidir. Bu aşamada belirlenen niteliklere sahip insangücünün nereden ve nasıl sağlanacağı sorusu yanıtlanmaya çalışılır.<sup>154</sup>

Tedarik kaynakları, nitelikli bireylerin bulunabileceği yerlerdir. Tedarik yöntemleri ise, potansiyel işgörenleri firmaya çekmenin özel araçlarıdır. Tedarik etmenin etkililiğini artırmak için örgütün ihtiyaçlarına en iyi şekilde uyan tedarik kaynaklarını ve yöntemlerini kullanmak gerekir.<sup>155</sup> İşgören tedarikinde örgütlerin yönelebileceği başlıca iki işgören kaynağı, iç ve dış kaynaklardır.

#### 2.3.4.1. İç Tedarik Kaynakları

İnsan kaynaklarına diğer bölümlerden gelen işgören istek formları değerlendirilerek istenen nitelik ve yetenekte işgören araştırılmasına hemen girişilir. İşgören bulmada ilk akla gelen iç kaynaklara başvurmadır. Böyle bir yola başvurulması izlenen politikanın bir gereği olabilir.

İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca yararları şöyle özetlenebilir<sup>156</sup>:

- Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir.
- Elemanın iş değişim kararı işletme içinde alındığından bu yöntem çok hızlı işler. Bu yöntemin uygulanması, çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle motivasyon sağlar.
- Ayrıca, elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur.

---

<sup>154</sup> Can ve Kavuncubaşı, **a.g.e.**, ss. 114–115.

<sup>155</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s. 145

<sup>156</sup> Jean-Louis Viargues, **Manager Leş Hommes**, Manuel de GRH à L'usage deş Operationnels, Editions D'organisation, Paris, 1999, s. 25.

İç kaynaklardan eleman bulunması ucuz, pratik, hızlı ve rotasyon olanağı sağlaması açısından yarar getirdiği görülmektedir. Ayrıca, işletmeye sık sık dış kaynaklardan eleman alınması halinde o firma için kamuoyunda olumsuz bir imaj yaratılır. Öte yandan, çalışanlar kendilerine kurum içinde öncelik verilmesine sıcak bakarlar ve kuruma daha bağlı ve verimli çalışırlar.<sup>157</sup>

Uygulamada iç kaynaklara başvuru dikey ve yatay düzeyde iş değişikliklerine yolaçar. Dikey düzeyde bir uygulama varsa yükselme sözkonusu olur. Yatay düzeyde ise transfer gerçekleşir. Bu iki durumu yakından incelemekte yarar vardır.

#### **2.3.4.1.1. Yükselme (Terfi)**

Yükselme bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir. Bu durumda işgörenin ücreti ve sosyal saygınlığı artacaktır.

İşletmede ölüm, emeklilik, istifa ya da sağlık nedeniyle işgörenin işinden ayrılması durumunda, boşalan üst göreve insan kaynakları politikası nedeniyle iç kaynaklardan atama yapılacaksa, o zaman çalışanlardan biri üst göreve atanır. Bu yola başvurmak işletmede çalışanları motive eder, işe ve işletmeye bağlılıklarını artırır.

Yükselmenin iç kaynaklardan gerçekleştirilmesi işletmeye bir takım üstünlükler sağlarken bazı sakıncaları da bünyesinde taşır. Her şeyden önce alt basamakta yer alan bir elemanın üst basamağa geçebilmesi için belirli yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir. Bunun yanında her defasında alt basamakta işgören boşluğu yaratılır ve dışarıdan doldurulma zorunluluğu doğar.

---

<sup>157</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000. s.76.

İç kaynaklara başvurma ile yükselme yöntemleri özet olarak şöyle açıklanmaktadır<sup>158</sup>:

- a) **Eskilik (kıdem) durumuna göre yükselme:** Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak geçmişten günümüze kadar gelen kıdem derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olmaya devam etmektedir.
- b) **Başarı durumuna (performansa) göre yükselme:** Yükselmede yerleşmiş bir yöntem de performansa bağlı yükselmedir. İşgörenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir.

Kıdem durumuna göre yükselme, uygulanması oldukça basit olup işgörenlere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık kıdem ile yetenekli olmak arasında her zaman doğru orantı yoktur. Ayrıca genç ve dinamik çalışanlara yükselme yolunu kapatmak, işletme çalışanlarında tembelliğe yol açmak gibi sakıncaları vardır.

Başarı durumuna göre yükselmenin en önemli sakıncası ise; bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır.<sup>159</sup>

#### 2.3.4.1.2. İç Transferler

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması halinde iç transferlerden söz edilir. Bir başka anlatımla iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanma sözkonusudur. Örneğin, bir ustabaşı işinden ayrıldığı

---

<sup>158</sup> Michel Christolhomme, **Techniques et Pratiques du Recrutement**, Leş Edition d'organisation, Paris, 1978, ss. 36–37.

<sup>159</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 276, 1998, İstanbul, s. 131.



zaman onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir başka ustabaşı atanabilir.

İç transfer yoluyla işgören sağlama, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar. Ayrıca aynı işletme içinde bir iş değişikliği sözkonusu olduğu için işletmeye uyum sorunu olmaz. Buna karşılık bir elemanın eski işini bırakması orada yeni eleman bulma sorunu doğuracaktır.

Öte yandan, elemanın yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan gelen biri gibi yeni işin gerekleri ve koşullarına uyum süreci işletme için bir zaman ve ekonomik kayıp yaratabilir.

#### 2.3.4.2. İç Tedarik Yöntemleri

Örgütün herhangi bir biriminde ya da birimlerindeki pozisyonlarda boşalmalar söz konusu olduğunda; insan kaynakları birimi, işlerin gerektirdiği niteliklerin ne olduğunu belirledikten sonra, gereksinim duyulan işgöreni nasıl bulacağını araştıracaktır. Bu açıdan, iç kaynaklardan insan kaynakları tedarik süreci, iki yöntemden biriyle tamamlanabilir. Bunlardan birincisi, işgören kayıtlarının, insan kaynakları envanterinin ve değerlendirme formlarının insan kaynakları birimi yöneticisi ile ilgili birim temsilcileri tarafından gözden geçirilmesidir. Ayrıca yeni bir performans değerlemesi yapılarak, bir toplantı düzenlenebilir. Belirttiğimiz belgelerin incelenmesiyle kimlerin söz konusu işler için uygun olduklarına karar verilir. Ancak seçim, biçimsel olarak bildirilinceye kadar, neler olup bittiği hakkında açıklamada bulunulmaz. Bunun dışında yönetici ve şeflerin astlarını gözden geçirerek, uygun olanların isimlerini seçim ve yerleştirme işlemini koordine eden insan kaynakları birimine bildirmeleri istenebilir.<sup>160</sup>

İkinci yöntem ise, işyerinde yayınlanan bültenlerde ya da duyuru panolarının da bütün boş işlerin duyurulmasıdır. Bu duyurularda işin unvanı, ücret haddi ve işin gerektirdiği beşeri nitelikler belirtilir. Bunun dışında iş duyuruları, işgörenlerin posta kutularına konularak, açık işlerden onlar haberdar edilebilirler. Duyurulan işe başvurabilmek için

<sup>160</sup> T. Ichniowski, "The New Nepotism: Why dynasties are making a comeback", **Business Week**, Vol. 31, 1988, ss. 106-109.

gerekli olan niteliklere sahip olduklarına inanan iş-görenler, isteklerini ilgili birime bildirirler.<sup>161</sup>

Özellikle panolarda veya bültenlerde açık işlerin bildirilmesi yöntemi, şikayetlerin en aza indirilmesinde yardımcı olur. Bunlar dışında; eğer İKP içerisinde yeniden yerleştirme veya terfi planları yapılmışsa, bu planlardan yararlanılabilir.

Bütün bunlara karşılık; bazı toplu iş sözleşmelerinde iç kaynaklardan nasıl yararlanılacağı, insan kaynağını bulmada neyin esas alınacağı konusunda hükümler yer almaktadır. Dolayısıyla böyle bir durumda işletmenin ussal politikası nasıl olursa olsun, işletme yönetimi toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre hareket etmek zorundadır. Uygulamada toplu pazarlık görüşmeleri sırasında işçi sendikaları terfide kıdem kriteri üzerinde dururken, işverenler daha çok üstün performansa sahip işgörenin terfi ettirilmesini veya seçilmesini savunmaktadırlar.<sup>162</sup>

#### 2.3.4.3. Dış Tedarik Kaynakları

İşletmelerin birçoğunda öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan işgören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekecektir.

Dış kaynaklara başvurma nedenleri şu şekilde özetlenebilir<sup>163</sup>:

- İşletme yeni kuruluyorsa ya da yapılan yatırımlar nedeniyle büyüme sözkonusu ise dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu doğar.
- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman işgörene gereksinme duyuluyorsa dış kaynaklara başvurulur. Yaşayan her canlı gibi işletme de eskiyen ve yaşlanan kaynaklarla yaşamını sürdürülemez. Bu soruna çözüm getirmek amacıyla işletmeye canlılık getirecek dış kaynakları araştırmak

<sup>161</sup> Mondy, Noe ve Premeaux, **a.g.e.**, ss. 127–128.

<sup>162</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s. 145.

<sup>163</sup> Christolhomme, **a.g.e.**, s. 47.

gerekir. İşletme için her zaman gereksinim duyulan yeni bilgilerle donatılmış, iyi eğitim görmüş, yeniliklere açık ve dinamik işgörenler aranmalı ve işe alınmalıdır.

- Dış kaynaklara başvurmanın bir başka nedeni tamamen psikolojik olabilir. İşletmeye yeni giren işgörenler kendilerini kabul ettirmek için olağanüstü çalışma göstererek verimliliği ve üretimi kişisel olarak artırdığı gibi diğer işgörenleri de aynı düzeyde çalışmaya ya da yarışmaya özendirerek grup verimliliğini harekete geçirirler. İşletmeler çalışma temposunu böylelikle arttırmak amacıyla yeni işgören alımına yönelebilmektedir.
- Öte yandan, dış kaynaklara işgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlerle başvurulabilir. Bazı işletmeler pahalı çalışanını işten çıkararak ve ucuz işgücü sağlayarak işçilik maliyetini düşürme yolunu seçebilir ve bu amaçla dış kaynaklara sık sık başvurulabilir. Asgari ücretle çalışanların çoğunlukta olduğu bir işletme bu yöntemle başvurabilir, fakat düz işçiliğin dışındaki diğer çalışanları sık sık değiştirmek işletmeye pek fazla bir şey kazandırmaz.
- İç kaynaklarda ısrar edilmesi halinde tabandan gelen bir işgörenin yüksek düzeyde bir eğitim ve bilgiyi gerektiren üst basamak yöneticiliğine kadar yükselmesi gerekir. Sadece uzun yıllar iş görgüsüne dayanarak kazanılan deneyim ve bilginin yükselmek için yeterli olamayacağı açıktır. Bu durumda özellikle yöneticilik kadroları için gerektiğinde dışa açılmak kaçınılmazdır.
- Bir başka neden olarak da iç kaynaklardan işgören bulma ve seçmenin çatışmaya yol açması gösterilebilir. Özellikle üst basamaklara işletmede çalışanlar yükseltilirken benzer pozisyonda birden çok aday varsa ve bunlar arasında birinin tercih edilmesi diğerlerini moral açısından olumsuz yönde etkileyecekse bu durumda en geçerli ve gerçekçi çözüm yolu dış kaynaklardan işgören tedarik etmek olacaktır. Bu yola başvurmakla yakın

ilişkiler nedeniyle duygusal kararlar ve kayırcılık gibi etkenlerde önlenmiş olur.

- Dış kaynaklardan işgören tedariki; iç kaynaklara göre işletmeye daha geniş bir işgören seçme olanağı tanır. İşin gereklerine en uygun işgöreni bulmak ve ondan en verimli biçimde yararlanmak ancak geniş bir aday topluluğu arasından en iyisini seçmekle mümkündür.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi dış kaynaklar, çeşitli nedenlerle işletmelerin işgören bulmada isteseler de istemeseler de zorunlu olarak başvuracakları bir kaynaktır.

Dış kaynaklardan aday havuzu oluşturma olanağı çok yüksektir. Aday havuzunda aday sayısı arttıkça istenen profile uygun işgören seçme şansı da yükselir. İşe kabul edilen elemanların toplam adaylara bölünmesiyle elde edilen orana seçim oranı denir.<sup>164</sup>

Önemli olan işgücü gereksinimini nitelik ve nicelik açısından eksiksiz olarak ve en uygun maliyetle karşılayan kaynaktan işletmenin yararlanmasıdır. Etkili bir insan kaynakları tedarik programının uygulanabilmesi için önce tüm kaynaklar incelenip bunlardan işletme açısından en çok yarar sağlayacak olan seçilmelidir.

Bir firmanın işgören tedarik etmek için başvuracağı çeşitli dış kaynaklar bulunmaktadır. Bu kaynaklar şunlardır<sup>165</sup>;

- a) **Meslek Liseleri:** Örgütler, çok kere meslek okullarına yönelir. Bu okulların birçoğu, örneğin elektrikli alet tamiri, sıhhi tesisatçı ve küçük motor ustaları gibi özel mesleki beceriler konusunda önemli eğitim programlarına sahiptir.

---

<sup>164</sup> İlhan Erdoğan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s. 33.

<sup>165</sup> Bingöl, **a.g.e.**, ss.145-147.

- b) Üniversiteler:** Üniversiteler birçok örgüt için ana bir tedarik kaynağıdır. Potansiyel profesyoneller, teknik elemanlar ve yönetim işgörenleri bu kurumlarda bulunur. Birçok firma, rutin olarak müstakbel işgörenler için bu kaynağı kullanır.
- c) Rakipler ve diğer firmalar:** Aynı sektörde veya coğrafi alanda faaliyet gösteren rakipler ve diğer firmalar, çeşitli pozisyonlar için en önemli işgören tedarik kaynağıdır. Rakip veya diğer firmalarda daha iyi bir statüye geçmek veya daha yüksek bir ücret elde etmek isteyen bazı çalışanlar, firma için önemli bir kaynaktır. Bugün bir çok firma, profesyonel veya yönetsel pozisyonlara özellikle yüksek nitelikli işgören tedariki için diğer firma çalışanlarından yararlanmaktadır.
- d) İşsizler:** Birçok nitelikli eleman ekonomik kriz gibi nedenlerle işsizler ordusuna katılmaktadır. Aynı zamanda örgüt içi çatışmalar nedeniyle işgörenler işten çıkarılmakta veya mevcut işlerinin neden olduğu tatminsizlik nedeniyle işten ayrılmaktadırlar. Neden ne olursa olsun birçok nitelikli iş-gören işsiz kalmaktadır. Bu nitelikteki işsizler, firmalar için önemli bir kaynak durumundadır.
- e) Serbest çalışan işgörenler:** Kendi adına çalışanlar da önemli bir tedarik kaynağıdır. Özellikle teknik, profesyonel, yönetsel pozisyonlar için böyle serbest çalışanlar bir kaynak oluştururlar.

#### 2.3.4.4. Dış Tedarik Yöntemleri

##### a) Duyurular;

Okunan günlük gazete ve dergilere ilan verilerek ya da radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere işgören aranması en çok kullanılan araçlardan biridir. İşletme için oldukça pahalı bir yöntem olmasına karşın, geniş bir başvuru ve işgören bulma olanağı vermesi nedeniyle tercih edilir. Verilen duyuruların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu duyurularda bir yandan çalışma yeri ve alanı belirtilmeli,

diğer taraftan işin unvanı, sorumluluk ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adayda aranan özellikler, örneğin, yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler açıkça belirlenmesi gerekir. Bu duyuru türüne “Açık duyuru” denilir.<sup>166</sup>

Bazı işletmeler; açık adres yerine yalnızca posta kutusu (PK) numarası ya da telefon numarası vermekle yetindiği görülür. Bu tür duyuru “kapalı duyuru” şeklinde isimlendirilebilir. Burada güdülen amaç; bütün adaylara cevap verme yükünden ve çevre baskısından kurtulmak ve işletmenin sık sık işgören değiştiren bir firma imajını yaratmamaktadır. Bu tür kapalı duyurularla bazen aynı firmadan başvurularda olabilir. Böylelikle işinden memnun olmayan ve ayrılmak isteyen kişilerde saptanmış olabilir.<sup>167</sup>

Doğru ve ideal olan açık duyurulardır. İşletmenin adı ve adresi açıkça belirtilirse, hem adaylara güven duygusu verilmiş olur, hem de işletme adına bir reklam fırsatı yaratılmış olur. Diğer taraftan duyurular en uygun yayın organları aracılığı ile adaylara iletilmelidir. Özellikle alt ve orta kademe işgören seçiminde yerel basından yararlanılırken, yönetici kesimi için ulusal basından yararlanır.<sup>168</sup> Duyuru basın kanalıyla yapılacaksa, duyurunun yapılacağı sayfa ve yer seçimi de önemlidir. En çok ilgi çeken yer duyuru sayfasının en üstüdür. Alt kısımlar ilginin az, sayfanın sol alt köşesi ise duyuru bakımından en kötü yerdir<sup>169</sup>.

Alt kademede çalıştırılacak işgören aranıyorsa, bu işgörenlerin en çok okuyabilecekleri gazete ve dergilere duyum verilir. Özellikle mühendis, mimar, ekonomist, muhasebecilik gibi mesleklerde eleman arayanlar, mesleki yayınlara hangi niteliklere sahip işgören arandığını belirtilen duyurular vererek, uygun işgörenin çalışmak amacıyla işletmeye başvurularını sağlar.<sup>170</sup>

---

<sup>166</sup> Christolhomme, **a.g.e.**, s. 47.

<sup>167</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 79.

<sup>168</sup> Insee, **Les Recrutements des Entreprises**, Les Dossiers Thematiques, Paris, 1998. s. 74

<sup>169</sup> Christolhomme, **a.g.e.**, s. 47.

<sup>170</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s. 147.

Yapılacak duyuruda aranan niteliklerin açık ve anlaşılır olması durumunda; sadece o niteliklere uygun olanların başvurmaları sağlanır. Böylece insan kaynakları tedarikinde zaman kaybı önlenirken istenilen niteliklere sahip olmayanların başvuruları engellenmiş olur.

#### **b) Eğitim kuruluşları;**

İşletmeler, eleman yetiştiren eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak işgören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu işgörenin bulunmasına iyi bir kaynak olduğu gibi, bu kaynağa ulaşmak için yöntemlerde geliştirilmiştir.<sup>171</sup>

Özellikle batı ülkelerinde bu kaynağın işletmeler tarafından çok iyi değerlendirildiği bilinmektedir. Okulların birçoğu okul yönetimi tarafından örgütlenen işe yerleştirme merkezlerine ya da öğrenci bürolarına sahiptir. Bunlar öğrencilere işe göre yetişme imajı aşılar ve işe yerleşme kolaylıkları sağlar.<sup>172</sup>

Üniversitelerin çeşitli kuruluşlarla ortak düzenledikleri kariyer etkinlikleri, öğrencilere meslekleri, çalışmak istedikleri alanda yer alan firmaları tanıtmak açısından bir fırsat yaratır. Bu tür organizasyonlar sonucunda öğrenciler, ilerde girmeyi planladıkları firmalara ve çalışmak istedikleri alanla ilgili yapabilecekleri işlere ilişkin bilgi edinirler.

Diğer taraftan ülkemizde de örnekleri görüldüğü gibi birçok örgüt, başarılı öğrencilere öğrenim bursu vererek, onların mezuniyetlerinden sonra kendi kuruluşlarına katılmalarını sağlamış olur. Ayrıca üniversitelerde master veya doktora yapanlar da bu konuda bir kaynak olarak kabul edilirler.<sup>173</sup>

---

<sup>171</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 83.

<sup>172</sup> Christolhomme, **a.g.e.**, s. 40.

<sup>173</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s. 146.

### **c) İnternet;**

Birçok işletmenin insan kaynakları tedarik işlevini yerine getirenler, günümüzde işgören adaylarıyla iletişim kurmak için kolay ve etkili bir yöntem olarak interneti kullanmaktadır. İnternet, bir örgüt içerisindeki insanların birbirleriyle iletişimde bulunmalarını mümkün kılan bir bilgisayar sistemidir, içsel tedarikte duyuruların, bültenlerde veya panolarda yapılması yerine, internet kullanılarak boşalan pozisyonlar için aday olabileceklere kolaylıkla ulaşılabilir.<sup>174</sup>

Günümüzde işgören dış tedarikinde, insan kaynakları ile ilgili web sitelerinde veya kendilerine ait web sitelerinde istedikleri formatta başvuru formu, özgeçmiş vb. hazırlayabilen işletmeler, bu sayede doğrudan bilgisayara yükleyebilecekleri bilgiler üzerinden işlem yapabilir ve başvuru havuzlarını kolayca oluşturabilirler. Bunun yanında iş arayanlar veya iş bulmaya yardımcı olan kuruluşlarda kendi web sitelerini oluşturabilirler.

