

SEYAHAT ACENTALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞE ALMA SÜRECİNİ ALGILAMALARI VE İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

Özkan TÜTÜNCÜ(**)
Deniz TARLAN(*)
Nurlan Mamyrkulov

Öz

Seyahat acentaları, turizm endüstrisindeki diğer işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin tüketicilerine ulaştırılmasında önemli halkayı oluşturmaktadır. İşletmenin türü ne olursa olsun, mal veya hizmet üretebilmek için insana ihtiyacı vardır. Örgüte uygun insanları bulup verimli çalışmalarını sağlamak ise, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin görevidir.

İnsan kaynakları yönetiminin önemi, insan emeğine dayalı olarak çalışan turizm işletmelerinde daha da artmaktadır. İşe alma, I.K.Y.'nin önemli konularından birini oluşturmaktadır. Bos bir pozisyonu doldurmak için ise alınan yeni elemanlar işletmenin çalışmasını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedirler. Yeni çalışanın örgüte olan etkilerinin olumlu olması, I.K.Y. tarafından yürütülen işe alma sürecinin etkinliğine bağlıdır. Örgüte ve işe uygun, nitelikli personeli almak için I.K.Y., planlanmış etkili bir işe alma sürecini izlemektedir. Bu çalışmada, seyahat acentalarında çalışanların işe alama sürecini algılamaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Konu ile ilgili olarak İzmir İli'ndeki seyahat acentaları çalışanlarına yönelik alan araştırması

* Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi

** DEU, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi

yapılmış, çalışanların işe alma sürecini değerlendirmeleri, bu sürece etki eden faktörler ve değerlendirmede ele alınan kriterler incelenmiştir. Ayrıca, çalışanların, Türkiye’de turizm sektörü ve diğer sektörlerdeki işe alma süreçlerini ne şekilde algıladıkları da ortaya konmaya çalışılmıştır.

Key Words: Travel Agencies, Recruiting,

Anahtar Kelimeler: Seyahat Acentaları, İnsan Kaynakları, İşe alma.

GİRİŞ

Turizm sektörünün diğer kolları olan konaklama ve ulaştırma işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetlerin tüketicilerine ulaştırılmasında yardımcı olan seyahat acentaları hizmet pazarlamasında büyük öneme sahiptir.

Seyahat acentaları (tur operatörleri) konaklama, ulaştırma, yeme, içme, gezilecek yerler, eğlence faaliyetleri ve seyahat acentası için hammadde oluşturacak diğer verileri bir araya getirerek, düzenlemeler yaparak paket tur ismi verilen bir ürün üretmekte ve pazarlayarak satmaktadırlar.

Günümüzde insan faktörüne verilen önem tüm sektörler açısından gittikçe artmakta ve insan kaynakları işletmeler için en değerli sermaye olarak kabul edilmektedir. Bir örgütün başarısı, hem maddi hem de beşeri unsurlara yeterli ölçüde sahip olması ve bunları etkin bir şekilde kullanılmasına bağlı olmaktadır. Maddi unsurlarının etkin kullanımının beşeri unsurlara bağlı olması, insan yönetiminin önemini bir kez daha vurgulamakta ve işletmeleri İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.K.Y.) olgusu ile karşı karşıya bırakmaktadır. İ.K.Y.’nin işlevlerinden biri olan ve insan kaynaklarının diğer işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesine ve de bunların örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmesine

katkıda bulunan “işe alma” organizasyon açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Örgütteki işlere uygun nitelik ve sayıda personelin varlığı, işletmenin başarısını belirleyen önemli bir faktör olmaktadır (Özçelik, 2000).

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Yaşamını devam ettirmek, büyümek, verimli ve etkin olmak gibi amaçları olan işletmelerde işe yeni alınacak personelin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir. İşe alınan bireylerin kendilerine verilen işlerde başarılı olmaları, işe alma işlemlerinin bilimsel yöntemlerle gerçekleştirilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, personel işe alma işleminin amacı, işi yapacak kişinin yetenek ve nitelikleriyle işin gerektirdiği yetenek ve nitelikler arasında uyum sağlamaktır (Welch, 2000).

Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öge, şüphesiz işletmenin personelidir. Yapılacak işleri görece nitelikte personelin sağlanması kadar, görevi gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların işe alınması işletmenin başarısı açısından ayrı bir önem taşımaktadır (Carnel vd., 1992).

Personeli işe alma işlemi ile işletmenin en önemli ögesi olan insan işletmeye alınmaktadır. İşletmeye kazandırılan insan, işletmenin bundan sonraki yaşamını etkileyecek ve ondan etkilenecektir (Milkovich ve Bondreau). İşletmenin maddi yapısının kurmak ve devam ettirmek için oldukça büyük harcamalar yapan girişimciler ya da yönetimler, işletmeye kazandırılacak uygun nitelikli personelin seçilmesine de gerekli kaynağı ayırmalıdır.

İşe alma sürecinin personel bakımından değerlendirilmesi de oldukça önemlidir. İşe alma sürecinde yaşanan gelişmeler, mülakat sırasında yöneltilen

sorular, eşitlikçi yaklaşımlar, ve değerlendiricinin teknik ve profesyonel yaklaşımı çalışanın işe alındıktan sonraki şirket imajını ve işine verdiği değeri etkileyebilmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, İzmir merkezde bulunan tüm seyahat acentalarına anket tekniği ile seyahat acentalarında çalışanların işe alma sürecini algılamalarını tespit etmektir. Bu kapsamda işe alma sürecine etki eden faktörlerin ortaya konması ve çalışanların kendi alanlarının turizm ve genel sektörler arasındaki yerlerini belirlemeleri araştırmanın temel ilgi alanını oluşturmaktadır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

İ.K.Y., temelde örgütün stratejik ve uygulamaya dönük gereksinmelerine insan kaynaklarının uyumunun sağlanması ve bu kaynaklardan tam kapasite ile yararlanılması konusu ile ilgilenir. İ.K.Y. yalnızca gerekli sayıda ve nitelikteki personelin hizmete alınması ve alıkonulması ile ilgilenmez, aynı zamanda örgüt kültürüne ve örgütün stratejik istemlerine uyumlu kişileri seçmekle ve yükseltmekle de ilgilenmektedir (Dessler, 1999). İşe alma bazı kitaplarda personel tedariki, personel seçimi, aday toplaması ve seçimi, insan kaynağı bulma ve seçme gibi deyimlerle ele alınmaktadır. Bu çalışmada işe alma, insan kaynağının belirlenmesi, bulunması, seçilmesi ve işe alıştırılması gibi faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak ele alınmıştır.

