

SEYAHAT ACENTALARINDA İŞGÖREN BULMA VE İŞGÖREN SEÇME YÖNTEMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Orhan AKOVA*
Mehmet SARIİŞİK**
Atilla AKBABA***

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı seyahat işletmelerinde işgören bulma ve seçme yöntemlerinin belirlenmesi ve işletme içinde verilen eğitim çalışmalarının içeriği hakkında bilgi elde etmektir. Bunun için İstanbul'da faaliyet gösteren 82 A grubu seyahat acentası yöneticisine anket uygulanmıştır. Elde edilen verilere göre seyahat işletmelerinin personel temininde yararlandıkları en önemli kaynağın internet olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu eğitim ve öğretim kurumları izlemektedir. Personel seçiminde ise en çok dikkat edilen hususları sırasıyla kişinin genel görünümü, diksiyonu ve kişilik özellikleri oluşturmaktadır. Yöneticiler hizmet içi eğitimlerde işletmenin vizyonu ve misyonu ile işletme içi iletişimi en önemli konular arasında göstermektedirler. Demografik özellikler açısından yapılan analizlerde yöneticilerin bu konular hakkında görüş farklılıklarına sahip oldukları belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Seyahat acentası, İşgören bulma, İşgören seçme

ABSTRACT

The main purpose of this study is to identify the methods that travel agencies use to recruit and select employees, and to gain knowledge on the content of training activities conducted within the company. For this purpose, a survey was conducted on managers of 82 A class travel agencies operating in İstanbul. It is found that, according to the data gathered, the most important source travel agencies use to find employees is the Internet. Educational establishments follow the Internet as the second source. The factors paid attention most in employee selection were general appearance of candidates, dictions, and personality traits, respectively. The managers indicate vision and mission of the company, and in-house communication among the most important issues in on-the-job trainings. The analyses conducted by taking demographics into consideration revealed that the managers have different opinions on the above mentioned subjects.

Keywords: Travel agency, Employee recruitment, Employee selection

* Yrd.Doç.Dr. Sakarya Üniversitesi, İİBF Turizm İşletmeciliği Bölümü

** Yrd.Doç.Dr., Mehmet SARIİŞİK Kocaeli Üniversitesi Derbent Meslek Yüksekokulu

*** Yrd.Doç.Dr., Atilla AKBABA Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

1.Giriş

Turizm işletmeleri, son yıllarda küreselleşmenin ortaya çıkardığı yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıyadır (14). Hizmetin ağırlıkta olduğu turizm endüstrisinde rekabette özellikle hizmet üreten insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İstihdam edilen personelin niteliği, sunulan hizmetin kalitesini ve bu hizmetten sağlanacak tatmin düzeyini doğrudan etkilemektedir. Nitelikli personelin istihdamı öncelikle personel bulma, seçme ve verilecek işletme içi eğitimlere bağlıdır. Turizm endüstrisinin önemli işletmelerinden seyahat acentaları, küreselleşme akımının hız kazanmasıyla birlikte insan kaynakları değil, teknoloji alanında yaşanan gelişmelerden kaynaklanan rekabetle de karşı karşıyadır. Sanal ortamın ve kredi kartı kullanımının yaygınlaşması, merkezi rezervasyon sistemlerindeki gelişmeler seyahat acentalarının işini ve varlığını tehdit etmektedir. Seyahat endüstrisinde rekabetin artması, acentaların işgören bulma ve seçme konusuna daha fazla önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (19).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından birisi, doğru insanların doğru işlerde çalışmalarını sağlamak ve böylece işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktır (4). İşletmelerin başarısında en önemli role sahip olduğu kabul edilen nitelikli işgücünü (41) en etkin biçimde elde edebilmek için işgören bulma ve seçimi, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir (5;4). İşe ve işletmeye uygun elemanın bulunması ve istihdamı, gelecekte ortaya çıkabilecek birçok sorunun üstesinden gelinmesine ve hizmet kalitesinin oluşturulması ve sürdürülmesine önemli destek sağlayacaktır. Ayrıca personel devir hızı yüksek olan turizm işletmelerinde bu olumsuzluğun yaratacağı maliyetlerin de önüne geçilebilecektir. Yapılan araştırmalar işgören devir hızı düşük olan hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (31). Bu bakımdan işletmelerin işin niteliklerine ve koşullarına uygun, yenilikçi, yaratıcı ve gelişmeye açık elemanların seçimi ve istihdamı için yoğun çaba göstermeleri gerektiği söylenebilir.

İşletmelerde insan kaynağının verimli kullanılmasında önemli bir aşama olan işgören seçimi; işe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere uygun olan kişinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (1). Ancak, tanımda da işaret edildiği gibi, işgören seçiminde başarılı olunması, istenen niteliklere sahip adayların ilgili işe başvurmalarının sağlanabilmesi ile de yakından ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, işgören seçimi kadar, uygun işgörenlerin bulunması ve işe başvurmalarının sağlanması da büyük önem taşımaktadır.

Turizm sektöründeki işgücü diğer sektörlerden daha farklı özelliklere sahiptir (5). Turizm işletmelerinde üretimin özellikle hizmet üzerine kurulması yüksek oranda işgücü istihdamını zorunlu kılarken, servis ve önbüro hizmetleri gibi bazı alanlarda müşteriler ile birebir iletişimin gerçekleşmesi, nitelikli eleman gereksiniminin önemini arttırmaktadır. Turizm işletmelerinde işgören bulma ve seçimi konularında özenli davranılması ileride ortaya çıkacak sorunların başlangıçta önlenmesi açısından insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımına yardımcı olacaktır (1). Bir hizmet işletmesi olmanın gerektirdiği koşullar ve buna ek olarak turizm endüstrisinin kendine özgü özellikleri seyahat acentalarında insan faktörünün önemini arttırmaktadır. Seyahat acentalarının başarısında kilit role sahip insan kaynağının bulunması ve seçimi de bu açıdan bakıldığında büyük önem taşımaktadır.

Hizmet içi eğitim, “kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir”(8). Hizmet içi eğitim, hem yöneticiler hem personel hem de örgüt açısından faydalar getirmektedir (38). Hizmet içi eğitim faaliyetlerini dört başlık altında ele alınabilir; İşe yeni başlayacak olanlara yönelik eğitim, meslek kazandırma eğitimi, meslekli olarak çalışmakta olanlara yönelik eğitim ve yöneticilerin eğitimine yönelik faaliyetler (3). Sosyal, ekonomik ve teknolojik alandaki hızlı ve sürekli değişimler personelin bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır (8). Hizmet içi eğitim, çalışanların organizasyon hedeflerine yönlendirilmesini sağlar. Eğitimin amacına uygun tekniklerle yürütülmemesi durumunda çalışanlar arasında tedirginlik doğar. Etkili bir eğitim çalışması; iş ve işle ilgili araç gereçler hakkında bilgi verir ve çalışanların gelişimine yardımcı olur. Yapılan eğitim çalışmaları sonucunda işletmenin karı artar, iç kaynaklardan personel temini mümkün olur, kaza ve hasarlar azalır ve sadakat duygusu gelişirken, çalışanların bilgi ve beceri düzeyi, iş tatmini, moral düzeyi, sorumluluk alma isteği ve verimlilik artar (2).