Oldukça düşük maliyetli ve geniş kitlelere ulaşma olanağı tanıyan bu yöntem, ancak aday havuzu oluşturmada yarar sağlar. İşgöreni seçme, işe yerleştirme yöntemi olarak görülmemelidir.

### **d) Kamu iş kurumları;**

Firmada mevcut boş kadrolar için ihtiyaç duyulan işgören, kamu veya özel tüzel kişiliğe sahip işçi bulma kuruluşları yoluyla da sağlanabilir. Eski kötü ününe karşın, devlete ait iş bulma kurumları, genellikle, niteliksiz-yarı nitelikli ya da teknik elemanlarla ilgili iş ve işgören isteklerinin karşılanmasında önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte özel iş ve işçi bulma kuruluşları, teknik ve mesleki alanlarda bu işlevi yerine getirmektedir. Bu tip kamu ve özel sektör kuruluşları, işgücü arz ve talebi arasında bir uyum sağlamada ülke çapında hizmet vermektedir.<sup>175</sup>

---

<sup>174</sup> Mondy, Noe ve Premeaux, **a.g.e.**, s. 152.

<sup>175</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s. 149



Kamu iş kurumuna, hem iş arayanlar, hem de eleman arayan işverenler başvururlar. Bu kurum, iş bulmak için kendisine başvuran adayların ne gibi işler aradıklarını ve hangi niteliklere sahip bulduklarını kaydeder ve işgören arayan firmaların da hangi işlere hangi nitelikte eleman aradıklarını öğrenir. Böylece bunlar arasında aracılık yapmış olur. Devlete ait iş kurumları, özellikle işsizlik sigortası uygulamasının söz konusu olduğu ülkelerde ülke çapında önemli bir görev ifa etmektedir.

#### **e) Özel olaylar;**

Özel olaylar, önemli sayıda nitelikli adayı çekmek için işveren veya işverenler grubu tarafından kullanılan tedarik etme yöntemidir. İstihdam ve kariyer ile ilgili düzenlenen fuar, toplantı gibi etkinlikler adaylar ile çeşitli firma temsilcilerini bir araya getirme amacı taşır. Bu tür etkinlikler işverene, çok kısa zamanda çok sayıda adayla karşılaşma olanağı verir. Bu etkinliklerde firma yetkilileri, potansiyel işgören adaylarıyla yüz yüze görüşme yaparak karşılıklı bilgi alırlar. Firma sahipleri düşük bir maliyetle işgören tedarik etme olanağı bulurlar.

#### **f) Stajyerlik;**

Ülkemizde de birçok işletme, meslek liselerinde, meslek yüksek okullarında ve fakültelerde okuyan genellikle son sınıf öğrencilerinden bu şekilde işgören tedarik etme yöntemini seçmektedir. Öğrenciler yaz aylarında ya da öğrenim döneminde staj veya işletmelerde beceri eğitimi adı altında geçici olarak istihdam edilirler. Asıl amaç teorik mesleki eğitimi almış öğrencilere öğrendiklerini buldukları sektörde uygulama olanağı vermektir. Bu sayede öğrenci uygulama yaparken, çalışmakta olduğu firmaya da katkı sağlamış olur. Bu karşılıklı ilişki aracılığıyla, firma öğrenciyi tanır, öğrencide firmayı tanır. Geleceğe yönelik olarak öğrenci, firmanın arzu edilebilir işveren olup olmadığını değerlendirir. Firmada öğrencinin bilgi, beceri, davranış, tutum ve iş performansını, izleme ve değerlendirme fırsatını yakalarlar. Karşılıklı memnuniyet söz konusu olursa, öğrenci staj gördüğü işletmede gelecekte çalışma olanağı bulur.

Ancak bazı işletmeler bu öğrencileri ucuz işgücü olarak görmektedir. Öğrenciye sorumluluk vermemekle birlikte, getir-götür işleri olarak ifade edilen basit işlerde kullanarak

ucuz işgücünden yararlanmak istemektedirler. Öğrencilerin bazıları da işletmelerde yapacakları staj çalışmalarının önemini farkında değildirlir.

### **g) İşletmede çalışanların tavsiyeleri;**

İnsan kaynakları tedarik yöntemlerinden biri de, örgütte mevcut işgörenlerin tanıdıklarını tavsiye etmelerinin sağlamasıdır. Birçok işletme, bu yöntemi kullanarak boş kadrolarını doldurma yoluna gitmektedir. İşletme yönetimi ile çalışan arasında karşılıklı memnuniyet varsa, işletme yönetimi boş kadroları doldurmak için işgörenlerinden yakın arkadaş ve akrabalarını önermelerini isteyebilir. Bununla birlikte, işletme çalışanları yaptıkları işlerden tatmin oluyorsa, bu durumu sürekli olarak yakın çevrelerine anlatacaklardır. Yakın çevrelerindeki tanıdıkları da işgörenin çalıştığı işletmede çalışma isteği duyacaklardır. Diğer taraftan çalışanlar her iki tarafı da memnun etmeye çalışacaklar, tavsiye ettikleri kişiler işe alındığında da kendilerini değerli hissedecekler, örgüte bağlılıkları artacaktır.

Bu yönetime göre, boş pozisyonlar ve bunlar hakkındaki bilgiler, o örgütte çalışanlara bildirilerek tanıdıklarını bulup getirmeleri ve başvurmalarını sağlamaları istenir. Üst yönetim, genellikle boş pozisyonları ya doğrudan çeşitli bülten veya duyurularla tüm çalışanlarına ya da önce durumu ustabaşılara, gözetimcilere veya posta başlarına bildirir. Sondakiler de durumu astlarına aktarırlar. Bu duyuruları yukarıda belirttiğimiz internet yoluyla yapmak da mümkündür. Bazı örgüt yönetimleri, uygun niteliklere sahip adayları bulup başvurularını sağlayan çalışanlarını ödüllendirme yoluna gitmektedir. Bu yöntemin başarıyla yürütülebilmesi için mevcut işgörenlerden tavsiyede bulunmaları istenirken, adayların alınacakları görevlerin niteliklerinin ve adaylarda bulunması gereken özelliklerin kendilerine açıklanması zorunludur.<sup>176</sup>

Yapılan bir araştırmada bu şekilde sağlanan işgörenlerin ayrılma oranlarının, diğer yollarla tedarik edilenlerinkinden daha düşük olduğu vurgulanmış olmasına karşın, bu yöntemin bir takım sakıncaları da söz konusudur. Örneğin; işletme içerisinde bir kısım

---

<sup>176</sup> Bingöl, a.g.e., s. 150.

işgörenler, kendi tanıdıklarını bir araya getirmek suretiyle hizipler kurabilirler.<sup>177</sup> Böyle bir hizipleşmeden ortaya çıkacak çatışma hem işletme ve hem de işgörenler için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu tür yöntemle işgören bulunmasının kötüye kullanılma olasılığını göz önünde bulundurmak koşuluyla, insan kaynağını tedarik etme yöntemleri arasında düşük maliyetli ve başarılı bir tekniktir.

#### **h) Danışmanlık firmaları;**

Danışmanlık firmaları ile yönetici araştırma firmaları, bir işletme için diğer kaynakların yetersiz kaldığı durumlarda deneyimli ve nitelikli işgörenler ile profesyonel yöneticileri bulup, seçim aşamasında da yardımcı olmaları amacıyla örgütler tarafından kullanılmaktadır. Genellikle büyük şirketler, özel nitelik gerektiren işler ile orta ve üst düzey yönetim pozisyonları için gerekli olan insan kaynağı tedarikinde bu tür danışmanlık firmalarını tercih etmektedir.

Danışmanlık firması temsilcileri, işletme yöneticisiyle görüşme yaparlar. Bu görüşmede temsilciler, işletmenin amaçlarını, işletmenin kültürünü, gerekli iş niteliklerini ve doldurulacak pozisyonun sorumluluklarını açık ve net bir şekilde öğrenirler. Bu bilgileri elde ettikten sonra, danışmanlık firması yetkilileri, potansiyel adaylarla iletişim kurarlar ve görüşme yaparlar, referanslarını kontrol ederler ve en nitelikli kişiyi seçim kararı vermesi için müşteriye sunarlar. Bazı durumlarda seçim işlevini de bu firmalar yerine getirir.<sup>178</sup>

#### **i) Mektupla ve işletmeye bizzat gelerek başvurular;**

İşgören gereksinimi olsun veya olmasın her işletmeye iş arayan kişiler, zaman zaman ya mektupla ya da gelerek bizzat iş başvurusunda bulunurlar. Özellikle ekonomik durgunluk ve kriz dönemlerinde, işsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda bu tür başvurular yoğunlaşır.

---

<sup>177</sup> Aşkun, a.g.e., s. 35.

<sup>178</sup> Mondy, Noe ve Premeaux, a.g.e., ss. 135–136.

Firmaya bizzat gelinerek başvuru yapıldığında, gereksinim olmasa bile, aday hemen reddedilmez. Bu kişilerin, bir başvuru formu doldurmaları sağlanır. Daha sonra niteliklerine uygun bir görevde boşalma olursa, kendisinin çağrılacağı bildirilir.

Firmaya bizzat gelerek yapılan başvuruda, özellikle vasıfsız veya mevsimlik işgörene gereksinim olduğu durumlarda, gazeteye duyuru ilanı verildiği veya bir duyuru yazısının giriş kapısına yapıştırıldığı da görülür. Bu tür başvurular genellikle firma kapısında güvenlik görevlilerine yapılır ve kapıda bir iş istek formu doldurulur. Kapıda güvenlik görevlileri tarafından iş istek formu doldurma yöntemi fabrikalarda ve otellerde sıkça rastlanılan bir durumdur.

Firmaya bizzat gelerek yapılan başvuruda görülen yaygın bir yöntemde C.V. (Curriculum Vitae) olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara postayla veya faksla gönderilmesidir. Bu C.V.' lerde işletme için eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır.<sup>179</sup>

Bu tür özgeçmişler firma tarafından dosyalanır. Firma başvuru sahiplerine aynı biçimde işgörene uygun bir iş olduğunda kendisini haberdar edecekleri bildirilir. Yeni işgörenlere gereksinim duyulduğunda, bu başvuru formları incelenir ve durumu uygun olanlara duyuruda bulunulur.

#### **j) Sendikalar;**

Yeni işgörene ihtiyaç duyan işletmeler, sendikalar aracılığıyla bu ihtiyaçlarını karşılayabilir. Eğer işletmede çalışanlar bir sendikaya üye iseler, işletme duyuruda bulunmadan veya bir işçi bulma kuruluşuna gitmeden önce çalışanların üyesi oldukları sendikanın yardımını isteyebilmektedir. İnsan kaynağını bulmada işçi sendikalarından yararlanma, genellikle bedensel çaba gerektiren işlerle sınırlı olup, endüstriden endüstriye önemli değişiklik göstermektedir.<sup>180</sup>

Bu yönetime göre; boş kadrolarını doldurmak durumunda olan işletme, her hangi nitelik ve nicelikte işgören aradığını ilgili sendikaya bildirerek ona istenen işgöreni sağlaması önerisinde bulunur. Kuşkusuz bu yöntem, yönetim-sendika ilişkilerinin iyi

<sup>179</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 80.

<sup>180</sup> Bingöl, a.g.e., s. 152.

olduğu ortamlarda başvurulabilecek bir yoldur. Ancak ilişkiler olumsuz ise, yönetimin bu kaynaktan yararlanması düşünülemez. Bazı ülkelerde işverenlerin sadece sendika üyelerini seçmelerini gerektiren “Kapalı-işletme” (closed shop) sistemi yasal olarak yasaklanmış bulunmasına karşın, uygulamada insan kaynağını bulma işleminin tamamına yakını sendikayla sınırlı olduğu çok sayıda örnek vardır.<sup>181</sup>

### **k) İşgören kiralama (leasing);**

İşgören kiralama, daha uzun süreler için “geçici statü”de işgören istihdamı ifade eder. Burada işe alınan işgörenler, kiralayan “leasing” firmasının kadrolu elemanlarıdır. İşgücü ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte işgören işe alınır. Burada işletme işte yeterli performansı gösteremeyen işgörenler yerine yeni işgören de talep edilmektedir. Bu uygulamada kiraya veren leasing firması, işgörenleri seçmekte eğitmekte ve işgücü ihtiyacı olan işletmelere bu işgörenini kiralamaktadır.<sup>182</sup>

Bu yöntem işletmeler tarafından insan kaynakları tedarikini özellikle işgücü maliyetleri ve devamlı statüde işgören çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımaması bakımından tercih edilebilmektedir. Bu yöntemde, işletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememekte, işgörenler için tek bir ücret ödemektedir. Ayrıca işgücü talebi daraldığında bu kişilerin kolayca işten çıkarılması mümkün olmaktadır.

İşgören kiralama (taşeron) firmalar aracılığıyla insan kaynakları tedariki, işletmenin aday araştırma ve işgören seçimine daha az zaman ve para harcaması yanında kısa veya uzun süreli ama geçici nitelikte işgücü ihtiyacını karşılamaya uygun ve daha ucuz bir istihdam biçimi olması gibi nedenlerle tercih edilmektedir. Çok üst düzey işler dışında genellikle her düzey iş için bu yola başvurmak mümkündür.<sup>183</sup>

---

<sup>181</sup> John B. Miner ve Mary G. Miner, **Personnel and Industrial Relations. A Managerial Approach**, 3. Ed., MacMillan Publishing Co., Inc., New York, 1977, s. 265.

<sup>182</sup> Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 84.

<sup>183</sup> Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir, 1998, s. 107.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İZMİR İLİ SEYAHAT ACENTALARI İNSAN KAYNAKLARI TEDARİK EĞİLİMLERİ UYGULAMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Seyahat acentaları turizm endüstrisinin ürün ve hizmetlerini pazarlayan temel işletmelerdir, turizm endüstrisi için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Seyahat acentalarının gerekli bilgi ve donanıma sahip, problem çözme yeteneği olan, insan ilişkileri kuvvetli yetişmiş insangücü gereksinimi büyüktür. Otomasyon, merkezi rezervasyon sistemleri ne kadar gelişmiş olsa da, hizmet sektörünün bir parçası ve konusu insana hizmet olan seyahat acentalarının başarısı ancak yetişmiş insan çalıştırmakla çözülebilir. Turistik çekim merkezini en iyi satış veya rezervasyon elemanı tanıtır, gelen turisti transfer görevlisi karşılar ve turist kalacağı otele transferini gerçekleştirir, çekim merkezlerini en iyi rehber tanıtır, turizm endüstrisinin ürünlerini en iyi otel rehberleri pazarlar, tatilin başından sonuna kadar çıkan bir çok sorunu ancak seyahat acentasının görevlileri çözebilir, ülkelerin, çekim merkezlerinin, konaklama işletmelerinin reklam, tanıtım ve pazarlamasını yaparak, ülkelerin, çekim merkezlerinin ve konaklama işletmelerinin imajının güçlenmesine, tanıtımına, katkı sağlarken, tanıtım maliyetlerinin minimum seviyeye inmesinde büyük yarar sağlarlar.

Seyahat acentaları sundukları hizmetlerin doğası gereği tüketicilerin beklentilerini en yüksek düzeyde karşılamak zorundadır. Seyahat acentaları, tüketicinin, turizm endüstrisinin, ülkesinin beklentilerini karşılamak için; çalışan işgörenin seyahat acentacılığı alanında gerekli eğitimleri alması, bilgi ve deneyime sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklere uygun işgörenin tedarikinde insan kaynakları çalışmalarına, iç ve dış insan kaynakları tedarik çevrelerine, bu çevrelerden tedarik için kaynak ve yöntemlere gereksinim vardır.

Bu alan araştırmasında İzmir merkezde bulunan seyahat acentalarının bu alandaki eğilimlerini, tedarik edilen işgörenin başarı-başarısızlık eğilimlerini ve varsa

başarısızlık nedenlerini tespit edip şimdiye kadar pek araştırma yapma ve eser yayınlama gereksinimi duyulmayan seyahat acentalarında insan kaynakları yönetimi çalışmalarına katkı sağlamaya yöneliktir. Bu nedenle gelecekte bu alanda ne sorusuna cevap arayacak nicel araştırmalara katkı sağlamak için insan kaynakları yönetiminin bir parçası olan insan kaynakları tedarik çevreleri ile ilgili kuram ve nedenleri nitel araştırma yöntemiyle bulmak amaçlanmıştır. Bu alandaki araştırma eksikliği nedeniyle eğilim tespitlerine yönelik bir çalışma yapılmıştır.

Bu alan araştırması için İzmir Merkez de ki A Grubu işletme belgeli 64 seyahat acentasında insan kaynakları tedarikinde yetkili bireylerden, veri toplanmıştır. İzmir'deki seyahat acentalarında yapılan araştırma şu amaçlara yöneliktir:

- İnsan kaynakları tedarikinde bulunacak işletmenin mevcut işgörenin pozisyon ve kadro profili ile insan kaynakları çalışmalarını, tespit etmek,
- Seyahat acentalarının insan kaynakları temininde tedarik çevresi eğilimlerini tespit etmek,
- Dış tedarik çevresinden hangi kaynaktan, hangi yöntemle işgören alma eğiliminde olduklarını tespit etmek,
- Dış tedarik çevresinden alınan işgörenin başarı eğilimlerini tespit etmek, varsa başarısızlık nedenlerini bulmaktır.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Nicel araştırma yönteminde genellikle olasılık temelli örneklem kümesi seçilmektedir. Ancak nitel araştırma yönteminde amaçlı örneklem kümesi seçilmektedir.

Alan araştırmasının amacına uygun, turizm disiplinine katkı sağlayacak, kurumsal veya kurumsallaşma eğiliminde olan, A grubu işletme belgeli, turizm alanında seyahat acentacılığı faaliyeti yürüten firmalar örneklem kümesinin içinde yer almasına ilişkin sohbet tekniğinde ön görüşme yapılmış ve firma iklimi

gözlemlenmiştir. Denekler (katılımcılar) insan kaynakları tedarikinde yetkili bireylerden oluşmuştur.

İzmir TÜRSAB Bölgesel Yürütme Kurulundan alınan bilgiye göre İzmir ve ilçelerinde 216 A Grubu, 44 A Grubu Geçici, 9 B Grubu, 42 C Grubu olmak üzere toplam 311 firmadan oluşan, TÜRSAB belgeli seyahat acentası bulunmaktadır. İzmir merkezde 175 A Grubu, 36 A Grubu Geçici, 7 B Grubu, 37 C Grubu, olmak üzere toplam 255 firmadan oluşan işletme belgeli seyahat acentası bulunmaktadır.

Alan araştırmasının evrenini, İzmir merkezde bulunan 175 A Grubu, işletme belgeli seyahat acentası oluşturmuştur. Araştırmanın evrenin seçiminde şunlar dikkate alınmıştır:

- Homojen örneklem kümesi oluşturabilmek,
- A grubu seyahat acentalarının çok amaçlı faaliyetler gerçekleştirebilmesi,
- A grubu seyahat acentalarının, 1608 sayılı yasa kapsamında tur operatörlüğü yetkisine sahip olmaları,
- Kurumsallaşma eğilimlerinin diğer sınıflara göre daha yüksek olması.

Seyahat acentalarıyla yapılan ön görüşmeler 3 aylık bir süre içinde tamamlanmıştır. Bir aylık sürede de görüşme formuyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Seyahat acentaları önemli işler yapmaktadır. Ancak herkesin yapabileceği bir iş gibi görülmektedir. Ön görüşmelerde acentalar doğal ortamlarında gözlemlendi ve incelendi. Acenta yetkilileriyle sohbet biçiminde, informal görüşme yapıldı. Örneklem kümesi oluşturma aşamasında yapılan ön görüşmelerde alınan bilgiler ve gözlemlenen ortam; A grubu seyahat acentalarının faaliyet ve yönetim düzeyinde homojen olmadıklarını göstermiştir.