İşe alma, personelin ne biçimde alınacağı, alırken hangi usullere uyulacağı konularını kapsamaktadır (Plumbley, 1976). Örgütün personel gereksinmesinin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak amacı güdülmektedir (Tortop, 1994).

İşe alma süreci; ön çalışmalar, insan kaynağını bulma ve seçme, işe yerleştirme gibi çalışmalardan oluşan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Ön çalışmalar, örgüte alınacak yeni elemanların nitelik ve niceliğinin belirlenmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar. Örgütte boşalan yerin kapatılması için insan kaynaklarının belirlenmesi, insan kaynağının bulunması ve örgüte çekilmesi, insan kaynağını bulma faaliyeti içindedir. İnsan kaynağını seçme faaliyeti, örgüt için en uygun elemanın seçilmesini sağlayan birtakım çalışmalardan oluşmaktadır (Whiddett ve Kandola, 2000) . Seçilen elemanın işe alıştırılması faaliyeti işe alma sürecini tamamlamaktadır. Kısaca işe alma süreci, eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin iş yerine uyumlaştırılması ile son bulan bir dizi çalışmayı kapsamaktadır (Bingöl, 1990).

İyi bir işe alma sisteminin kurulmayarak, işletmeye uygun elemanların seçememenin, işletme ve birey açısından yol açacağı zararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Öztürk, 1995).

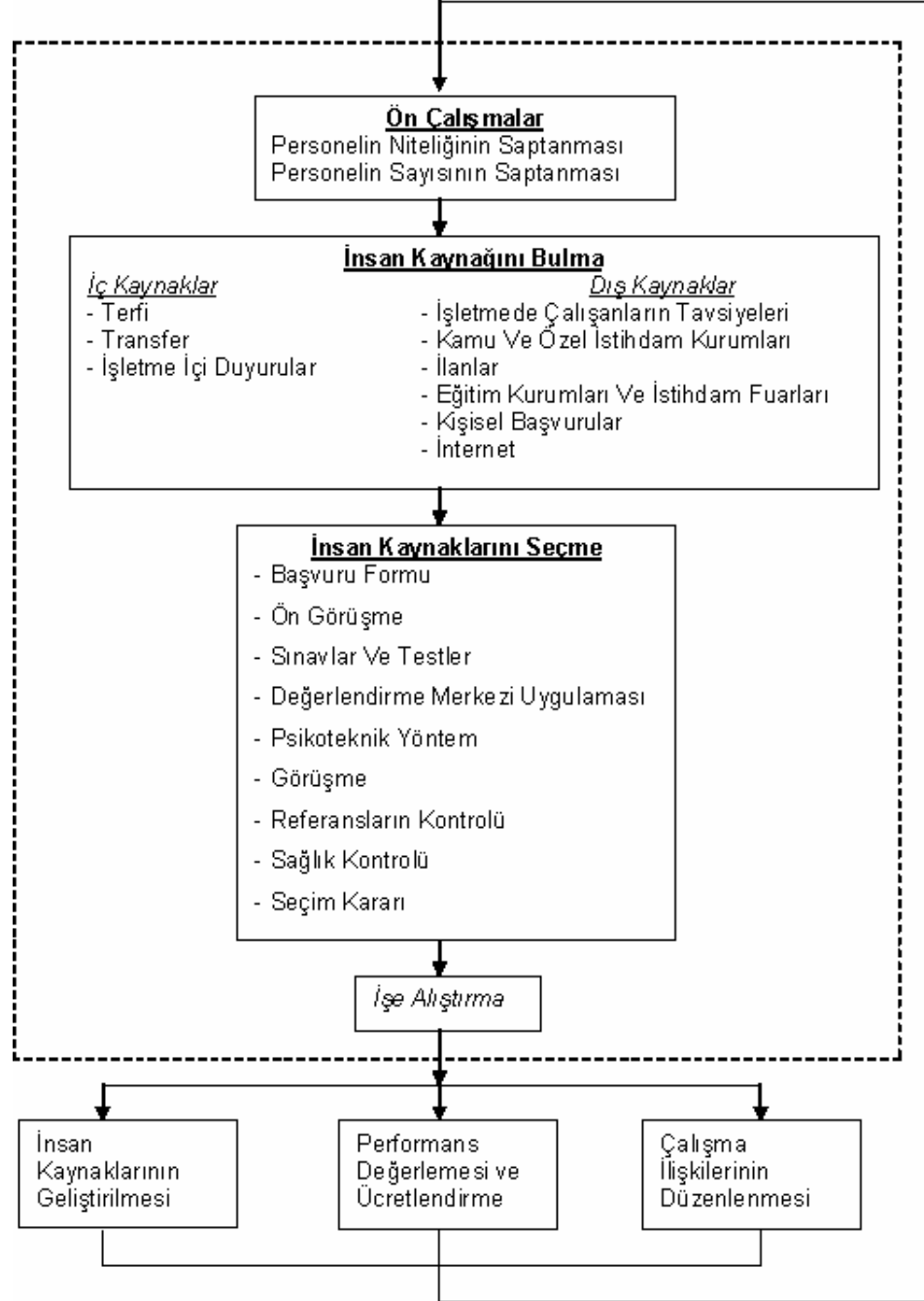
<u>İşletme Açısından</u>	<u>Birey Açısından</u>
- İş kazaları artar,	- Yeteneklerinin üzerinde bir işe seçildiğinde bunalıma girer,
- Fire ve israf artar,	- Yetenek, bilgi ve eğitim düzeyinin işten çıkarılması
- Personel devir hızı artar (bireyin ya da bireyin işten altında bir görev için seçildiğinde işi ayrılması nedeniyle),	
benimsememe,ciddiye almama söz	
- Zaman ve parasal kayıplar oluşur,	konusu olabilir,
- Maliyetler artar,	- Morali düşer,
- Hizmet içi eğitim giderleri artar,	- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar,
- İşletmede çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir,	- İşe bağlılığı azalır,
- İletmenin iklimi bozulur,	- Verimsizlik baş gösterir.

- Etkinlik ve verimlilik azalır.