Bu çalışma seyahat acentalarının işgören bulma ve seçme yöntemleri ile seçilen personele yönelik verilen hizmet içi eğitim konularını ve önemini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bunun için seyahat acentaları yöneticileri ile yüzyüze gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilen veriler tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırmaya ilişkin yöntem ve bulgular konularından

önce ilgili yazında yapılan araştırmaların özeti ve önemli sonuçlarının verildiği literatür taraması bölümü sunulmuştur.

2. Literatür Taraması

İşletmelerde personel bulma ve seçme konularında ilgili yazında ağırlıklı olarak işgören bulma yöntemlerine (Zottoli ve Wanous, 2000; CCH, 1999, Saks, 1994; Conard ve Ashworth 1986; Wanous, 1992; Özdemir ve Akpınar 2002; Ullman, 1966; Hill, 1970; Reid, 1972; Schwab, 1982; Decker ve Cornelius, 1979; Coşgun, 2004; Skolnik, 1987; Dany ve Torchy, 1994) ve personel seçme kriterlerine (Cho ve Wong 2001; Quintana-De' niz vd, 2006; Ross, 1997; Hall ve Gudykunst, 1989; Tütüncü vd., 2003; Rouzie's vd, 2002) ilişkin araştırmalar yer almaktadır. Bununla birlikte işgören bulma tekniklerinin etkinliği (Conard ve Ashworth, 1986; Ullman 1966; Hill, 1970; Reid, 1972; Schwab, 1982) üzerine yapılan araştırmalar da dikkat çekmektedir. Yapılan yazın taramasında özellikle yöneticilerin işgören bulma kaynakları ve seçme kriterleriyle demografik özelliklerin karşılaştırıldığı çalışmalara rastlanmamıştır.

Çalışma hayatında her iş ya da meslek için aranan yetenek ve becerilerin özellikleri birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle bir insana yetenek ve iş bilgisiyle tamamen örtüşen bir iş ya da meslek bulmak ve o kişiyi ilgili işe yerleştirmek bir uzmanlık alanıdır (33). Personel seçim süreci, işletmenin gelişmesinde ve başarıya ulaşmasında önemli etkilere sahiptir. Bu nedenle işletmeler açısından gerekli niteliğe sahip olan personel seçim süreci önemli ve stratejik bir çalışmadır (22). Personel seçim sürecinin amacı, işin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan işgörenlerin saptanmasıdır. Başka bir ifadeyle, iş ile işgören arasında öngörülen uyumun sağlanmasıdır (6).

Personel seçme teknikleri; görüşme, referans, grafoloji (yazı bilimi), işgören testleri (bilişsel/yetenek, kişilik ve mesleki) biyografik veriler (personel başvuru envanteri), deneme, karma seçim teknikleri şeklinde birçok başlık altında ele alınabilir. Görüşme tekniği uygulama kolaylığı ve düşük maliyete sahip olması nedeniyle personel seçiminde en yaygın kullanılan tekniklerden birisidir. Diğer taraftan birçok araştırmacı görüşmeyi geçerli bir seçim tekniği olarak nitelendirmemektedir. Görüşme yönteminde seçim işini gerçekleştiren kişinin karşıdaki adaydan hoşlanıp hoşlanmaması veya sahip olunacak önyargılardan dolayı birçok hatalı kararın verilmesi söz konusu olabilmektedir (24).

Personel seçim sürecinin hazırlık aşamasında ilk olarak işletmenin personel politikası saptanır ve bu politikaya uygun iş analizleri yapılarak işin gerekleri belirlenir. Sonraki aşamada

gereklere uygun iş ilanları yoluyla adaylar toplanır. Örgüt yayınları, ilan panosu duyuruları ve kişisel mektup duyuruları ile adayların toplanması (aday havuzu oluşturulması) sağlanabilir. Havuzda toplanan adaylar, her zaman zorunlu olmamakla beraber, işin özelliğine göre görüşme ve değerlendirme yoluyla ön elemeyi geçirebilir. Kabul edilen adayların başvuru evrakları incelemeye alınır ve daha sonra bu kişiler seçme sınavına tabi tutulur. Barajı aşan adaylar görüşmeye (mülakata) alınır. Ayrıca bu adayların eğitim, iş bilgisi ve deneyimleriyle ilgili detaylı araştırmalar da bu süreç içerisinde tamamlanır. Süreçte önce mesleki nitelik seçimi yapılır, aday işle doğrudan ilgili departmana yönlendirilir ve değerlendirilir. Gerekli görüldüğü durumlarda bu aşamada da eleme yapılabilir. Kabul edilenler fiziksel ve psikolojik uygunluk açısından değerlendirilir ve uygun olanlar işe yerleştirilir. Adayların iş etkinlikleri periyodik olarak izlenir ve performans değerlendirmeleri yapılır (33).

Personel seçimi, terfi, tekrar atama veya yeni bir pozisyona yerleştirmede seçme ve değerlendirme çok fazla tartışılan ve üzerinde çok sayıda araştırmanın yapıldığı bir konudur. Bratton ve Gold (1994) çalışmalarında seçme hedeflerini, adaylar arasındaki farklılıkları değerlendirmek ve gelecekteki performansı tahmin etmek şeklinde ikiye ayırmaktadır (7). Personel seçiminde profesyonelce yapılan bir görüşme ile tesadüfi işe alma arasında performans ve verim açısından çok büyük farklar olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan yalnızca genel yetenek ölçüldüğünde verimin %41 oranında arttığı vurgulanmaktadır. Bu bakımdan çalışanların ücretlerinde %41 oranında tasarruf sağlanabileceği (20; 36) söylenebilir. Genel yetenek, zihinsel yeterlilik ve kişilik testleri, herhangi bir işin gerektirdiği yeteneklere, yeterli düzeyde kapasiteye ve uygun kişilik özelliklerine sahip bireylerin seçiminde, objektif ve bilimsel açıdan belirleme olanağı sunmaktadır. Personel seçiminde bireylerin, kişilik özelliklerinin ve genel olarak yetenek ve becerilerinin belirlenmesi, bu kişilerin iş ortamındaki verimlerini ve iş yerinin genel verim düzeyini nasıl etkileyeceği konusunda önemli ipuçları vermektedir (36). Amerika'da 2003 yılında personel seçimi ile ilgili yapılan bir araştırma, işletmelerin %30'unun işe başvurularını değerlendirmede kişilik testlerini kullandıklarını göstermektedir (16; 29). Amerika Birleşik Devletleri'nde kişilik testlerinin 400 milyon dolarlık bir endüstri haline geldiği ve her yıl ortalama bu rakamın %10 arttığı tahmin edilmektedir (18; 29). İngiltere'de personel seçiminde görüşme ve psikolojik testler, personel bulmada ise başvuru formları ve referanslar kullanılan en yaygın yöntemlerdir (12; 21).