İzmir ili merkezde bulunan seyahat acentalarının; %69'u A Grubu, %15'i A-G Grubu, %2'si B Grubu, %14'ü C Grubu, işletme belgeli firmalardır. Yapılan faaliyetler ve işletmede bulunması gereken nitelikler nedeniyle, yüzdeler dilim olarak prizmanın en tepesinde A Grubu işletme belgeli seyahat acentaları bulunması gerekirken, prizmanın en altında yer almışlardır. Bu durum seyahat acentalarının yasadaki öngörülen niteliklerden uzak, yasal boşluklardan yararlanarak A Grubu işletme belgesi aldıkları düşüncesine neden olmuştur. Yapılan ön görüşmelerde bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Ön görüşmelerde A Grubu işletme belgeli seyahat acentalarıyla ilgili ortaya çıkan bazı bilgiler şunlardır:

- Bazı seyahat acentalarının A grubu işletme belgesine sahip oldukları halde; seyahat acentacılığı faaliyetlerini yürütmedikleri, görülmüştür.
- Bazı firma yetkililerinin şöförlük, manavcılık, gibi mesleklerden gelerek acenta sahipleri oldukları görülmüştür.
- Bazı firmaların servis taşıma işiyle uğraştıklarını tespit edilmiştir.
- Bazı firma sahiplerinin de elinde yolcu taşıma araçları olduğu için, taşıma araçlarının boş kalmaması ve vasıta kiralama problemleri olmayacağından dolayı seyahat acentacılığı faaliyetlerine girdikleri tespit edilmiştir.
- Bir firmanın iç çevresi, içinde bulunduğu sektörün iklimini taşıması gerekir. Ancak iki masa, bir bilgisayar ile küçük bir ofiste; iki işgören ve bir sorumlu müdürle, seyahat acentacılığının birçok alanında faaliyet gösteren firmalar bulunmaktadır.
- Seyahat acentalarının bazıları; işlem yapmaları gereken döviz sınırını, döviz firmalarından kestirdikleri makbuzlar ile tamamlayarak, A grubu işletme belgesi almışlardır.
- Bazı firmaların pazarlama stratejisi olarak, ev gezmelerine giden ev hanımlarını satış elemanı olarak kullandıkları görülmüştür.
- Bazı seyahat acentalarının sigortacılık, reklamcılık gibi faaliyetlerde buldukları görülmüştür.

Bu tür firmaların turizmle pek ilgilerinin olmadığı ve seyahat acentalarının küçük aile işletmeleri oldukları görülmüştür. Bu durum ayrı araştırma konusu olarak ele alınabilir.

Kıyası acentaların büyüklüğünü; belgesine, yapılan faaliyet alanına göre değerlendirmek oldukça güçtür. Turizm endüstrisi alanında istenilen verilere ulaşabilmek için bu tür A grubu seyahat acentaları örneklem kümesine dahil edilmemiştir. Bazı seyahat acentası yetkilileri de ön görüşmeye ve sonrasında esas görüşmeye katılmak istememişlerdir. Ön görüşmeler sonucunda turizm endüstrisine ve turistik tüketiciye yönelik faaliyetler gerçekleştiren ve asıl işi seyahat acentacılığı olan, iş hacmi ve potansiyeli olan, turizm firması iklimi taşıyan firmalar örneklem kümesine dahil edilmiştir. Bu nedenle örneklem kümesi 64 seyahat acentasından oluşmuştur. Araştırma alanının konusu gereği; örneklem kümesinde yer alan her firmadan, bir insan kaynakları tedarikinden sorumlu denek araştırmaya dahil edilmiştir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma da ilk önce kaynak taraması yapılmıştır. Daha sonra kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında ön görüşmeler yapılmış, seyahat acentalarının yönetim ve turistik faaliyet yapıları da dikkate alınarak, birincil verilere ulaşmak için nitel araştırma tekniklerinden yapılandırılmış standart açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşan görüşme tekniğinin uygulanmasına karar verilmiştir.

İnsan davranışları ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir ve bu yaklaşımda araştırmaya dahil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri büyük önem taşır.<sup>184</sup> Nitel yöntem, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, görüş, tutum ve davranışların ve bunların olası nedenlerinin görsel, sözlü iletişim raporları, ya da dokümanların incelenmesi yoluyla araştırılmasıdır.<sup>185</sup> Gözlem, görüşme ve doküman

---

<sup>184</sup> Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 39.

<sup>185</sup> Atilla Yüksel ve Fisun Yüksel, **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004 s. 149.

analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı nitel yöntem, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir.<sup>186</sup>

Toplanan verilerden yola çıkarak daha önceden bilinmeyen birtakım sonuçları, birbiri ile ilişkisi içinde açıklayan modelleme çalışması anlamına gelmektedir.<sup>187</sup> Nitel araştırmaların en temel özellikleri; doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma tasarımında esneklik, tümevarımcı analiz ve nitel veridir.<sup>188</sup> Nitel araştırmalarda ele alınan konu, içinde bulunduğu doğal ortamda incelenir ve değişkenlerin manipüle edilmesi ya da davranışların doğal sürecinden farklı bir ortamda oluşturulması söz konusu değildir.

Seyahat acentalarında dış çevreden insan kaynakları tedariki konusu işgören ve işveren, davranış, tutum, deneyim ve algılamaları ile yakından ilgilidir. İşgören tedarikinde yetkili olan kişiler zaman içinde deneyim kazanmışlardır. Bu deneyimlerine göre davranış ve tutumlar geliştirmişlerdir. İleride yapılacak nicel araştırmalara kaynak sağlanabilmesi için, insan kaynakları tedarikinde yetkili olan kişilerin; davranışlarını, tutumlarını, deneyimlerini ve algılarını tespit edilmesi ve bunların nedenlerine cevap bulunması gerekmektedir. İkincil veriler insan kaynakları tedariki ile ilgili ne, nasıl, sorularına cevap vermektedir. Ancak neden kullanıldıklarına, işletme profili ile aralarında ilişki olup, olmadığına, tedarik edilen işgörenlerin başarısızlık nedenlerine, ilişkin elde edilen veri bulunmamaktadır. Bunun yanında elde edilen ikincil verilerden, seyahat acentacılığı alanına neler ve neden transfer edilmiştir? Seyahat acentalarında insan kaynakları tedarikinde yetkili bireylerin işgörenle ilgili algılamaları nelerdir? Sorularına da cevap bulmak gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları yönetim disiplini geneli kapsamaktadır. Araştırmanın temel amacı seyahat acentacılığı alanında insan kaynakları disiplinine kuramsal yönden katkı sağlamaktır.

---

<sup>186</sup> Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, s 39.

<sup>187</sup> Yüksel ve diğeri, **a.g.e.**, s. 149.

<sup>188</sup> M.Q. Patton, **Qualitative Evaluation and Research Methods**, Thousand Oaks, California, 2002, s. 75.

Nitel araştırmada çoğunlukla üç tür veri toplanır: Çevreyle ilgili veri, süreç ile ilgili veri ve algılara ilişkin veri. Çevreyle ilgili veriler, araştırmanın üzerinde yapıldığı toplum, kişi ya da çevrenin sosyal, psikolojik, kültürel, fiziksel ve demografik özelliklerine ilişkindir. Bu tür veriler sürece ve algılara ilişkin verilere temel oluşturur ve diğer ortamlarla karşılaştırma olanağı yaratır. Süreçle ilgili veriler, araştırma sürecinde neler olup bittiği ve bu olanların araştırma grubunu nasıl etkilediğine ilişkindir. Algılara ilişkin veriler ise, araştırma grubuna dahil olan bireylerin süreç hakkında düşündüklerine ilişkindir.<sup>189</sup>

Alan araştırmasında; seyahat acentalarının insan kaynakları yönetimini ve tedarikini etkileyebilecek iç çevreyle ilgili veriler toplanmıştır. Çevreyle ilgili olarak katılımcılara ait demografik verilerde toplanmıştır. Ancak bu verilerin araştırmaya katkı sağlamayacağı düşünölmüştür. Süreçle ilgili olarak insan kaynakları tedarik eğilimlerine ve nedenlerine ilişkin veriler toplanmıştır. Algılarla ilgili olarak işęörenle ilgili memnuniyetsizlik, yaşanan sorunlar, uyumsuzluk üzerine veriler toplanmıştır.

Nitel araştırmalarda bu verilerin toplanmasında kullanılan yaygın veri toplama yöntemleri, görüşme, gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesidir.<sup>190</sup> Verilerin toplanmasında bu üç yöntemde kullanılmıştır. Öncelikle ikincil verilere ulaşmak için doküman incelemesi yapılmıştır. Daha sonra turizm alanında kurumsal veya kurumsallaşma eğiliminde olan seyahat acentalarının tespitine yönelik sohbet şeklinde ön görüşme yapılmış, firma iklimi gözlemlenmiştir. Örnekleme kümesi oluşturulmuştur.

Sağlıklı bir alan araştırması için elde edilen örnekleme kümesi 64 seyahat acentasında insan kaynakları tedarikinde yetkili bireylerden oluşmuştur. Örnekleme kümesi nicel bir araştırma için yeterli görölmemiştir. Alan araştırması ile; önceden ve alan araştırması sırasında elde edilen ikincil verileri seyahat acentacılığı alanına transfer ederek, bu transfer sonucunda seyahat acentacılığı alanında kuramsal bir sonuca

---

<sup>189</sup> Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, s 40.

<sup>190</sup> Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, s 40.

ulaşmayı amaçlamaktadır. Amaca ulaşmak için insan kaynakları yönetiminde yetkili bireylerin davranışları, tutumları, algılamaları ve nedenleri üzerine kurulu bir alan araştırması gerçekleştirmek için görüşme tekniğini uygulamaya karar verilmiştir.

Önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı, karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci, olarak tanımlanan görüşme, sosyoloji ile hemen hemen eş anlamlı olarak kullanılmaktadır ve pek çok sosyal bilim alanında etkili bir veri toplama aracı olarak yerini almıştır. Tanımda kullanılan süreç kavramı; iletişimdeki sürekliliği ve dinamikliği, karşılıklı olma; iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşmesini, etkileşim kavramı; kişiler arası oluşan bağı, önceden belirlenmiş bir amaç ise, belirli amaca yönelik bilginin toplanılmasını ifade etmektedir.<sup>191</sup>

Ayrıca görüşme tekniği bize şu avantajları da sağlayacaktır<sup>192</sup>;

- Ankette yanlış anlamamanın yüksek olması,
- Görüşmede yüzeysel anlamların yanında derin anlamlar çıkarılabilmesi,
- Gerçeklerin ortaya çıkarılması, değişen koşullara uyabilme esnekliği,
- Geri besleme mekanizması,
- Cevaplarda bireyselliğin korunması
- Cevaplama oranlarının yüksek olması sayılabilir.

Ayrıca görüşme tekniği ile katılımcıların deneyimleri, tutumları, düşünceleri, niyetleri, yorumları, zihinsel algıları ve tepkileri gibi gözlemlenemeyen yanları da araştırılabilecektir. Bunun yanında araştırmacı görüşmeleri gerçekleştirirken gözlemleriyle bizzat katılımcı konumuna gelecektir.

---

<sup>191</sup> Yüksel ve diğeri, **a.g.e.**, s.155. C. J. Stewart ve W. B. Cash, **Interviewing: Principles and Practices**, C. Brown Pub. Dubuque, IO: Wm.,1985.

<sup>192</sup> Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, ss. 119–120.

Çok geniş bir alanda bilgi toplamak için kullanılan görüşme tekniğinin değişik türleri bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalardan ilki;

- Literatürde genel olarak yapılandırılmış (yönlendirici olan)
- Yapılandırılmamış (yönlendirici olmayan), olarak ikiye ayrılır.

Bunun dışında katılan kişi sayısına göre görüşmeyi bireysel ve grup görüşmesi olarak sınıflandırmak da mümkündür. Soru tekniğine göre de açık uçlu, kapalı uçlu sorular olarak sınıflandırmak mümkündür.

Alan araştırmasında insan kaynakları tedarikinden sorumlu bireylere sormak üzere standartlaştırılmış açık uçlu ve kapalı uçlu sorulardan oluşan, yapılandırılmış görüşme (structured interview) tekniği uygulanmıştır. Önceden, soruların ne şekilde ve hangi sırayla sorulacağı belirlenmiştir. Hangi verilerin toplanacağı en ayrıntılı şekilde saptanmış, görüşme planı ve formu hazırlanmıştır. Bu görüşme tekniği; görüşmeci yanlılığı veya öznelliğini en düşük seviyeye indirmesi, görüşme sırasında zamanın verimli kullanılması, cevapların denetim ve sayımının kolay olması, araştırmanın tanımsal veya açıklamalı yönün ağırlıklı olması, araştırmanın başkaları tarafından tekrar edilmesi olasılığı, nedenlerinden dolayı kullanılmıştır. Görüşmenin hedefi, görüşülen bireylerden elde edilen bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı saptamak ve buna yönelik karşılaştırmalar yapmaktır.

Öngörülerin belirlenmesinde önceden yapılan plot yapılandırılmamış öngörüşmelerden yararlanılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda şu öngörülerde bulunulmuştur:

- 1) Seyahat acentaları insan kaynakları tedarikinde amatör tutum içindedirler. Ancak işgören sayısı arttıkça insan kaynakları ile ilgili işler karmaşıklaşmaktadır, insan kaynakları veya personel bölümüne gereksinim duyulmaktadır. Kısaca işgören sayısı arttıkça, insan kaynakları tedarik ve işlemlerinde profesyonelleşmeye eğilimi

artmaktadır. İnsan kaynakları veya personel bölümü olan seyahat acentalarının da, işgücü planlaması yapma ve insan kaynakları envanteri tutma eğilimleri fazladır.

- 2) Seyahat acentasında ki sorumlu müdür aile dışından ise, işletme kurumsallaşma eğilimindedir. Sorumlu müdür aile dışından ise insan kaynakları tedarikinde yetkilidir. Seyahat acentasında insan kaynakları veya personel bölümü varsa, bu bölümler insan kaynakları tedarikinde yetkilidir. Ancak her durumda seyahat acentası sahiplerinin insan kaynakları tedarikinde yetkili olma eğilimleri vardır.
- 3) Seyahat acentalarının faaliyet alanlarının artmasıyla işgören sayıları ve terfi edilebilecek kadro sayıları artacaktır.
- 4) Seyahat acentaları boşalan yönetim kadrolarına tanıdıkları, güvendikleri, işletmeyi ve faaliyetlerini bilen birilerini getirmek isterler. Bu nedenle iç terfi yoluyla işgören tedarik etme eğilimleri fazladır. Diğer boşalan veya gereksinim duyulan orta veya alt pozisyondaki kadrolara dış çevreden işgören tedarik etme eğilimleri fazladır. Çünkü işletmede işgören sayısında düşüş yaşanacaktır. Bu durum da işgören içerden telafi edilemeyeceği için dış çevreden işgören tedariki yoluna gidilecektir.
- 5) Seyahat acentaları, dış çevreden işgören tedariki kaynak ve yöntemlerinden orta kademe pozisyonlara işgören almak için yararlanmaktadırlar. Orta kademe pozisyonlara dış çevreden insan kaynakları tedariki eğilimleri iç çevreden kaynakları tedariki eğilimlerinden fazladır.
- 6) Seyahat acentacılığı belli eğitim, bilgi birikimi ve deneyim gerektiren bir hizmet sektörüdür. Bu nedenle de seyahat acentaları dış çevreden işgören tedarik kaynağı olarak meslek liselerinden, üniversitelerden ve rakip firmalardan yararlanırlar. Seyahat acentaları dış çevreden insan kaynakları tedariki sırasında iş deneyimine sahip, yetişmiş eleman

sıkıntısı çekmektedir. Yetişmiş eleman istedikleri için üniversitelerden ve meslek liselerinden insan kaynakları tedarikini tercih etmektedirler.

- 7) Seyahat acentaları çalışanların tavsiyesi, duyuru ve bizzat işletmeye başvuru yöntemlerini kullanmaktadır. Duyuru hedef kitleye çok hızlı ulaşmayı sağlar. İşletmeye bizzat başvuruda işgören seçimi için görüşme gerekmektedir. İşveren veya vekili çalışanların tavsiyelerini dikkate alırsa dışarıdan insan kaynakları tedarikinde karşılaşılan sorunlar en aza inecektir, işe alınan işgören daha az uyum sorunu ile karşılaşacaktır, işgören arasında daha az çatışma yaşanacaktır.
- 8) İzmir’de ki seyahat acentalarının başlıca faaliyet alanları biletleme ve rezervasyondur. Bu faaliyet alanları için dış çevreden insan kaynakları tedarikinde daha çok satış elemanı pozisyonunda işgören alma eğilimleri vardır.
- 9) Seyahat acentalarında turizmin mevsimlik özelliğinden dolayı sezonluk işgören alımı söz konusu olmaktadır. Turizm sektörünün geneli için söylenen işgören sirkülasyonunun fazla olması durumu seyahat acentaları içinde geçerlidir. İşten ayrılmalar seyahat acentalarında da fazladır. Ayrılan işgören, sürekli işgücü gerektiren kadroyu veya geçici işgücü gerektiren kadroyu boşaltmış olabilir. Bu boşalan kadrolar için dış çevreden insan kaynakları tedarikine gidilmesi gerekmektedir.
- 10) Dış çevreden tedarik edilen işgörenin seyahat acentalarında genellikle başarılı olduklarını söyleyebiliriz. Seyahat acentaları homojen bir özellik göstermedikleri için başarısızlık nedenleri her işletme için farklılık gösterir.

Alan araştırmasında seyahat acentalarından veri toplamak için, yapılandırılmış 33 soru içeren standart görüşme formu hazırlanmış, katılımcılarla (deneklerle) görüşme yapılmıştır. Görüşme için hazırlanan görüşme formunda 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11A. 12A. 13A. 16. 17A. 19A. 20A. 21A. 22. sorular kapalı uçlu sorulardır. 11B. 12B. 13B. 14. 15A. 15B. 17B. 18. 19B. 20B. 21B. 23. 24. 25. sorular açık uçlu



sorulardır. Soruların (B) bölümleri kapalı uçlu sorulara verilen cevapların nedenlerini ve 15. sorudaki açık uçlu soruya verilen cevabın nedenlerini öğrenmeye yöneliktir.

Görüşmenin ilk 10 sorusu seyahat acentalarında mevcut işgörenin kadro ve pozisyon durumları ile insan kaynakları çalışmalarını değerlendirmeye yönelik kapalı uçlu sorulardan oluşmuştur. 11. Soru insan kaynakları temininde tedarik çevresi eğilimlerini ve nedenlerini değerlendirmeye yöneliktir. 17. Soru yönetici temininde tedarik çevresi eğilimlerini değerlendirmeye yöneliktir. 12. ve 13. Sorular dış tedarik çevresinden hangi kaynaktan, hangi yöntemle işgören aldıklarını ve nedenlerini değerlendirmeye yöneliktir. 14. 15. 16. 18. Sorular seyahat acentalarının hangi faaliyet alanlarında çalıştıkları, bu faaliyet alanlarında hangi pozisyonlar için dış çevreden işgören tedarik ettikleri, dış çevreden insan kaynakları tedarikine hangi durumlarda gereksinim duydukları, dış çevreden insan kaynakları tedarikinde karşılaştıkları sorunları değerlendirmeye yöneliktir. 19. 20. 21. Sorular dış çevreden insan kaynakları tedariki ile alınan işgörenin başarı eğilimlerini ve varsa başarısızlık nedenlerini değerlendirmeye yöneliktir. 22. 23. 24. 25. sorular görüşmeye katılan katılımcılarla ilgili demografik sorulardır.

Çevreye yönelik sorular, seyahat acentasının iç ve dış çevresine yönelik profil oluşturmak, karşılaştırmalarda yararlanmak ve katılımcının demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. Sürece yönelik sorular, seyahat acentasının insan kaynakları tedarikinde tercihlerini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Algıya yönelik sorular katılımcının insan kaynakları tedarikinde tercih ve memnuniyet nedenlerini öğrenmeye ilişkin sorulmuştur. Çevreye, sürece, algıya yönelik sorular şu şekilde kategorilere ayrılmıştır:

- **Çevreye yönelik sorular:** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 22, 23, 24, 25.
- **Sürece yönelik sorular:** 11(A), 12(A), 13(A), 15(A), 16, 17(A), 18.
- **Algıya yönelik sorular:** 11(B), 12(B), 13(B), 15(B), 17(B), 19(A), 19(B), 20(A), 20(B), 21(A), 21(B).