Yukarıda açıklanan nedenlerden ötürü işe alma süreci büyük önem taşımaktadır. İyi belirlenmiş bir işe alma politikasını ve bu politikaya bağlı olarak uygulanan işe alma yöntemlerine sahip olmayan işletmelerin önemli sorunlarla karşılaşabilecekleri söylenebilir.

İşe alma sürecini dört aşamada incelemek olasıdır. Bu aşamalar sırası ile; Ön Çalışmalar, İnsan Kaynağını Bulma, İnsan Kaynağını Seçme ve İşe Alıştırmadır. İşe alma sürecinin kapsadığı faaliyetler ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin diğer işlevleri ile olan ilişkisi Şekil 1'de verilmiştir.

Şekil 1. İşe Alma Süreci



Kaynak: ALDEMİR ve diğerleri,1998.

Personel seçiminde aşamalar işletmeye göre ve işletme içinde doldurulacak pozisyona göre değişiklik gösterebilmektedir. Bazı işletmeler yeni eleman alırken sadece bir ön görüşme sonucuna göre, bazıları işin gerektirdiği bilgilerin adaylardaki düzeyini saptamak için bilgi sınavı yaparak, bazıları ise, çeşitli işçi bulma kuruluşlarının önerilerine göre personel almaktadır (Mitchel ve Larson, 1987). Aynı zamanda bir işletmede seçim aşamalarına verilen önem farklılık gösterebilir. Alt düzey bir görev için yapılacak görüşme ile üst düzeyde bir görev için yapılacak görüşme hem içerik, hem de süre açısından farklılık göstermektedir. Personel seçme aşamalarının işletmeler arasında farklılık göstermesi, işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuranların sayısı ve dış güçlerin baskısına bağlıdır (Öztürk, 1995).

İnsan kaynağını seçmede temel aşamalar genel olarak Şekil 2' de görüldüğü gibidir. Fakat bazı işletmeler bu aşamaların bazılarını atlayarak seçim sürecini kısaltmakta ve maliyet ve zamandan kazanmaktadırlar.

Personel seçiminde bilgi toplamak amacı ile farklı yöntem ve araçlar kullanılmaktadır. Aşağıda bu yöntem ve araçlar değerlendirilmektedir.

Başvuru Formu; genellikle iş için başvuran kişinin medeni durumu, uyuşu, yaşı, öğrenim durumu, yabancı dil bilgisi, daha önce yapmış olduğu işler ve almış olduğu ücret, önceki işlerden ayrılış nedenleri, askerlik durumu, sürücü belgesinin olup olmadığı, referans alınabilecek kişiler, isteyeceği ücret, boş zaman uğraşları v.b. bilgileri içermektedir. Başvuru formu, özellikle adayların eğitim ve deneyim düzeylerinin işin gereklerine uygun olup olmadığını belirlenmesi açısından önemlidir. Bunun yanı sıra, personel seçiminden yetkili kişi, gerektiğinde adayların verdikleri bilgilerin doğruluğunu başvuru formlar yardımı ile araştırabilir. Başvuru formu işe başvuran adaylar arasında bir ön seçim yapma olanağını da sağlar (Cascio, 1992). Böylece,

adayların teste tabi tutmak ve mülakat için gerekli olan emek ve zaman harcaması aza indirilmiş olur.

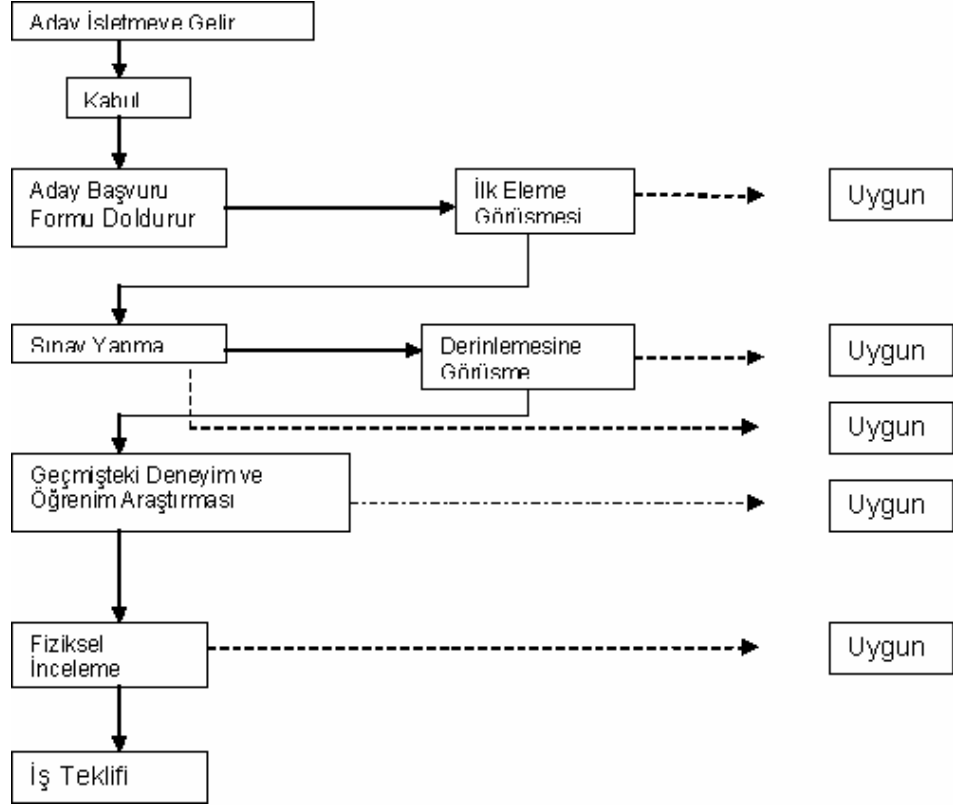
Ön görüşme; başvuru formu incelendikten sonra yapılmaktadır. Başvuru formunu önünde bulunduran insan kaynakları yöneticisi adayla kısa bir görüşme yaparak hem formdaki bilgilerin doğruluğunu tespit eder, hem aday hakkında ilk izlenimler edinir. Ön görüşme başvuran kişiler arasından iş için uygun olmayanların ayıklanması amacı ile çok kısa olarak yapılır ve konuşma, ifade yeteneği ve görünüş değerlendirilmektedir. Ön görüşme sonucunda, iş için ön seçimi uygun görülen adaylar gerektiğinde sınav ve testlere tabi tutulmaktadır (Öztürk, 1995) (Armstrong, 1988).