Sanal ortam yoluyla personel bulma son yıllarda birçok işletmenin başvurduğu yöntemlerden biri haline gelmiştir. Society for Human Resource Management ve CCH'nin (1999), ortak bir şekilde

gerçekleştirdikleri bir araştırmaya göre işletmelerin yarısı web sitelerini ve web yoluyla mail göndermeyi hem iç hem de dış personel bulmada yaygın olarak kullanmaktadır.(35) İnternet vasıtasıyla personel bulma konusunda son yıllarda daha büyük gelişmeler olduğu söylenebilir. Bununla birlikte ilgili yazında iş fuarları, stajyerlik, elektronik posta ve internetten işgören bulma ve yerleştirme konularında yapılan araştırmaların sayısı oldukça sınırlıdır (42). Saks (1994) işgören bulma kaynaklarını yazılı (gazete ilanları ve posterler) ve yazılı olmayan (yeniden işe alma, çalışanların tavsiyesi ve kişisel başvurular) yöntemler olmak üzere iki gruba ayırmaktadır (30). Conard ve Ashworth'un (1986) çalışanların tavsiyesi ve gazete ilanı yoluyla işe alınanların karşılaştırmasını yaptıkları araştırmada tavsiye üzerine işe alınanların işte kalma oranlarının daha yüksek olduğunu saptamışlardır (10). Yapılan teorik ve ampirik araştırmalarda mevcut personelin tavsiyesi, işletme içi terfi ve eski personelin tekrar işe alınması personel bulmada kullanılan en etkili kaynaklar olarak gösterilmektedir. Kişisel başvurular, gazete ilanları, eğitim ve öğretim kurumları ile iş bulma kurumları (devlet/özel) en az başvuru (42) personel bulma yöntemleri olarak gösterilmektedir.

Wanous (1992) yaptığı çalışmada iç kaynaklardan sağlanan işgörenlerin dışarıdan sağlanan işgörenlere oranla devir hızlarının daha düşük olduğunu saptamıştır (40). Rouzie's ve diğerlerinin (2002) satış personelinin işgören bulma ve terfi politikaları ile ilgili olarak Avrupa'da altı ülkede gerçekleştirdikleri çalışmada, karar vericilerin sahip olduğu bölgesel kültürün işgören bulma ve terfi ettirmede büyük bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir (28).

Coşgun (2004) çalışmasında Türkiye'de personel seçimi konusunda halen görüşme yönteminin etkin olduğunu ve görüşmenin personel seçiminde büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Aynı çalışmada görüşme yöntemi esas alınarak uzman sistemin teknik personel seçiminde ön eleme safhasına da uygulanabilirliği araştırılmıştır (11). Son yıllarda gelişen yapay zeka teknikleri ve özellikle de uzman sistemlerin karar verebilme yeteneklerinin gelişmiş olması, bu yaklaşımın personel seçiminde bir karar verici olarak kullanılmasına veya en azından karar vericiye yardımcı olması düşünüldükçe pek çok başarılı uygulama yapılmıştır.

Kaya ve Gözen'in (2005) yaptıkları çalışmada, yapay zekanın bir alt disiplini olan uzman sistemleri (US) incelenmiş ve personel seçimine yönelik "Expert-Personel" adında bir uzman sistemi geliştirilmiştir. Sistem, Konya Büyükşehir Belediyesinde, Belediye Başkan Yardımcısı, Çevre Koruma Daire Başkanı ve Çevre Şube Müdürü seçimine yönelik olarak uygulanmıştır. Bu birimler için iş analizi ve görev tanımları yapıldıktan sonra uygun bir iş başvuru formu geliştirilmiştir. Ayrıca adayların kişilik özelliklerini

belirlemeye yönelik kişilik belirleme soruları oluşturulmuş ve en uygun adaylar “Expert-Personel” uzman sistemi yardımı ile belirlenmiştir. Önerilen uzman sistemde kişinin eğitim bilgileri, iş tecrübesi ve kişisel bilgileri ön plana çıkarılmıştır. Personel seçimi için geliştirilen “Expert-Personel” yardımı ile, adaylar tüm özellikleri için eş zamanlı değerlendirmeye alınmışlardır (22).

Tütüncü ve diğerleri (2003) yaptıkları araştırmada seyahat acentalarında çalışanların personel seçim sürecine ilişkin algılamalarını belirlemeye çalışmışlardır. İzmir’de faaliyet gösteren seyahat acentaları çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada çalışanların personel seçim sürecini değerlendirmeleri, bu sürece etki eden faktörleri ve değerlendirmede ele alınan kriterler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları acentada seçim sürecinde en önemli değişkenin kişilik özellikleri ve seçim tekniği olduğunu ortaya koymaktadır. Sektörde çalışacak olanların kişilik özelliklerinin, yaklaşım, dürüstlük, yetenek ve gelişme potansiyeli olarak sektöre uygunluğu aranmaktadır. Seçim tekniği değişkeninde ise başvuru formu, referanslar ve özgeçmiş yer almaktadır. Çalışmada ayrıca mesleğe ve örgüte uygunluk değişkenlerinin seçim yapanlarca yeterince değerlendirilmediği belirtilmektedir (37).

Özdemir ve Akpınar (2002), Alanya’da faaliyet gösteren otel işletmelerindeki çalışanların profilini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında işgörenlerin çoğunlukla tanıdık aracılığıyla veya kendi çabalarıyla iş bulduklarını tespit etmişlerdir (23).

Hall ve Gudykunst (1989) araştırmalarında uluslararası işletmelerde etnosentrik (etnik temelli) kültür algılamalarının, çalışanların başarısında, eğitiminde ve seçiminde etkisi olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Sonuçlar düşük seviyeli algılanan etnosentrik kültüre sahip uluslararası işletmelerin yüksek seviyede etnosentrik algılamaya sahip çok uluslu işletmelere göre eleman seçiminde geniş çaplı kriterler kullandıklarını ortaya koymuştur. Algılanan etnosentrizmin düşük seviyede olduğu çokuluslu işletmeler kendi uluslararası pozisyonlarında üçüncü bir ülkenin ya da gidilen ülkenin elemanlarını yönetici olarak kullanma eğiliminde olduklarını ortaya koyarken yüksek seviyede etnosentrik algılama içinde olan çokuluslu işletmelerin Amerikalı müdürleri kullanma eğiliminde olmaları dikkat çekicidir (15).

Ross (1997) seyahat acentaları üzerine yaptığı çalışmasında seyahat acentalarında personel seçiminde takım çalışması, inisiyatif kullanma ve iş etiği yeteneklerinin önem taşıdığını belirtmektedir (27). Quintana-De’niz vd (2006) yaptıkları çalışmada yüksek karlılığa sahip otel işletmelerinin personel seçme ve yerleştirme aşamasında işgören adaylarının müşteriye uyum sağlama özelliklerini ve

müşteriyle ilgilenme yeteneklerini öncelikli olarak ele aldıklarını ortaya koymaktadır (25).

Ullman (1966), Hill (1970), Reid (1972) ve Schwab'ın (1982) çalışmalarında tavsiye üzerine gerçekleşen işe almaların daha etkili olduğunu belirtilmektedir(39;17;26;32). Benzer şekilde Decker ve Cornelius de (1979) tavsiye üzerine ve yeniden işe almaların daha etkili olduğunu vurgulamaktadır (13). Skolnik'in (1987) çalışması da paralel sonuçlar içermekte ve tavsiye üzerine ve bireysel başvurularla işe almaların daha etkili olduğunu belirtilmektedir (34). Etkinlik ölçüsü olarak da Ullman (1966), işten atılma oranlarını (39), Hill (1970) performans oranlarını (17), Reid (1972) ve Decker ve Cornelius (1979) düşük işten çıkma oranlarını(26;13), Schwab (1982) bir yıl süreyle işe devam etme oranlarını (32) ve Skolnik (1987) düşük işgücü devir oranlarını (34), yüksek işe devam oranlarını, iş performansını ve ödenen komisyonları göstermiştir (42).