Seyahat acentalarında alan araştırması bölümü analiz ve bulgulardan oluşmuştur. Analiz kısmında verilen cevaplar içerik analizi yöntemine göre gruplandırılıp, tablolar oluşturulmuştur. Bu cevapların, kullanılan cevaplar içindeki frekans yüzdeleri verilmiştir. Ayrıca bazı sorulara verilen cevaplar, diğer sorulara verilen cevaplar ile karşılaştırılmıştır. Kendi içlerinde analiz edilmiştir. Karşılaştırma analizinde tablo oluşturulmamıştır.

Bulgulara ve sonuca ulaşmak için görüşme tekniğinde kullanılan içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde temel hedef, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Veri analiz sürecinin

- Betimleme,
- Sınıflama
- İlişkilendirme, olarak üç aşamada incelenmesi gerekmektedir.

**Betimleme aşamasında;** görüşme formuyla toplanan veriler, temize geçilmiş ve kapsamlı bir şekilde tanımlanmıştır. Görüşme sırasında bazı sorulara birden çok cevap verildiği olmuştur. Bu cevaplar betimleme aşamasında dikkate alınmıştır.

**İkinci aşamada;** daha sonra elde edilen veriler gruplandırılmış, birbirine yakın veya ilişkisi olan cevaplar aynı gruba alınmıştır. Daha önceden belirlenen temalara göre veriler özetlenmiştir. Görüşülen kişi tarafından bazı cevaplar birkaç anket sorusunda tekrar verildiği halde, tespitlerde bulunmak için dikkate alınmıştır. Bazı ilgisiz veya analize dahil edilmesine gerek olmadığı düşünülen cevaplar çıkartılmıştır.

**Analiz aşamasında ise;** veriler çözümlenmiştir, ilişkiler ortaya konmuştur. Analizde tablolardan yararlanılmış, soru hazırlama aşamasında kategorilere ayrılmış, analiz aşamasında tabloların içerisinde elde edilen verilere göre yeni kategoriler oluşturulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorulara ne kadar sıklıkla katılımcılar tarafından cevapların tekrarlandığına ilişkin frekans yüzdeleri bulunmuştur.

Kategoriler arasında ve içinde var olan ilişkiler saptanmıştır. Kavramsal çerçeve alan araştırması öncesinde oluşturulmuştur.

Araştırmacıların aynı veri setini kodlaması ve ortaya çıkan kodlama benzerliklerinin ve farklılıklarının sayısal olarak karşılaştırılmasıyla, bir kodlama yüzdesine ulaşılır. Karşılaştırma sonucu ulaşılan benzerlik yüzdesinin %70 düzeyinde ve üstünde olması, kodlamanın ve oluşturulan temaların güvenilirliğine işaret edecektir.<sup>193</sup> Nitel verilerin nicelleştirilmesi; görüşme, gözlem veya dokümanların incelenmesi yoluyla elde edilmiş yazılı verilerin belirli süreçlerden geçilerek sayılara ve rakamlara dökülmesidir.<sup>194</sup> Nitel verinin sayılara indirgenmesindeki amaç, istatistiksel yöntemler kullanarak verinin genelleştirilmesi değildir. Amaç, sayısallaştırarak güvenilirliğin artırılmasıdır. İkinci amaç yanlılığı azaltılmak, bir diğer amaç ise ortaya çıkan tema veya kategoriler arasında karşılaştırma yapabilmektir. Nitel veriyi sayısallaştırma iki yöntemle yapılabilir: Kelime sıklık hesapları ve basit yüzde hesapları.<sup>195</sup> Alan araştırmasında basit yüzde hesaplarından yararlanılmıştır. Nitel araştırma yönteminde sayısal ifadelerin yanında değerlendirmelerde tam, kesin, kısmen, çok, az gibi ifadelerde yer verilir. Bu tür ifadelere de değerlendirme aşamalarında yer verilmiştir.

Nitel araştırmalarda “iç geçerlik” yerine “inandırıcılık”, “dış geçerlik” (genelleme) yerine “aktarılabirlik”, “iç güvenilirlik” yerine “tutarlık” ve “dış güvenilirlik” (tekrar edilebilirlik) yerine “teyit edilebilirlik” kavramları kullanılmaktadır. Alan araştırmasında nitel araştırmanın bilimsel değerlendirilmesinde kullanılan inandırıcılık, aktarabilirlik, tutarlık, teyit edilebilirlik özellikleri şu şekilde dikkate alınmıştır:

- **İnandırıcılık yönüyle**, seyahat acentalarıyla bir yıl süreyle etlileşimde bulunulmuş; ön görüşme, gözlem, görüşme teknikleri kullanılarak ve analizde basit yüzde dağılımlarına yer verilerek teknik çeşitlemesi yapılmıştır. Bu alanda yayınlanmış araştırması olan bir uzaman tarafından

<sup>193</sup> Yüksel ve diğeri, **a.g.e.**, s. 178.

<sup>194</sup> Yıldırım ve Şimşek, **a.g.e.**, ss.119-120.

<sup>195</sup> Yüksel ve diğeri, **a.g.e.**, s. 227.

çalışmanın başlangıcından sonuna kadar geçen süre içinde araştırma belli süreçlerde incelenip, çalışma için danışmanlık desteği alınmıştır. Çalışmanın belirli süreçlerinde katılımcılara geri dönülerek çalışma teyit ettirilmiştir.

- **Aktarabilirlik yönüyle;** Sosyal bilimler alanında genelme yapmak oldukça zordur. Önemli olan araştırmayı okuyan kişiler benzer ortamlara ve süreçlere ilişkin bir anlayış oluşturabilir ve kendi uygulamalarına daha deneyimli ve bilinçli yaklaşabilir. Alan araştırmasının aktarabilirlik yönünü güçlendirmek için; A Grubu işletme belgeli seyahat acentaları arasından, ön görüşme sonucunda araştırmanın amacına hizmet edebilecek acentalar seçilerek, amaçlı bir örneklem kümesi oluşturulmuş, elde edilen veriler detaylı analiz edilerek bulgu ve sonuç bölümünde ayrıntılı betimlenmiştir.
- **Tutarlık ve teyit edilebilirlik yönüyle;** Kuramsal bilgilerden ve ön görüşmeden yola çıkarak, öngörüler ve görüşmede sorulacak sorular belirlenmiştir. Bu çalışmayı okuyacak ve inceleyecek olan uzman kişiler alan araştırmasında yer alan uygulamayı değerlendirip, kuramsal bilgilerin alan araştırmasında ne ölçüde kullanıldığını değerlendireceklerdir.

Sonuç bölümünde, elde edilen bulgular ışığında, araştırmanın uygulama amacına yönelik betimlemeler, çıkarımlar ve öneriler yer almıştır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

Alan araştırmasının analizini iki aşamada ele alınmıştır. Birinci aşamada; standart yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorulara verilen cevapların analizi yapılmıştır. İkinci aşamada; Bazı sorulara verilen cevaplar, diğer sorulara verilen cevaplardan bazıları ile karşılaştırılmıştır. Aralarındaki ilişki değerlendirilmiştir.

**Soru:1)** Seyahat acentasında insan kaynakları veya personel bölümü var mı?

**Tablo 3.1 :** İnsan Kaynakları veya Personel Bölümünün Olup, Olmadığına İlişkin, Seyahat Acentalarının Yüzde Dağılımları

| Seçenekler                                   | N         | %          |
|--|-----------|------------|
| a) İnsan kaynakları veya personel bölümü var | 20        | 31         |
| b) İnsan kaynakları veya personel bölümü yok | 44        | 69         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>               | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Soru:2)** Seyahat acentasının da insan kaynakları tedarik konusuyla kim ilgilenmektedir?

**Tablo 3.2:** Seyahat Acentalarının da, İnsan Kaynakları Tedariki Konusuyla İlgilenenlerin, Buldukları Pozisyonların Yüzde Dağılımları

| Seçenekler                     | N         | %          |
|--------------------------------|-----------|------------|
| a) İşletme sahibi              | 46        | 72         |
| b) İşletme müdürü              | 14        | 22         |
| c) İnsan kaynakları yöneticisi | -         | 0          |
| d) Personel müdürü             | 4         | 6          |
| e) Bölüm müdürü veya şefi      | -         | 0          |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b> | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Soru:3)** Seyahat acentasında, işletmede çalışan yöneticiler dahil kaç kadrolu işgören bulunmaktadır?

**Tablo 3.3:** Seyahat Acentalarında, Yöneticiler Dahil Çalışan Kadrolu İşgören Sayılarının Yüzde Dağılımları

| Seçenekler                                | N         | %          |
|---|-----------|------------|
| a) 1–2 arası işgören çalışmaktadır        | -         | 0          |
| b) 3–4 arası işgören çalışmaktadır        | 8         | 13         |
| c) 5–6 arası işgören çalışmaktadır        | 22        | 34         |
| d) 7–8 arası işgören çalışmaktadır        | 22        | 34         |
| e) 8 den daha fazla işgören çalışmaktadır | 12        | 19         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>            | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Soru :4)** Seyahat acentasında sorumlu müdür var mı?

**Tablo 3.4 :** Seyahat Acentalarında Sorumlu Müdürlerin Olup, Olmadığına İlişkin Yüzde Dağılımı

| <b>Seçenekler</b>              | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|--------------------------------|-----------|------------|
| a) Sorumlu müdür var           | 64        | 100        |
| b) Sorumlu müdür yok           | -         | 0          |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b> | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Soru:5)** Seyahat acentasında bulunan sorumlu müdürün, işletme sahibine yakınlık derecesi nedir?

**Tablo 3.5 :** Seyahat Acentalarında Bulunan Sorumlu Müdürlerin, İşletme Sahibine Yakınlık Derecelerinin Yüzde Dağılımı

| <b>Seçenekler</b>                           | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|---|-----------|------------|
| a) Sorumlu müdür işletme sahibi veya ortağı | 28        | 44         |
| b) Sorumlu müdür işletme sahibinin yakını   | 14        | 22         |
| c) Sorumlu müdür aile dışından              | 22        | 34         |
| <b>Kullanılan cevap sayısı</b>              | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Soru:6)** Seyahat acentasında bölüm müdürü/müdürleri var mı? Varsa kaç kişi?

**Tablo 3.6 :** Seyahat Acentalarında ki Bölüm Müdürü / Müdürlerinin Sayılarının Yüzde Dağılımları

| <b>Seçenekler</b>                   | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|-------------------------------------|-----------|------------|
| a) Hiç bölüm müdürü yok             | 30        | 47         |
| b) 1 Kişi bölüm müdürü              | 12        | 19         |
| c) 2 Kişi bölüm müdürü              | 22        | 34         |
| d) 3 Kişi bölüm müdürü              | -         | 0          |
| e) 3 Kişiden fazla bölüm müdürü var | -         | 0          |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>      | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Soru:7)** Seyahat acentasında bölüm şefi/şefleri var mı? Varsa kaç kişi?

**Tablo 3.7 :** Seyahat Acentalarında ki Bölüm Şefi / Şeflerinin Sayılarının Yüzde Dağılımları

| Seçenekler                        | N         | %          |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| a) Hiç bölüm şefi yok             | 38        | 59         |
| b) 1 Kişi bölüm şefi              | 4         | 7          |
| c) 2 Kişi bölüm şefi              | 20        | 31         |
| d) 3 Kişi bölüm şefi              | 2         | 3          |
| e) 3 Kişiden fazla bölüm şefi var | -         | 0          |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>    | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Soru:8)** Yöneticiler dahil, çalışanlardan kaç kişi alanlarında eğitim almışlar?

**Tablo 3.8:** Seyahat Acentalarında Yöneticiler Dahil, Çalışanlardan Alanlarında Eğitim Alanların, Toplam Seyahat Acentaları İçindeki Yüzde Dağılımı

| Seçenekler                               | N         | %          |
|--|-----------|------------|
| a) Hiç biri alanında eğitim almamış      | -         | 0          |
| b) 1 veya 2 Kişi alanında eğitim almış   | 20        | 31         |
| c) 3 veya 4 Kişi alanında eğitim almış   | 20        | 31         |
| d) 5 veya 6 Kişi alanında eğitim almış   | 6         | 10         |
| e) 6 Kişiden fazla alanında eğitim almış | 18        | 28         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>           | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Soru:9)** Seyahat acentasının işgücü planlaması var mı?

**Tablo 3.9 :** Seyahat Acentalarında İşgücü Planlaması Yapılıp, Yapılmadığına İlişkin Yüzde Dağılımı

| Seçenekler                     | N         | %          |
|--------------------------------|-----------|------------|
| a) İşgücü planlaması var       | 50        | 78         |
| b) İşgücü planlaması yok       | 14        | 22         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b> | <b>64</b> | <b>100</b> |

İşgücü planlaması kavramına seyahat acentalarının insan kaynakları çalışmalarının olup, olmadığını değerlendirmek amacıyla yer verilmiştir.

**Soru:10)** Seyahat acentasında insan kaynakları envanteri var mı?

**Tablo 3.10:** Seyahat Acentalarında İnsan Kaynakları Envanterinin Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Yüzde Dağılımı

| Seçenekler                        | N         | %          |
|-----------------------------------|-----------|------------|
| a) İnsan kaynakları envanteri var | 22        | 34         |
| b) İnsan kaynakları envanteri yok | 42        | 66         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>    | <b>64</b> | <b>100</b> |

İşgücü planlaması kavramında olduğu gibi, insan kaynakları envanteri kavramına da seyahat acentalarının insan kaynakları çalışmalarının olup, olmadığını değerlendirmek amacıyla yer verilmiştir.

**Soru:11)** (A) Boşalan veya gereksinim duyulan kadrolara, içerden iş değiştirme yoluyla mı, işgören tedarikinde bulunursunuz? Yoksa dışarıdan işgören alma yoluyla mı işgören tedarikinde bulunursunuz? (B) Neden?

**Tablo 3.11 :** Seyahat Acentalarının İç Tedarikle veya Dış Tedarikle İşgören Seçimi Yüzde Dağılımı

| Seçenekler                           | N         | %          |
|--------------------------------------|-----------|------------|
| a) İçerden işgören tedarik ederim.   | 26        | 41         |
| b) Dışarıdan işgören tedariki ederim | 38        | 59         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>       | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Tablo 3.12 :** Seyahat Acentalarının İç tedarikle İşgören Seçimi Nedenleri ve Yüzde Dağılımları

| İç Nedenler  | N         | %          |
|--|-----------|------------|
| Başarılı olacağına ve iş performansına güvendiğimiz için | 10        | 38         |
| Ödüllendirmek istediğimiz için                           | 8         | 31         |
| Tanıdığımız ve güvendiğimiz çalışanımız olduğu için      | 6         | 23         |
| Bizim yetiştirdiğimiz eleman olduğu için                 | 2         | 8          |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>                           | <b>26</b> | <b>100</b> |



**Tablo 3.13:** Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşgören Seçimi Nedenleri ve Yüzde Dağılımları

| Dış Nedenler  | N         | %          |
|---|-----------|------------|
| İşin aksamaması için  | 22        | 58         |
| Profesyonel ve daha deneyimli işgücünü dış tedarik yoluyla bulabileceğimiz için | 12        | 32         |
| Kendi çalışanımızı kendimiz yetiştirmek istediğimiz için                        | 4         | 10         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>  | <b>38</b> | <b>100</b> |

**Soru:12)** (A) İşgören alımında hangi dış tedarik kaynaklarından yararlanmaktasınız? (B) Neden?

**Tablo 3.14 :** Seyahat Acentalarının Dış Tedarikte Yararlandıkları Kaynakların ve Tercih Nedenlerinin Yüzde Dağılımları

| Seçenekler                     | N          | %          | Nedenler  | Grup içi % |
|--------------------------------|------------|------------|---|------------|
| a) Meslek Liseleri             | 20         | 19         | Meslek liselerinde teorik eğitim alan kişilerin işletmelerdeki uygulamalarda daha başarılı oldukları için   | 59         |
|                                | 14         | 13         | Stajlarını çoğunlukla seyahat acentamızda veya çevremizde ki seyahat acentalarında yapmaktadırlar ve staj süreleri acentalar da yapılan işleri öğrenecek kadar uzun olduğu için | 41         |
| <b>Kullanılan Cevap</b>        | <b>34</b>  | <b>32</b>  |   | <b>100</b> |
| b) Üniversiteler               | 30         | 28         | Uygulamaya dönüşecek teorik bilgi birikimine sahip oldukları için.  | 79         |
|                                | 8          | 7          | Yönetici olmaya aday oldukları için   | 21         |
| <b>Kullanılan Cevap</b>        | <b>38</b>  | <b>35</b>  |   | <b>100</b> |
| c) Rakip Firmalar              | 24         | 22         | İş deneyimine ve disiplinine sahip, profesyonel oldukları için  | 70         |
| d) Diğer Firmalar (sektör içi) | 10         | 9          | Sektörde tanındıkları için  | 30         |
| <b>Kullanılan Cevap</b>        | <b>34</b>  | <b>100</b> |   | <b>100</b> |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b> | <b>106</b> | <b>100</b> |   |            |

Seyahat acentaları, işgören alımında; dış tedarik kaynaklarından, birden çok kaynağa başvurdukları için, görüşmede birden çok seçeneği belirtmişlerdir. Ancak

seçenekler arasında yer alan işsizler, serbest çalışan işgören, seçeneklerini hiç belirtmemişlerdir.

**Soru:13)** (A) İşgören alımında hangi dış tedarik yöntemlerinden yararlanmaktasınız? (B) Neden?

**Tablo 3.15 :** Seyahat Acentalarının Dış Tedarikte Yararlandıkları Yöntemlerin ve Nedenlerinin Yüzde Dağılımları

| Seçenekler                              | N          | %          | Nedenler  | Grup içi % |
|---|------------|------------|---|------------|
| a) Duyurular                            | 26         | 23         | Kısa sürede iş arayan kitleye ulaşıldığı ve duyurunun geri dönüşümünün hızlı olduğu için  | 100        |
| <b>Kullanılan Cevap</b>                 | <b>26</b>  | <b>23</b>  |   | <b>100</b> |
| b) İnternet                             | 6          | 5          | İnternette CV bırakanları, gereksinim olduğunda değerlendirmemiz kolay için   | 75         |
|   | 2          | 2          | İnternette yapılan duyurulara yapılan başvurular daha detaylı olduğu için   | 25         |
| <b>Kullanılan Cevap</b>                 | <b>8</b>   | <b>7</b>   |   | <b>100</b> |
| c) Özel veya Kamu İş Kurumları (TÜRSAB) | 14         | 13         | Sektörle ilgili olan kişiler TÜRSAB'a başvuruda bulduklarından, istediğimiz özelliklere sahip işgücü bulmamız kolay olduğu için   | 100        |
| <b>Kullanılan Cevap</b>                 | <b>14</b>  | <b>13</b>  |   | <b>100</b> |
| e) İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri   | 28         | 26         | Seyahat acentalarında çalışan işgörenler arasında iş ve arkadaşlık ilişkisi bulunduğu için, istenilen özelliklere sahip ve güvenilir eleman için çalışanımız iyi bir referanstır. | 88         |
|   | 4          | 4          | Çalışanımızın uyumlu çalışabilecekleri kişileri kendilerinin daha iyi seçeceklerine inandığımız için  | 22         |
| <b>Kullanılan Cevap</b>                 | <b>32</b>  | <b>30</b>  |   | <b>100</b> |
| h) İşletmeye Bizzat Gelerek Başvuru     | 32         | 27         | Karşılıklı görüşme yaparak değerlendirme şansımız olduğu için   | 100        |
| <b>Kullanılan Cevap</b>                 | <b>32</b>  | <b>27</b>  |   | <b>100</b> |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>          | <b>112</b> | <b>100</b> |   | <b>100</b> |

Seyahat acentaları, işgören alımında; dış tedarik yöntemlerinden, birden çok yöntemle başvurdukları için, görüşmede birden çok seçeneği belirtmişlerdir. Ancak

seçenekler arasında yer alan özel olaylar, danışmanlık firmaları, mektupla başvuru, sendikalar, ek iş olarak yararlanma, diğer yöntemler belirtilmemiştir.