Değerlendirme merkezi; eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, pozisyona atanacak en uygun çalışanı saptamak, doğru ve etkin bir performans değerlendirmesi yapmak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır. İşe alım, performans değerlendirme, kariyer planlama ve mevcut insan kaynağının firma hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi süreçlerinde, adayların/çalışanların yetkinliklerini iş benzeri ortamlar yaratarak ölçümlenmektedir. Seçme sürecinde kullanılan değerlendirme merkezlerinin kullanılmasının temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptamaktır. Değerlendirme merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözleme olanağı sağlamasıdır (Palmer ve Winters, 1993).

Psikoteknik yöntem; insanı çeşitli yönleri ile analiz etmeye imkan veren, belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımı ile oluşturulan bir davranışsal ölçüm yöntemidir (Shuler v.d., 1990). Psikoteknik yöntem ile bireyin birtakım kişisel özelliklerinin yanı sıra, zihinsel

ve bedensel yetenekleri saptamaya ve bu yeteneklerin gelişme süreci hakkında tutarlı bir tahmin yapmaya çalışılır (Öztürk, 1995).

Şekil 2. İnsan Kaynağı Seçme Aşamaları



Kaynak : Öztürk, 1995

Görüşme; işletmelerin insan kaynağı seçiminde kullandıkları en yaygın ve en eski yöntemdir. Görüşme, belirli bir iş için başvuranın gerekli öğrenime, deneyime sahip olup olmadığının saptanması, adayın kişiliğinin, güdülenmesinin ve işle ilgili özellikleri ile zihinsel gücünün değerlendirilmesi işlevini görür, seçicinin aday hakkında bilgi sahibi olmasına ve bu bilginin ne kadarının başvuru formunda ya da başka kaynaklarda yer aldığı denetlenmesinde yardımcı olur (Aldemir v.d., 1993).

Genel olarak görüşmelerde sorulan sorular dört bölümde toplanabilmektedir (Yüksel,1998):

- a) Açık uçlu sorular; “Bu mesleği nasıl seçtiniz?”, “Bu işe başvurmakta amacınız nedir?”, “Bize kendinizden bahseder misiniz?”, “... konusunda görüşünüz nedir?” gibi adayın kısa cevapla yetinemeyeceği geniş kapsamlı sorular sorulabilir.
- b) Varsayılan duruma ilişkin sorular; bir işletmede geçtiği varsayılan bir olay veya durum adaya anlatılır ve çeşitli sorularla adayın soruna yaklaşımı ve kararı izlenir.
- c) Teknik bilgi soruları; adaya eğitimi veya önceki çalışmaları sırasında öğrenmiş olması beklenen konularda teknik bilgi sorulabilir.
- d) Stres soruları; adayın çeşitli durumlar karşısındaki durum ve davranışlarını ölçmeye yönelik sorulardır. Geçmişte yaygın olmasına rağmen, günümüzde artık pek tercih edilmemektedir.

Kullanılan yöntem ne olursa olsun, görüşme personel seçiminde oldukça önemlidir. Görüşme yöntemi kullanılırken görüşmeci bir plan yaparak gerek iş gereklerini, gerekse başvuruların özelliklerini önceden karşılaştırma yolu ile incelemelidir. Görüşme sırasında arkadaşı bir iklim geliştirmek, adaya yeterli zamanı vermek, görüşmeyi amaca yöneltmek için gereken bilgileri elde etmeye çalışmak, ayırım doğuracak bazı sorulardan kaçınmak, çelişkiler varsa onları gidermeye çalışmak ve bilgileri hemen kayda geçirmek, görüşme yönteminin başarısı için önemli sayılan etmenler olarak sayılabilir (Go vd., 1996).

Örgütte adayı işe alıp almama konusunda en son kararı genelde personelin çalışacağı bölümün yöneticisi vermektedir. İnsan Kaynakları

Bölümü personel adaylarını araştırır, bulur, işletmeye başvurmalarını sağlar, test ve sınavlar uygular, görüşme yapar, referansları kontrol eder. Bunları yaparken diğer bölümlerle işbirliği yapar. Seçilmiş adayların işe alınıp alınmaması kararını bölüm yöneticilerine bırakılmaktadır. Eğer aday işe alınmamışsa bunu kendisine yine İ.K. Bölümü bildirmekte, seçilen adaylara iş teklifini ise genellikle elemanın alınacağı bölümün yöneticisi yapmaktadır. Teklif yapılmadan önce İ.K. Bölümü örgütün ücret yapısını ve diğer politikalarını göz önünde bulundurarak kararı onaylamaktadır (Davis, 1998).

İşe alma sürecinin son aşaması işe alınan bireyin işe alıştırılmasıdır. Yeni işe alınan personele işyeri ve çalışma koşulları (işin niteliği, işletmenin ürettiği ürünler, çalışma düzeni, çalışma saatleri, izinler, ücret, görevde yükselme, emeklilik, sağlık ve güvenlik konusunda sağlanan olanaklar v.b.) hakkında sistemli bir biçimde bilgi verilmesi onun işyeri ile bütünleşmesine olanak sağlamaktadır (Gülen ve Özdönmez, 1996).

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk önce kaynak taraması yapılmıştır. Daha sonra kaynaklardan elde edilen ikincil verilerin analizi yapılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında birincil verilere ulaşmak için anket tekniğinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Anketin ilk bölümünde, işe alma sürecinin değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Anketin sonraki bölümünde ise, demografik sorular bulunmaktadır. Ankette toplam 43 soru ve ifade bulunmaktadır. Bunlardan 10'u demografik sorulardan, 30'u bağımsız, 3'ü de bağımlı değişkenleri açıklayan ifadelerden oluşmaktadır (Anket örneği Ek 1'de verilmiştir).

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış, anlamlı olan veriler üç açıdan değerlendirmeye tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir. Değişkenlerin geçerliliğini belirlemek amacı ile verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmış ve veri azaltımına gidilmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

4.4. Araştırma Bulguları

Seyahat acentasında çalışanların demografik dağılımları ve profili Tablo 3'te verilmiştir. Araştırmaya toplam 258 kişi katılmıştır. Ankete katılanların 9'u 20 ve 20 yaşından küçük, 88'i 21-25 yaşları arasında, 69'u 26-30 yaşları arasında, 51'i 31-35 yaşları arasında ve 40'ı 36 ve 36 yaş üzerindedir. Yaş grupların yüzdesel olarak dağılımları; 20 ve 20 yaşından küçük olanlar %3,5, 21-25 yaşları arasında olanlar %34,2, 26-30 yaşları arasında olanlar %26,8, 31-35 yaşları arasında olanlar %19,8 ve 36 yaş ve üzeri olanlar ise %15,6'dır. Bu sonuçlara göre seyahat acentalarında çalışanların 1/3'den fazlası (%37,7) gençler, yani 25 yaşından küçükler oluşturmaktadır.