Cho ve Wong (2001) çalışmalarında otel çalışanlarının seçiminde kişisel özelliklerin önemini araştırmıştır. Heves ve yardım etmeye isteklilik en önemli personel seçme kriteri olarak algılanmıştır. Diğer taraftan kazanılabilir beceri ve bilgiler en düşük öneme sahip faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni olarak birçok oteldeki görevlerin yüksek beceri gerektirmeyen işlerden oluşması gösterilebilir. Diğer taraftan Avustralya İstihdam Eğitim-Öğretim Bölümü tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada oteldeki işlerin önemli bir bölümünün kısmen beceri gerektiren ve kısa süreli eğitimle alınabilecek işler olduğunu göstermektedir. Otel endüstrisinin genel özelliklerinden birisi de oldukça yüksek oranda nitelikli olmayan personel istihdam etmesidir. Yöneticilerin personel seçiminde en çok önem verdikleri konu çalışanların gayreti, başkalarının yardımı olmadan karar verme yeteneği, takım çalışması ve öğrenme istekliliği, en düşük oranda önem verilen konular ise; sorun çözme yeteneği, genel iş deneyimi, temel bilgisayar kullanma ve yazma becerisi olarak gösterilmektedir (9).

3. Yöntem

Bu çalışmanın temel amacı seyahat acentalarının işgören bulma ve seçme yöntemleri ile hizmet içi eğitimlerde verilen eğitim konuları ve önem derecelerinin belirlenmesidir. Böylece mevcut durumun tespiti yapılarak gelecekte dikkate alınması gereken konular için de tartışma zemini hazırlanmış olacaktır. Çalışma için İstanbul'da faaliyet gösteren A grubu seyahat acentaları yöneticilerine yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerin seçilmesinde iki amaç söz konusudur. Birincisi, oldukça geniş bir alana yayılmış olan işletmeleri sayısal olarak sınırlandırmak ve düşük maliyetle ulaşım

kolaylığı sağlamak, diğeri ise uluslar arası bağlantılarını da dikkate alınarak daha geniş ve profesyonel bir örgüt yapısına sahip olacakları düşüncesidir. Türsab'ın (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) resmi web sayfasından bu grupta yer alan seyahat acentalarının detaylı adres bilgilerine ulaşılmaya çalışılmış ve 160'ın üzerinde kayıtlı adres bilgisi elde edilmiştir. Bu işletmelerden 108'ine ulaşılmış ve bunlardan 87'sinin yöneticisi yerinde bulunarak anketi doldurmaları sağlanmıştır. Anket formlarındaki eksiklikler dikkate alınarak 82 yöneticinin verdiği yanıtlar üzerinden değerlendirme yoluna gidilmiştir. Çalışma Şubat-Nisan 2006 dönemi içerisinde tamamlanmıştır.

Çalışmada kullanılan anket formu Özdemir ve Akpınar (2002), Tütüncü ve Tarlan (2003) ile Jessop'un (2004) önceki benzer araştırmalarında kullandıkları formlardan yararlanılarak geliştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmeler tarafından sıkça başvuru alan personel bulma yöntemleri ile personel seçiminde dikkate alınan konulara ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde seçilen personele verilen hizmet içi eğitim konuları ve önem derecelerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. İki bölümün soruları beşli Likert tipi ölçeğe göre düzenlenmiştir. Son bölümde ise ankete katılan yöneticilere ilişkin demografik özellikleri içeren kapalı uçlu sorular bulunmaktadır.

Sorulara verilen yanıtlara ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmaları bulunarak tablolar haline getirilmiştir. Ayrıca sorulara ilişkin demografik özellikler açısından yapılacak değerlendirmeler için kullanılacak test tekniklerine karar vermek için normallik testine başvurulmuş verilerin parametrik koşullara uygunluğu araştırılmıştır.

4. Bulgular ve Tartışma

Çizelge 1'de araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri verilmektedir. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu (%61) erkeklerden oluşurken, yaş ortalaması çoğunlukla (%51,2) 26-30 yaş arasındadır. Katılımcıların çoğunluğu (%61) üniversitelerin lisans eğitimi veren bölümlerinden mezunken, çoğunluğunun (%40,2) sektördeki deneyim süresi 4-6 yıldır.

Çizelge 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler (f=82)

Yaş	f	%	cinsiyet	f	%
21-25	17	20,7	Erkek	50	61,0
26-30	42	51,2	Kadın	32	39,0
31-35	23	28,0			
Eğitim durumu			Deneyim süresi		
Lise ve dengi	22	26,8	1-3 yıl	5	6,1
Üniversite(önlisans)	10	12,2	4-6 yıl	33	40,2
Üniversite (lisans)	50	61,0	7-9 yıl	21	25,6
			10 yıl ve üzeri	23	28,0

İkinci ve üçüncü bölümde yer alan soruların parametrik koşullara sahip olup olmadıklarının belirlenmesi için öncelikle mod, medyan ve aritmetik ortalama değerlerine bakılmış ve bu rakamların birbirine yakın oldukları gözlemlenmiştir. Normallik dağılım testi olan K-S (Kolmogorov-Smirnov) testi sonuçlarına göre verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiş ($p>0,05$) ve normallik grafiklerine bakılarak bu durum onaylanmıştır. Beşli Likert tipi ölçeğin kullanılmış olması da dikkate alınarak parametrik test tekniklerine başvurulmasının uygun olacağı kararı verilmiştir. Bu nedenle iki bağımsız değişken arasındaki farklılığı ortaya koyan t-testi ile ikiden fazla bağımsız değişken için başvurulmuş tek yönlü varyans (ANOVA) analizine başvurulmuştur.

Çizelge 2’de yöneticilerin tercih ettikleri personel bulma yöntemleri ve demografik özellikleri açısından görüş farklılıkları sunulmuştur. Eğitim durumu ve deneyim süresi bağımsız değişkenleri açısından anova, cinsiyet bağımsız değişkeninde ise t testi analizleri yapılmıştır. Yöneticilerin eğitim durumuyla personel bulma yöntemleri arasında personelin önerileri dışındaki tüm işgören bulma yöntemleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklar hangi gruplar arasında olduğunun tespiti için başvurulmuş post hoc testlerinden tukey testi sonucuna göre; mevcut örgüt yapısı içinden