**Soru:14)** Seyahat acentası olarak faaliyet alanınız?

**Tablo 3.16 :** Seyahat Acentalarının Faaliyet Alanları ve Yüzde Dağılımları

| <b>Faaliyet Alanları</b>               | <b>N</b>   | <b>%</b>   |
|--|------------|------------|
| Tur planlama, yönetimi ve operasyonu   | 56         | 37         |
| Biletleme                              | 44         | 29         |
| Rent acar                              | 22         | 15         |
| Konaklama rezervasyonu                 | 18         | 12         |
| Fuar, toplantı, yemek organizasyonları | 12         | 7          |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>         | <b>152</b> | <b>100</b> |

Görüşmede bulunan seyahat acentalarının çoğunluğu birden çok seyahat acentacılığının faaliyet alanlarında hizmet vermektedir. Yalnızca bir alanda faaliyet gösteren seyahat acentalarının sayısı 26 dır, görüşme yapılan seyahat acentaları içindeki oranı %41 dir. Bunlardan 14 seyahat acentası biletleme alanında faaliyet göstermektedir. 4 Seyahat acentası rent acar hizmeti vermektedir. 4 Seyahat acentası da yalnızca in-coming tur düzenlemektedir. 2 Seyahat acentası out-going tur düzenlemektedir. 2 Seyahat acentası konaklama rezervasyon faaliyetini yerine getirmektedir. Görüşme yapılan seyahat acentalarının %59'u, en az iki seyahat acentacılığının faaliyet alanında hizmet vermektedir.

İzmir de bulunan bu seyahat acentalarından tur planlaması, tur yönetimi ve tur operasyonu yapanlar, hem iç turizme yönelik, hem dış turizme (aktif,pasif) yönelik faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu acentalar içinde in-coming olarak adlandırdığımız yabancı turist karşılayan seyahat acentalarının sayısı oldukça azdır. Ancak out-going olarak adlandırdığımız kendi vatandaşımız için yurt dışı tatil turları hazırlayan seyahat acentası sayısı oldukça fazladır. Bunun yanında iç turizme yönelik turlar hazırlayan seyahat acentalarının sayıları da fazladır.

**Soru:15)** (A) Seyahat acentası olarak hangi pozisyonlar için dış çevreden işgören tedarik edersiniz? (B) Neden?

**Tablo 3.17 :** Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşgören Seçimine Başvurdukları İşgücü Pozisyonları ve Yüzde Dağılımı

| <b>Pozisyonlar</b>             | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|--------------------------------|-----------|------------|
| Konaklama rezervasyon-satış    | 18        | 20         |
| Biletleme rezervasyon-satış    | 16        | 18         |
| Transferman                    | 12        | 14         |
| Tur rehberi                    | 10        | 12         |
| Tur satış                      | 8         | 9          |
| Rent aracı satış               | 8         | 9          |
| Otel rehberi                   | 8         | 9          |
| Tur operatörü                  | 6         | 7          |
| Yönetim                        | 2         | 2          |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b> | <b>88</b> | <b>100</b> |

Görüşme yapılan seyahat acentaları içinde birden çok pozisyon için dış çevreden insan kaynakları tedarikine giden işletmeler vardır. Bu pozisyonlardan en çok %56 oranında satış elemanına gereksinim duymaktadırlar.

**Tablo 3.18 :** Boşalan Pozisyon İçin Dışardan İnsan Kaynakları Tedarikine Gitme Nedenleri ve Yüzde Dağılımları

| <b>Nedenler</b>   | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|---|-----------|------------|
| İş yeri organizasyonunda boşluk doğmaması ve iş akışı devam etmesi için   | 20        | 25         |
| Yoğun sezonda işlerin yürütmesi için                                      | 18        | 22         |
| Gereksinim duyulan alanda yeterli bilgiye sahip eleman olmaması durumunda | 18        | 22         |
| Belgesi olan, elemana gereksinim olduğu için                              | 14        | 18         |
| Eğitim maliyeti yüksek olduğu için  | 10        | 13         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>  | <b>80</b> | <b>100</b> |

Görüşme yapılan seyahat acentaları içinde birden çok dış çevreden insan kaynakları tedarikine gitme nedeni olan işletmeler vardır.

**Soru:16)** En çok hangi durumlarda dışarıdan insan kaynakları tedarikine gidirsiniz?

**Tablo 3.19 :** Seyahat Acentalarında Dışarıdan İnsan Kaynakları Tedarikine Gitme Durumlarının Yüzde Dağılımı

| Seçenekler  | N          | %          |
|---|------------|------------|
| a) işgören ayrıldığında                                     | 36         | 32         |
| b) İş yoğunluğundan dolayı ek işgücü gereksinimi doğduğunda | 36         | 32         |
| c) Yeni pozisyonlar ortaya çıktığında                       | 22         | 19         |
| d) Terfi sonucu var olan pozisyon boşaldığında              | 20         | 17         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>                              | <b>114</b> | <b>100</b> |

Görüşme yapılan seyahat acentaları içinde birden çok durumda dış çevreden insan kaynakları tedarikine gidenler vardır.

**Soru:17)** (A) Yönetim kadrolarına, içerden terfi yoluyla mı? Yoksa dışarıdan atama yoluyla mı? İnsan kaynakları tedarikinde bulunursunuz. (B) Neden?

**Tablo 3.20 :** Seyahat Acentalarının Yönetim Kademeleri İçin İç Tedarikle veya Dış Tedarikle İnsan Kaynakları Seçiminde Tercihlerinin ve Nedenlerinin Yüzde Dağılımı

| Seçenekler                     | N         | %          | Nedenler  | Grup içi % |
|--------------------------------|-----------|------------|---|------------|
| A. İçerden terfi               | 24        | 40         | Tanıdığım ve güvendiğim için                                      | 54         |
|                                | 10        | 17         | İşletmemizi ve iş akışımızı bildiği için                          | 23         |
|                                | 10        | 17         | Bilgi ve iş deneyimine yanımızda sahip olduğu için                | 23         |
| <b>Kullanılan Cevap</b>        | <b>44</b> | <b>76</b>  |   | <b>100</b> |
| B. Dışarıdan işgören alımı     | 16        | 26         | Dışarıda daha iyi yetişmiş eleman alternatifleri olabileceği için | 100        |
| <b>Kullanılan Cevap</b>        | <b>16</b> | <b>26</b>  |   | <b>100</b> |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b> | <b>60</b> | <b>100</b> |   |            |

Görüşülen 4 seyahat acentasının görüşü dikkate alınmamıştır.

**Soru:18:** Seyahat acentası olarak dışarıdan insan kaynakları tedariki sırasında karşılaştığınız başlıca sorunlar nelerdir?

**Tablo 3.21 :** Seyahat Acentalarının Dışarıdan İnsan Kaynakları Tedariki Sırasında Karşılaştığı Sorunlar ve Yüzde Dağılımı

| <b>Sorunlar</b>                                  | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|--|-----------|------------|
| İş deneyimi olmaması                             | 14        | 22         |
| İstenilen alanda yetişmiş eleman bulamama        | 18        | 28         |
| Başvuranların yanlış beyanları                   | 10        | 16         |
| İşveren ve işgören beklentilerinin farklı olması | 8         | 12         |
| Sorunla karşılaşmıyorum                          | 14        | 22         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>                   | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Soru:19)** (A) Dışarıdan insan kaynakları tedarikinde bulunduğunuz işgörenin başarı durumundan memnunmusunuz? (B) Memnun değilseniz, neden?

**Tablo 3.22 :** Seyahat Acentalarının Dışarıdan Tedarik Ettikleri İnsan Kaynakları den Memnuniyetlerine İlişkin Yüzde Dağılımı

| <b>Seçenekler</b>  | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|--|-----------|------------|
| a) Dışarıdan tedarik ettiğim işgörenden memnunum             | 48        | 75         |
| b) Dışarıdan tedarik ettiğim işgören memnun değilim          | 2         | 3          |
| c) Dışarıdan tedarik ettiğim işgörenden bazen memnun değilim | 14        | 22         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>                               | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Tablo 3.23 :** Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşe Aldığınız İşgörenden Memnun Olmama Nedenleri ve Yüzde Dağılımı

| <b>Nedenler</b>   | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|---|-----------|------------|
| İş disiplinden uzak işgören ile çalışmak zorunda kaldığımız için  | 14        | 54         |
| Deneyimsiz eleman oldukları için  | 8         | 31         |
| Kendi çalışma prensipleriyle, işletme prensiplerinin çatıştığı için ve işletme prensiplerine uymadıkları için | 4         | 15         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>  | <b>26</b> | <b>100</b> |

Görüşülen seyahat acentalarından dış tedarikle işe aldığı işgörenden bazen memnun olmayanlar ile hiç memnun olmayanlar görüş bildirmiştir. Bu işletmelerden bazıları birden çok görüş bildirmiştir.

**Soru:20)** (A) Dışarıdan boş görev ve pozisyonlara tedarik edilen işgören iş yerine kolay uyum sağlıyor mu? (B) Uyum sağlayamıyorsa, neden?

**Tablo 3.24 :** Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşe Aldıkları İşgörenin İşe ve İşyerine Uyum Sağlama ile İlgili Yüzde Dağılımı

| Seçenekler                                  | N         | %          |
|---|-----------|------------|
| a) Seyahat acentasına uyum sağlıyor         | 42        | 66         |
| b) Seyahat acentasına uyum sağlamıyor       | 8         | 12         |
| c) Seyahat acentasına bazen uyum sağlamıyor | 14        | 22         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>              | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Tablo 3.25 :** İşgörenin Uyum Sağlayamamasının Nedenleri ve Yüzde Dağılımı

| Nedenler   | N         | %          |
|--|-----------|------------|
| Yeni bir işyerine ve işe başlamanın rutin uyumsuzluğunu yaşadıkları için | 12        | 44         |
| İşin kişiye uygun olmaması durumunda                                     | 4         | 14         |
| İş yeri çevresiyle görüş farklılıkları olduğu için                       | 4         | 14         |
| Önceki iş yeri alışkanlıklarından dolayı                                 | 2         | 7          |
| Amatörce düşüncelerinden dolayı  | 2         | 7          |
| İşverenin yeni işgörenden beklentilerinin büyük olmasından dolayı        | 2         | 7          |
| Mesleğin zorluğundan dolayı  | 2         | 7          |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>   | <b>28</b> | <b>100</b> |

Görüşülen seyahat acentalarından dış tedarikle işe aldığı işgöreninde uyum sorunu görenler ile bazen uyum sorunu görenler görüş bildirmiştir. Bu işletmelerden bazıları birden çok görüş bildirmiştir.

**Soru:21)** (A) Dışarıdan tedarik edilen işgören ile mevcut işgören arasında problem yaşıyor mu? (B) Problem yaşıyorsa, neden?

**Tablo 3.26 :** Seyahat Acentalarının Dış Tedarikle İşe Aldıkları İşgören ile Mevcut İşgören Arasında Sorun Yaşama ile İlgili Yüzde Dağılımı

| Seçenekler                              | N         | %          |
|---|-----------|------------|
| a) İşgören arasında sorun yaşanmıyor    | 32        | 50         |
| b) İşgören arasında sorun yaşıyor       | 8         | 12         |
| c) İşgören arasında bazen sorun yaşıyor | 24        | 38         |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>          | <b>64</b> | <b>100</b> |

**Tablo 3.27 :** Dışarıdan Tedarik Edilen İşgören ile Mevcut İşgören Arasında Yaşanan Sorunların Nedenleri ve Yüzde Dağılımı

| <b>Nedenler</b>   | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|---|-----------|------------|
| Kişisel farklılıktan kaynaklanan çatışmalar                                     | 6         | 15         |
| Ast- üst çatışması  | 6         | 15         |
| İş yerine uyum güçlüğünden  | 4         | 10         |
| Yeni işgörenin eski işgörene göre yüksek maaş alması veya üst pozisyona gelmesi | 4         | 10         |
| Kıskançlık  | 4         | 10         |
| Her işyerindeki olağan çatışmalar   | 4         | 10         |
| Bir birlerine güvensiz yaklaşım söz konusu olmaktadır.                          | 2         | 5          |
| Mevcut işgörenin üstü olarak geldiği için                                       | 2         | 5          |
| Eski işgörenin yeni işgörene baskı kurması                                      | 2         | 5          |
| Görev alanlarına müdahale   | 2         | 5          |
| Yeni işgörene çok iş yüklenebilir   | 2         | 5          |
| Eski işgörenin pozisyonunu kaptırma korkusu                                     | 2         | 5          |
| <b>Kullanılan Cevap Sayısı</b>  | <b>40</b> | <b>100</b> |

Görüşülen seyahat acentalarından dış tedarikle işe aldığı işgören ile mevcut işgören arasında çatışma yaşayan veya bazen çatışma yaşayan işletmeler görüş bildirmiştir. Bu işletmelerden bazıları birden çok görüş bildirmiştir.

**Tablo 3.28 :** Görüşmeye Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Yüzde Dağılımları

| <b>Meslek</b>         | <b>N</b>  | <b>%</b>   | <b>Cinsiyeti</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|-----------------------|-----------|------------|------------------|-----------|------------|
| S.A. Sahibi           | 46        | 72         | Kadın            | 29        | 45         |
| İşletme Müdürü        | 14        | 22         | Erkek            | 35        | 55         |
| İKY Yetkilisi         | 4         | 6          |                  |           |            |
| Diğer                 | -         | -          |                  |           |            |
| <b>Toplam</b>         | <b>64</b> | <b>100</b> | <b>Toplam</b>    | <b>64</b> | <b>100</b> |
| <b>Öğrenim Durumu</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>   | <b>Yaşı</b>      | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
| Lisans Üstü           | 5         | 8          | 20-24            | -         | -          |
| Lisans                | 29        | 45         | 25-29            | 9         | 14         |
| Ön Lisans             | 19        | 30         | 30-34            | 22        | 34         |
| Lise                  | 11        | 17         | 35-39            | 23        | 36         |
| Diğer                 | -         | -          | 40 ve üzeri      | 10        | 16         |
| <b>Toplam</b>         | <b>64</b> | <b>100</b> | <b>Toplam</b>    | <b>64</b> | <b>100</b> |



**Bazı sorulara verilen cevaplar, diğer sorulara verilen cevaplarından bazıları ile görüşme formu kontrol edilerek, karşılaştırılmıştır. Aralarındaki ilişki değerlendirilmiştir. Buna göre şu analizler yapılmıştır:**

- 1) Tablo 3.1'in (a) ile tablo 3.9'un (a) seçeneği karşılaştırılmıştır. Seyahat acentasının da insan kaynakları veya personel bölümü olan işletme sayısı 20'dir. İşgücü planlaması yapan işletme sayısı 50'dir.
  - a) İşgücü planlaması olan 30 işletmede insan kaynakları veya personel bölümü yoktur.
  - b) İnsan kaynakları veya personel bölümü olan ve işgücü planlaması yapan seyahat acentası sayısı 16'dır. İnsan kaynakları veya personel bölümü olan seyahat acentaları içindeki oranı %80'dir.
  - c) İnsan kaynakları veya personel bölümü olup, işgücü planlaması yapmayan işletme sayısı 4'dir. İnsan kaynakları veya personel bölümü olan seyahat acentaları içindeki oranı %20'dir
- 2) Tablo 3.1'in (a) seçeneği ile tablo 3.10'nun (a) seçeneğine karşılaştırılmıştır. Seyahat acentasının da insan kaynakları veya personel bölümü olan işletme sayısı 20'dir. İnsan kaynakları envanteri olan işletme sayısı 22'dir.
  - a) Envanter tutan fakat insan kaynakları veya personel bölümü olmayan işletme sayısı 4'dür.
  - b) İnsan kaynakları veya personel bölümü olan ve insan kaynakları envanteri tutan seyahat acentası sayısı 14'dür. İnsan kaynakları veya personel bölümü olan seyahat acentaları içindeki oranı %70'dir.
  - c) İşgücü planlaması yapmayan işletme sayısı 6'dır. İnsan kaynakları veya personel bölümü olan seyahat acentaları içindeki oranı %30'dur.
- 3) Tablo 3.2'nin (a), (b), (d), seçenekleri ile tablo 3.5'in (a), (b), (c), seçenekleri karşılaştırılmıştır. Seyahat acentasında insan kaynakları tedarikiyle ilgilenen işletme sahibi sayısı 46, işletme müdürü sayısı 14, personel müdürü sayısı 4'dür.

Seyahat acentasında sorumlu müdürün işletme sahibi veya ortağı olduğu işletme sayısı 28, sorumlu müdürün işletme sahibi yakını olduğu işletme sayısı 14, aile dışından sorumlu müdür sayısı, 22'dir.

- a) Seyahat acentalarında aile dışından olan müdür sayısı 22 olduğu halde, bunlardan 14 kişi işgören alımında söz sahibidir. Aile dışından olan sorumlu müdürlerin içinde, işgören alımında yetkili aile dışından sorumlu müdürlerin oranı %64'dür.
  - b) İşgören alımında yetkili 4 personel müdürü olduğu halde, seyahat acentasının başındaki sorumlu müdürlerden 2 kişi işletme sahibidir, diğeri aile dışındandır.
- 4) Tablo 3.1'in (a) seçeneği ile Tablo 3.3'ün (a), (b), (c), (d), (e), seçenekleri karşılaştırılmıştır. Seyahat acentasının da insan kaynakları veya personel bölümü olan işletme sayısı 20 dir. Seyahat acentasında çalışan işgören sayısı 3 veya 4 kişi olan işletme sayısı, 8'dir. Seyahat acentasında çalışan işgören sayısı 5 veya 6 kişi olan işletme sayısı, 22'dir. Seyahat acentasında çalışan işgören sayısı 7 veya 8 olan işletme sayısı, 22'dir. Seyahat acentasında çalışan işgören sayısı 8'den fazla olan işletme sayısı, 12'dir.
- a) Bu seyahat acentalarından insan kaynakları veya personel bölümü olan 8 işletme 7 veya 8 işgören çalıştırmaktadır. Seyahat acentalarından 7 veya 8 işgören çalıştıranlar içindeki oranı%36'dır.
  - b) Bu seyahat acentalarından insan kaynakları veya personel bölümü olan 12 işletmede 8 kişi den daha fazla işgören çalışmaktadır. Seyahat acentalarından 8 kişiden fazla işgören çalıştıranlar içindeki oranı %100'dür.
  - c) 8 kişiden fazla işgören çalıştıran seyahat acentaları işgücü planlaması yapmaktadır ve bu işletmelerin insan kaynakları envanterleri vardır.
  - d) Seyahat acentalarından 7 kişi den az işgören çalıştıranlar da insan kaynakları veya personel bölümüne rastlanılmamıştır.

5) Tablo 3.3'ün (a), (b), (c), (d), (e) seçenekleri ile Tablo 3.9'un (a) seçeneği karşılaştırılmıştır. İşgücü planlaması yapan işletme sayısı 50'dir.

- a) İşgücü planlaması yapan seyahat acentalarından 20 işletme 7 veya 8 işgören çalıştırmaktadır, işgücü planlaması yapanlar içindeki oranı %40, 7 veya 8 işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %91'dir.
- b) İşgücü planlaması yapan seyahat acentalarından 12 işletme 8'den fazla işgören çalıştırmaktadır, işgücü planlaması yapanlar içindeki oranı %24, 8'den fazla işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %100'dür.
- c) İşgücü planlaması yapan seyahat acentalarından 18 işletme 5 veya 6 işgören çalıştırmaktadır işgücü planlaması yapanlar içindeki oranı %36, 5 veya 6 işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %82'dir.
- d) Seyahat acentalarından 5 kişi den az işgören çalıştıranlar da işgücü planlamasına rastlanılmamıştır.

6) Tablo 3.3'ün (a), (b), (c), (d), (e) seçenekleri ile Tablo 3.10'nun (a) seçeneği karşılaştırılmıştır. İnsan kaynakları envanteri olan işletme sayısı 22'dir.

- a) İnsan kaynakları envanteri olan seyahat acentalarından 8 işletme 7 veya 8 işgören çalıştırmaktadır, insan kaynakları envanteri olanlar içindeki oranı %36, 7 veya 8 işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %36'dır.
- b) İnsan kaynakları envanteri olan seyahat acentalarından 12 işletme 8 den fazla işgören çalıştırmaktadır, insan kaynakları envanteri olanlar içindeki oranı %55, 8 den fazla işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %100'dür.
- c) İnsan kaynakları envanteri olan seyahat acentalarından 2 işletme 5 veya 6 işgören çalıştırmaktadır, insan kaynakları envanteri olanlar içindeki oranı %9, 5 veya 6 işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %9'dur.
- d) Seyahat acentalarından 5 kişi den az işgören çalıştıranlar da insan kaynakları envanterine rastlanılmamıştır.