Ankete katılan 258 kişinin 168'i kadın ve 89'u erkektir. Diğer bir değişle, toplam katılanların %65,4'ü kadın ve kalan %34,6'sı erkektir. Sonuç itibarı ile turizm sektörünün, özellikle seyahat işletmelerinin kadın çalışanlar için daha cazip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

<u>YAŞ</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>MEDENİ DURUM</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
20'den küçük	9	3,5	Evli	90	34,9
21 – 25 arası	88	34,2	Bekar	154	59,7
26 – 30 arası	69	26,8	Dul	3	1,2
31 – 35 arası	51	19,8	Boşanmış	11	4,3
36 ve üzeri	40	15,6	Toplam	258	100,0
Toplam	258	100,0			
<u>CİNSİYET</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>ÇALIŞMA STATÜSÜ</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
Kadın	168	65,4	Kadrolu	185	72,5
Erkek	89	34,6	Belirli Süreli	24	9,4
Toplam	258	100,0	Stajyer	9	3,5
			Diğer	37	14,5
			Toplam	258	100,0
<u>GELİR (milyon TL.)</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>PERSONEL SAYISI</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
150 – 250 arası	94	38,4	1 – 4 arası	101	39,1
251 – 350 arası	66	26,9	5 – 8 arası	58	22,5
351 – 450 arası	47	19,2	9 – 12 arası	52	20,2
451 – 550 arası	12	4,9	13 – 16 arası	20	7,8
551 – 650 arası	8	3,3	17 üzeri	27	10,5
651'den fazla	18	7,3	Toplam	258	100,0
Toplam	258	100,0			
<u>ÇALIŞILAN YIL SAYISI</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>ACENTA SINIFI</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
0 – 2 arası	86	33,5	A Grubu	214	84,6
3 – 5 arası	81	31,5	B Grubu	7	2,8
6 – 9 arası	50	19,5	C Grubu	26	10,3
10 yıldan fazla	40	15,6	Geçici A Grubu	6	2,4
Toplam	258	100,0	Toplam	258	100,0
<u>EĞİTİM DURUMU</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>	<u>YÖNETİCİNİN EĞİTİM DURUMU</u>	<u>Sayı</u>	<u>Yüzde</u>
İlkokul	4	1,6	İlkokul	4	1,6
Ortaokul	5	1,9	Ortaokul	1	0,4
Lise	87	33,7	Lise	40	15,9
Üniversite	156	60,5	Üniversite	193	76,6
Lisansüstü	6	2,3	Lisansüstü	14	5,6
Toplam	258	100,0	Toplam	258	100,0

Ankete katılan 258 kişiden geliri 150-250 Milyon TL. arasında olanlar 94 kişi; 251-350 Milyon TL. arasında olanlar 66 kişi; 351-450 Milyon TL. arasında olanlar 47 kişi; 451-550 Milyon TL. arasında olanlar 12 kişi; 551-650 Milyon TL. arasında olanlar 8 kişi ve 651 Milyon TL. ve 651 Milyon TL.'den fazla olanlar 18 kişidir. Yüzdesele dağılım olarak geliri 150-250 Milyon TL. arasında olanlar toplamın %38,4'ünü; 251-350 Milyon TL. arasında olanlar toplamın %26,9'unu; 351-450 Milyon TL. arasında olanlar toplamın %19,2'sini; 451-550 Milyon TL. arasında olanlar toplamın %4,9'unu; 551-650 Milyon TL. arasında olanlar toplamın %3,3'ünü ve 651 Milyon TL. ve 651

Milyon TL'den fazla olanlar ise toplamın %7,3'ünü oluşturmaktadır. Sonuçların yüzdelerine bakıldığında ücret arttıkça yüzdesel payı azaldığı görülmektedir.

Ankete katılan 258 kişiden 86'sı bu işte 0-2 yıldır; 81'i 3-5 yıldır; 50'si 6-9 yıldır; 40'ı 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. 0-2 yıl arasında çalışanlar; toplam çalışanların %33,5'ini; 3-5 yıl arasında çalışanlar toplam çalışanların %31,5'ini; 6-9 yıldır çalışanlar toplam çalışanların %19,5'ini; ve 10 yıldan fazla süredir çalışanlar toplam çalışanların %15,6'sını oluşturmaktadır.

Ankete katılan 258 kişiden 4'ü ilkokul mezunu; 5'i ortaokul; 87'si lise; 156'sı üniversite mezunu ve 6'sı lisansüstü eğitimi almıştır. Eğitim durumunun yüzdesel dağılımı ise şöyledir: İlkokul mezunları toplamın %1,6'sını; ortaokul mezunları toplamın %1,9'unu; lise mezunları toplamın %33,7'sini; üniversite mezunları toplamın %60,5'ini; lisansüstü eğitimi almış olanlar ise toplamın %2,3'ünü oluşturmaktadır. Seyahat acentalarında çalışanların yarısından fazlasının üniversite mezunu oldukları dikkat çekicidir.

Ankete katılan 258 kişiden evli olanlar, 90 kişi olarak toplamın %34,9'unu; bekar olanlar 154 kişi olarak toplamın %59,5'ini; eşini kaybetmiş olanlar 3 kişi olarak toplamın %1,2'sini ve boşanmış olanlar 11 kişi olarak toplamın %4,3'ünü oluşturmaktadır. Seyahat acentalarında çalışanların yarısından fazlasının bekar olması, bu işletmelerde çalışanların daha genç yaşlarda olmasına bağlanabilir. Yaş dağılımına bakıldığında toplamın %64,5'i 30 yaşının altında olduğu görülmektedir.

Ankete katılan 258 kişiden 185'i kadrolu, 24'ü belirli süreli, 9'u stajyer ve 37'si diğer statülerde görev yapmaktadır. Çalışma statülerinin yüzdesel dağılımı; kadrolu çalışanlarda %72,5; belirli süreli çalışanlarda %9,4; stajyer olarak çalışanlarda %3,5 ve diğer statülerde çalışanlarda %14,5'tir.