personel bulma konusunda üniversite lisans mezunlarıyla üniversite önlisans ve lise ve dengi mezunları arasında görüş ayrılıkları olduğu saptanmıştır. Diğer anlamlı farklılık yazılı ve görsel basın konusunda ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yazılı ve görsel basından faydalanma düzeyleri arasında anlamlı görüş farklılıkları söz konusudur. Bu farklılıklar incelendiğinde; mevcut örgüt yapısına benzer sonuçların ortaya çıktığı anlaşılmıştır. İş ve işçi bulma kurumuyla ilgili yapılan değerlendirmede sadece üniversite lisans mezunlarıyla lise ve dengi okul mezunları arasında anlamlı farklılıklara rastlanması ilgi çekicidir. Son olarak internetin işgören bulmada kullanımında üniversite önlisans mezunlarıyla lise ve dengi okul ve üniversite önlisans mezunları arasında anlamlı farklılık ortaya çıkarken, lise ve dengi okul mezunlarıyla üniversite lisans mezunları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamaktadır. Üniversite mezunları lise mezunlarına oranla daha fazla örgüt içinden personel bulma yöntemine yönelmektedir. Benzer durum personel önerileri ve bireysel başvurular için de geçerlidir. Aynı durum özel danışma şirketleri ve internet için de söz konusudur. Sektörde deneyim süresi ve personel bulma yöntemleri incelendiğinde; yazılı ve görsel basın, işçi ve iş bulma kurumu ve eğitim ve öğretim kurumları hariç diğer bütün değişkenler arasında anlamlı farklılığa rastlanmaktadır. Örgüt yapısı içinden personel bulma yöntemiyle 10 yıl ve üzeri ile 1-3 yıl ve 7-9 yıl deneyime sahip olanlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmaktadır. Deneyim süresi arttıkça örgüt içinden personel bulma yönteminin tercih edildiği görülmektedir. Personel önerileri ve özel danışma şirketleri vasıtasıyla personel bulma yöntemlerinde 1-3 yıl ile 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Bireysel başvurular yönteminde ise 1-3 yıl ile 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Son olarak internet vasıtasıyla personel bulma yöntemiyle 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlarla 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 7-9 yıl deneyime sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmaktadır. Deneyim süresi arttıkça personel bulma yöntemlerinin farklılaştığı ve bu farklılığın süreyle birlikte ayrıştığı görülmektedir. Cinsiyetle personel bulma yöntemleri arasındaki farklılıklara baktığımızda, personel önerileri ve internet dışında diğer bütün kriterler açısından erkek ve kadınlar arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Örgüt yapısı içinden personel tedarikini erkekler daha çok tercih ederken; bireysel başvurular, yazılı ve görsel basın, iş ve işçi bulma kurumu, eğitim ve öğretim kurumları ve özel danışmanlık şirketlerini kadınlar erkeklerden daha çok tercih etmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin personel bulma yöntemleri içerisinde öncelikle internet, personel önerileri ve eğitim ve öğretim kurumlarını tercih ettikleri görülmektedir. İş ve işçi bulma kurumunun en düşük değeri

alması dikkat çekerken, kariyer planlama çalışmaları çerçevesinde düşünüldüğünde örgüt yapısı içinden seçeneğinin düşük değer alması hem dikkat çekicidir hem de ayrıca araştırılması gereken bir konudur.

Çizelge 2. Personel Bulmada Yararlanılan Kaynaklar ve Önem Dereceleri İle Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Görüş Farklılıkları (f=82)

Personel bulma kaynakları	ort.	s.s	Eğitim ANOVA		Deneyim ANOVA		Cinsiyet t testi	
			F	p	F	p	t	p
Örgüt yapısı içinden	2,55	1,135	8,277	,001	5,843	,001	4,037	,000
Personelin önerileri	3,33	,771	3,003	,055	7,741	,000	,721	,473
Bireysel başvurular	3,01	,853	3,714	,029	4,867	,004	4,268	,000
Yazılı ve görsel basın	2,89	,956	26,078	,000	1,219	,309	2,312	,023
İş ve işçi bulma kurumu	2,12	,921	10,818	,000	2,123	,104	6,764	,000
Eğitim ve öğretim kurumları	3,29	1,060	7,114	,001	2,575	,060	3,313	,001
Özel danışma şirketleri	2,48	1,057	4,342	,016	5,541	,002	3,362	,001
İnternet	3,66	1,288	5,975	,004	10,185	,000	1,583	,117

Çizelge 3’de personel seçme kriterleriyle demografik özellikler arasındaki ilişki verilmektedir. Personel seçme kriterleriyle eğitim durumu ve sektördeki deneyim süresi arasındaki anlamlı farklılıklar anova, personel seçme ile cinsiyet arasındaki anlamlı farklılıklar ise t testi ile analiz edilmiştir. Eğitim durumuna göre yapılan analiz incelendiğinde; diksiyon, kişilik özellikleri, alınan mesleki eğitim, özel durumlar, talep edilen iş, yapılan işe karşı ilgi, önceki iş yerinden ayrılma nedeni ve etik davranışa sahip olma değişkenleri arasında farklılıklara rastlanmıştır. Seçme kriterlerinden kişilik özelliklerinde bütün farklı okul mezunlarının bu kriterle ilgili birbirlerine göre anlamlı farklılıkları olduğu ortaya çıkmıştır. Lise dengi okul mezunlarıyla üniversite önlisans ve üniversite lisans mezunları arasında, üniversite önlisans mezunlarıyla lise dengi okul mezunları ve üniversite lisans mezunları arasında son olarak üniversite lisans mezunlarıyla lise dengi ve üniversite önlisans mezunları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Aynı durum talep edilen iş ve işe karşı ilgi kriterleri için de geçerlidir. Diksiyon, alınan mesleki eğitim ve daha önceki referanslar kriterlerinde sadece lise ve dengi okul mezunlarıyla üniversite önlisans mezunları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Özel durumlar kriteri incelendiğinde üniversite lisans mezunlarıyla üniversite önlisans ve

lise ve dengi okul mezunları arasında anlamlı farklılıklara rastlandığı görülmektedir. Etik davranışa sahip olma ve önceki işyerinden ayrılma kriterlerinde; lise ve dengi okul mezunlarıyla, üniversite önlisans ve üniversite lisans mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Deneyim durumu ve personel seçme kriterleri incelendiğinde kişinin genel görünümü dışındaki bütün kriterlerde anlamlı farklılığa rastlandığı görülmektedir. Diksiyon, alınan mesleki eğitim kriterlerinde 1-3 ve 4-6 yıllık deneyim süreleriyle 7-9 ve 10 üzeri deneyim sürelerine sahip olanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu durum deneyim süresi artışıyla birlikte diksiyona ve alınan mesleki eğitime verilen önemin değiştiğini göstermektedir. Kişilik özellikleri kriterinde 7-9 yıllık deneyim süresiyle 4-6 yıllık ve 10 üzeri deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Yabancı dil bilgisi kriterinde 10 yıl ve üzeri ile 1-3 yıl ve 7-9 yıl deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmaktadır. Daha önceki referanslar kriterinde 7-9 yıl ile 10 yıl ve üzeri, 1-3 yıl ve 4-6 yıl deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmaktadır. Özel durumlar kriterinde 1-3 yıl ile 10 yıl ve üzeri, 4-6 yıl ile 7-9 yıl ve 10 yıl üzeri deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. İstenilen ücret kriterinde 7-9 yıl ile 1-3 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar vardır. Talep edilen ücret kriterinde sadece 4-6 yıl ve 7-9 yıl deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılık vardır. Yapılan işe karşı ilgi kriterinde 1-3 yıl ile 7-9 ve 10 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olanlarla 4-6 yıl ile 7-9 yıl arasında ve 7-9 yıl ve 10 yıl üzeri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Sağlık durumu kriterinde 1-3 yıl ile 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri arasında ve 4-6 yıl ile 7-9 yıl deneyime sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar vardır. İşlerinden ayrılma nedenleri kriterinde 1-3 yıl ile 4-6 yıl arasında ve 7-9 yıl ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri yıl deneyime sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Son olarak etik davranışa sahip olma kriterinde 1-3 yıl ile 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Görüldüğü gibi personel seçme kriterleriyle deneyim süresi arasında düzgün dağılım göstermeyen anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Bu durum deneyim süresine bağlı olarak seçme kriterlerinde belirli farklılıkların oluştuğunu göstermekle birlikte, süre uzadıkça anlamlı farklılıkların arttığına işaret etmemektedir. Diğer taraftan cinsiyet açısından çizelge incelendiğinde kişinin genel görünümü, kişilik özellikleri, yabancı dil bilgisi, talep ettiği ücret ve yaptığı işe karşı ilgisi dışındaki diğer kriterler açısından kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Erkekler kadınlara göre personel seçiminde sağlık durumunu daha çok önemserken kadınlar