- 7) Tablo 3.16. ve altında verilen bilgiler ile Tablo 3.3. karşılaştırılmıştır:
- a) Bir alanda faaliyet gösteren 6 seyahat acentasında 8'den fazla işgören çalışmaktadır ve bu durum 8'den fazla işgören çalıştırmakta olan oniki seyahat acentasının % 50 sini oluşturmaktadır.
  - b) Sekiz seyahat acentasında 7-8 işgören çalışmaktadır.
  - c) Sekiz seyahat acentasında 5-6 işgören çalışmaktadır.
  - d) İki seyahat acentasında 3-4 işgören çalışmaktadır.
  - e) Seyahat acentalarının birden çok faaliyette bulunması daha fazla işgören çalıştırdığını veya çalıştıracağını ifade etmemektedir.
  - f) Bir alanda faaliyet gösteren bazı seyahat acentalarında; ihtisaslaşmanın, profesyonelleşmenin ve işgören sayısının doğru orantılı arttığı görüşmeler sırasında ortaya çıkmıştır. Örneğin IATA biletleme hizmeti veren, CCS Tour; Charter biletleme hizmeti veren Öger Tran-Set, araç kiralama hizmeti veren, Artı Rent a Car gibi. Ancak genel eğilimi yansıtmamaktadır.
  - g) Görüşme yapılan seyahat acentalarının faaliyet alanları ve faaliyet alanlarına göre işgören çalıştırmaları konusunda bir standarta rastlanılmamıştır.
  - h) Daha önemlisi aynı faaliyetleri yapan seyahat acentalarının işgören sayılarında ve insan kaynaklarına yönelik çalışmalarında homejen bir tutuma rastlanılmamıştır.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Yukarıda bazı tablolarda düşük yüzdeli unsurlara da yer verilmiştir. Bu bulguları desteklemek için ve dikkati çekmek içindir. Yukarıdaki tablolar ışığında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- 1) Tablo 3.1'e baktığımızda, görüşme yapılan seyahat acentalarından insan kaynakları veya personel bölümü olmayan işletme sayısı: %69 dur. Bu ortaya çıkan yüzdeler sonuç işletmelerin insan kaynakları tedarikinde amatör tutum içinde oldukları öngörüsünü desteklemektedir.

- 2) Seyahat acentasında insan kaynakları tedariki konusunda %72'lik oran ile işletme sahibi ilgilenmektedir. İnsan kaynakları tedariki konusunda ilgilenmede işletme müdürü %22'lik küçük bir oranı oluştururken, personel müdürü yalnızca %6'lık oranı oluşturmaktadır. 1. Maddede olduğu gibi burada da seyahat acentalarının insan kaynakları tedarikinde amatör tutum içinde oldukları öngörüsünü desteklemektedir.
- 3) Seyahat acentasında yöneticiler dahil çalışan işgören sayısı 8 den fazla olan işletmelerin oranı görüşme yapılan tüm işletmeler içinde %19'dur (tablo 3.3.). Bu oran oldukça düşüktür. İnsan kaynakları bölümüne gereksinim duymamalarındaki neden olarak işgören sayısının az olmasını gösterebiliriz. İşgören sayısının az olmasıyla İzmir de ki görüşme yaptığımız seyahat acentalarının faaliyet alanlarının %63 oranında tur operasyonu dışındaki faaliyetler olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. (tablo 3.16.). Tur operasyonu dışındaki biletleme, rezervasyon, oto kiralama faaliyetleri çok fazla işgören, bölüm, pozisyon gerektirmemektedir. Ancak karşılaştırmalı analizin 7. maddesinde 8'den fazla işgören çalıştıran işletmelerin %50'si yalnızca bir alanda faaliyet gösteren işletmelerdir. Bazı tek alanda ihtisaslaşmış acentalarda işgören sayısında ve terfi edilebilecek pozisyonda artış eğilimi vardır. İzmir'de bulunan işgören sayısının ve bölüm sayısının fazla olmasının beklendiği, yabancı turistlere tur operasyonları (in-coming operasyon) düzenleyen seyahat acentası sayısı azdır. Düzenleyen acentalarda genellikle küçük yabancı gruplara Anadolu turları düzenlemektedir. Faaliyet alanı fazla olan işletmelerde işgören sayısını ve terfi edilebilecek pozisyon sayısının fazla olacağı ifadesi desteklenmemiştir. Çünkü görüşme yapılan seyahat acentalarının yaptıkları faaliyetler ve bu yaptıkları faaliyetlere göre işgören çalıştırmaları konusunda bir standarta rastlanılmamıştır. Aynı faaliyetleri yapan seyahat acentalarının işgören sayılarında, pozisyon sayılarında ve insan kaynaklarına yönelik çalışmalarında homejen bir tutuma rastlanılmamıştır.

- 4) Tablo 3.4’de görüleceği gibi seyahat acentalarının tamamında sorumlu müdür vardır. Zaten 1618 sayılı seyahat acentaları yasası ve yönetmeliğinin 18. maddesine göre yasal olarak seyahat acentaları sorumlu müdür bulundurmak zorundadır. İlgili maddeye göre işletme sahipleri de sorumlu müdür olabilir. Bu müdürlerden %44’lük oranı işletme sahibi veya ortağı oluşturmaktadır. Bu orana %22’lik işletme sahibin yakınını da eklersek, toplam %66’lık oran ile sorumlu müdürün işletme sahibi veya yakını olduğu görülür (tablo 3.5.). Seyahat acentalarının iç terfi eğilimlerinin fazla olmasıyla ilgili öngörüyü desteklemektedir.
- 5) Tablo 3.6’ya göre, seyahat acentaları %47 oranında yalnızca bir sorumlu müdür tarafından yönetilmektedir. İki bölüm müdürü bulunan seyahat acentasının oranı %34’dür. Buna karşılık bir bölüm müdürü olan seyahat acentası oranı %19 gibi bir düşük oranda kalmaktadır.
- 6) Tablo 3.7 de görüleceği gibi seyahat acentaların da % 59 oranında bölüm şefi yoktur. Seyahat acentaların da %49 oranında bölüm müdürünün olmadığını düşünürsek, bölüm şefine seyahat acentalarında pek gereksinim olmadığı görülmektedir. Zaten 15. soru için verilen cevapların yer aldığı tablo 3.17 de en çok orta kademe pozisyonlar için işğörene gereksinim duydukları görülmektedir. Seyahat acentaları yönetim kademeleri için işğörene pek gereksinim duymamaktadırlar. Bunun yanında tablo 3.5, 3.6, 3.7 de görüleceği gibi seyahat acentalarının işğörenlerini terfi yoluyla yükseltmesinde sorun vardır. Çünkü iç tedarik yoluyla boşalacak dikey kadroların sayısı azdır. Tablo 3.11’de görüleceği gibi seyahat acentalarının yönetim dışı pozisyonlar için %59 oranında dışarıdan işğören alma eğilimleri vardır. Bu durum seyahat acentalarının dış tedarik kaynak ve yöntemlerinden orta kademe kadrolara işğören alımı için yararlandıkları ve orta kademe kadrolar için dışarıdan işğören alma eğiliminde oldukları öngörüsünü desteklemektedir.

7) Tablo 3.8 de görüleceği gibi çalışanların en az bir kişi alanında eğitim almıştır. Seyahat acentacılığı faaliyetleri belli bilgi birikimini gerektirmektedir. Bunun yanında 1618 sayılı seyahat acentaları yasası ve yönetmeliğinin 18. maddesine göre yasal olarak seyahat acentaları alanında eğitim almış turizm enformasyon belgeli en az bir işgöreni çalıştırma zorunluluğu getirmektedir. IATA kendisine bağlı biletleme acentalarına en az IATA biletleme uygulamalarını bilen iki işgören çalıştırma yükümlülüğü getirmiştir. Bu sebeple seyahat acentalarında, en az bir işgöreninin eğitim almış olması doğaldır. Tablo 3.14’de bu durumu desteklemektedir. Seyahat acentalarının dış çevreden insan kaynakları tedarikinde yararlandıkları kaynaklar, meslek liseleri ve üniversiteler ve rakip firmalardır. Bu da seyahat acentalarının belli temel mesleki eğitimi alan ve deneyimli işgöreni tercih ettiklerini göstermektedir. Tablo 3.14 de göre, tercih nedenlerinin başında, üniversite ve meslek okulları için, teorik bilgiye sahip olmaları, staj yapmaları gelmektedir. Seyahat acentaları dış çevreden insan kaynakları tedariki sırasında iş deneyimine sahip, yetişmiş insangücü sıkıntısı yaşadıkları tablo 21 de görülmektedir. Yetişmiş işgücü istedikleri için üniversiteden ve meslek lisesinden işgören almayı tercih etmektedirler. Eğitimin maliyetine katlanmadan, belge sahibi deneyimli işgören istemektedirler. Bu öngörüğü tablo 3.14 ve tablo 3.18 desteklemektedir. Rakip firmalardan insan kaynakları tedarikinde de deneyim, ön plana çıkmaktadır. Bu durum seyahat acentacılığı belli eğitim, bilgi birikimi ve deneyim gerektiren bir hizmet sektörüdür öngörüsünü desteklemektedir. Bu nedenle de seyahat acentaları dış tedarik kaynağı olarak meslek liselerinden, üniversitelerden ve rakip firmalardan yararlanırlar öngörüsünü desteklemektedir.

8) Karşılaştırmalı analiz de 1. maddeye göre, tablo 3.1’in (a) ile tablo 3.9’un (a) seçeneği karşılaştırılmıştır. Seyahat acentasının da insan kaynakları veya personel bölümü olan işletme sayısı 20’dir. İşgücü planlaması yapan işletme sayısı 50’dir. İnsan kaynakları veya personel bölümü olan seyahat acentalarının %80’ni işgücü planlaması yapmaktadır. Ancak 64 seyahat

acentasından 50 firma, yani %78 oranında işgücü planlaması yapmaktadır. Bu nedenle İnsan kaynakları veya personel bölümü olan acentalar işgücü planlaması yapar öngörüsünü tam desteklememektedir. Seyahat acentalarının çoğunluğunda işgücü planlaması vardır.

9) Karşılaştırmalı analiz de 2. maddeye göre, Tablo 3.1'in (a) seçeneği ile tablo 3.10'nun (a) seçeneği ile karşılaştırılmıştır. İnsan kaynakları envanteri tutan işletme sayısı 22'dir. İnsan kaynakları veya personel bölümü olan seyahat acentaları %70 oranında insan kaynakları envanteri tutmaktadır. İnsan kaynakları veya personel bölümü olan seyahat acentaları %30 oranında insan kaynakları envanteri tutmaktadır. Bu sonuç insan kaynakları veya personel bölümü olan acentalar insan kaynakları envanteri tutar öngörüsünü tam desteklemektedir.

10) Karşılaştırmalı analiz de 3. maddeye göre, tablo 3.2'nin (a), (b), (d), seçenekleri ile tablo 3.5'in (a), (b), (c), seçenekleri karşılaştırılmıştır. Seyahat acentalarında aile dışından olan müdür sayısı 22 olduğu halde, bunlardan 14 kişi işgören alımında söz sahibidir. Aile dışından olan sorumlu müdürlerin içinde, işgören alımında yetkili aile dışından sorumlu müdürlerin oranı %64'dür. İşgören alımında yetkili 4 personel müdürü olduğu halde, seyahat acentasının başındaki sorumlu müdürlerden 2 kişi işletme sahibidir, diğeri aile dışındadır. Bu durumda sorumlu müdür aile dışından ise, işletme kurumsallaşma eğilimindedir. Sorumlu müdür aile dışından ise işgören alımında yetkilidir öngörüsünü desteklemektedir. Ancak halen personel veya insan kaynakları bölümüne, işgören alımında yetki verilmemiştir. Bu durum da insan kaynakları veya personel bölümü varsa işgören alımında yetkilidir öngörüsünü desteklememektedir. İnsan kaynakları veya personel bölümü, işgören alımında ancak %20 oranında yetkilidir.



11) Karşılaştırmalı analiz de 4. maddeye göre, tablo 3.1'in (a) seçeneği ile Tablo 3.3'ün (a), (b), (c), (d), (e), seçenekleri karşılaştırılmıştır. Bu seyahat acentalarından insan kaynakları veya personel bölümü olan 8 işletme 7 veya 8 işgören çalıştırmaktadır. Seyahat acentalarından 7 veya 8 işgören çalıştıranlar içindeki oranı %36'dır. Bu seyahat acentalarından insan kaynakları veya personel bölümü olan 12 işletmede 8 kişi den daha fazla işgören çalışmaktadır. Seyahat acentalarından 8 kişiden fazla işgören çalıştıranlar içindeki oranı %100'dür. 8 kişiden fazla işgören çalıştıran seyahat acentaları işgücü planlaması yapmaktadır ve bu işletmelerin insan kaynakları envanterleri vardır. Seyahat acentalarından 7 kişi den az işgören çalıştıranlar da insan kaynakları veya personel bölümüne rastlanılmamıştır.

Karşılaştırmalı analiz de 5. maddeye göre, tablo 3.3'ün (a), (b), (c), (d), (e) seçenekleri ile Tablo 3.9'un (a) seçeneği karşılaştırılmıştır. İşgücü planlaması yapan seyahat acentalarından 20 işletme 7 veya 8 işgören çalıştırmaktadır, işgücü planlaması yapanlar içindeki oranı %40, 7 veya 8 işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %91'dir. İşgücü planlaması yapan seyahat acentalarından 12 işletme 8 den fazla işgören çalıştırmaktadır, işgücü planlaması yapanlar içindeki oranı %24, 8 den fazla işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %100'dür. İşgücü planlaması yapan seyahat acentalarından 18 işletme 5 veya 6 işgören çalıştırmaktadır işgücü planlaması yapanlar içindeki oranı %36, 5 veya 6 işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %82'dir. Seyahat acentalarından 5 kişi den az işgören çalıştıranlar da işgücü planlamasına rastlanılmamıştır.

Karşılaştırmalı analiz de 6. maddeye göre, Tablo 3.3'ün (a), (b), (c), (d), (e) seçenekleri ile Tablo 3.10'nun (a) seçeneği karşılaştırılmıştır. İnsan kaynakları envanteri olan seyahat acentalarından 8 işletme 7 veya 8 işgören çalıştırmaktadır, insan kaynakları envanteri olanlar içindeki oranı %36, 7 veya 8 işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %36'dır. İnsan kaynakları envanteri olan seyahat acentalarından 12 işletme 8 den fazla işgören çalıştırmaktadır, insan kaynakları envanteri olanlar içindeki oranı

%55, 8 den fazla işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %100'dür. İnsan kaynakları envanteri olan seyahat acentalarından 2 işletme 5 veya 6 işgören çalıştırmaktadır, insan kaynakları envanteri olanlar içindeki oranı %9, 5 veya 6 işgören çalıştıran işletmeler içindeki oranı %9'dur. Seyahat acentalarından 5 kişi den az işgören çalıştıranlar da insan kaynakları envanterine rastlanılmamıştır.

Bu durumda işgören sayısı arttıkça insan kaynakları işlerinin karmaşıklaştığı, insan kaynakları veya personel bölümüne gereksinim duyulduğu söylenebilir. Bu sonuç acentada çalışan sayısı arttıkça işgören alımında profesyonelleşmeye gidildiği öngörüsünü desteklemektedir.

**12)** İnsan kaynakları tedarikinde seyahat acentalarının tercihi dış çevreden tedariktir. İç çevreden tedarik oranı da yüksektir. Ancak yönetim kademelerine yüksek oranda iç çevreden işgören tercih edilmektedir. Dış çevreden insan kaynakları tedarikinde bulunulan kadrolar orta kademe kadrolar olmaktadır. Bu kadrolar için lise mezunu ve üniversite mezunu tercih edilmektedir. Daha sora ki süreçte yöneticiler tarafından tanınıp güven duyulduktan sonra terfi yoluyla yönetim kademelerine getirilmektedirler. Tablo 3.11, tablo 3.13, tablo 3.14, tablo 3.17 bu öngörüü desteklemektedir.

**13)** Tablo 3.12'ye göre işgören seçiminde iç çevreden işgören tercih nedenlerinin başında işgörenin yapacağı işe ve işgörene güven gelmektedir. İç çevreden yönetim kademelerine tercih nedenlerinin başında da güven gelmektedir. Dış çevreden insan kaynakları tedarikinde bulunulan pozisyonlar orta kademe pozisyonlar olmaktadır. Bu pozisyonlar için lise mezunu ve üniversite mezunu tercih edilmektedir. Daha sora ki süreçte yöneticiler tarafından tanınıp güven duyulduktan sonra terfi yoluyla yönetim kademelerine getirilmektedirler. Tablo 3.11, tablo 3.13, tablo 3.14, tablo 3.17, bu öngörüü desteklemektedir.

14) Tablo 3.15'e göre dış çevreden insan kaynakları tedarikinde yararlandıkları yöntemlerin başında çalışanların tavsiyeleri gelmektedir. Bunun nedeni kadrolu işgörenin uyumlu çalışabileceği işgöreni kendilerinin seçmesinin işyerinde başarıyı artıracığına işveren veya işveren vekillerinin inancındır. Bu durum, işveren veya vekili çalışanların tavsiyelerini dikkate alırsa dışarıdan insan kaynakları tedarikinde karşılaşılan sorunlar en aza inecektir, işe alınan işgören daha az uyum sorunu ile karşılaşacaktır, işgörenler arasında daha az çatışma yaşanacaktır, öngörüsünü desteklemektedir. Tablo 3.15'e paralel olarak işletmelerin dış çevreden tedarik ile aldıkları işgören için olumlu görüş bildirdikleri tablo 3.22, tablo 3.24, tablo 3.26, da bulunan bu veriler desteklemektedir.

15) Tablo 3.15'e göre dış çevreden insan kaynakları tedarikinde, seyahat acentaları duyuru ve bizzat işletmeye başvuru yöntemlerini de kullanmaktadır. Bu iki yöntemde sıkça kullanılmaktadır. Duyuru sayesinde hızlı ve çok sayıda başvuru olmaktadır. Duyuru sonucunda veya işletmeye bizzat başvuruda işgören seçimi için görüşme gerekmektedir. İşletmelerin çok kişi arasından görüşmeyle tercih etme eğilimleri söz konusudur. Dış çevreden tedarikte bulunma eğilimlerinde dışarıdan yetişmiş işgören alma istekleri vardır. Bu eğilimi tablo 3.13 de görmek mümkün. Bu durum seyahat acentalarında dış tedarikten yararlanma yöntemlerinden duyuru ve bizzat başvurulardan yararlanırlar, öngörüsünü desteklemektedir. Ancak dış tedarikte yararlandıkları yöntemlerden internetten yararlanırlar, öngörüsünü desteklememiştir. Tablo 3.15'e göre günümüz bilgi iletişim çağı olduğu halde internet yöntemiyle işgören alımı eğilimleri zayıftır.

16) Tablo 3.16'ya, göre seyahat acentalarının faaliyet alanını büyük oranda biletleme, tur planlama ve operasyon oluşturmaktadır. İzmir'de ki seyahat acentalarının başlıca faaliyet alanları biletleme ve rezervasyondur öngörüsünü, tablo 3.16 kısmen desteklemiştir. Biletleme faaliyeti %29 oranında gerçekleştirilmektedir. İzmir'de ki seyahat acentalarında gerçekleştirilen faaliyet alanı olarak 2. sırada yer almıştır, biraz önceki

öngörüü desteklemiştir. Ancak tur planlama, operasyon %37'lik oranla 1. sırada yer almıştır. Konaklama rezervasyon %12'lik oranla 4. sırada yer almıştır, bu durum öngörüü desteklememiştir. Tur planlama, yönetim ve operasyon faaliyeti %37 ile 1. sırada olmasına rağmen, bu faaliyet alanları ile ilgili insan kaynakları tedariki yerine, tablo 3.17'ye göre, dış çevreden insan kaynakları tedarikinde daha çok satış elemanı pozisyonunda işgören tedariki ön plana çıkmıştır. Seyahat acentalarının dış çevreden satış elemanı tedarik etme eğilimi %61'dir. Dış çevreden tedarikte yönetim kadroları için işgören alma eğilimleri zayıftır. Bu durumu; tablo 3.20, desteklemektedir.

**17)** Tablo 3.18'e göre boşalan pozisyon için dışarıdan işgören tedarik etme isteklerinin başında işin aksanması, işte boşluk doğmaması çabası gelmektedir. Tablo 3.18'de işletmenin temel kaygısının işte aksanın olmaması çabası olduğu görülmektedir. Turizmin mevsimlik özelliğinden dolayı yoğun sezonda dış çevreden insan kaynakları tedariki eğilimi vardır. Tablo 3.18, tablo 3.19, bu düşünceyi desteklemektedir.