Ankete katılan işletmelerdeki çalışanların sayısı ile ilgili soruya alınan cevaplar ise şu şekilde olmuştur: Seyahat acentasında çalışan sayısı 1-4 arası sıklıkını işaretleyen sayısı 101 ve toplam cevaplayanların %39,1'i; çalışan sayısı 5-8 arası olanlar 58 ve toplamın %22,5'i; çalışan sayısı 9-12 arası olanlar 52 ve toplamın %20,2'si; çalışan sayısı 13-16 arası olanlar 20 ve toplamın %7,8'i ve son olarak seyahat acentasında çalışan sayısı 17 ve üzeri sıklıkını işaretleyen sayısı 27 ve toplamın %10,5'i olmuştur. Küçük işletmeler olan seyahat acentalarında personel sayısı az olmakla beraber çalışanların sayısı mevsime göre değişebilmektedir. Anket uygulamasının Mart ayında yapıldığında dolayı çalışanların sayısı fazla gözükmemektedir. Fakat, yine de yüzdesel olarak acentada en fazla 1-4 arası kişilerin çalıştığı görülmektedir.

Anketi cevaplayanların çalıştıkları seyahat acentasının sınıfı ile ilgili sonuçlar şu şekilde olmuştur: A Grubu seyahat acentaları 214; B Grubu seyahat acentaları 7; C Grubu seyahat acentaları 26 ve Geçici A Grubu seyahat acentaları 6'dır. Yüzdesel olarak ise, A Grubu seyahat acentaları toplam seyahat acentalarının %84,6'sını; B Grubu seyahat acentaları toplamın %2,8'ini; C Grubu seyahat acentaları toplamın %10,3'ünü ve Geçici A Grubu seyahat acentaları toplamın %2,4'ünü oluşturmaktadır. İzmir'de bulunan seyahat acentalarının büyük çoğunluğu A Grubu olduğu ortaya çıkmıştır. Büyük şehir olduğunda daha fazla tüketiciye ulaşma imkanının olması ve Kuşadası, Çeşme, Ayvalık, Efes, Troya, Çanakkale gibi pek çok turistik istasyonlara yakın olması İzmir'de, seyahat acentalarının sahip olduğu tüm faaliyetleri yapabilen seyahat acentasının açılmasına teşvik ettiği düşünülebilir.

Seyahat acentasında çalışanları işe alan yöneticinin eğitim durumu ile ilgili sonuçlar şu şekilde olmuştur: Çalışanı işe alan yöneticilerin 4'ü ilkokul; 1'i ortaokul; 40'ı lise; 193'ü üniversite mezunu ve 14'ü lisansüstü eğitimi almıştır. İşe alan yöneticinin eğitim durumunun yüzdesel dağılımı ise, İlkokul

mezunları toplamın %1,6'sını; ortaokul mezunları toplamın %0,4'ünü; lise mezunları toplamın %15,9'unu; üniversite mezunları toplamın %76,6'sını ve lisansüstü eğitimi almış olanlar toplamın %5,6'sını oluşturmaktadır. Seyahat acentalarında çalışanların yanı sıra yöneticilerin de büyük çoğunluğunun üniversite tahsilli olması turizm sektörü için olumlu bir durumdur.

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Testin güvenilirlik katsayısını arttırmak amacıyla altı veri çalışma dışına alınmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı 0,7871 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırlar içindedir (Sekaran, 2000).

Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER/ EIGEN-VALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	μ	F DEĞERİ	ALPHA	p
1. FAKTÖR-KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ		3,991	23,477	5,63	35,5833	,7793	,0001
Tarafsız Yaklaşım	,795						
Yetenek Düzeyi	,777						
Dürüstlük	,723						
Gelişme Potansiyeli	,717						
2. FAKTÖR- SEÇİM YÖNTEMİ		1,964	11,554	3,43	7,1689	,7195	,0008
Yetenek Testi	,862						
Kişilik Anketi	,837						
Danışmanlık Şirketi	,642						
3. FAKTÖR- MESLEĞE UYGUNLUK		1,783	10,485	5,24	56,5000	,6689	,0001
Görünüm	,783						
Eğitim Düzeyi	,756						
Mesleki Yeterlilik Düzeyi	,659						
İlgi Alanları ve Sosyal Yaşam	,451						
4. FAKTÖR-ÖRGÜTE UYGUNLUK		1,300	7,647	5,67	60,5341	,6582	,0001
Örgüt Değerlerine Uygunluk	,769						
Girişkenlik	,762						
İşyerine Uyum Yeteneği	,627						
5. FAKTÖR-SEÇİM TEKNİĞİ		1,208	7,105	5,50	41,9460	,6284	,0001
Başvuru Formu	,801						
Referanslar	,726						
Özgeçmiş	,604						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= 0,72; Toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,649' dur.

Elde edilen Cronbach alpha sonucuna göre, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinde veri azaltımına gidilmiş ve yedi ifade

kapsam dışına alınmıştır. Barlett testi sonucu 1115,56 değeri ve $p < ,001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,72 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer kabul edilebilir sınırların içindedir.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 23,477'dir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; tarafsız yaklaşım, yetenek düzeyi, dürüstlük ve gelişme potansiyelidir. Değişkenler incelendiğinde faktörün “kişilik özellikleri” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 11,554'tür ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yetenek testi, kişilik anketi ve danışmanlık şirkettir. Değişkenler incelendiğinde faktörün “seçim yöntemi” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 10,485'tir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; görünüm, mesleki yeterlilik düzeyi, eğitim düzeyi ve ilgi alanları ve sosyal yaşamdır. Değişkenler incelendiğinde faktörün “mesleğe uygunluk” ile ilgisi olan ifadelerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 7,647'dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; girişkenlik, işyerine uyum yeteneği ve örgüt değerlerine uygunluk üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün “örgüte uygunluk” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 7,105'tir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; referanslar, başvuru formu ve özgeçmiş üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün “seçim tekniği” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör analizinden elde edilen bilgiler ışığında, faktör ortalamaları da değerlendirilmelidir. Tablo 1 incelendiğinde (μ sütunu), birinci faktör olan kişilik özelliklerinin ortalaması 5,63; ikinci faktör olan seçim yöntemin ortalaması 3,43; üçüncü faktör olan mesleğe uygunluğun ortalaması 5,24; dördüncü faktör olan örgüte uygunluğun ortalaması 5,67; beşinci faktör olan seçim tekniğinin ortalaması 5,50 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılar, girişkenlik, iş yerine uyum yeteneği ve örgüt değerlerine uygunluk değişkenlerinin toplandığı “örgüte uygunluk” faktörüne en yüksek ortalamayı vermişlerdir (7 en yüksek, 1 en düşük değer). Bu faktörü tarafsız yaklaşım, yetenek düzeyi, dürüstlük ve gelişme potansiyeli değişkenlerinin toplandığı “kişilik özellikleri” faktörü izlemektedir. Bu nedenle örgüte uygunluk ve kişilik özellikleri gibi en yüksek faktörleri, seçim tekniği ve mesleğe uygunluk faktörleri izlemektedir. Diğer taraftan yetenek testi, kişilik anketi ve danışmanlık şirketi gibi değişkenlerin toplandığı “seçim yöntemi” faktörü en düşük ortalamayı almıştır.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6’da acentada işe alma sürecinin genel olarak profesyonelce yapılmasına etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 2. Acentada İŖe Alma Sürecinin Genel Olarak Profesyonelce Yapılmasına Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>Sig T</i>
Kişilik Özellikleri	,513661	5,449	,0001
Seçim Yöntemi	,104830	1,433	,1533
Mesleğe Uygunluk	,035880	,365	,7156
Örgüte Uygunluk	-,095324	-,838	,4032
Seçim Tekniği	,099904	1,150	,2513
SABİT	1,759953	2,397	,0173