diksiyon, alınan mesleki eğitim, önceki referanslar, özel durumlar, talep edilen iş, önceki işyerinden ayrılma nedeni ve etik davranışa sahip olmayı erkeklerden daha fazla önemsemektedirler. Diğer taraftan personel seçme kriterleri arasında diksiyon, kişinin genel görünümü, kişilik özellikleri ve yabancı dil bilgisi ve yaptığı işe karşı ilgisi öncelikle aranan kriterler arasında yer almaktadır. Etik davranışa sahip olma kriterinin en az öncelikli kriterler arasında yer alması otel işletmelerinin etik konusuna gösterdikleri öneme işaret etmesi açısından dikkat çekmektedir.

Çizelge 3. Personel Seçme Kriterleri ve Katılımcıların Demografik Özellikler Açısından Görüş Farklılıkları (f=82)

Personel bulma kaynakları	ort.	s.s	Eğitim ANOVA		Deneyim ANOVA		Cinsiyet t testi	
			F	p	F	P	t	p
Kişinin genel görünümü	4,20	,777	2,395	,098	,868	,461	,801	,425
Diksiyonu	4,52	,571	3,209	,046	8,224	,000	3,971	,000
Kişilik özellikleri	4,18	,739	17,120	,000	24,644	,000	1,498	,138
Aldığı mesleki eğitim	4,13	,872	5,091	,008	8,444	,000	4,923	,000
Yabancı dil bilgisi	4,17	,814	1,087	,342	6,403	,001	1,554	,124
Önceki referansları	3,76	1,072	3,271	,043	8,975	,000	2,817	,006
Özel durumları	2,33	,787	15,691	,000	10,069	,000	3,524	,001
Talep ettiği ücret	3,66	,789	1,763	,178	3,847	,013	,264	,792
Talep ettiği iş	4,15	,877	21,412	,000	3,729	,015	5,121	,000
Yaptığı işe karşı ilgisi	4,17	,872	25,236	,000	43,321	,000	1,161	,249
Sağlık durumu	2,90	1,512	1,850	,164	12,587	,000	2,958	,004
Önceki iş yerinden ayrılma nedeni	3,02	1,227	10,391	,000	6,700	,000	4,576	,000
Etik davranışa sahip olma	3,34	,707	19,054	,000	9,293	,000	3,837	,000

Çizelge 4'de hizmet içi eğitim konuları ve demografik özellikler arasındaki anlamlı farklılıklar verilmektedir. Hizmet içi eğitim konularıyla eğitim ve deneyim süresi arasındaki anlamlı farklılıklar anova testi hizmetiçi eğitim konularıyla cinsiyet arasındaki anlamlı farklılıklar ise t testi analizi yapılarak ortaya konmuştur. Yapılan anova testinde hizmet içi eğitim konularından işle ilgili araç ve gereçler dışında bütün değişkenlerle eğitim surumu arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. İşletmenin genel yapısı, sağlık, ücret vb haklar ve İş programları konularıyla üniversite lisans mezunlarıyla, üniversite önlisans ve lise ve dengi okul mezunları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İşletmenin misyonu ve

vizyonu, işletme içi iletişim, müşterilerle ilişkiler ve kullanılan yazılı evrak konularında bütün farklı okul mezunlarının bu eğitim konularıyla ilgili birbirlerine göre anlamlı farklılıkları olduğu ortaya çıkmıştır. Lise dengi okul mezunlarıyla üniversite önlisans ve üniversite lisans mezunları arasında, üniversite önlisans mezunlarıyla lise dengi okul mezunları ve üniversite lisans mezunları arasında son olarak üniversite lisans mezunlarıyla lise dengi ve üniversite önlisans mezunları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Yapılacak işin özellikleri ve işle ilgili standartlar hizmet içi eğitimi konularında üniversite önlisansla, üniversite lisans ve lise ve dengi okul mezunları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yapılan anova testi sonucunda hizmet içi eğitim konularıyla deneyim süresi arasında yapılacak işin özellikleri konusu dışındaki bütün hizmet içi eğitim konularında deneyim süresiyle aralarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İşletmenin genel yapısıyla 7-9 yıl deneyim süresiyle 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. İşletmenin misyonu ve vizyonu konusunda 1-3 yıl ve 4-6 yıl ile 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. İşle ilgili standartlar konusunda 10 yıl ve üzeri ile 1-3 yıl ve 7-9 yıl arasında ve 4-6 yıl ile 7-9 yıl deneyimi olanlar arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. İşletme içi iletişimle ilgili eğitim konusunda 7-9 yıl ile 1-3 yıl, 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklara rastlanmaktadır. Müşterilerle iletişim eğitim konusunda 1-3 yıl ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri arasında ayrıca, 7-9 yıl ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyim süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar vardır. İş için gerekli araç gereç hizmet içi eğitim konusunda 1-3 yıl ile 4-6 ve 7-9 yıl deneyime sahip olanlar arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Sağlık, ücret vb haklar hizmet içi eğitim konusuyla 4-6 yıl ile 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Kullanılan yazılı evraklar hizmet içi eğitim konusuyla 1-3 yıl ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri arasında ayrıca, 7-9 yıl ile 4-6 yıl ve 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur. İş programlarıyla ilgili hizmet içi eğitim konusuyla 1-3 yıl ile 4-6 yıl, 7-9 yıl ve 10 yıl ve üzeri arasında ayrıca, 4-6 yıl ile 7-9 yıl deneyime sahip olanlar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Hizmet içi eğitim konuları ve cinsiyetle arasındaki anlamlı farklılıklar t testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizde hizmet içi eğitim konularıyla cinsiyet arasında işletmenin misyonu ve vizyonu, işletme içi iletişim, müşterilerle ilişkiler ve sağlık, ücret vb haklar konularında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. İşletmenin misyonu ve vizyonu, işletme içi iletişim, müşterilerle ilişkiler ve sağlık, ücret vb haklar konularında kadınlar

erkeklere göre hizmet içi eğitim konularına daha fazla önem vermektedir.

Çizelge 4. İşletmelerde Verilen Hizmet İçi Eğitim Konuları, Önem Dereceleri ve Yöneticilerin Demografik Özellikleri Açısından Görüş Farklılıkları (f=82)

Personel bulma kaynakları	ort.	s.s	Eğitim ANOVA		Deneyim ANOVA		Cinsiyet t testi	
			F	p	F	p	t	p
İşletmenin genel yapısı	3,71	1,222	11,038	,000	26,291	,000	1,044	,300
İşletmenin misyonu ve vizyonu	3,95	,928	27,859	,000	50,705	,000	5,204	,000
Yapılacak işin özellikleri	3,74	,783	5,931	,004	,289	,834	,520	,605
İş ile ilgili standartlar	3,83	,900	5,750	,005	6,443	,001	,888	,377
İşletme içi iletişim	3,95	,928	12,786	,000	18,053	,000	3,534	,001
Müşterilerle ilişkiler	3,63	1,025	13,772	,000	14,225	,000	2,937	,004
İş ile ilgili araç ve gereçler	2,94	,934	2,492	,089	3,299	,025	,471	,639
Sağlık, ücret vb haklar	3,34	,946	22,595	,000	6,144	,001	4,510	,000
Kullanılan yazılı evraklar	3,43	,609	23,715	,000	25,912	,000	1,246	,216
İş programları	2,85	1,546	6,605	,002	12,746	,000	,969	,335

Ankete katılan yöneticiler çoğunlukla işgören bulma yöntemi olarak internet, personel önerileri ve eğitim ve öğretim kurumlarını tercih etmektedir. Yapılan nitel ve nicel araştırmalarda mevcut personelin tavsiyesi, işletme içi terfi ve eski personelin tekrar işe alınması işe almada en etkili kaynaklar olarak belirlenmiştir (42). Ullman (1966), Hill (1970), Reid (1972), Schwab (1982) de çalışmalarında tavsiye üzerine işe almaların daha etkili olduğunu söylemektedir. Aynı şekilde Özdemir ve Akpınar (2002), yaptıkları çalışmada da işgörenlerin tanıdık vasıtasıyla iş buldukları görülmektedir (23). Bu durum çalışmamızın personel önerileriyle ilgili bulgularını doğrulamaktadır. Diğer taraftan internette personel bulma son yıllarda birçok işletmenin başvurduğu yöntemlerden biri haline gelmiştir (42). Her ne kadar internette işgören bulmayla ilgili son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalarla ilgili elimizde veri olmasa da

bu durumun giderek yaygınlaştığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada da görüldüğü gibi internetten işgören bulma yöntemi ilk sırada yer almaktadır. Wanous (1992, 37) işte kalma oranlarını karşılaştırdığı çalışmasında iç kaynaklardan sağlanan işgörenlerin dışarıdan sağlanan işgörene göre daha yüksek işte kalma oranına sahip olduklarını belirtmektedir (40). Diğer taraftan bu çalışmada örgüt içinden işgören bulma yönteminin pek tercih edilmediği ortaya çıkmıştır. Bu durum işgörenlerin ileriki aşamalarda işte kalma sürelerini aynı zamanda işgören devir hızını etkileyebilecek önemli bir unsur olarak görülebilir.

Çalışmada personel seçme kriterleri arasından diksiyon, kişinin genel görünümü, kişilik özellikleri ve yabancı dil bilgisi ve yaptığı işe karşı ilgisi öncelikle aranılan kriterler arasında yer almaktadır. Etik davranışa sahip olma kriterinin en az öncelikli kriterler arasında yer alması otel işletmelerinin etik konusuna gösterdikleri öneme işaret etmesi açısından dikkat çekmektedir. Cho ve Wong (2001) yaptığı çalışmada kişilik özelliklerinin personel seçimindeki önemini araştırmış ve kişilik özelliklerinin personel seçimindeki önemini vurgulamıştır (9). Benzer şekilde Tütüncü vd'nin (2003) yaptıkları araştırmada kişilik özelliklerinin personel seçmede en önemli kriterlerden biri olduğu vurgulanmıştır (37). Bu çalışmada da kişilik özellikleri yöneticiler açısından personel seçiminde önemli bir kriter olarak görülmektedir. Ross (1997) araştırmasında işe almada iş etiğinin önemli bir seçim kriteri olduğunu vurgulamıştır (27). Bu çalışmada Ross'un araştırmasının tersine etik davranışa sahip olma kriteri en az öncelikli aranılan nitelikler arasında yer almaktadır. Bu bulgu araştırmanın yapıldığı seyahat acentalarında etik konusuna verilen öneme işaret ediyor olabilir.

Yapılan anova ve t testi analizlerinde personel bulma yöntemleriyle yöneticilerin eğitim durumları ve deneyim süreleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Anlamlı farklılıklar eğitim seviyesi konusunda eğitim seviyesi artışıyla birlikte personel bulma yöntemlerinin farklılaştığını gösterirken deneyim süresi arttıkça da personel bulma yöntemlerinin farklılaştığını göstermektedir. Aynı şekilde erkek yöneticilerle bayan yöneticilerin bazı personel bulma yöntemlerinde farklı tercihte buldukları görülmektedir. Diğer taraftan personel seçme kriterleriyle eğitim durumu ve deneyim süresi açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmış olsa da bu anlamlı farklılıkların düzgün bir dağılım içinde olduğunu söylemek güçtür. Kısaca eğitim seviyesi arttıkça veya deneyim süresi arttıkça personel seçme kriterleri farklılaşmaktadır denemez. Bunun yerine eğitim seviyesi değiştikçe ve deneyim süresi değiştikçe farklı işgören seçme kriterleri ortaya çıkabilmektedir demek mümkündür. Bu konuda ilgili

yazında gerçekleştirilmiş bir araştırmaya rastlanmadığından karşılaştırma yapmak mümkün olmamıştır.

5. Sonuç

Seyahat işletmelerinde yaşanan yoğun rekabet işletmelerin önemli avantajlarından biri haline gelen nitelikli işgücü ihtiyacını arttırırken bu ihtiyacın karşılanmasında başvurulan yöntemleri önemli hale getirmiştir. Personel bulma ve seçme sürecinde uygulanan yöntemler işgören devir hızını, personelin işletme hedeflerine uygunluğunu, işle ilgili ihtiyaç duyulan niteliklerin karşılamasını ve performans ve verimlilik gibi işletmenin başarısını etkileyen birçok unsuru içine almaktadır.

Literatürde işgören bulma ve seçmeyle ilgili birçok çalışma yer alırken, demografik özelliklerle işgören bulma yöntemleri ve seçme kriterleri arasında bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma işgören bulma ve seçmede demografik değişkenlerin etkisinin ortaya çıkarması açısından literatüre katkı sağlamaktadır.

Çalışmada işgören bulma yöntemleri, personel seçme kriterleri ve işletmede uygulanan eğitim programlarının içeriği ile demografik değişkenler arasında farklılık olduğunu saptamıştır. Gerek personel bulma yöntemleri gerek personel seçme kriterleri gerekse de eğitim programlarının içeriği konularında cinsiyet, eğitim durumuna, yaşa ve deneyim süresine göre birçok farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklar personel bulma yöntemlerinde, seçme kriterlerinde ve eğitim programları uygulamalarının içeriğinde yöneticilerin demografik değişkenlere göre farklı kararlar verdiklerini göstermektedir. Bu nedenle işletme tepe yöneticileri bu kararlarla ilgili yargıya varmadan önce demografik değişkenlerin etkisini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Bu araştırmanın sonuçları seyahat işletmeleri, akademisyenler ve turizm işletmecilik okulları öğrencilerine işgören bulma yöntemleri, işgören seçme kriterleri ve hizmet içi eğitim konularında katkı sağlar. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda konunun turizm endüstrisi içinde yer alan konaklama işletmeleri, yeme içme işletmeleri ve diğer turizm işletmelerindeki durumunun saptanması ve bu araştırmayla karşılaştırmaları yapılması literatüre katkı sağlayabilir. Ayrıca demografik özelliklerle personel bulma yöntemleri ve seçme kriterlerinin etkinliği konularında araştırmalar yapılabilir.

Sonuç olarak seyahat işletmeleri yöneticileri gittikçe rekabetin arttığı bir sektörde insan kaynaklarını geliştirmek ve iyileştirmek durumundadır. Bunu sağlıklı yapabilmesi öncelikle personel bulma yöntemlerini ve personel seçme kriterlerini doğru belirlemesiyle mümkün olabilir. Ayrıca, yöneticilerin personel bulma ve seçme sürecinde demografik değişkenlerin etkisini dikkate alması bu süreçte doğru kararlar alınmasına yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akođlan, Meryem (1998), "Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Yöntemleri", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, (9) Mart-Haziran: 1998: 26-30.
- Akođlan Kozak M, (2006), *Otel işletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayımcılık.
- Aytaç, T. (2000), "Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", *Milli Eğitim (Eğitim-Kültür-Sanat)*, Sayı:147, Temmuz-Ađustos-Eylül-2000.
- Bakan, İ. Büyükbeşe, T. ve Yılmaz, S. (2006), "İşgören Bulma ve İşgören Seçiminde Yöneticilerin Tercihleri: Bir Alan Araştırması", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 613-619.
- Barutçugil. İ.S. (1989), *Turizm İşletmeciliği*, Üçüncü Baskı, İstanbul: Beta.
- Bingöl, D. (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dördüncü Baskı, Beta Basım.
- Bratton, J.ve Gold, J. (1994), *Human Resource Management:Theory and Practice*, Macmillan, Basingstoke.
- Can, H, Ahmet A. ve Şahin K. (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cho Y Y. ve K K.E Wong (2001), "Determinants of Hotel Employment in Hong Kong" , *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University, 50-59.
- Conard, M. A., & Ashworth, S. D. (1986), "Recruiting source effectiveness: A meta-analysis and re-examination of two rival hypotheses". Paper presented at the First Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL (April).
- Coşgun E. (2005), "Teknik Personel Seçiminde Bir Uzman Sistem Modeli", *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi* (11)3: 417-423.
- Dany, F., Torchy, V. (1994), "Recruitment and Selection in Europe: Policies Practices and Methods".in: Brewster, C., Hegewisch, A.(Eds.), *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge.
- Decker, P. J., & Cornelius E. T., III (1979), "A Note on Recruiting Sources and Job Survival Rates". *Journal of Applied Psychology*, 64, 463±464.
- Go, F. M. Monachello, M. L. ve Baum, T.(1996), *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hall P.H ve B. Gudykunst (1989), "The Relationship of Perceived Ethnocentrism in Corporate Cultures to The Selection, Training, and

- Success of İnternational Employees”, *International Journal of Intercultural Relations* (13) 2 : 183-201
- Heller, M. (2005), “Court Ruling That Employer's Integrity Test Violated ADA Could Open Door to Litigation”, *Workforce Management*, 84(9): 74–77.
- Hill, R. E. (1970), “New Look at Employee Referrals as a Recruitment Channel”, *Personnel Journal*, 49, 144±148.
- Hsu, C. (2004), “The Testing of America”, *U.S. News and World Report*, 137(9): 68–69.
- Huang, I., Huang, P. ve Chen, Y. (2004), “A Study of Taiwan’s Travel Agent Salary System: an Agency Theory Perspective”, *Tourism Management* 25, 483-490.
- Hunter, J.E.(1991), “Cognitive Ability and Job Performance”, *Journal of Vocational Behavior*, 29, 348-362.
- Jessop, A (2004), “Minimally Biased Weight Determination in Personnel Selection”, *European Journal of Operational Research*, 153, 433–444
- Kaya, İ ve Ş. Gözen (2005), “Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 355-376
- Özdemir E ve A. T. Akpınar (2002), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (3)2: 85-105
- Paraskevas A (2000), “Management Selection Practices in Greece:are Hospitality Recruiters any Different?”, *Hospitality Management*, 19, 241±259.
- Quintana-De’ niz A, A. Beerli-Palacio ve J. D. Martí´ n-Santana (2006), “Human Resource Systems as Antecedents of Hotel Industry Market Orientation: An Empirical Study in the Canary Islands, Spain”. *Hospitality Management*, doi:10.1016/j.ijhm.2006.07.007 Article in Pres.
- Reid, G. L. (1972), “Job Search and The Effectiveness of Job-Finding Methods”, *Industrial and Labor Relations Review*, 25, 479±495.
- Ross G.F.(1997), “Travel Agency Employment Perceptions”, *Tourism Management*, (18)1:9-18.
- Rouzie’s D., Segalla M. ve Weitz B.A (2003), “Cultural Impact on European Staffing Decisions in Sales Management”, *International Journal of Research in Marketing*, 20, 67– 85.
- Rothstein, M. G.ve R. D. Goffin (2006), “The Use of Personality Measures in Personnel Selection: What Does Current Research Support?”, *Human Resource Management Review*, 16, 155–180.

- Saks, A. M. (1994), "A Psychological Process Investigation for the Effects of Recruitment Source and Organization Information on Job Survival", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 225±244.
- Schneider, B. ve Schecter, D. (1991), "Development of a Personnel Selection System for Service Jobs" [(eds.) S. W. Brown; E. Gummesson; B. Edvardsson; B. Gustavsson (1991), *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, New York, N.Y.: Lexington Books] içinde: 237-250.
- Schwab, D. P. (1982), "Organizational Recruiting and the Decision to Participate", In M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Personnel Management* (103±128). Boston: Allyn and Bacon.
- Silah M. (2005), "İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 177-192.
- Skolnik, Y. (1987), "Recruitment Source Effects: A Socialization Approach", Unpublished Doctoral Dissertation. New York, NY: New York University.
- Society of Human Resources Management/CCH. (1999), *Human Resources Management: Ideas and Trends*, Issue 460. 4025 W. Peterson Ave., Chicago, IL 60646: CCH (June 16).
- Talay, B.C.(1997), "Personel Seçiminde Uzman Sistemlerin Kullanılabilirliği ve Bir Uzman Sistem Modeli", *F.B.E Endüstri Mühendisliği Anabilimi, Yıldız Teknik Üniversitesi*.
- Tütüncü Ö. D.Tarlan ve N.Mamyrkulov (2003), "Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (5)1:114-140.
- Tortop, N. (1994), *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayını.
- Ullman, J.C.(1966), "Employee Referrals: Prime Tool for Recruiting Workers", *Personnel*, 43, 30±35.
- Wanous, J. P. (1992), *Organizational entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, 2nd edn. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Worsfold, P. ve Jameson, S. (1991), "Human Resource Management: a Response to Change in the 1990s" [(eds.) R. Teare; A. Boer (1991), *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s*, New York, N.Y.: Cassell Educational Limited içinde: 99-119.
- Zottoli M.A. ve Wanous J.P. (2000), "Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions", *Human Resource Management Review*, 10 (4): 353±382.