**18)** Tablo 3.19'a göre seyahat acentalarının dışardan işgören teminine gitme nedenlerinin başında işlerin yoğunlaşması başta gelen nedenlerden biridir. Bu da turizmin mevsimlik özelliğinden dolayı sezonluk işgören alımının söz konusu olduğunu göstermektedir. Diğer başta gelen neden ise işten işgören ayrılmasıdır. Ayrılan işgören sürekli kadroyu boşaltmış olabilir veya geçici kadroyu boşaltmış olabilir. Eldeki verilerden bir çıkarımda bulunmak olanaklı değildir.

**19)** Seyahat acentalarının dış çevreden tedarikle sağladıkları işgörenden memnuniyet yüzdesi yüksektir. Seyahat acentalarında dış çevreden tedarikle işe alınan işgörenin iş yerine olan uyum yüzdesi de yüksektir. Dış çevreden alınan işgören ile mevcut işgören arasında sorun yaşanma eğilim yüzdesi de düşüktür. Bazen cevabının netliğinin olmadığını da düşünürsek dış çevreden tedarik edilen işgörenin seyahat acentalarında başarılı olduklarını söyleyebiliriz. Başarısızlık nedenleri her işletme için farklılık

göstermiştir. Çünkü işletmeler işgören sayısıyla, faaliyet alanıyla, örgütlenme biçimiyle farklılık göstermektedir, homojen bir özellik taşımamaktadırlar. Dış çevreden tedarikle alınan işgören işletmede başarılıdır öngörüsünü; tablo 3.22, tablo 3.23, tablo 3.24, tablo 3.25, tablo 3.26, desteklemektedir.

**20)** Dış çevreden insan kaynakları tedarikinde bulunulan pozisyonlar orta kademe pozisyonlar olmaktadır. Bu pozisyonlar için lise mezunu ve üniversite mezunu tercih edilmektedir. Daha sora ki süreçte yöneticiler tarafından tanınıp güven duyulduktan sonra terfi yoluyla yönetim kademelerine getirilmektedirler. Tablo 3.11, tablo 3.13, tablo 3.14, tablo 3.17, bu öngörüü desteklemektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Seyahat acentaları insan kaynakları yönetiminde ve tedarikinde amatör tutum içindedirler. Seyahat acentalarının birçoğunda insan kaynakları veya personel bölümü yoktur. Seyahat acentasında insan kaynakları tedarik konusuyla işletme sahibi ilgilenmektedir. Bu durumun temel nedenlerinin başında çalışan işgören sayısının az olması gelmektedir. Seyahat acentasında sorumlu müdür; işletme sahibi veya yakını değilse, insan kaynakları tedariki için firma sahipleri tarafından sorumlu müdüre genellikle yetki verilmektedir.

Seyahat acentalarında işgören sayısı arttıkça insan kaynakları yönetimi karmaşıklaşmaktadır. Bu nedenle seyahat acentalarının işgören sayısı arttıkça insan kaynakları bölümüne gereksinim artmaktadır. İnsan kaynakları bölümü olan işletmelerde insan kaynakları işlevlerini yerine getirme eğilimi vardır. Ancak insan kaynakları bölümüne işgören alımında yetki verilmemiştir.

Seyahat acentalarında, yabancı turistler (in-coming) ile yurtdışı turlara (out-going) yönelik tur planlama, üretim ve operasyonu dışındaki; biletleme, rezervasyon, oto kiralama faaliyetleri çok fazla işgören, bölüm, pozisyon gerektirmemektedir. İzmir Bölgesinde seyahat acentalarının çoğunluğu biletleme, rezervasyon, oto kiralama faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

Seyahat acentaları içerisinde işgören sayısının ve bölüm sayısının fazla olmasının beklendiği, yabancı turistler ile yurtdışına çıkacak yerli turistler için; tur üretim, planlama ve operasyon (in-coming ve out-going) gerçekleştiren işletme sayısı azdır. Faaliyet alanı birden çok olan işletmelerde işgören ve terfi edilebilecek pozisyon sayısı fazla değildir. Seyahat acentalarının yaptıkları faaliyetler ve bu yaptıkları faaliyetlere göre işgören çalıştırmaları konusunda bir standart yoktur. Aynı faaliyetleri yapan seyahat acentalarının işgören sayılarında, pozisyon sayılarında ve insan kaynaklarına yönelik çalışmalarında homejen bir tutum yoktur.

Seyahat acentalarının tamamında sorumlu müdür vardır. Zaten 1618 sayılı seyahat acentaları yasası ve yönetmeliğinin 18. maddesine göre yasal olarak seyahat acentaları sorumlu müdür bulundurmamak zorundadır. İlgili maddeye göre işletme sahipleri de sorumlu müdür olabilir. Seyahat acentalarında sorumlu müdürlerin çoğunluğu işletme sahibi veya yakınıdır. Bölüm müdürü veya şefi olan acenta sayısında azdır. İç tedarik yoluyla boşalacak dikey kadroların sayısı oldukça azdır. Seyahat acentaları en çok orta kademe pozisyonlar için işgörene gereksinim duymaktadırlar. Bu durum seyahat acentalarında iç terfiye olanak vermemektedir.

Seyahat acentaları yönetim dışı pozisyonlar için dış çevreden işgören alma eğilimindedir. Ancak iç çevreden tedarik oranı da yüksektir. Bu nedenle seyahat acentaları dış tedarik kaynak ve yöntemlerinden orta kademe kadrolara işgören alımı için yararlanmaktadır.

Seyahat acentaları, yönetim kademeleri için yüksek oranda iç çevreden insan kaynakları tedarikini tercih etmektedir. Dış çevreden insan kaynakları tedariki ile orta kademe pozisyonlar için sağlanan işgören, daha sonra ki süreçte yöneticiler tarafından tanınıp güven duyulduktan sonra terfi yoluyla yönetim kademelerine getirilmektedirler. Yöneticiler için terfide en başta gelen ölçüt işgörene güvendir. İş bilgisi ve deneyim, güvenden sonra gelen ölçütlerdir.

Seyahat acentalarında en az bir işgören alanında eğitim almaktadır. Seyahat acentacılığı faaliyetleri belli bilgi birikimini gerektirmektedir. Bunun yanında 1618 sayılı seyahat acentaları yasası ve yönetmeliğinin 18.ve 19. maddesine göre; yasal olarak A ve B grubu seyahat acentaları turizm enformasyon ve enformasyon yabancı dil başarı belgeli bir sorumlu müdür ile en az iki enformasyon memurunu çalıştırmak zorundadır. Turlara çıkacak rehberler içinde Kültür ve Turizm Bakanlığında kokart alma zorunluluğu vardır. IATA kendisine bağlı biletleme acentalarına en az IATA biletleme uygulamalarını bilen, sertifika sahibi iki işgören çalıştırma yükümlülüğü getirmiştir. Bu nedenle seyahat acentalarında, alanında eğitim almış işgöreninin olması doğaldır. Ancak bu belgelere sahip kişilerin belgelerini kiralayan seyahat acentalarında vardır.

Seyahat acentaları dış çevreden insan kaynakları tedariki sırasında iş deneyimine sahip, yetişmiş insangücü sıkıntısı çekmektedir. Yetişmiş insangücü istedikleri için dış çevreden insan kaynakları tedarikinde, meslek liseleri, üniversiteler ve rakip firmalardan yararlanmaktadır. Seyahat acentaları işgörenin eğitiminin maliyetine katlanmadan, belge sahibi, deneyimli işgören istemektedir. Rakip firmalardan insan kaynakları tedarikinde de deneyim, ön plana çıkmaktadır.

Seyahat acentalarının dış çevreden insan kaynakları tedarikinde yararlandıkları yöntemlerin başında çalışanların tavsiyeleri gelmektedir. Bunun nedeni, kadrolu işgörenin uyumlu çalışabileceği işgöreni kendisinin seçmesinin, işyerinde başarıyı artıracığına işveren veya işveren vekillerinin inancıdır. Seyahat acentaları dış çevreden tedarik ile aldıkları işgörenden memnundur.

Seyahat acentaları dış çevreden insan kaynakları tedarikinde, duyuru ve bizzat işletmeye başvuru yöntemlerini de sıkça kullanmaktadır. Duyuru yöntemiyle hızlı ve çok sayıda başvuru olmaktadır. Seyahat acentaları yapılan çok sayıda başvuru arasından görüşmeyle işgören alma eğilimindedir. Günümüz internetle bilgiye erişim çağı olduğu halde, seyahat acentaları dış tedarik yöntemlerinden internet yöntemini kullanmamaktadır.

Seyahat acentalarının faaliyet alanını büyük oranda biletleme, tur üretim, planlama ve operasyon oluşturmaktadır. Bölgelere göre faaliyet alanları ve oranları farklılık gösterir. Dış turizme yönelik bölgelerde seyahat acentalarının faaliyet alanlarının başında tur operasyonları gelirken, iç turizmine yönelik bölgelerde biletleme ve rezervasyon faaliyet alanlarının başında gelmektedir. Tur üretim, planlama ve operasyon faaliyeti İzmir Bölgesinde 1. sırada olmasına rağmen, bu faaliyet alanları ile ilgili dış çevreden insan kaynakları tedariki yerine, daha çok satış elemanı konumunda işgören tedariki ön plana çıkmaktadır.



Seyahat acentaları turizmin işgücü devir hızını ve mevsimlik yoğun işgücü gereksinimini dikkate alarak, işin aksamaması, işte boşluk doğmaması için dış çevreden işgören tedarik etmektedir.

Seyahat acentaları dış çevreden tedarikle sağladıkları işgörenden memnundur ve işgören işletmeye uyum sağlamaktadır. Mevcut işgörenle, yeni işe alınan işgören arasında çok az çatışma yaşanmaktadır. Dış çevreden tedarik edilen işgören seyahat acentalarında başarılı olmaktadır. Başarısızlık nedenleri işgören sayısı, faaliyet alanıyla, örgütlenme biçimiyle farklılık göstermektedir, homojen bir özellik taşımamaktadırlar.

İzmir bölgesindeki seyahat acentaları homojen özellik göstermemektedir, standartlaşma, uzmanlaşma, kurumsallaşma ve profesyonelleşme yoktur. Seyahat acentaları, yetişmiş işgörenin gerekliliğinin pek farkında değildirler. Yetişmiş personel yerine ucuz vasıfsız işgörene tezgahçılık yaptırmayı benimsemektedir. Turizm endüstrisinin gelişmesinde önemli yere sahip olan seyahat acentaları insan kaynakları yönetim anlayışına dayalı bir strateji geliştirmeli, işgörenin tedarikinden, verimli çalışmasına kadar, bu strateji ve planları uygulamalıdır.

Turizm Bölgeleri arasında; faaliyet türünden, iş hacmi ve potansiyellerinden, mevsimsel özelliklerinden, kurumsallaşma eğilimlerinden kaynaklanan farklılıklar olabilir. Bu alan araştırması Antalya veya İstanbul da yapılmış olsaydı farklı sonuçlara ulaşmak olasılık dahilindedir. Çünkü Antalya bölgesi operasyon ve karşılayıcı acenta konumunda olan turizm bölgesidir. İstanbul rezervasyon, biletleme ve operasyonu bir arada yapan turizm bölgesidir. İzmir Bölgesi ise rezervasyon ve biletleme ağırlıklı çalışmaktadır. Bunun yanında içeride ve dışarıda oluşacak savaş tehdidi, ekonomik kriz veya doğal afet dönemleri, belirli dönemlerde oluşan turizmdeki moda çekim merkezleri, seyahat acentası sayılarına ve faaliyet türlerine etki edecektir. Faaliyet türü; çalışan işgörenin sayısına ve pozisyonunu da etki edecek, seyahat acentasının organizasyon yapısında farklılıkların yaşanmasına neden olacaktır. Bütün bu durumlar araştırmanın sonuçlarına etki edebilecek unsurlardır. Bu araştırma belli bir dönemdeki, bölgesel verilere ulaşmamızı sağlar. Bu verilerin

İzmir ve çevresindeki acentalar için geçerli olabileceği düşünülebilir. Ancak elde edilen verilerden, diğer turizm bölgelerine ilgilendiren çıkarımda bulunmak mümkündür.

Merkezi rezervasyon sistemlerinin (CRS) pazarlama ve satışta kullanılmasıyla insana kaynaklarına yatırım yapılması pek çok acenta için gereksinim olarak görülmemektedir. Çünkü çalışan sayısını bu sistemler azaltmıştır. Üç kişilik bir acenta için profesyonel bir yönetim anlayışına gereksinim olmadığı düşünülmektedir. İnsan kaynaklarına ve yönetimine yatırım için faaliyet alanlarının, organizasyonda yer alan pozisyon ve görev alanlarının, işgören sayısının, profesyonel yönetimi benimseyecek anlayışın, kaliteli hizmet vermeye yönelik çabaların var olması gerekmektedir.

Turizm endüstrisinin ürünlerini üreten ve bir araya getiren, planlayan, tüketicilere tanıtan, pazarlayan ve sunan seyahat acentaları nitelikli işgörenele insan kaynakları yönetim anlayışını benimseyerek çalışması gerekmektedir. Turizm endüstrisinin gelişmesi için bu gerekliliğin giderilmesinde şunlar yapılabilir:

**a) Seyahat acentası açma ve A grubu işletme belgesi alma ile ilgili yasal boşluklar giderilmelidir;**

Türkiye’de A grubu seyahat acentası işletme belgeli firma sayısı oldukça fazladır. Birçok firma sahibi 1618 sayılı yasadaki boşlukları kullanarak seyahat acentasını kolaylıkla açmaktadır. Aynı şekilde A grubu işletme belgesini de çok rahat almaktadır. Bu işletmelerin çoğunluğu A grubu seyahat acentası faaliyetlerini yürütmekten, yasanın öngördüğü asgari nicelik ve niteliklere sahip işgören çalıştırmaktan ve diğer yasal yükümlülüklerini yerine getirmekten uzaktır. Seyahat acentalarını denetleme yetkisi TÜRSAB’a verilmesine karşılık ciddi yaptırım gücü bulunmamaktadır.

Her acentanın A grubu işletme belgesi almasına gerek yoktur. Seyahat acentasının faaliyet alanına, sermaye büyüklüğüne, iş hacmine, işgören sayısına,

çalıştırdığı işgörenin niteliklerine ve işletmenin profesyonelleşme derecesine göre değerlendirilmelidir. Buna göre de Kültür ve Turizm Bakanlığı seyahat acentasının işletme belgesi sınıfını belirlemelidir. TÜRSAB'ın koordinasyon, denetim ve yaptırım gücü artırılmalıdır.

TÜRSAB turizm endüstrisinin gelişmesinden sorumlu bir kuruluş olarak; seyahat acentasının işletme belgesi sınıfının değerlendirilmesinde ve faaliyet döneminde denetleme görevini ciddi yapmalıdır. “Naylon dekont” olarak ifade edilen döviz alış-verişi olmadan döviz ofislerince kesilen dekontlara, yasanın ön gördüğü niteliklere ve belgelere sahip işgören çalıştırmak yerine, kiralanan belgelere dikkat etmelidir. Bu sayede A grubu işletme belgeli acenta enflasyonu azalacaktır. Firmalar gerçek işletme sınıflarına uygun çalışmalar yürütecektir.

Turizmde endüstrisinde planlama, tanıtım ve pazarlama işlevlerini yürüten acentalar işlerini daha profesyonelce yürütmek için gerekli niteliklerde ve sayıda işgörenle çalışacaklardır. Alt yapısı olmayan A grubu işletme belgeli acentaların, bazı yetersiz hizmetlerine karşı tüketicide oluşan memnuniyetsizlik giderilecektir.

Acentalar profesyonelleştikçe ucuz ve niteliksiz insangücü yerine nitelikli insangücüne gereksinim duyacaklardır. Bu nitelikli insangücünü tedarik edecekleri kaynak ve yöntemlere yöneleceklerdir. İnsan kaynakları yönetim anlayışını benimseyeceklerdir. İşe başlayan nitelikli işgören firmanın imajından, ikliminden, profesyonel yaklaşımından etkilenecektir. Küçük acentalar ayıklandığı için firmanın pazardan alacağı pay artacağından dolayı, acentada çalışan işgörene bu maddi olarak yansiyacaktır. İşgücü devir hızı acentanın düşük olacaktır.

**b) Eğitim kurumlarıyla; TÜRSAB ve seyahat acentaları nitelikli işgören ve yönetici yetiştirilmesi konusunda işbirliğine gitmelidir;**

Nitelikli ara insangücü yetiştirmede turizm ve otelcilik meslek liseleri, orta kademe görev ve pozisyonlar için nitelikli insangücü yetiştiren turizm ve otelcilik meslek yüksek okulları, nitelikli üst düzey yönetici yetiştiren turizm ve otel

işletmeciliği fakülte ve yüksek okulları seyahat acentalarının nitelikli insan kaynağı tedarikinde buldukları eğitim kurumlarıdır. Nitelikli işgören ve yönetici yetiştirilmesi konusunda; TÜRSAB, seyahat acentaları, turizm otelcilik meslek liseleri ve üniversiteler işbirliğine gidebilirler. Öncelikle sektörün gereksinim duyduğu insangücü nitelikleri belirlenir. Belirlenen niteliklere uygun insangücü yetiştirmek için planlan ve program hazırlanır. Daha sonra nitelikli insangücü yetiştirme yoluna gidilir.

Seyahat acentaları arasından, öncü firmaların yöneticileri ve eğitim sorumlularıyla öğrenciler konferanslarda bir araya getirilebilir. Firma yetkilisi sektörde yaşanan gelişme ve değişimler hakkında öğrencileri bilgilendirebilir. Okulda bulunan eğitim-öğretim görevlilerinin sektörle ilgili yetersiz kaldıkları konularda seyahat acentalarının yetkililerinden öğrencilere ders vermeleri istenebilir.

Seyahat acentaları işbirliği çerçevesinde belirlediği niteliklere uygun insangücü gereksinimini karşılamak için eğitim kurumlarına gidebilir, mezun durumunda olan veya yeni mezun olmuş öğrencilerle görüşme yapar; onların okuldaki başarı durumları ile ahlaki yönlerini ve mezuniyet derecelerini yakından inceleme fırsatı bulur. Daha sonra uygun gördüğü adaylarla bağlantı kurabilir.

Seyahat acentaları, başarılı öğrencilere öğrenim bursu vererek, onların mezuniyetlerinden sonra kendi firmalarına katılmalarını sağlamış olur. Ayrıca üniversitelerde yüksek lisans veya doktora yapan öğrencilere araştırmalarında katkı sağlayarak, yapılan araştırma sonuçlarından kendiside yararlanabilirler.

TÜRSAB, sektördeki problemlerin tespit edilmesi ve bu problemlere çözümler bulunması konusunda üniversitelerden yardım isteyebilir. Ortak araştırma ve proje çalışmasına girebilir.

**c) Seyahat acentaları nitelikli insangücü sağlamak için seyahat acentacılığı alanında öğrenim yapan öğrencilere staj olanakları sağlamalıdır;**

Seyahat acentaları meslek liselerinde öğrenim yapanlara işletmede beceri eğitimi yaptırarak, üniversitelerde okuyan öğrencilere staj olanağı vererek öğrencilerin okulda teorik aldıkları bilgileri uygulamaya geçirmelerine katkı sağlayabilirler.

Seyahat acentaları bu çalışmalarını ciddi bir şekilde yürütmelidir. Firmada staj yapan öğrencinin fikirlerine önem vermelidir. Seyahat acentası stajyeri çay servisinde ve bankaya para yatırma gibi işlerde kullanarak daha iş hayatının başında mesleğine karşı olumsuz düşünceler beslemesine neden olmamalıdır. “Naylon staj” olarak ifade edilen hiç staj yapmayan öğrencinin staj belgesi imzalanmamalıdır.

Seyahat acentasında geçen işleri öğretmeye yönelik çalışmalar yapmalı, öğrenciler için eğitim programları hazırlamalıdır. İşletmelerde beceri eğitimi ve staj uygulamaları gelecekte seyahat acentalarında çalışacak nitelikli işgörenin yetişmesini sağlayacaktır. Staj çalışmaları seyahat acentasına gelecekte kendi kadrosuna dahil etmek istediği nitelikteki işgöreni yetiştirme, tanıma ve tespit etme olanağı tanıyacaktır.

**d) Seyahat acentacılığı alanında eğitim veren okulların öğretim kalitesi artırılmalıdır;**

Seyahat acentaları sektörde yaşanan değişmeleri takip edebilmeleri için meslek liselerindeki öğretmenlere ve yüksek okullardaki öğretim görevlilerine işyerlerinde öğrenme ve uygulama olanakları sağlamalıdır.

Meslek liselerindeki öğretmenlerin kalitesini artırmak için yüksek lisans yapmaları okul yönetimlerince teşvik edilmelidirler. Bu alanda yüksek lisans yapan öğretmenler bilimsel düşünme yöntemleriyle öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği

bilgiyi birleştirerek öğrencilerine daha verimli olabilirler. Alanında yüksek lisans yapmış öğretmenler sektörün özelliklerini daha iyi analiz ederek, gerekli bilgi ve beceriye sahip öğrencilerin yetişmesini sağlayabilirler.

Turizm ve otelcilik ile ilgili eğitim veren okullardan mezun olan öğrencilerin orta kademe pozisyon ve görevlerde çalışabilecekleri donanımına sahip olmaları okullarda sağlanmalıdır. Mezun olan her öğrencinin bir merkezi rezervasyon sistemi programını bilmesi, dil yeterliliğine sahip olması, turizm enformasyon memuru olabilecek donanımına sahip olması gerekmektedir. Öğrencinin mezuniyeti sırasında; aldığı diplomanın yanında turizm enformasyon memuru ve dil yeterlilik başarı belgesi ile en az bir merkezi rezervasyon sistemi kullanabildiğine ilişkin bir belgeyi de almasının sağlanması gerekmektedir.

**e) Seyahat acentasında işgörenlerin nitelikleri ve kaliteleri artırılmalıdır;**

Çalışanların kalitesi ve niteliği, bir firmanın vitrini ve imajıdır. İşletme içinde ve dışında işgörenin niteliğinin ve iş kalitesinin artması için gerekli eğitimleri alması teşvik edilmelidir. Çalışanın nitelik ve iş kalitesinin artması için gerekli maliyetlere firma katlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki çalışanın niteliği ve iş kalitesi, firmanın da kaliteli ve nitelikli olması anlamına gelmektedir. Kalitenin artması firmaya güveni ve tüketici memnuniyetini artıracaktır, bu sayede firmanın karlılığında da artış olacaktır.

**f) Seyahat acentalarında nitelikli insangücü tedariki için uygun kaynak ve yöntemler tespit edilmelidir;**

İşgörenin motivasyonunu ve işletmeye bağlılığını artırmak için iç tedarik kaynaklarından yükselmeden yararlanılabilir. İşgören bir üst pozisyona geçebilmek için kendisini geliştirmeye ve çalışmaya yöneltecektir. Seyahat acentalarında nitelikli insangücüne gereksinim olduğu için meslek liseleri, üniversiteler, rakip firmalar, dış tedarik kaynaklarının en uygunları olacaktır. Bu dış tedarik kaynaklarına ulaşmak için; eğitim kuruluşlarından yardım almak, gazete yoluyla duyuru yapmak, insan kaynakları ile ilgili web sitelerinden yararlanmak, stajyer öğrencileri değerlendirmek,

firmada çalışanların tavsiyelerini dikkate almak ve firmaya gelerek yapılan bizzat başvurulardan yararlanmak en uygun yöntemler olacaktır.

Seyahat acentalarının iç ve dış çevreden insan kaynakları tedarikinde yapmaları gerekenler şunlardır:

**a) Seyahat acentası, başvuracağı tedarik kaynağına uygun yöntem kullanmalıdır;**

Her seyahat acentası, öncelikle, uygun tedarik kaynak ve yöntemlerini belirlemelidir. Tedarik işlevini yerine getirmede başarılı olmak için, tedarik her bir seyahat acentasının işgücü gereksinimlerine göre olmalıdır. Ayrıca tedarik kaynakları ve yöntemleri doldurulacak pozisyonun niteliğine göre değişiklik gösterir. Her tedarik kaynağı için aynı yöntemi kullanmak mümkün değildir. Tedarik kaynağının özelliğine göre, uygun tedarik yöntemi belirlenmelidir.

**b) Seyahat acentası işgücü gereksinimini en iyi biçimde karşılayan kaynak ve yöntemden yararlanmalıdır;**

Her seyahat acentası, olanakları ölçüsünde başvurduğu tedarik kaynaklarını ve kullandığı yöntemleri yetenekli işgöreni elde etmedeki başarısı açısından değerlendirmelidir. Bu konudaki başarı derecesi, işletmenin gelecekte de hangi kaynaktan yararlanabileceğini ve bu kaynaklara uygun hangi yöntemi kullanacağını ortaya koyar. Bu bakımdan tüm insangücü kaynaklarından yararlanılması olasılığı yoktur.

Öncelikle seyahat acentalarında mevcut işgören, her bir iş kümesi için iş performansı açısından değerlendirmeye alınır. Başarılı işgören ile bunların elde edildikleri tedarik kaynakları arasında bir bağlantı bulunursa, bu kaynaklar, daha sonra yapılacak tedariklerde para ve çaba ile harekete geçirilir. Önemli olan seyahat acentasının işgücü gereksinimini en iyi biçimde karşılayan kaynaktan yararlanılmasıdır.

**c) Nitelikli işgücünü çekmek için seyahat acentası firma imajına özen göstermelidir;**

Seyahat acentası, aranan nitelikteki işgörenleri çekme açısından kendisini değerlendirmelidir. Bir seyahat acentasının çevredeki imajı veya tarzı, onun seyahat acentasına çekeceği adayların yetenekleri ve başarılarıyla yakından ilişkilidir, iş örgütleri, çapları, risk almadaki cesaretleri, kararlılıkları, kâra verdikleri önem, oluşturulmuş politikaları, çok-iyi oluşturulmuş emir-kumanda zinciri gibi değişkenlere göre farklılık gösterir. Bazı insanlar mükemmel bir örgütsel yapıya sahip bir örgütte çalışmayı isterlerken, diğerleri küçük bir işletmede çalışmayı tercih ederler, programı daha dikkatli olarak hedefe yönlenebilir.

Seyahat acentalarında tedarik programının başarı ile yürütülebilmesi için tüm kaynakların geçmiş deneyimler de dikkate alınarak incelenmesi ve firma için en yararlı olanı veya olanlarının seçilmesi zorunludur. Bu konuda etkinliğin ölçülebilmesi için en önemli ölçüt işe alınanlardan başarılı olanların sayısıdır. İşletmeye kabul edildikten sonra işlerinde başarılı olan ve işletmede uzun süre çalışmaları sağlanmış işgörenlerin sağlandığı kaynak, işletme için en yararlı olanıdır.

Unutmamalıdır ki; turizm endüstrisinin ve ülke turizminin gelişimi için seyahat acentacılığı alanında insan gücü yetiştiren eğitim kuruluşları donanımlı ve nitelikli insan gücü yetiştirmek zorundadır. Yetişen bu donanımlı ve nitelikli insan gücü, seyahat acentalarına profesyonel nitelik kazandıracaktır. İnsan kaynakları yönetimi daha etkin hale gelecektir. İnsan kaynakları yönetimi doğru kaynak ve yöntemlerden yararlanarak nitelikli insan gücü tedarik etme yarışına girecektir. Nitelikli insan gücü dinamiğinden yararlanmak istemeyen tutucu, amatör seyahat acentaları pazar paylarını kaybedecekler, belkide tamamen seyahat acentacılığı alanında faaliyet göstermekten vazgeçeceklerdir. Nitelikli seyahat acentalarının pazar payları da artacaktır. Nitelikli insan gücü çalıştıran, nitelikli seyahat acentaları; ülke tanıtımına ve turizminin gelişmesine büyük katkı sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

ABDALLA, F. Hagen ve S. Ahmed Maghrabi ve Bel G. Raggad, “Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism: A Cross-cultural Study”, **International Journal of Manpovver**, Vol. 19, No. 8, 1998.

AHİPAŞAOĞLU, Suavi, **Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi**, Detay yayıncılık, Ankara, 2001.

AHİPAŞAOĞLU, Suavi ve İrfan Arıkan, **Seyahat Endüstrisi İşletmeleri**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2005.

AHİPAŞAOĞLU, Suavi, **Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması ve Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

AKTAŞ, S., Seyahat Acentalarında Personel Sorunları, (Yayımlanmamış Lisans Tezi), BTİOYO, Balıkesir, 1987.

AKYÜZ, Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, Ankara, 1993.

ASHWORTH G. ve B. Brian, **Marketing Tourism Places**, Routledge, London, 1990.

AŞKUN, İnal Cem, **İşgören**, Bayteş Yayıncılık, İstanbul, 1982.

AYKAÇ, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

BEACH, S. Dale, **Personnel-The Management of People At Work**, New York, Mac-Millan Publishing Co, Inc., 1975.

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık İstanbul, 2003.

BOWİN, Robert Bruce ve Don Harvey, **Human Resource Management: An Experiential Approach. 2. Ed.**, Prentice Hail, New Jersey., 2000.

BUDAK, Gönül, Ceylan Aldemir ve Alpay Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

CAN, Ahmet, “Seyahat Acentalarında Çalışan Personel Nitelikleri”, (Yayımlanmamış Lisans Tezi), BTİOYO, Balıkesir 1987.

CAN, Halil, Doğan Tuncer ve D. Yaşar Ayhan, **İşletme ve Yönetim**, Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984,

CAN, Halil, Ahmet Akgün ve şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.

CAN, Halil, Ahmet Akgün ve şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.

CHRİSTOLHOMME, Michel, **Techniques et Pratiques du Recrutement**, Leş Edition d'organisation, Paris, 1978.

DENNİS, L. Foster, **The Business of Travel: Agency Operations and Administration**, McGraw-Hill, New York, 1991.

DERELİ, Toker ve Ülkü Uzunçarşılı, **İşletmelerde Personel Tedarik ve Seçimi**, MESS Yayını, İstanbul, 1990.

DRESANG, L. Dennis, **Public Personnel Management and Public Policy**, 2. Ed. Longman, New York, 1991.

DRUCKER, F. Peter, "The New Society of Organizations", **Harvard Business Review**, September-October, 1992.

EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayınları, 1999.

ERDOĞAN, İlhan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.

EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., İstanbul, 1993.

ERGUN, Turgay ve Aykut Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1992.

FINDIKÇI, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.

FORD R. ve F. McLaughin, "Nepotism: boon ör bane", **Personnel Administrator**, Vol. 31, 1986.

GEYLAN, Ramazan, **Personel Yönetimi**, Met Yayıncılık, Eskişehir, 1992.

GÖK, Sibel, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2006.

- GLUECK, F. William, **Personnel: A Diagnostic Approach**, 3. Ed., Business Publications, Plano, Texas, 1982.
- HACIOĞLU, Necdet, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, VİPAŞ, Bursa, 2000.
- HARVEY, Don ve Robert Bruce Bowin, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, Prentice-Hall, New Jersey, 1996.
- ICHNIOŪSKI, T., "The New Nepotism: Why dynasties are make a comeback", **Business Week**, Vol. 31, 1988.
- INSEE, **Leş Recrutements des Entreprises**, Leş Dossiers Thematiques, Paris, 1998.
- İÇÖZ, Orhan, **Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, Turhan Kitapevi, Ankara, 2003.
- KAYNAK, Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 276, İstanbul, 1998.
- KAYNAK, Tuğray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayını, Eskişehir, 1998.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayını İstanbul, 1989.
- KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organzasyon ve Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1982.
- LANQUAR, Robert, **Agences et Associations de Voyages**, Puf, Paris, 1979.
- MATHİS, L. Robert ve H. John Jackson, **Personel and Human Resource Management**, West Publishing Company, St. Paul, 1991.
- MISIRLI, İrfan, **Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü**, Detay Yayınları, Ankara, 2002.
- MİLL, Robert C. ve M. Morrison Alastair, **The Tourism System**, New Jersey, Prentice Hall, 1992.
- MİNER, John B. ve G. Mary Miner, **Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach**, 3. Ed., MacMillan Publishing Co., Inc., New York, 1977.
- MONDY, R. Wayne, M. Robert Noe ve R. Shane Premeaux, **Human Resource Management**, 8. Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2002.
- ÖRÜCÜ, Edip, **Modern İşletmecilik**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

ÖZ-ALP, Şan, **Genel İşletme**, C:1, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 501, Eskişehir, 1996.

PATTON, M.Q., **Qualitative Evaluation and Research Methods**, Thousand Oaks, California, 2002.

PEKÖZ, Metehan ve Şükrü Yarcan, **Seyahat İşletmeleri**, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1995.

PEKÖZ, Metehan ve Şükrü Yarcan, **Seyahat İşletmeleri**, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Furkan Ofset, Bursa, 1997.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

SCHULER, S. Randall, **Managing Human Resources**, 5. Ed., West Publishing Company, New York, 1995.

ÇORUH, Selahattin, **Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi**, Turizm Bölümü, İletişim Yayınları, 1985.

“Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu”, **Resmi Gazete**, 21.09.1972, sayı.14320.

“Seyahat Acentaları Yönetmeliği”, **Resmi Gazete**, 04.09.1996, sayı 22747.

“Seyahat Acentaları Yönetmeliği”, **Resmi Gazete**, 27.09.1975, sayı 15369.

STEWART, C. J. ve W. B. Cash, **Interviewing: Principles and Practices**, C. Brown Pub. Dubuque, IO: Wm.,1985.

ŞAHİN, Mehmet, **Yönetim İşlevleri: İş İdaresi**, 1. Fasikül, A.Ü.A.Ö.F. Yayını, Ankara, 1984.

ŞENATALAR, Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul Doğu Matbaası, 1975.

ŞİBİL, M. Hakkı “İş analizleri ve iş Tanıtım Örnekleri”, **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 6, 1987.

ŞİMŞEK, M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

TOMAÇ, Yonca, “Seyahat Acentaları”, (Yayımlanmamış Y.L. Tezi), İ.Ü., İstanbul,1987.

TORTOP, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman ve Akif Özer, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

TUTAR, Hasan ve Orhan Küçük, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.

TÜRSAB, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/kurumsal/tarihce.asp>

TÜRSAB, <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler>

ÜNSALAN, Erdal ve Bülent Şimşekler, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

ÜNSALAN, Erdal ve Bülent Şimşekler, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.

VIARGUES, Jean-Louis, **Manager Leş Hommes**, Manuel de GRH â L'usage deş Operationnels, Editions D'organisation, Paris, 1999.

YILDIRIM, Ali ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

YÜKSEL, Atilla ve Fisun Yüksel, **Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Volkan Matbaacılık, Ankara, 1997.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

## EK-1 STANDART YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU ÖRNEĞİ

### İZMİR İLİ SEYAHAT ACENTALARI İNSAN KAYNAKLARI TEDARİK EĞİLİMLERİ UYGULAMASI

Sayın Seyahat Acentası Yetkilisi;

Yeni kurulan bir firmada her göreve, faaliyette bulunan bir firmada ise çeşitli değişiklikler ve genişletmeler nedeniyle yeni açılan ve herhangi bir değişiklik veya genişletme olmadığı halde mevcut işgücünden ayrılmalar nedeniyle boşalan işlere ve pozisyonlara işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler toplamına **insan kaynakları tedariki** denir.

Bu araştırmada, sizlerin hangi yollarla, hangi kaynaklardan ve hangi yöntemlerle işgören tedarik ettiğinizi, dış tedarik yoluyla işe aldığınız işgörenin seyahat acentasında ki başarı durumlarını araştırmayı amaçlamaktayız. İlginize şimdiden teşekkür ederiz.

Şemsettin ÜNAL  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**1) Seyahat acentasında insan kaynakları veya personel bölümü varmı?**

- a) Var b) Yok

**2) Seyahat acentasında insan kaynakları tedarik konusuyla kim ilgilenmektedir?**

- a) İşletme sahibi d) Personel Müdürü  
b) İşletme müdürü e) Bölüm müdürü veya şefi  
c) İnsan kaynakları departm.

**3) Seyahat acentesinde, işletmede çalışan yöneticiler dahil kaç kadrolu çalışan bulunmaktadır?**

- a) 1-2 arası d) 7-8 arası  
b) 3-4 arası e) 8 den daha fazla çalışan  
c) 5-6 arası

**4) Seyahat acentesinde sorumlu müdür var mı?**

- a) Var b) Yok

**5) Seyahat acentesinde bulunan sorumlu müdürün, işletme sahibine yakınlık derecesi nedir**

- a) Sorumlu müdür işletme sahibi veya ortağı  
b) Sorumlu müdür işletme sahibinin yakını  
c) Sorumlu müdür aile dışından

**6) Seyahat acentesinde bölüm müdürü/müdürleri var mı? Varsa kaç kişi?**

- a) Hiç yok d) 3 kişi  
b) 1 kişi e) 3 kişiden fazla  
c) 2 kişi

7) Seyahat acentesinde bölüm şefi/şefleri var mı? Varsa kaç kişi?

- a) Hiç yok  
b) 1 kişi  
c) 2 kişi  
d) 3 kişi  
e) 3 kişiden fazla

8) Yöneticiler dahil, çalışanlardan kaç kişi alanlarında eğitim almışlar?

- a) Hiç biri  
b) 1-2 kişi  
c) 3-4 kişi  
d) 5-6 kişi  
e) 6 kişiden fazla

9) Seyahat acentesinin işgücü planlaması var mı?

- a) Var  
b) Yok

10) Seyahat acentesinde insan kaynakları envanteri var mı?

- a) Var  
b) Yok

11) Boşalan veya gereksinim duyulan kadrolara, içerden iş değiştirme yoluyla mı, insan kaynakları tedarikinde bulunursunuz? Yoksa dışarıdan işgören alma yoluyla mı insan kaynakları tedarikinde bulunursunuz?

- a) İçerden terfi yoluyla insan kaynakları tedarikinde bulunurum  
b) Dışarıdan işgören alımı yoluyla insan kaynakları tedarikinde bulunurum

**NEDEN ?**

.....  
.....

12) İşgören alımında hangi dış tedarik kaynaklarından yararlanmaktasınız?

- a) Meslek Liseleri  
b) Üniversiteler  
c) Rakip Firmalar  
d) Diğer firmalar  
e) İşsizler  
f) Serbest Çalışan İşgören  
g) Diğer kaynaklar

**NEDEN?**

.....  
.....

13) İşgören alımında hangi dış tedarik yöntemlerinden yararlanmaktasınız?

- a) Duyurular  
b) İnternet  
c) Özel veya Kamu İşkurumları  
d) Özel Olaylar  
e) İşletmede Çalışanların Tasviyeleri  
f) Danışmanlık Firmaları  
g) Mektupla Başvuru  
h) İşletmeye Bizzat Gelerek Başvuru  
i) Sendikalar  
j) Ek İş Olarak Yararlanma  
k) Diğer Yöntemler

**NEDEN?**

.....  
.....

14) Seyahat acentası olarak faaliyet alanınız?

.....  
.....

15) Hangi pozisyonlar için dış çevreden insan kaynakları tedarikinde bulunursunuz?

.....  
.....

**NEDEN?**

.....  
.....

16) En çok hangi durumlarda dışarıdan işgören tedarikine gidersiniz?

- İşten çalışan ayrıldığında
- İş yoğunluğundan dolayı ek insangücüne gereksinim duyulduğunda
- Yeni pozisyonlar ortaya çıktığında
- Var olan pozisyon boşaldığında
- Yukarıdakilerin hepsi
- Diğer durumlarda

17) Yönetim kadrolarına, içerden terfi yoluyla mı? Yoksa, dışarıdan atama yoluyla mı? İnsan kaynakları tedarikinde bulunursunuz?

- İçerden terfi yoluyla yönetici tedarik ederim
- Dışarıdan işgören almak yoluyla yönetici tedarik ederim

**NEDEN?**

.....  
.....

18) İşgören tedariki sırasında karşılaştığınız sorunlardan başlıcaları nelerdir?

.....  
.....

19) Dışarıdan işgören tedarikinde bulunduğunuz işgöreninin başarı durumundan memnunmusunuz?

- Evet memnunum
- Hayır, memnun değilim
- Bazen

**MEMNUN DEĞİLSENİZ, NEDEN?**

.....  
.....

20) Dışarıdan boş görev ve pozisyonlara tedarik edilen işgören iş yerine kolay uyum sağlıyor mu?

- Evet, uyum sağlıyor
- Hayır, uyum sağlıyor
- Bazen

**İŞGÖREN UYUM SAĞLAYAMIYORSA, NEDEN?**

.....