Not: Multiple R= ,38963; R Square= ,15181; Adjusted R Square= ,13384

F= 8,44803; Signif F= ,0001

Çalışmada, öncelikli bağımlı değişken olarak “çalıştığım acentada işe alma süreci genel olarak profesyonelce yapılmaktadır” ifadesi kullanılmıştır. Bu ifade bağımlı değişken olarak yer alırken, faktör analizinde elde edilen bulgular sonucunda; Kişilik Özellikleri, Seçim Yöntemi, Mesleğe Uygunluk, Örgüte Uygunluk, Seçim Tekniği bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Tablo 2 incelendiğinde F değerinin 8,44803, Signif F değerinin ,0001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekteşiği görölmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= , 38963; ve R Square= ,15181 olarak gerçekteşmiştir. R kare değerinin sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için çok önemli bir düzeyde olduğu gözlemlenmemektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde kişilik özellikleri değişkeninin 0,0001 düzeyinde anlamlı olduğu görölmektedir. Bu nedenle

bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenin olarak kişilik özellikleri ortaya çıkmaktadır.

Görülmektedir ki, işe alma sürecinde adaylar açısından ele alındığında, kişilik özellikleri ve ikinci olarak da seçim tekniğine önem verilmektedir. Adaylar mesleğe ve örgüte uygunluk değişkenlerinin seçim yapanlarca yeterince değerlendirilmediğini düşünmektedirler.

Bu regresyon analizinin yanı sıra, çalışmada “turizm sektöründe işe alma süreci genel olarak profesyonelce yapılmaktadır” ifadesi ile diğer bir bağımlı değişken de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’de belirtilmiştir.

Tablo 3. Turizm Sektöründe İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasına Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>Sig T</i>
Kişilik Özellikleri	,176852	1,692	,0920
Seçim Yöntemi	,299519	3,896	,0001
Mesleğe Uygunluk	-,022555	-,220	,8263
Örgüte Uygunluk	,080637	,678	,4985
Seçim Tekniği	-,041742	-,459	,6464
Acenta	,382042	5,555	,0001
SABİT	,356418	,459	,6464

Not: Multiple R= ,49132; R Square= ,24140; Adjusted R Square= ,22195

F= 12,41045; Signif F= ,0001

Tablo 3 incelendiğinde F değerinin 12,41045, p değerinin ,0001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,49132 ve R Square=,24140 olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde seçim yöntemi değişkeninin 0,0001 düzeyinde ve Acenta bağımlı değişkeninin de 0,0001 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Acenta bağımlı değişkeni Beta değerleri incelendiğinde daha önemlidir.

Ayrıca, bir önceki regresyon analizinde R kare değeri ,15181 iken, acenta bağımlı değişkenini kapsayan ikinci regresyon analizinde ,24140 olarak gerçekleşmiştir. Buradan yola çıkarak, acentada işe alma sürecinin profesyonelce yapılmasının turizm sektöründe işe alma sürecinin profesyonelce yapılmasına önemli oranda etki ettiği görülmektedir.

Bu regresyon analizinin yanı sıra, çalışmada üçüncü bir bağımlı değişken olan “Türkiye’de tüm sektörlerde işe alma süreci genel olarak profesyonelce yapılmaktadır” ifadesine yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4’de belirtilmiştir.

Tablo 4. Türkiye’de Tüm Sektörlerde İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasına Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	β	T	Sig T
Kişilik Özellikleri	-,058116	-,607	,5442
Seçim Yöntemi	,235355	3,140	,0019
Mesleğe Uygunluk	-,286075	-2,938	,0036
Örgüte Uygunluk	-,015826	-,141	,8884
Seçim Tekniği	,148641	1,728	,0853
Turizm Sektörü	,486101	8,360	,0001
SABİT	1,689076	2,311	0217

Not: Multiple R= ,56816; R Square= ,32280; Adjusted R Square= ,30551
F= 18,66974; Signif F= ,0001

Tablo 4 incelendiğinde F değerinin 16,03289, p değerinin ,0001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,57016 ve R Square= ,32509 olarak gerçekleşmiştir. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde turizm sektörü bağımlı değişkeninin 0,0001 düzeyinde ve seçim yöntemi bağımsız değişkeninin de 0,0024 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Ayrıca, bir önceki regresyon analizinde R kare değeri ,24140 iken, turizm sektörü bağımlı değişkenini kapsayan üçüncü regresyon analizinde ,32509 olarak gerçekleşmiştir. Buradan yola çıkarak, turizm sektöründe işe alma sürecinin profesyonelce yapılmasının Türkiye’de tüm sektörlerde işe alma sürecinin profesyonelce yapılmasına önemli oranda etki ettiği görülmektedir.

SONUÇ

Seyahat acentacılığı, çoğunluğu insanın tatminine yönelik bir dizi hizmetin emek-yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasını kapsamaktadır. Otomasyona geçme olanakları sınırlı olduğundan, bir turizm işletmesinde çalıştırılan personelin sayısı benzer büyüklükteki bir endüstri veya hizmet işletmesinden genellikle çok fazla olmaktadır. Aynı zamanda, bu personelde aranan özellikler de değişiklik arz etmektedir. Bu nedenle, personelinin yönetimi, bir turizm işletmesinin en önemli sorunlarının kaynağını oluşturmakta, işletmenin başarısını ve verimliliğini belirleyen temel bir faktör olmaktadır.

Çalışmadaki regresyon analizleri bir birini takiben incelendiğinde, acentaya işe alma sürecinde bağımsız değişkenlerin R kare düzeyinin çok önemli bir anlam ifade etmediği gözlemlenmekle birlikte, ikinci R kare değerinin, diğer bir ifade ile turizm sektörüne işe alma sürecindeki bağımsız değişkenleri acenta bağımlı değişkeni ile tekrar değerlendirilmesi, daha anlamlı olduğunu ve turizm sektörüne acentaların önemli bir katkısı olduğunu göstermektedir.

Acenta bağımlı değişkeninde en önemli faktörün kişilik özellikleri olduğu, diğer faktörlerin anlamlı olmadığı regresyon analizinde ortaya konulmuştur. Bununla birlikte turizm sektöründeki faktörler incelendiğinde, turizm sektöründe en önemli faktörün acenta olduğu, ikinci faktörün seçim yöntemi olduğu görülmektedir. Burada ortaya konulan acentalarda istihdam edilen personelin, kendi işletmelerini turizm sektöründeki diğer işletmelerden farklı gördükleridir.

Turizm sektöründe işe alma sürecinin profesyonelce yapılmasının Türkiye’de tüm sektörlerde işe alma sürecini önemli ölçüde etkilediği yapılan son regresyon analizinde görülmektedir. Katılımcılar, acentayı değerlendirirken, kişilik özelliklerinin; turizm sektörünü değerlendirirken acenta ve seçim yönteminin; tüm sektörleri değerlendirirken ise, turizm sektörü ve seçim tekniği ve mesleğe uygunluk kriterlerinin önemli olduğunu algılamışlardır.

Bütünsel olarak ele alındığında, Türkiye’de tüm sektörlerde işe alma sürecinin algılanışı, öncelikli olarak turizm sektörü bazında değerlendirilmektedir. Katılımcılar tüm sektörleri değerlendirirken, acenta bağımlı değişkenini de içeren turizm sektörüne birinci derecede önem vermişlerdir. Burada ortaya konan; makro açıdan ele alındığında, turizm sektöründen sonra seçim yönteminin ikinci derecede, mesleğe uygunluğun ise, üçüncü derecede önemli olduğudur. Katılımcılar tüm sektörleri değerlendirirken, daha genel ifadeleri yansıtan turizm sektörü, seçim yöntemi ve mesleğe uygunluk kriterleri ön planda tutmuşlardır. Diğer bir deyişle, işletme bazında değerlendirildiğinde ve sektör bazında değerlendirildiğinde farklı değişkenler önemli olmaktadır. Bu durum, Türkiye’deki tüm sektörler bazında değerlendirildiğinde yine özelden genele doğru bir farklılık göstermektedir. Çalışanlar, acenta, turizm sektörü ve tüm sektörleri farklı algılamışlar ve birbirinden ayırt etmişlerdir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, turizm sektörünün kendine has özelliklerinin de bir sonucu olarak, acentada işe alma sürecinde en önemli değişken kişilik özellikleridir. Sektörde çalışacak olan kişilerin kişilik özelliklerinin, yaklaşım, dürüstlük, yetenek ve gelişme potansiyeli olarak sektöre uygunluğu aranmaktadır. Bu nedenle doğru işe doğru insan kuralı burada da geçerli ve önemli olmaktadır. Acentada çalışmak üzere başvuruda bulunacak olan adayların kişilik özelliklerine acentalar tarafından en fazla

önemin verildiğini bilmeleri ve bu yöndeki eksikliklerini gidermeleri gerekli olmaktadır. Sonuçlara göre, acentada insan kaynakları görevini üstlenen birimlerin de seçim sürecinde, kişilik özellikleri ve seçim tekniğinin yanı sıra, adayların mesleğe ve örgüte uygunluklarını daha etkin bir şekilde değerlendirmeleri yararlı olacaktır.

Doğru kişinin seçimi, acenta yöneticisinin yerinde kararı ile ve özellikle eğitim durumları ile ilgilidir. Çalışmada acenta yöneticilerinin %82'sinin üniversite mezunu oldukları saptanmıştır. İşe alma süreci sektörün ilerlemesinde, sektörel kalitenin artırılmasında, nitelikli çalışanın sektörde kalmasında ve en üst düzeyde verimin alınmasında en önemli etkidir.

KAYNAKLAR

- Aldemir, C., A. Ataol ve G. Budak. (1993). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları
- Armstrong, M. (1988), *A Handbook of Human Resource Management*. London: Kogan Page Ltd.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Carnell, M., F. Kunmıts Ve N. Elbert (1992). *Personnel/Human Resource Management*, New York: Maxwell McMillan Int. Ed.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources*, USA: McGraw Hill.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış)*. 5. baskı. Çev. Kemal Tosun v.d. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi.
- Dessler, G. (1999). *Essentials Of Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Go, F., M. Monachello ve T. Baum. (1996). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. USA: Wiley and Sons.

- Gülen, İ. ve M. Özdönmez. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi.
- Milkovich, G. T. ve J. W. Bondreau (1991). *Human Resource Management*, 6th Edition. Boston: R.D. Irwin Inc.
- Mitchell, R.T. ve J. Larson. (1987). *People in organizations: An Introduction to Organizations*. ABD.
- Özçelik, O. (2000). İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi.
- Öztürk, Z. (1995). İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri. *Verimlilik Dergisi*. 2, 43.
- Palmer, M ve K. Winters. (1993). *İnsan Kaynakları*, Çev. D. ŞAHİNER, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Plumbley, P. (1976). *Recruitment And Selection*. 3rd Ed. London: Institute Of Personnel Management.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuler, H., J. L. Farr ve M. Smith. (1993). *Personnel Selection and Assessment*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Welch, J. (2000). How To Use Recruitsource. *People Management*, Vol. 6, No. 21, October. London.
- Whiddett, S. ve B. Kandola.(2000). Fit For The Job?. *People Management*. Vol. 6., No. 11, May. London.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi.