T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEYAHAT ACENTALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞE ALMA SÜRECİNİ ALGILAMALARI VE İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

112892

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Nurlan MAMYRKULOV

112892

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

İZMİR
2002

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEYAHAT ACENTALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞE ALMA SÜRECİNİ ALGILAMALARI VE İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

Nurlan MAMYRKULOV

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

İZMİR
2002

Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak sunduğum **"Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği"** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

03 / 07 / 2002

Nurlan MAMYRKULOV

YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 26./25./2002 tarih ..14 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin ..... Maddesi gereğince Enstitümüz **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalı **yüksek lisans** öğrencisi **Nurlan MAMYRKULOV'un "Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği"** konulu **yüksek lisans** tezini incelemiş ve aday ..10./..7./...2002 tarihinde ve saat ...13:00.....'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ..60.. dakikalık süre içinde jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna ✓		**OY BİRLİĞİ** ✓
DÜZELTME yapılmasına	*	**OY ÇOKLUĞU**
RED edilmesine	**	**ile karar verilmiştir.**

* **Bu halde adaya 3 ay süre verilir**

** **Bu halde adayın kaydı silinir**

ÜYE	**ÜYE**	**ÜYE**
Prof.Dr. Ocal USTA	Prof.Dr. Orhan İŞÖZ	Yrd.Doç.Dr. Orhan Çetinoğlu

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog.(Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut hali ile basılabilir.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.

Tezin, basımı gerekliliği yoktur.

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No: **Konu Kodu:** **Üniv. Kodu:**

Tez Yazarının

Soyadı: MAMYRKULOV Adı: Nurlan

Tezin Türkçe Adı: Seyahat Acentalarında Çalışanların İşe Alma Sürecini Algılamaları ve İzmir İli Örneği

Tezin Yabancı Dildeki Adı: Perceptions of Travel Agencies Employees on Recruitment Process and the Example of Izmir District

Tezin Yapıldığı

Üniversite: Dokuz Eylül Enstitü: Sosyal Bilimler Yıl: 2002

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans: ☒ Dili : Türkçe

Doktora: ☐ Sayfa Sayısı : xviii + 129

Tıpta Uzmanlık: ☐ Referans Sayısı : 91

Sanatta Yeterlilik: ☐

Tez Danışmanının

Ünvanı: Yrd. Doç Dr. Adı Soyadı: Özkan TÜTÜNCÜ

Türkçe Anahtar Kelimeler:
1. Seyahat Acentaları
2. İnsan Kaynakları Yönetimi
3. İşe Alma Süreci
4. İşe Alma Kaynakları
5. İşe Alma Yöntemleri

İngilizce Anahtar Kelimeler:
1. Travel Agencies
2. Human Resources Management
3. Recruitment Process
4. Recruitment Resources
5. Recruitment Methods

Tarih : 03.07.2002

İmza :

ÖNSÖZ

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetiminin öneminin artması ile bu konuya olan ilgi de artmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.K.Y.), bir işletme işlevi olarak incelendiği gibi, İ.K.Y.'nin işlevleri de ayrı ayrı araştırma kunusu olarak ele alınmaktadır. Bu işlevlerin bazılarına daha fazla önem verilerek daha cok araştırmalar yapılmış, işe alma gibi işlevlerini konu alan çalışmalara pek rastlanmamıştır. Oysa işe alma süreci gibi konu İ.K.Y.'nin diğer işlevlerini de etkileyen önemli bir konudur. İşletmenin üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağının örgütle ilişkisi işe alındığı andan itibaren başlamaktadır. Dolayısı ile, örgütün verimli çalışan personele sahip olması İ.K.Y.'nin uygun ve nitelikli elemanı istihdam etmesi ile olanaklıdır.

Bu çalışmada seyahat acentaları, İnsan Kaynakları Yönetimi ve işe alma süreci ile ilgili literatür taraması sonucunda erişilen bilgiler ile işe alma süreci ile ilgili alan araştırması bulguları sunulmaktadır. İ.K.Y. konusunda görülen eksikliğin giderilmesine katkıda bulunacağını ve bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalara yardımcı olacağını umarım.

Çalışmanın başından sonuna kadar tez ile ilgili her konuda yardımcı olarak çalışmanın gerçekleşmesinde büyük katkıları olan değerli danışmanım Yar. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ'ye teşekkürlerimi sunarım. Tez konusunu seçmede ve kaynak bulma konusunda yardımcı olan ve beni yönlendiren Araş. Gör. Zafer ÖTER'e ve alan araştırması için anket sorularının hazırlanmasında ve anket sonuçlarının analizinin yapılmasında büyük yardımları dokunan Araş. Gör. Deniz TARLANA'a teşekkür ederim. Ayrıca, çalışma sırası boyunca desteklerini ve hiçbir yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

03.07.2002

Nurlan MAMYRKULOV

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖZET

Seyahat acentaları, turizm endüstrisindeki diğer işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin tüketicilerine ulaştırılmasında önemli halkayı oluşturmaktadır. Çeşitli kriterlere göre değişik şekillerde sınıflandırılan seyahat acentaları, genel ayırıma göre tur operatörler ve perakendeci seyahat acentaları olarak ikiye ayrılmaktadırlar. Faaliyet alanları çok geniş olan seyahat acentalarının organizasyon yapıları da buna göre değişmektedir.

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 ile ilgili birçok fonksiyonları olan İ.K.Y.'nin önemi, insan emeğine dayalı olarak çalışan turizm işletmelerinde daha da artmaktadır.

İşe alma, İ.K.Y.'nin önemli konularından birini oluşturmaktadır. Boş bir pozisyonu doldurmak için işe alınan yeni elemanlar işletmenin çalışmasını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedirler. Yeni çalışanın örgüte olan etkilerinin olumlu olması, İ.K.Y. tarafından yürütülen işe alma sürecinin etkinliğine bağlıdır. Örgüte ve işe uygun, nitelikli personeli almak için İ.K.Y., planlanmış etkili bir işe alma sürecini izlemektedir.

Alan araştırmasında anket yöntemi ile, seyahat acentalarında çalışanların işe alama sürecini algılamaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışanlar işe alınırlarken kişilik özellikleri ile ilgili unsurların önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, turizm sektöründeki işe alma süreci konusunda seyahat acentaları diğer turizm işletmelerinden farklı olarak algılanmış ve seyahat acentalarında işe alma sürecinde seçim yöntemi ile ilgili unsurların önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Türkiye'deki tüm sektörlerdeki işe alma süreci konusunda ise, turizm sektörü diğer sektörlerden farklı olarak algılanmış ve turizm sektöründe işe alma sürecinde seçim yöntemi ve mesleğe uygunluk ile ilgili unsurların önemi ortaya konulmuştur.

ABSTRACT

Travel agencies are the most important circle in presenting the service and products that the other organizations in tourism industry bring about. The travel agencies which are classified in various ways according to different criteria are divided into two in general as tour operators and retailer travel agencies. And the organization structure of those travel agencies vary according to their wide range of activity areas.

Regardless of its category, the organization needs human to be able to produce service and goods. And it is the duty of human resources management to find suitable employees and have them work efficiently. The importance of HRM is greater in tourism enterprises which work based on human labour.

Recruitment is one of the most important subjects of HRM. The employees who are recruited to fill a position may influence the enterprise both in negative and positive way. It totally depends on the efficiency of the recruitment process whether the emloyee will have positive effects on the organization. HRM follows a well-planned and effective recruitment process to employ personnel staff who are suitable and qualified for the organization.

With the help of field research method, it was aimed to determine the employees' perception of the recruitment process. According to the search results, the employees report that the factors related to their personalities have played a big role in their recruitment process. However, about the process of recruitment the travel agencies have been differently taken from other tourism enterprises, and it was found out that in tourism agencies factors which effect the method of recruitment are more important. In addition to that, in all sectors in Turkey the tourism sector have been regarded differently in the process of recruitment and in tourism sector the importance of factors relating selection method and convenience for the job has been put forward.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

SEYAHAT ACENTALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞE ALMA SÜRECİNİ ALGILAMALARI VE İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ ii
TUTANAK iii
Y.Ö.K. DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU iv
ÖNSÖZ v
ÖZET vi
ABSTRACT vii
İÇİNDEKİLER viii
KISALTMALAR xii
ŞEKİLLER LİSTESİ xiii
TABLOLAR LİSTESİ xiv
EKLER LİSTESİ xv
GİRİŞ xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT ACENTALARI

1.1. Genel Olarak Seyahat Acentaları 1

1.1.1. Seyahat Acentalarının Tanımı 2
1.1.2. Seyahat Acentalarının Tarihçesi 4
1.1.2.1. Türkiye'de Seyahat Acentalarının Tarihçesi 7
1.1.2.2. Seyahat Acentalarının Örgütlenmesi ve TÜRSAB 9

1.2. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması 10

1.2.1. Uluslararası Düzeyde Sınıflandırılma 11
1.2.1.1. Toptancı Seyahat Acentaları (Tur Operatörleri) 12
1.2.1.2. Perakendeci Seyahat Acentaları 13

1.2.2. Türkiye'de Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması 14
1.2.2.1. Yasal Sınıflandırma 15
1.2.2.2. Fonksiyonel Sınıflandırma 16

1.3. Seyahat Acentalarının Faaliyetleri 17

1.3.1. Tur Düzenleme 17
1.3.2. Rezervasyon 18
1.3.3. Bilet Satışı 18
1.3.4. Toplantı Organizasyonu 19
1.3.5. Oto Kiralama 19
1.3.6. Enformasyon 20
1.3.7. Diğer Faaliyetler 20

1.4. Seyahat Acentalarının Organizasyonu 21

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi 27

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı 28
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi 30
2.1.3. Personel Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar 33
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci 35
2.1.5. Hizmet Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi 37

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları 39

2.2.1. İnsan Kaynaklarının Sağlanması 41
2.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması 42
2.2.1.2. İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gerekleri 44
2.2.1.3. İşe Alma 47

2.2.2. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi 48
2.2.2.1. İnsan Kaynakları Eğitimi 49
2.2.2.2. Sağlık ve Güvenlik 51
2.2.2.3. Kariyer Planlaması 53

2.2.3. Performans Değerlemesi Ve Ücretlendirme 55
2.2.3.1. Performans Değerlemesi 55
2.2.3.2. Ücretlendirme 58
2.2.4. Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi 60
2.2.4.1. Sendika İlişkileri 61
2.2.4.2. Toplu Pazarlık 62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALMA SÜRECİ

3.1. İşe Alma Sürecinin Önemi 64

3.2. İşe Alma Sürecinin Aşamaları 67

3.3. İşe Almada Ön Çalışmalar 69

3.3.1. Personelin Niteliğinin Saptanması 69
3.3.2. Personelin Sayısının Saptanması 71

3.4. İnsan Kaynağını Bulma 73

3.4.1. İç Kaynaklar 75
3.4.2. Dış Kaynaklar 77
3.4.2.1. İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri 78
3.4.2.2. Kamu Ve Özel İstihdam Kurumları 79
3.4.2.3. İlanlar 82
3.4.2.4. Eğitim Kurumları Ve İstihdam Fuarları 83
3.4.2.5. Kişisel Başvurular 84
3.4.2.6. İnternet 85

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

3.5. İnsan Kaynağını Seçme 86

3.5.1. Başvuru Formu 88
3.5.2. Ön Görüşme 89
3.5.3. Sınavlar Ve Testler 89
3.5.4. Değerlendirme Merkezi Uygulaması 90
3.5.5. Psikoteknik Yöntem 92
3.5.6. Görüşme 93
3.5.7. Referansların Kontrolü 96
3.5.8. Sağlık Kontrolü 97
3.5.9. Seçim Kararı 97

3.6. İşe Alıştırma 98

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR'DEKİ SEYAHAT ACENTALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞE ALMA SÜRECİNİ ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı 100

4.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırları 100

4.3. Araştırmanın Yöntemi 100

4.4. Araştırma Bulguları 101

SONUÇ 111
KAYNAKLAR 113
EKLER 122

KISALTMALAR

a.g.e.	-	adı geçen eser
ABD	-	Amerika Birleşik Devletleri
B	-	Beta
bkz.	-	bakınız
ESAD	-	Ege Seyahat Acentaları Derneği
İ.K.Y.	-	İnsan Kaynakları Yönetimi
işl.	-	işletme
P.Y.	-	Personel Yönetimi
s.	-	sayfa
ss.	-	sayfalar
TÜRSAB	-	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
TÜSTAC	-	Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti
y.a.g.e.	-	yukarıda adı geçen eser
v.b.	-	ve benzeri
vs.	-	ve saire

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Seyahat Acentalarının Turizm Sektöründeki Yeri 2

Şekil 2. Turizm Sektöründe Tur Operatörleri 12

Şekil 3. Seyahatin Bir Halkası Olarak Seyahat Acentası 14

Şekil 4. Seyahat İşletmesi Organizasyon Tablosu (Yerel Tur Operatörü) 23

Şekil 5. İ.K.Y.'nde İşlevlerin Bütünlük İçinde Etkileşimi 32

Şekil 6. Personel Yönetimi ile İ.K.Y. Arasındaki Temel Farklılıklar 34

Şekil 7. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci 36

Şekil 8. İnsan Kaynaklarının Planlanmasındaki Aşamalar 43

Şekil 9. İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar 45

Şekil 10. Kariyer Planlamasında Karşılıklı İlgiler 54

Şekil 11. Organizasyonda Ücretlendirme Modeli 59

Şekil 12. İşe Alma Süreci 68

Şekil 13. İşletme İçi ve Dışı İşe Alma Kaynaklarının Avantajları
ve Dezavantajları 75

Şekil 14. İnsan Kaynağını Seçme Aşamaları 87

TABLOLAR LİSTESİ Sayfa

Tablo 1. Tablo 1. Bazı Avrupa Ülkelerinde Tur Operatörleri ve Seyahat Acentaları Sayıları 6

Tablo 2. Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Sayısı 8

Tablo 3. Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı 102

Tablo 4. Faktör Analizi Sonuçları 105

Tablo 5. Faktörlerin Ortalamaları 107

Tablo 6. Acentada İşe Alma Sürecinin Genel Olarak Profesyonelce Yapılmasına Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi 108

Tablo 7. Acentada İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasının Turizm Sektöründe İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi 109

Tablo 8. Turizm Sektöründe İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasının Türkiye'de Tüm Sektörlerde İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi 110

EKLER Sayfa

Ek 1 - Anket Örneği 123

Ek 2 - Gazeteye Verilen İş İlanları Örnekleri 125

Ek 3 - İş Başvuru Formu Örneği 126

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

GİRİŞ

Yirminci yüzyıl, değişimleri yoğun olarak yaşandığı yüzyıl olmuştur. Tüm değişmelerin ülkelerin genel olarak gelirlerini arttırıcı ve insanlarda refah düzeyini yükseltici etkileri söz konusudur. Diğer bir değişle, değişmeler ülke ve insanların gelişimini, refahlarını yükseltme yönünde gelişmeler ortaya çıkartmaktadır. Bu süreçte doğal bir gelişme olarak dünya toplam nüfusu da artış göstermiştir. Bu yoğun değişimlerden turizm sektörünün etkilenmeyip gelişme göstermediğini söylemek yanlış olur. Zira günümüzde ülkeler sanayi devriminden, turizmi de kapsayan hizmet devrimine geçmektedir.

Turizm sektöründeki işletmeleri genel olarak üçe ayırmak olasıdır; konaklama işletmeleri, seyahat işletmeleri ve ulaştırma işletmeleri. Konaklama işletmeleri, seyahat eden insanların geceleme ihtiyaçlarını karşılarlar. Ulaştırma işletmeleri, seyahat edenin gideceği yer ve oradan da geri dönüşünde, kaldığı yerde taşıma hizmetlerini sağlarlar. Seyahat işletmeleri ise, yukarıda bahsedilen turizm işletmeleri ile tüketiciler olan turistler arasında bağlantı kurarlar ve turistlerin her çeşit turistik olanaklardan yararlanmalarını kolaylaştırırlar.

Dünya turizminin gelişimi ile beraber seyahat acentaları da gelişmiş, faaliyet alanlarını genişleterek günümüz turizmin ayrılmaz parçası haline gelmiştir. Tur düzenlemek, bilet satmak, rezervasyon yapmak, turizm ile ilgili her konuda bilgi vermek gibi çok çeşitli faaliyetleri yürüten seyahat acentalarında bu işleri yerine getirecek nitelikli çalışanlara sahip olması gerekmektedir.

Bir işletmenin nitelikli personele sahip olmasını sağlamak, bu personelin işletmenin amaçları doğrultusunda verimli şekilde çalışmasını sağlamak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amaçlarındandır. İ.K.Y.'nin konusu insandır. İşletmede hangi nitelikte ne kadar insan çalıştırılacağı, bu kişilerin nerelerden bulunup, nasıl seçileceği, nasıl işe yerleştirileceği ve nasıl eğitileceği, personelin nasıl disipline edileceği, işteki başarısının nasıl ölçüleceği ve emeğin karşılığı nasıl verileceği İ.K.Y.'nin çözüm aradığı temel konulardır.

Çağdaş İ.K.Y.'nin temel görevi, çalışanların bir yandan kendi ihtiyaçlarını tatmin ederek diğer yandan en yüksek verimliliğe ulaşmalarını güdüleyici bir örgütsel çevre yaratmaktır. Günümüzde, amaçlarına ulaşmaya çabalayan tüm örgütlerde hem çalışanların verimliliği hem de tatmini büyük ölçüde İ.K.Y.'nin başarısından etkilenmektedir. Bu nedenle işletmelerde İ.K.Y.'ne eskiye oranla daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Özellikle turizm işletmeleri gibi emek yoğun, yani ağırlıklı olarak insan emeğine dayalı olarak çalışan işletmelerde, İ.K.Y.'nin önemi daha da artmaktadır.

İ.K.Y.'nin işlevlerinden biri olan ve İ.K.Y.'nin diğer işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesine ve bunların örgüt amaçları ile bütünleştirilmesine katkıda bulunan "işe alma süreci", organizasyon açısından apayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü, bir işletmeye yön veren, onu başarıya ya da başarısızlığa götüren çalışanın işletmenin gerçek ihtiyacını karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında işletme için en yararlı olanların seçilmesi, İ.K.Y.'nde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada örgütün tipi ne olursa olsun, orada yapılan her işe uygun niteliklere sahip personelin getirilmesi işletme ve çalışan açısından önem kazanmaktadır.

Çalışma başlıca dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, seyahat acentaları konusuna genel bir yaklaşım yapılmış, seyahat acentalarının tanımları ve tarihçesi verilmiştir. Seyahat acentalarının uluslar arası ve Türkiye'deki uygulamaya göre sınıflandırmaya gidilmiştir. Seyahat acentalarının faaliyetlerine kısaca değinilmiş ve seyahat acentalarının organizasyonu anlatılmıştır.

İkinci bölümde, İ.K.Y. genel olarak ele alınmıştır. İ.K.Y.'nin tanımı, gelişimi, süreci, Personel Yönetimi'nden farklılığı ve hizmet sektöründeki durumu konuları ele alındıktan sonra, İ.K.Y.'nin fonksiyonlarına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, İ.K.Y.'nin işe alma fonksiyonu ayrıntılı olarak incelenmiştir. İşe alma sürecinin önemi ve aşamaları açıklandıktan sonra bu aşamaların neleri içerdikleri ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde ise, konu ile ilgili İzmir'deki seyahat acentalarında çalışanlara yönelik yapılan alan araştırması ile ilgili açıklamalar ve araştırma

bulguları yer almaktadır. Alan araştırması, anket yöntemi ile seyahat acentalarında çalışanların işe alma sürecini algılamalarını tespit etmek amacı ile yapılmıştır.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

BİRİNCİ BÖLÜM

SEYAHAT ACENTALARI

1.1. Genel Olarak Seyahat Acentaları

Seyahat tarihinin insanlığın tarihi kadar uzun geçmişi vardır. Seyahatler tarih boyunca değişik nedenlerle yapılarak gelişme süreci göstermiştir. Seyahat sözcüğünün özüne baktığımızda, seyahat (travel) sözcüğünün zorluk, sıkıntı ve tehlike anlamına gelen "travail" sözcüğünden geldiğini görürüz[1]. Eskiden seyahate tehlikeli ve zor olay olarak bakılmanın nedeni, o zamanların koşullarıdır. Günümüzde kullandığımız hızlı, rahat ve güvenli ulaştırma araçları o zamanlar yoktu. Seyahat sırasında geçici konaklama ihtiyacının giderilmesi için konaklama tesislerine gerek vardır. Bugünlerde sahip olduğumuz ve en basit pansiyonlardan başlayarak lüks otellere kadar çeşitlilik göstererek halkın her kesimine hitap eden konaklama işletmeleri de o zamanlarda yoktu. Bunların dışında seyahate çıkacak insanları bulunduğu yerden varacağı yere kadar, orada kaldığı süre ve geri dönüşlerindeki tüm uğraşlardan kurtaran ve zaman kazandıran seyahat işletmeleri, seyahat acentaları yoktu.

Seyahat acentaları, turizm sektörünün üç saç ayağından birini oluşturur. Turizm sektörünün diğer kolları olan konaklama ve ulaştırma işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetlerin tüketicilerine ulaştırılmasında yardımcı olan seyahat acentaları büyük öneme sahiptir. On binlerce turistik işletmeleri milyonlarca turistik tüketicileri ile zaman ve paradan tasarruf ettirerek buluşturan seyahat acentalarının turistik ürününün dağıtım sisteminde aracı kuruluş olma görevi vardır. Seyahat acentalarının turizm sektöründeki yeri Şekil 1'de gösterilmiştir.

Diğer taraftan olaya seyahat acentası açısından bakınca, seyahat acentası da turizmde bir üretici işletmedir. Seyahat acentaları (tur operatörleri) konaklama, ulaştırma, yeme, içme, gezilecek yerler, eğlence faaliyetleri ve seyahat acentası için

---

[1] TEKİN, Abdullah ve Filiz KARAOSMANOĞLU., **Turizm Hareketleri İçinde Seyahat Acentaları**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s. 22

hammadde oluşturacak diğer verileri bir araya getirerek, düzenlemeler yaparak paket tur ismi verilen bir ürün üretirler ve pazarlayarak satarlar.

Şekil 1. Seyahat Acentalarının Turizm Sektöründeki Yeri

Üreticiler		Aracılar		Alıcılar
Ulaştırma İşletmeleri				
Konaklama İşletmeleri				
Yiyecek-içecek İşletmeleri	⟷	Seyahat Acentaları	⟷	Turistler
Eğlence İşletmeleri				
Diğer Turizm İşletmeleri				

Seyahat acentaları genel olarak turizmin gelişimine paralel bir gelişme göstermiş, günümüzde ise belirli bir alan seçip o alanda ihtisaslaşmaya gitmektedirler. Seyahat acentalarının tarihsel gelişiminden önce seyahat acentasının tanımına yer verilecektir.

1.1.1. Seyahat Acentalarının Tanımı

Seyahat acentaları, turizm endüstrisi içinde turistik talep ile turistik arzın birbiri ile temasını kolaylaştırıcı bir fonksiyonu yerine getiren ve tamamen hizmet üreten işletmelerdir. Seyahat acentaları ve seyahat ile ilgili işletmeler değişik ülke ve dillerde değişik şekillerde adlandırılmaktadır. Bunlara örnek olarak şunlar verilebilir[2];

İngilizce	-	Travel Agency, Travel Service, Tours
Almanca	-	Reisebüro, Reisedienst
Fransızca	-	Agence de Voyages
İspanyolca	-	Agencia de Viajes
İtalyanca	-	Agenzia di Viaggi

Dünya Turizm Örgütü (WTO), seyahat acentalarını şöyle tanımlamıştır[3];

---

[2] İÇÖZ, Orhan., **Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, Geliştirilmiş 3. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000, s. 47

[3] ÖNER, Çiğdem., **Seyahat Ticareti**, Literatür Yayınları: 19, İstanbul, 1997, s. 86

"Perakendeci seyahat acentaları halka seyahatler, konaklama ve ulaştırma hakkında bilgi veren ve belli bir komisyon karşılığında tur operatörlerinin ürünlerini belli fiyatlarla müşteriye satış için aracılık yapan kuruluşlardır."

Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi uluslararası uygulamada seyahat işletmeleri perakendeci seyahat acentaları ve toptancı seyahat acentaları olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu konu ileride seyahat acentalarını "Uluslararası Düzeyde Sınıflandırma" bölümünde ele alınacaktır.

Turizm pazarlamasında perakendeci aracı kurucuları oluşturan seyahat acentaları, toplam turistik ürünün tümünü veya bazı bölümlerini komisyon karşılığı satışını yapan kuruluşlar olarak geçer. Seyahat acentaları halka, oteller, ulaşım sistemleri adına seyahat hizmetleri satar ve bu hizmetler için yer ayırtır, bilet verir ve karşılığında ödemeleri kabul eder. Seyahat acentaları hizmet üreten işletmelerle bir acenta antlaşmasına bağlı olarak çalışır. Bu işletmeler tarafından (otel, havayolu, lokanta vs.) belirlenen fiyatları ve diğer satış kurallarını uygulamakla yükümlüdürler. Seyahat acentaları küçük sermayeli kuruluş olduklarından hem sabit yatırımları, hem işletme sermayeleri düşüktür. Ayrıca personel giderleri toplam giderlerin % 60-70'ini oluşturur. Bu nedenle çalışan personel maliyeti yüksek ve personel sayısı azdır[4].

Türkiye'de seyahat acentaları yasal bakımdan 14.09.1972 tarihinde 1618 sayılı "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu" ile tanımlanmıştır[5]. Bu kanunun birinci maddesine göre, "seyahat acentaları kar amacıyla turistlere ulaştırma, konaklama, gezi, spor ve eğlence sağlayan, onlara turizm ile ilgili bilgiler veren, bu konuya ilişkin tüm hizmetleri gören ve turizm ekonomisine ve genellikle ödemeler dengesine katkıda bulunan ticari kuruluşlardır".

Bu tanımlamaya göre seyahat acentalarının özellikleri şöyle belirlenebilir[6];

a) Seyahat acentaları turistlerin seyahatten doğan gereksinimlerini cevaplayabilmek üzere ve kar amacı ile kurulmuş işletmelerdir.

---

[4] DİNÇER (İSTANBULLU), Füsun., **Seyahat İşletmeleri Ve Türkiye'de Durum**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul, 1989, s. 123

[5] KOZAK, Sabah., **Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, No. 7, Eskişehir, 1990, s. 7

[6] TEKİN, Abdullah ve Filiz KARAOSMANOĞLU., **a.g.e.**, s. 23

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

b) Seyahat acentaları başka işletmeler tarafından üretile ulaştırma, geceleme, yeme, içme gibi hizmetleri satın alıp bunlara kendi deney ve bilgilerini de ekledikten sonra hizmetler paketi halinde sunarlar.

Seyahat acentaları bu özellikleri dolayısıyla, uluslararası uygulamadaki tur operatörü ve seyahat acentası ayırımına karşı, hem üretici hem de aracı rolünde faaliyetlerini yürütebilmektedir.

1.1.2. Seyahat Acentalarının Tarihçesi

Seyahat acentalarının tarihçesi çok eskiye uzanmamaktadır. Nitekim bunun temelini oluşturan turizm hareketleri de yeni bir olaydır.

Günümüz seyahat acentalarının tarihi 1841 yılına İngiltere'de Thomas Cook ile başlar. Cook 570 kişi için Leicester-Loughbrough arasında kısa bir gezi düzenler. Sonraki yılarda kendi ismini verdiği seyahat acentası açar[7].

1800'lü yıllarda ulaşım aracı olarak daha çok tren kullanılıyordu. Thomas Cook önceleri, hafta sonları büyük şehirlerden çevredeki tarihi ve doğal güzellikleri olan yerlere gezi düzenlemeye başlar. Giderek büyüyen Thomas Cook seyahat acentası faaliyetlerini tüm Avrupa'yı kapsayacak şekilde genişletir, Orta Doğu ve Kuzey Amerika'ya kadar yaygınlaştırır ve buralarda şube açmaya başlar. Thomas Cook seyahat acentasının faaliyet alanları sadece coğrafi olarak genişlemekle kalmayıp verdiği hizmet şeklinde de giderek çeşitlilik göstermeye başlar[8]. Otellere nakit ödeme yerine geçen ve her ülkede geçerli olan, günümüzde de hala kullanılan hizmet çeki "voucher"ı kullanıma sürmüştür. Thomas Cook bürolarından yurt dışı ülkelerde otel rezervasyonları yapma olanakları yoğun olarak uygulanmaya başlar. Cook'un seyahat acentasında ulaşım aracının parasını ödeyen ve otel rezervasyonunu yaptıran müşterilerinin gezileri de ücretsiz olarak organize edilmiş oluyordu. Bu sistem daha sonra bugün de geçerli olan seyahat çeklerinin (traveller's cheque) başlangıcı olmuştur. Daha sonra Thomas Cook acentası bankacılık, döviz, kambiyo gibi işlemleri de kendi bünyesinde başlatmıştır.

---

[7] TEKİN, Abdullah ve Filiz KARAOSMANOĞLU., **a.g.e.**, s. 24
[8] ÖNER, Çiğdem., **a.g.e.**, s. 87

Thomas Cook turizm faaliyetlerinde kısaca, aşağıda sıralanmış yenilikleri getirmiştir[9];

- Yol, otel ve bütün masrafları kapsayan toplu geziler,
- Taksitle ödeme kolaylığı,
- Gençler için öğretici geziler,
- İşçiler için geziler,
- Denizaşırı ilk düzenli turlar,
- Döviz ve kambiyo işlemleri.

Seyahat tarihinde ilk seyahat acentası olarak Thomas Cook Travel kabul edilmektedir. Bunun dışında dünyanın diğer ülkelerinde de seyahat ticareti ile uğraşan işletmeler açılıyordu. Almanya'da Karl Riesel ve Louis Stangen adlı seyahat acentaları tatil düzenlemeye başlamışlardır[10]. İtalya'da Massimiliano Chiari, Fransa'da Alfonce Lubin, yabancı turistleri karşılamak ve ülkesinde gezdirmek için seyahat acentaları kurmuşlar. 1872'de Belçika'da Wagon-Lits, İsviçre'de Kuoni ve Kuzey Amerika'da American Express seyahat şirketleri kurulur[11].

I. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla turizmde hareketlilik durur. Savaş sonrası ekonomik kriz nedeniyle bu duraklama devam etmiştir. Nihayet Avrupa işçi ve çalışanların bazı hakların talep etmesiyle başlayan grevler sonunda kazanılan sosyal haklar turizme bir hareketlilik getirmiştir. Kazanılan yeni haklar, artan ücretler, çalışma saatlerinin azalması ve ücretli tatil hakkı geniş işçi topluluklarını seyahate teşvik etmiştir. Bunun yanında teknolojik gelişme de turizmin yayılmasına neden olmuştur. Buharlı gemi ve buharlı trenlerin seyahatte kullanılması ve bunların yanında uçakların sivil yolcu taşımacılığına başlaması kitle turizminin başlamasına neden olmuştur.

II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla turizm hareketliliğinde yeni bir durgunluk gelmesinden sonra, I. ve II. Dünya Savaşlarının geçtiği yerleri ziyaret etme isteği, teknolojideki gelişmeler, büyük sanayi kentlerinden uzaklaşma isteği, nüfusun artışı,

---

[9] YARCAN, Şükrü ve Metehan PEKÖZ., **Seyahat İşletmeleri**, 3. Basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998, s. 4
[10] TEKİN, Abdullah ve Filiz KARAOSMANOĞLU., **a.g.e.**, s. 25
[11] HACIOĞLU, Necdet., **Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1989, s. 4

ulaştırmadaki hız, rahatlık ve güvenliğin gelişmesi, ayrıca hava ulaşımındaki "charter" seferlerinin uygulamaya konulması dünya turizmini yine hareketliliğe geçirmiştir. "Charter" seferlerinin önem kazanmasıyla birlikte tur operatörleri de gelişmeye başlamış, seyahat acentalarının sayısı artmıştır. Bazı Avrupa ülkelerindeki seyahat acentaları sayısı aşağıda tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Bazı Avrupa Ülkelerinde Tur Operatörleri ve Seyahat Acentaları Sayıları

	1996	1997	1998	1999	2000
Avusturya	2.700	2.803	2.797	2.580	2.540
Belçika	2.600	v.y.	v.y.	v.y.	v.y.
Danimarka	597	v.y.	676	690	v.y.
Finlandiya	430	490	520	580	613
Fransa	2.840	2.900	v.y.	2.900	5.500
Almanya	18.700	17.900	17.700	v.y.	21.500
Yunanistan	4.700	v.y.	v.y.	v.y.	v.y.
İrlanda	395	v.y.	v.y.	v.y.	v.y.
İtalya	6.000	6.550	6.900	7.500	8.500
Lüksemburg	39	v.y.	v.y.	v.y.	v.y.
Hollanda	1.100	v.y.	v.y.	1.500	923
Portekiz	489	505	516	v.y.	744
İspanya	2.830	v.y.	3.073	3.446	3.813
İsveç	600	600	600	810	700
İngiltere	7.259	7.316	7.404	9.563	9.400

* v.y.=veri yok

Kaynak: Facts & Figures, "Number of travel agents and tour operators in Europe", **http://www.ectaa.org/ECTAA%20English/Facts_Figures/Agent.htm**, 19.04.2002

Seyahat acentalarının bu gelişimi karşısında, 1919 yılında seyahat acentaları kendi çıkarlarını korumak için mesleki birlikler kurmaya başlamışlardır. Bu örgütlerin bazıları şunlardır[12]; Seyahat Acentaları Dernekleri Federasyonu Birliği (UFTAA), Amerikan Seyahat Acentaları Topluluğu (ASTA), Güney Amerika Seyahat Örgütü (SATO), İskandinav Seyahat Acentaları Dernekleri Federasyonu (FSATA), Britanya

[12] İÇÖZ, Orhan., **a.g.e.**, s. 86

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Seyahat Acentaları Birliği (ABTA), Uluslararası Resmi Seyahat Örgütleri Birliği (IUOTO), Dünya Seyahat Acentaları Birliği (WATA).

1.1.2.1. Türkiye'de Seyahat Acentalarının Tarihçesi

Dünyada 1845 yılında Thomas Cook ile başlayan seyahat acentacılığı faaliyetleri daha sonra Wagon-Lits/Cook aracılığı ile bütün dünyaya yayılmıştır. Bu işletme aynı zamanda Türkiye'ye seyahat acentacılığını ilk kez getiren şirket olarak kabul edilmektedir. Yabancı turistler, Türkiye'ye daha çok arkeolojik araştırma, ticari ilişkiler ve ekonomik amaçlarla gelmişlerdir. Türk turizminin gerçek adımları atması, Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması ile sağlanmıştır. Bu nedenle 1923 yılı, Türk turizminde önemli bir yıl olmuştur. Pera Palas Oteli'nin altındaki bir ofiste çalışmaya başlayan ilk Türk seyahat acentası NATTA olmuştur. 1925-1940 yılları arasında NATTA dışında da seyahat acentaları kurulmuş, fakat hiçbiri ilk seyahat acentasının etkinliğine ulaşamamıştır. Birçok uluslararası vapur şirketinin ve uluslararası fuarın temsilciliğini yapan NATTA, bütün demir yolları bileti satışını da gerçekleştirmiştir. En önemli faaliyeti ise yurt içi ve yurt dışına organize ettiği turlardır[13].

Türkiye'ye gelen turistlere ülkeyi tanıtmak amacıyla 1923 yılında "Türk Seyyahın Cemiyeti" adı altında bir dernek kurulur. Derneğin yaptığı ilk çalışmalar esnasında kruvaziyer gemileriyle Türkiye'ye gelen turist kafilelerinin limanlardan geçişini kolaylaştıracak önlemler alınmasını sağlamak olmuştur. Türk Seyyahın Cemiyeti daha sonra "Türkiye Turing ve Otomobil Kulübü" adını almış, 1930 yılında ise Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu olmuştur. Kurum, devletin resmi turizm kurumu kurulmadığı dönemde tanıtım görevi yanında turist rehberi yetiştirme konusuna da eğilmiş, birtakım yararlı çalışmalar yapmıştır. En önemli çalışmalarından biri, yabancı taşıtların gümrük ödemeden geçici olarak yurda girmesini sağlayan "triptik" rejimini kurmuştur[14].

İstanbul'da, 1955'te seyahat acentaları arasındaki ilişkileri düzenlemek ve ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi amacıyla Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti (TÜSTAC) kurulur. 22 Nisan 1962 tarihinde 6086 sayılı kanunun 34.

---

[13] AKÇURA, Gökhan., "Seyahat Acentaları Tarihi", **Seyahat Yönetimi**, Derleyen: Şükrü YARCAN, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 1993,ss. 3-4

[14] TEKİN, Abdullah ve Filiz KARAOSMANOĞLU., **a.g.e.**, ss. 36-37

maddesine dayanılarak çıkarılan Bakanlar Kurulu kararı ile ilk kez seyahat acentaları faaliyetlerine düzenleme getirilmiştir. Bu kararname ile belge alma koşulların yetersizliği, acenta sayısının hızla artmasına neden olmuştur[15].

1960'lı yıllardan sonra karayollarının gelişmesi ve kruvaziyer yolcu gemi seferlerinin artması sonucunda Türkiye'de turizm önem kazanmış, ulusal seyahat işletme sayısı artmıştır. Uluslararası turizmin süratle gelişmesi ile organize turların önem kazanması sonucu bu sektörde gerekli hizmetleri yürüten, örgütlenmeyi sağlayan seyahat acentaları ön plana geçmiştir. Türkiye'de, seyahat acentalarının bu hızlı gelişmesine ayak uyduramaması ve organize turların ciddi, ekonomik güce sahip etkin kuruluşlar yerine küçük etkisiz ve belli bir hukuki düzenlemeden mahrum seyahat acentaları ile yürütülmek istenmesi sonucunda ortaya çıkan aksaklıkları gidermek amacıyla, Turizm ve Tanıtma Bakanlığı, yönetmelik ile düzenlenen seyahat acentacılığı mevzuatını yeni bir anlayışla ele almıştır. Mevzuattaki eksikliklerin giderilmesi, seyahat acentalarının en ileri anlamda teşkilatlanmasını sağlayabilmek amacıyla, günün ekonomik şartlarına uygun 1618 sayılı "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu" 28.09.1972 tarihinde yürürlüğe girmiştir[16]. Fakat günümüzde bu yasanın seyahat acentalarının etkili çalışmaları için yetersiz kaldığı görülmektedir.

Tablo 2. Türkiye'deki Seyahat Acentalarının Sayısı

Grup	Merkez	Şube	Toplam
A	2167	949	3116
A Geçici	599	66	665
B	214	18	232
C	379	60	439
Toplam	3359	1093	4452

* son değişiklik: 20.02.2002

Kaynak: "Seyahat Acentaları Sayısı",İstatistikler, **www.tursab.org.tr**, 16.04.2002

1970'li yıllarda hava ulaşımındaki gelişmelerle birlikte içe yönelik toplu, düzenli turizm talebi artmıştır. 1970'lerin ilk yıllarında genel petrol krizi ve yüksek

[15] KOZAK, Sabah., **a.g.e.**, s. 6
[16] DİNÇER (İSTANBULLU), Füsun., **a.g.e.**, s. 133

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

maliyetler dünya turizmini duraklatmış, krizin atlatılmasından sonra teknolojik gelişmeler ve otomasyonun yaygınlaşması nedeniyle seyahate olan talep artmıştır. Türkiye'de de seyahat acentaları artan turizm talebine uygun olarak kurulmaya başlamıştır. En son rakamlarla Türkiye'deki seyahat acentalarının sayısı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

1.1.2.2. Seyahat Acentalarının Örgütlenmesi ve TÜRSAB

Diğer sektörlerde de olduğu gibi seyahat acentaları kendi aralarındaki ve diğer işletmelerle olan ilişkilerini düzenlemeleri, sorunların çözmeleri yönünde birlikte hareket etmek için örgütlenmeye gitmişlerdir. Türkiye seyahat acentalarının ilk örgütlenmesi İstanbul'da Türkiye Seyahat Acentaları Cemiyeti (TÜSTAC) adı altında olmuştur. Daha sonra seyahat acentalarının yoğunluğu Ege bölgesine kayması üzerine merkezi İzmir'de, Ege Seyahat Acentaları Birliği (ESAD) kurulmuştur[17].

1972 yılında yürürlüğe giren 1618 sayılı "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu" ile seyahat acentaları, tüzel kişiliğe haiz Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'ni (TÜRSAB) kurmuşlardır[18].

TÜRSAB'ın amaçları; seyahat acentalarının haklarını korumak, çeşitli alanlarda onlarla işbirliği yapmak, seyahat acentaları arasında haksız rekabeti önlemek, kalifiyeli eleman yetiştirmeye yardımcı olmaktır. Türkiye'de faaliyet gösteren seyahat acentaları bu kuruluşa üye olmak zorundadırlar. TÜRSAB, uluslararası turizm kuruluşlarının toplantılarında Türkiye seyahat acentalarının tümünü temsil etmektedir. Turizm Bakanlığı'na yeni açılacak seyahat acentaları hakkında ve diğer mesleki konularda görüş bildirmektedir. Tur taban fiyatı tespitinde görüş bildirmekte ve seyahat acentacılığı konusunda bilir kişilik yapmaktadır[19].

Türk turizmini yurt içi ve yurt dışında geliştirmek ve temsil etmek amacı ile kurulmuş olan TÜRSAB bir kamu kuruluşu olup, birliğin temel organları aşağıdaki gibidir[20];

- Genel Kurul,

---

[17] İÇÖZ, Orhan., **a.g.e.**, s. 82
[18] **y.a.g.e.**, s. 82
[19] ÖNER, Çiğdem., **a.g.e.**, s. 89
[20] İÇÖZ, Orhan., **a.g.e.**, s. 84

- Yönetim Kurulu,
- Denetleme Kurulu,
- Disiplin Kurulu.

1618 sayılı kanun gereği kurulan seyahat acentaları faaliyetlerinin yürütülmesinde uygulanacak esasları kapsayan bir yönetmelik hazırlanmış ve 27.09.1975 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 04.09.1996 tarihinde değişiklik yapılan bu yönetmelikte seyahat acentalarının hizmetleri, seyahat acentalarının kuruluş ve işleyişi, turlar ve seyahat acentalarının yükümlülüklerini belirten hükümler tespit edilmiştir[21].

1.2. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

Seyahat acentalarının sınıflandırılması temel olarak hangi kriteri alındığına göre çok çeşitlilik arz etmektedir. İşletmenin yapısı temel olarak alındığında dört çeşit seyahat acentası ortaya çıkmaktadır. Bunlar[22];

a) Tur operatörü ile perakendeci seyahat acentaları arasında aracılık görevi yapan ***büyük dağıtım acentaları***,
b) Büyük işletmelerin çalışanları için tatil programları hazırlayan ve tüm işlemleri yürüten ***işletmeler için uzmanlaşmış acentalar***,
c) Yurt dışındaki tur operatörlerinin gönderdikleri grupları karşılayıp tüm sorumlulukları üstlenen ve turların gerçekleşmesini sağlayan ***karşılayıcı (incoming) acentaları***, ve
d) Genelde bilet ve paket tur satışı yapan, bağımsız olarak faaliyetlerini yürüten ***bağımsız klasik acentalar***dır.

Seyahat acentalarını sınıflandırmak için çok çeşitli olan turistik ürün temel alındığında ise, acentaların uzmanlaştıkları belli bir turistik ürün veya ürünlerden hareket edilmiş olacaktır. Böyle bir sınıflandırmaya örnek olarak şunlar verilebilir[23];

---

[21] HACIOĞLU, Necdet., **a.g.e.**, s. 37
[22] **y.a.g.e.**, s. 26
[23] AHİPAŞAOĞLU, Suavi H., **Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması-Yönetimi Ve Rehberliğin Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine Bir Uygulama**, Varol Matbaası, Ankara, 1997, ss. 11-14

a) Genelde Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA) temsilcisi olarak çalışan, uçak bileti düzenlemesi ve satışında uzmanlaşmış ***biletçi seyahat acentaları***,
b) Her türlü toplantı organizasyonunda uzmanlaşmış ***kongre acentaları***,
c) Çalışanlarına özendirme gezileri düzenleyen firmalara yönelik olarak çalışan ***özendirme acentaları***'dır.

Bu bölümde seyahat acentalarının iki kritere göre; uluslararası düzey ve Türkiye'de sınıflandırılması ele alınacaktır.

1.2.1. Uluslararası Düzeyde Sınıflandırma

Seyahat endüstrisi, tüketicilerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi, üretimi ve pazarlamasıyla ilgili kamu ve özel işletmelerin örgütsel karması biçiminde tanımlanmaktadır. Seyahat endüstrisinin karmaşık ve birbiriyle ilişkili, ancak oldukça farklılık gösteren değişik ürünlerini toplamak, birleştirmek, paketlemek ve pazarlayarak tüketiciye ulaştırmak amacıyla bir dizi faaliyet yapmaktadır[24]. Bu faaliyetler iki ayrı örgütsel yapıda gerçekleştirilmektedir;

- Turistik ürünleri toplayan, birleştiren ve paketleyen seyahat işletmeleri: *toptancı seyahat acentaları* veya *tur operatörleri*,
- Tur operatörlerinin oluşturdukları turistik ürün: paket turu pazarlayarak tüketiciye ulaştıran *perakendeci seyahat acentaları*.

Tur operatörü ile seyahat acentası arasındaki farkları özetle şöyle göstermek mümkündür[25];

a) Tur operatörü üreticidir	a) Seyahat acentası aracıdır
b) Tur operatörü stok yapar	b) Seyahat acentası ürün stoku yapamaz
c) Tur operatörünün satış riski vardır	c) Seyahat acentasının riski yoktur
d) Tur operatörü toptancıdır	d) Seyahat acentası perakendecidir
e) Tur operatörü talep olduğunda ürün hazırlar	e) Seyahat acentası talep oluşmadan rezervasyon yapmaz

[24] KOZAK, Sabah., **a.g.e.**, s. 9
[25] HACIOĞLU, Necdet., **a.g.e.**, s. 64

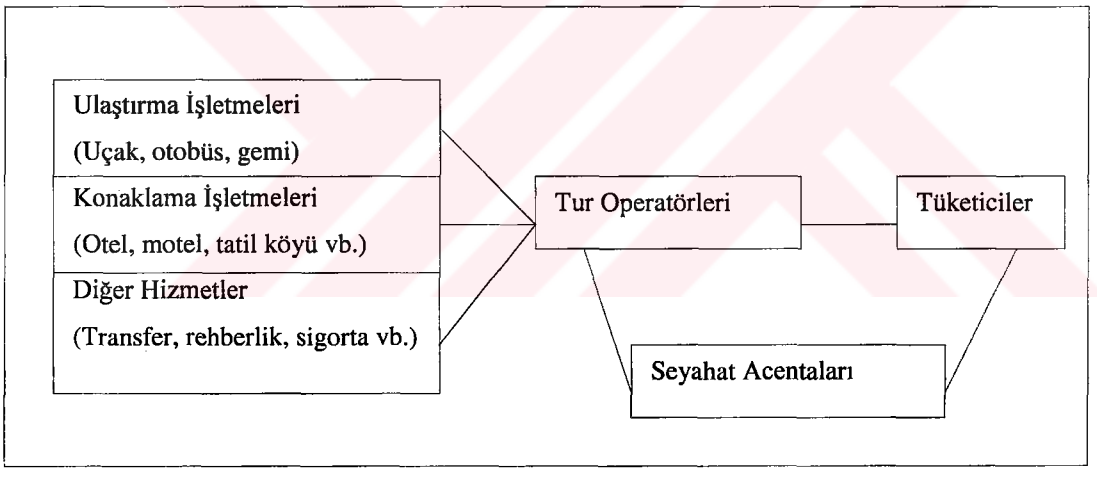
T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

1.2.1.1. Toptancı Seyahat Acentaları (Tur Operatörleri)

Tur operatörü, talep oluştuğu anda seyahat hizmeti satan seyahat acentasının tersine beklenen olası talebe göre tüm bir turistik ürünü oluşturup satan veya sattıran işletmedir[26].

Seyahat sektörünün toptancısı olarak tanınan tur operatörleri; konaklama, ulaştırma, yeme-içme,eğlence ve diğer turistik işletmeleri kendi ürününü oluşturması için gerekli hammaddeler olarak görürler. Bu ürünün yanına sigorta, turistik aktiviteler ve çekicilikleri de katarak paket tur hazırlarlar. Tur operatörleri konaklama, ulaştırma ve yeme-içme işletmelerinden peşin olarak yer satın alır ve bunları kendi imkanları ile pazarlamaya çalışır. Böylece önemli bir risk yüklenmiş olurlar. Çünkü her satılmayan yer tur operatörü için zarar kabul edilir[27].

Şekil 2. Turizm Sektöründe Tur Operatörleri



_____ Mal ve Hizmet Satışları

- - - - - - Komisyon Karşılığı Düzenlenmiş Satış

Kaynak: KOZAK, Sabah., **Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, No. 7, Eskişehir, 1990, s.2

[26] ALPUGAN, Oktay, Hulusi DEMİR, Mete OKTAV ve Nurel ÜNER., **İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi**, 3. Basım, Beta Basım, İstanbul, 1993, s. 2

[27] İÇÖZ, Orhan., **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996, s. 218

Tur operatörlerinin görevleri şunlardır[28];

- Seyahat hizmetlerini bir araya getirerek paket ürün olarak tek bir fiyatla satışa sunar,
- Turizm hizmetini üreticilerden talep beklentisine göre toptan alır, sözleşme yapar ve ürünün satış riskini üstlenir,
- Konaklama işletmelerinin odalarını önceden kısmen ya da tamamıyla sezonluk veya yıllık kiralar,
- Ulaştırma işletmelerinden yer ayırtır, koltuk blokajı yapar, charter seferi düzenler veya dönemsel olarak uçak kiralar,
- Tur programını ve ayrıntılarını önceden belirler,
- Oluşturduğu tur paketlerini kendi satış ofisleriyle doğrudan veya seyahat acentaları vasıtasıyla dolaylı olarak satışa sunar.

1.2.1.2. Perakendeci Seyahat Acentaları

Perakendeci seyahat acentaları, bir yandan üreticiyi bir yandan da tüketiciyi bulan ve aralarındaki bağı gerçekleştiren acentalardır. Bu tür acentalar genelde turist gönderen ülkelerde bulunurlar ve turistik eğilime göre malı satın alırlar. Tüketici, bulunduğu şehir veya kasabadaki seyahat acentalarının hizmetlerini daha önce denediğinden onun bilgisine ve iş kabiliyetine inanmaktadır. Tüketicinin kişisel ve diğer şartlarına uygun olarak hizmeti sunmak perakendeci seyahat acentasının uzmanlığıdır. Toptancı seyahat acentalarının düzenledikleri tatil ve seyahat programları, hava, deniz, kara ulaşım araçlarının biletlerini satarlar, otel, araba kiralama, yat kiralama rezervasyonları yapar yada toplam turistik ürünlerinin bazı bölümlerinin belli bir komisyon karşılığında satarlar. Üretici ile doğrudan doğruya bir anlaşma yapmadıkları için mali sorumluluğu ve ayrıca turistik hizmetlerinde stoklama özelliği olmadığından riski de yoktur[29].

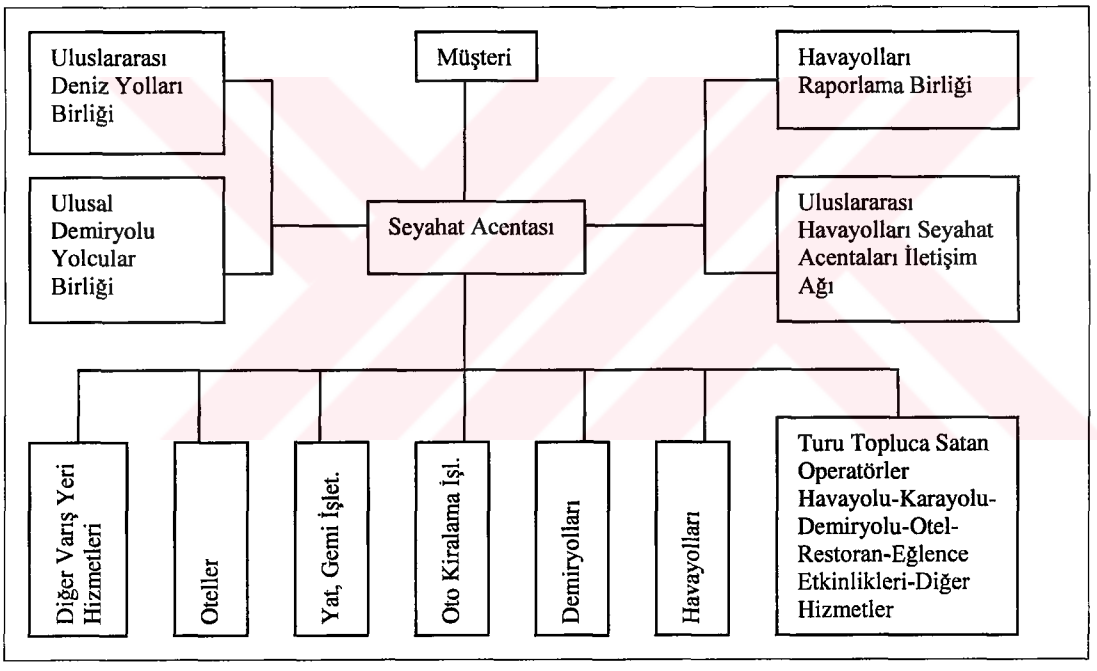
Perakendeci seyahat acentalarının bizzat üretmek zorunda oldukları tek hizmet, seyahat danışmanlığı denebilir. Potansiyel turist tatilini seçmeden önce birtakım bilgilere gereksinim duyar. Bu bilgileri edinmeden seçeceği yönelimi hayalinde canlandıramaz. Bu bilgilere en kolay ulaşabileceği yer perakendeci

[28] YARCAN, Şükrü ve Metehan PEKÖZ., **a.g.e.**, s. 8
[29] TEKİN, Abdullah ve Filiz KARAOSMANOĞLU., **a.g.e.**, s. 29

seyahat acentasıdır. Sonuç olarak, turistin planlama için harcayacağı zaman ile seyahat acentasının hizmetleri arasında bir denklik ilişkisi olduğu varsayılabilir. Seyahat danışmanı turistin gereksinimlerine yanıt vermeyen yönelimleri elimine ederek seçenekleri azaltır ve böylece turistin araştırma ve planlama için harcayacağı zamanı en aza indirebilir[30].

Seyahat acentası seyahatin gerçekleştirildiği, onu uygun ve tatmin edici yapan olaylar serisinde önemli bir halkadır. Seyahat acentası hem müşterilere karşı hem de komisyon aldığı işletmelere karşı sorumludur. Şekil 3 bu bağlantıları göstermektedir.

Şekil 3. Seyahatin Bir Halkası Olarak Seyahat Acentası



Kaynak: LUNDBERG, Donald E., **The Tourist Business**, 6th Edition, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990, s. 120

1.2.2. Türkiye'de Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması

Türkiye'de seyahat acentaları yasa ile sınıflandırılmış ve her sınıf acentaların faaliyet alanları belirlenmiştir. Yasal sınıflandırmaya göre Türkiye'de seyahat

[30] YARCAN, Şükrü ve Metehan PEKÖZ., **a.g.e.**, s. 10

acentaları üç gruba ayrılmaktadır; A Grubu, B Grubu ve C Grubu[31]. Bunun dışında Türkiye'de seyahat acentalarının yurt içi ve yurt dışı bağlantıları açısından fonksiyonel sınıflandırma yapmak mümkündür. Seyahat acentalarının yasal bakımdan ve fonksiyonel olarak iki değişik sınıflandırma aşağıda ele alınmıştır.

1.2.2.1. Yasal Sınıflandırma

Türkiye'deki seyahat acentalarının yasal sınıflandırması Seyahat Acentaları Kanunu'nda yapılmıştır. Bu kanuna göre seyahat acentaları ; A, B, ve C olmak üzere üç sınıfa ayrılmıştır.

A grubu seyahat acentaları, seyahat acentaları ile ilgili tüm faaliyetleri yapabilmektedirler. Bu gruptaki acentalar hem toptancı (tur operatörü) hem perakendeci acenta tipine en iyi örnek teşkil etmektedir. B ve C grubu seyahat acentaları ise, kendilerine A grubu seyahat acentalarının verdikleri hizmetleri görürler. Her gruptaki acentanın yerine getirmesi gerekli şartlar ve özellikler Seyahat Acentaları Kanunu'nda belirtilmiştir. Buna göre;

a) ***A Grubu Seyahat Acentaları***; seyahat acentalarına ilişkin bütün hizmetleri yerli ve yabancı müşteriler için üretir ve pazarlar. A Grubu seyahat acentası belgesine sahip olabilmek için önce kanunda belirtilen, seyahat acentası açmak için gerekli koşulların yerine getirilmesi ve sonra iki yıllık Geçici A Grubu seyahat acentası belgesi alınarak bu süre içinde yurt dışında düzenlediği turlarla ilgili olarak toplam 80.000 ABD Doları gelir temin edilmesi gerekmektedir.

İki senelik geçiş döneminden sonra A Grubu işletme belgesi alabilenler aşağıda sayılan A Grubu seyahat acentası faaliyetlerini yürütebilme olanağına sahip olurlar[32];

- Uluslararası havayolu şirketlerine bağlı olan şirketler adına bilet kesme,
- Yurt içi ve yurt dışı tur düzenlemeler,
- Maliye Bakanlığı'nın izni ile döviz değişim işlemlerini yürütme,

---

[31] İÇÖZ, Orhan., **Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, Geliştirilmiş 3. Bası, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000, ss. 55-57
[32] TEKİN, Abdullah ve Filiz KARAOSMANOĞLU., **a.g.e.**, s. 30

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

- Her türlü otomobil, yat kiralama vb. hizmetleri yürütme,
- Rezervasyon işlerini yürütme.

b) ***B Grubu Seyahat Acentaları***; kara, hava, deniz ulaştırma araçlarına ilişkin rezervasyon ve bilet satış hizmetleri ile A Grubu ve Geçici A Grubu seyahat acentalarının düzenledikleri turların biletlerinin satış ve kendisine A Grubu seyahat acentasınca gerçekleştirilmek üzere verilen hizmetleri yapar. Bunların dışında turistik enformasyon ve tanıtım malzemeleri satışı ile motorlu veya motorsuz ulaştırma araçları bulundurma veya kiraya verme hizmetleri de yapar.

c) ***C Grubu Seyahat Acentaları***; sadece ülke içinde faaliyet gösterebilirler. Yerli müşterileri için yurt içi turlar düzenler ve pazarlar. Bunun yanında A Grubu seyahat acentalarının kendilerine verdikleri hizmetleri yapar ve onların ürünlerini de pazarlarlar. Bu nedenle faaliyet alanları diğer seyahat acentalarına göre daha sınırlıdır.

1.2.2.2. Fonksiyonel Sınıflandırma

Seyahat acentaları yurt içi ve yurt dışı bağlantıları açısından üç grupta toplanabilir. Bunlar ayrı ayrı olarak aşağıda tanıtılmıştır.

a) ***Aktif Dış Turizm Seyahat Acentaları (Incoming)***. Yabancı tur operatörlerinin kendi ülkelerinden dışarıya gönderdikleri turist gruplarına gittikleri ülkelerde hizmet veren yerel karşılayıcı seyahat acentalarıdır. Bu seyahat acentaları bulundukları yerlerde yabancı tur operatörünün temsilciliğini yaparlar. Yabancı turların tüm sorumluluklarını üstlenirler ve yerel turları, transferleri düzenlerler.

Turist çeken ülkeler açısından karşılayıcı seyahat acentaları çok önemli bir yere sahiptir. Ülkenin pazarlamasını bu acentalar yaparlar. Ayrıca yurt dışından ülkeye turist getirdikleri için döviz girdisi de temin etmektedirler.

b) ***Pasif Dış Turizm Seyahat Acentaları (Outgoing)***. Ülke fertlerinin başka ülkelerde turizm amacı ile yaptıkları seyahatleri organize eden seyahat acentalarıdır. Genelde yurt dışı turlar için yabancı tur operatörü ile anlaşma yaparak yurt dışında organize edecekleri turları yurt içinde yerli müşteriye paket tur olarak satarlar.

Müşterilerin seyahat ile ilgili pasaport, vize işlemlerini bu acentalar üstlenir. Çalışmaları daha çok pazarlamaya yöneliktir. İlan ettikleri turları satmak için değişik fiyat taktikleri uygularlar.

c) ***İç Turizm Seyahat Acentaları (Ingoing)***. İç turizm, bir ülke vatandaşlarının kendi ülkeleri içinde turizm hareketlerine katılmaları olayıdır. Ülke içinde seyahatler organize ederek bunları tüketicilere sunan acentalar ise iç turizm seyahat acentalarıdır.

Daha önceleri Türkiye'de dış turizme önem verilip geliştirilmeye çalışılmış, iç turizm ise anca kriz dönemlerde hatırlanmıştır. Oysa her ekonomik faaliyette olduğu gibi, turizmde de kendi iç dinamiğine dayanmayan bir gelişmenin sağlıklı olmayacağı bilinmektedir. Bu düşünceden hareketle TÜRSAB iç turizme ve iç turizm seyahat acentalarına yönelik çalışmalar yapmış. Bulgula Türkiye'de seyahat için seyahat acentalarını kullanma oranı çok düşük, fakat bunun ekonomik nedenle değil, daha çok toplumsal alışkanlık ve yaşam biçiminin etkisinden dolayı olduğunu göstermiştir[33].

1.3. Seyahat Acentalarının Faaliyetleri

Seyahat acentalarının faaliyetleri genel olarak iki alanı kapsamaktadır. Birincisi seyahat ve gezi düzenlemek, diğeri ise turistik hizmetlerle bağlantılı temel hizmetlere aracılık yapmaktır. Türkiye'de seyahat acentacılığı faaliyetlerin neler olduğu ise 1618 sayılı kanuna bağlı Seyahat Acentalarının Yönetmeliği'nin 4. ve 5. maddeleri ile belirtilmiştir[34]. Bu yönetmelikteki tanımlamalardan hareket ederek genel olarak bir seyahat acentasının yürüttüğü faaliyetlerin bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Tur Düzenleme

Turların düzenlenmesi aslında tur operatörlerinin işidir. Türkiye'deki uygulama, tur operatörlerin işlerini yürütme yetkisini A Grubu seyahat acentalarına vermektedir. Dolayısıyla A Grubu seyahat acentaları birer tur operatörleridir.

---

[33] KOZAK, Sabah., **a.g.e.**, s. 18
[34] KOZAK., **y.a.g.e.**, s. 19

Seyahat acentalarının en önemli faaliyetlerinden biri turlar düzenlemektir. Turlar yurt dışına veya yurt içinde yapılmaktadır. Birkaç günlük olan ve konaklama, ulaşım, yeme içme, eğlence, gezi gibi birçok hizmeti içeren ve tek fiyata satılan paket turların yanı sıra yarım günlük gezme-görme turları da seyahat acentaları tarafından düzenlenmektedir. Tur düzenleme yetkisine sahip olmayan seyahat acentaları ise başka seyahat acentaları tarafından hazırlanmış turları satarlar.

1.3.2. Rezervasyon

Seyahat acentası; konaklama, ulaştırma, yeme, içme, eğlence, ve benzeri işletmelerde ve faaliyetlerde müşterisi adına yer ayırtma yapar. Her rezervasyonu için de işletmelerden komisyon alır.

Bu komisyonlarının oranları hizmet türüne göre değişmekte olup genellikle aşağıdaki gibidir[35];

- İç hat havayolları bilet fiyatının % 8'i ile % 11'i arası,
- Uluslararası hatlarda bilet ücretinin % 8'i ile % 40'ı arası,
- Kruvaziyer gezilerde % 10-15, kıtalararası gezilerde ise % 7,
- Otel ve oto kiralamada % 5 ile % 20 arası,
- Paket tur sunan otobüs şirketlerinde % 10,
- Demiryollarında % 10.

Bireysel rezervasyonlarda seyahat acentaları, eğer anlaşmalı ise, otel adına müşteriden oda ücretini önceden peşin tahsil eder ve müşteriye hizmet çeki (voucher) verir. Paket turlarda ise seyahat acentası otellerden her yıl kendisi belirli bir oda kontenjanı ayırtır.

1.3.3. Bilet Satışı

Seyahat acentalarının diğer bir önemi faaliyeti de karayolları, havayolları, denizyolları ve demiryolları işletmelerinin biletlerini satmaktır.

---

[35] BOYD, Wilma., **Travel Agent**, ARCO, Simon & Schuster Inc., New York, 1989, ss. 179-180

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Ulaştırma işletmeleri hizmetlerini direkt kendileri de satmakta olup daha fazla tüketiciye ulaşabilmek için seyahat acentalarını aracı olarak kullanırlar. Hatta bazı seyahat acentaları taşımacılık şirketlerinin yetkili temsilciliğini üstlenirler.

Biletçilik, bir kişiye taşıma ve seyahat belgesinin düzenlenmesi ve satışı olup teknik bir terminoloji bilgisi isteyen karmaşık ve spesifik bir faaliyettir. İngilizce terimleri tanımak, değişik işaret ve kısaltmaları anlamak, saat farklarını, tarifeleri, sınır formalitelerini, bilet çeşitlerini, izlenecek güzergahları, rezervasyon sistemlerini çok iyi bilmeyi ve bunları hatasız bir şekilde kağıt üzerine dökebilme becerisini gerektirmektedir[36].

1.3.4. Toplantı Organizasyonu

Dünyada küçük veya büyük çaplı toplantıların sık yapılması yeni turizm çeşidi olan Kongre Turizminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kongreler çok ayrıntı gerektiren faaliyet olup sırf toplantı organizasyonları ile uğraşan kuruluşlar vardır. Seyahat acentaları da toplantı organizasyonlarını kendi faaliyet alanına almış, bazıları bu alanda ihtisaslaşmayı seçmiştir.

Toplantılar az sayıda kişilerin katıldığı ve bir konferans salonunda yapılabilecek boyutta olabileceği gibi katılımcı sayısı binleri aşan ve aynı anda birkaç konferans merkezlerinde gerçekleştirilebilecek boyutlarda da olabilmektedir.

Seyahat acentasının görevi, organize etmeyi üstlendiği toplantıyı ince ayrıntılarına kadar planlayıp en az kusurla gerçekleştirmektir. Seyahat acentası toplantıyı düzenleyenden gerekli bilgileri aldıktan sonra bu bilgiler doğrultusunda toplantı organizasyonu için bölge, şehir, toplantı merkezi seçimi , konaklama, ulaşım, yeme-içme, sosyal faaliyetler, geziler, teknik donanım vb. konularda hazırlıklar yapar.

1.3.5. Oto Kiralama

Seyahat acentalarının sundukları hizmetlerden birisi de otomobil kiralamasıdır. Türkiye'de geçmişi pek uzun olmamakla beraber çok hızlı yaygınlaşan

---

[36] İÇÖZ, Orhan., **a.g.e.**, s 95

bir hizmet türüdür. Başlangıçta genellikle turistlere yönelik bir çalışma gibi görünmekle beraber günümüzde birçok insan, özellikle iş adamları bu sisteme itibar etmektedirler.

Seyahat acentaları kendi aktiflerine kayıtlı aracı kiraya verebilecekleri gibi, başka acentaların ve kurumların taşıtlarını da kiraya verebilirler. Aracı olduğu durumlarda komisyon karşılığı çalışırlar. Bu faaliyeti yürüten seyahat acentaları genelde sınır kapılarında, hava limanlarında ve büyük şehir merkezlerinde bulunurlar.

1.3.6. Enformasyon

Seyahate çıkacak olan bir insan bu seyahatin sonunda memnun kalıp kalmayacağını seyahati satın alıp denemeden bilemez. Dolayısıyla bir insan seyahate çıkıyorsa bunu büyük bir ihtimalle yakınları veya arkadaşları tavsiye etmiştir, ya da gittiği seyahat acentası ona seyahate çıkmasına ikna eden yeterli bilgi verebilmiştir. Müşterilerini bilgilendirmek, seyahat acentalarının başlıca görevlerindendir. Bir tur paketinin alıcısına hiçbir bilgi verilmeden satılması çok zor, hatta mümkün değildir.

Seyahat acentaları özellikle yurt dışına çıkacak olan müşterileri için gidilecek ülkelerin coğrafi özellikleri, toplumsal koşulları, yaşam tarzları, turistik çekicilikleri ve benzeri konularda bilgi verirler. Bunların yanı sıra yabancı ülkede kullanılan para birimi, ölçü sistemi, saat farklılığı gibi konularda da bilgi sahipleri olmaları ve müşterilerini bilgilendirmeleri gerekir[37].

1.3.7. Diğer Faaliyetler

Buraya kadar sayılan faaliyetler dışında seyahat acentaları; lisans okulları temsilciliği, seyahat sigortası hizmetleri (hastalık sigortası, eşya sigortası, kaza sigortası vb.), seyahat çeklerin verilmesi, döviz bozdurulması, vize ve gümrük işlemlerin yapılması, transferler, turistik eşya satışı, turistik seyahat planı ve danışmanlık yapma gibi birçok faaliyetlerde de bulunurlar.

---

[37] İÇÖZ, Orhan., **a.g.e.**, s. 114

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

1.4. Seyahat Acentalarının Organizasyonu

Bir işletmede belirlene hedeflere bazı yönetim işlevlerin ve işlemlerin yerine getirilmesiyle ve bir organizasyon içinde ulaşılır. Ekonomik bir etkinlikte yer alan temel işler; teknik, ticari, mali işleri ve yönetimi içermektedir.

İşlerin işletme düzeyinde gerçekleşmesi belirli bir örgütsel yapıyı gerektirir. İşletmecilik etkinlikleri; satın alma, pazarlama, üretim, satış, yönetim ve finansı kapsamaktadır.

Bu çalışmaların tümü bir işletmede yerine getirilir ve yönetsel işlevlerle gerçekleştirilir. Bir işletmede yönetsel işlevler ise şunlardan oluşmaktadır; planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim[38].

İşetmenin amaçları doğrultusunda yapılacak işlerin belirlenmesi, görev, yetki ve sorumlulukların dağıtılması örgütleme fonksiyonunu oluşturur. Örgütlenme veya organizasyon, üretim için erekli maddi ve manevi olmayan araçları belirli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetidir. Organizasyon süreci üç aşamadan oluşmaktadır[39];

- Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması,
- İşgörenlerin belirlenmesi ve atanması,
- Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi.

Seyahat acentalarının örgütlenmeleri, fonksiyonları ve özelliklerine göre değişmektedir. Örgütlenme sırasında görev dağılımı ve örgüt şemaları küçük boyutlu seyahat acentalarında daha basit düzeydeyken, işletmenin ve yapılan işin hacmi büyüdükçe bu örgüt yapısı ve işletme içi ve dışı görev dağılımı daha karmaşık ve ayrıntılı hale gelmektedir.

Seyahat acentalarının örgüt yapıları yönetim anlayışına ve sektörde meydana gelen değişmelere göre de değişmektedir. Seyahat acentalarının kesin belirlenmiş bir örgüt yapısından bahsetmek zordur. Komisyon karşılığı diğer turistik

---

[38] YARCAN, Şükrü ve Metehan PEKÖZ., **a.g.e.**, s. 12
[39] HACIOĞLU, Necdet., **a.g.e.**, s.123

işletmelerin sundukları hizmetleri pazarlayan seyahat acentası ile değişik turistik ürünlerin bir araya getirilmesi ile oluşan, hazırlık ve uygulama aşamasında birçok faaliyet ve personel gerektiren paket turların hazırlanması ve pazarlanmasını gerçekleştiren seyahat acentalarının (tur operatörlerinin) organizasyonları arasında çok fark vardır. Ayrıca seyahat acentasında çalışan personelin işbölümü, yetki ve sorumlulukları kesin çizgilerle belirlenmemiştir. Seyahat acentalarının organizasyonu sadece ofiste çalışan elemanlarını kapsamakla kalmayıp, ofis dışı, hatta bölge veya ülke dışındaki personelin de görev ve yetkilerini düzenlemek durumundadır. Tur operatörü görevlerini yüklenen A Grubu seyahat acentalarının organizasyonuna bir örnek Şekil 4.'te sonraki sayfada gösterilmiştir.

Hizmet üreten seyahat acentalarının işletme ve örgüt yapıları da diğer mal üreten işletmelere göre farklılık gösterir. Bu işletmelerin hammaddeleri, turistik mal üreticilerinin sundukları mal ve hizmetlerdir. Seyahat acentaları bu ürünleri satın alarak veya satılmasına aracılık ederek üretimde bulunur ve bu ürünleri tüketicilere pazarlanması için çaba gösterir ve karşılığında bir gelir elde etmeyi hedefler.

Dolayısıyla faklı şekilde de olsa her ekonomik işletmede olan satın alma, üretim, pazarlama ve satış, yönetim ve finansman gibi temel işletme fonksiyonları ve planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirir[40].

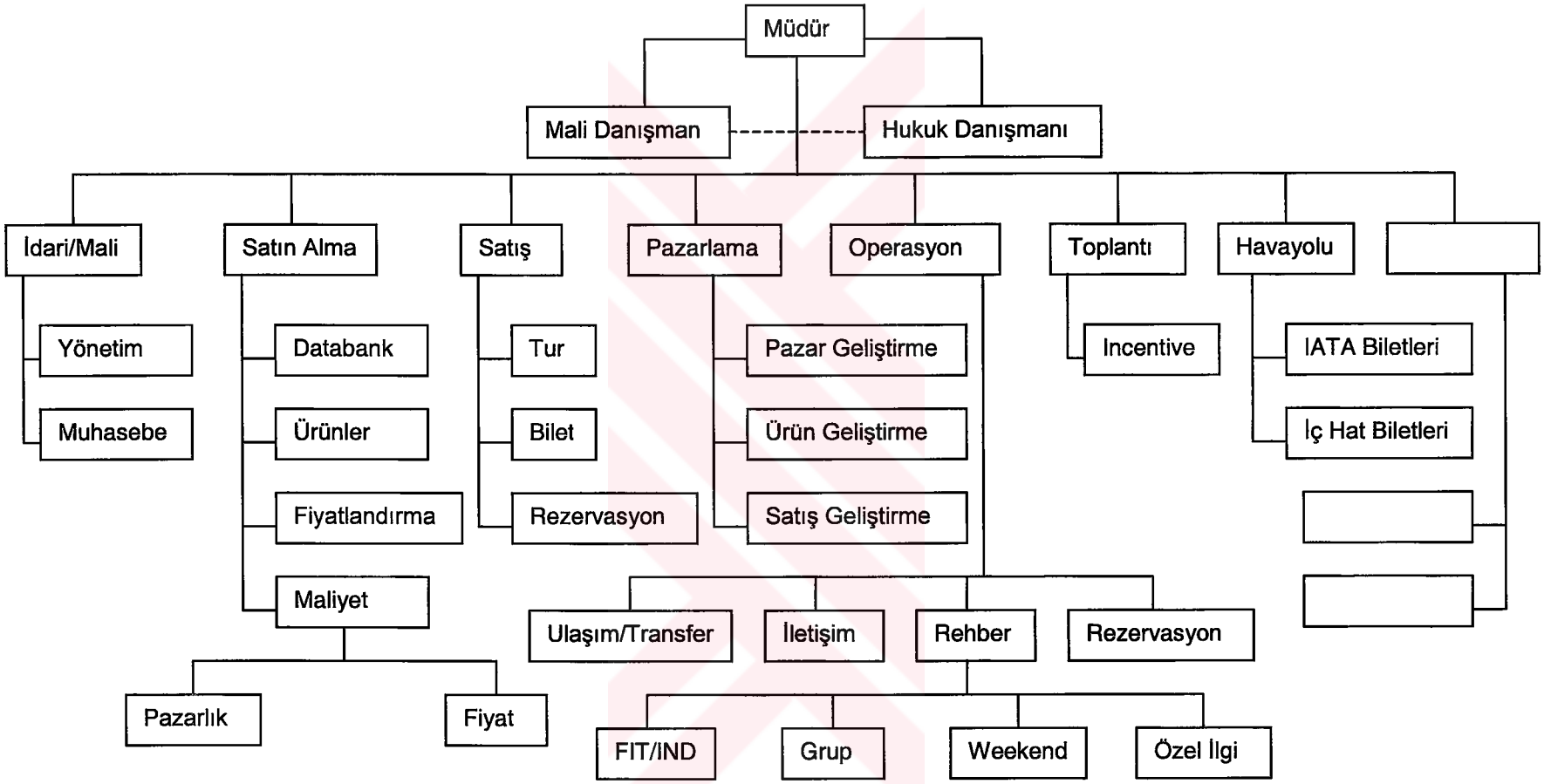
Belirli bir büyüklükteki bir seyahat acentasının başlıca bölümleri şu şekilde sıralanabilir; Satın Alma; Satış, Pazarlama, İnsan Kaynakları, Mali İşler ve Operasyon. Bu bölümlerin görevleri aşağıda kısaca verilmiştir[41].

Satın Alma Bölümü; seyahat acentasının hizmet üreticisi olan diğer işletmelerle bağlantısının sağlayan ve ilişkilerini düzenleyen bir bölümdür. Başlıca görevleri; işbirliği yapılabilecek, hizmet satan kişi ve kuruluşlar belirlemek, çalışılacak yeni işletmeler ile tesisleri ve haklarında bilgi edinmek, bu işletmelerle iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek, bilgi edinme ve satın alma işlemleri ile ilgili yazışmalar yapmak, hizmet işletmeleri ile görüşmeler yapmak ve sözleşme imzalamak, turistik

---

[40] İÇÖZ, Orhan., **a.g.e.**, s. 58
[41] YARCAN, Şükrü ve Metehan PEKÖZ., **a.g.e.**, ss. 14-15,36-40 ve **y.a.g.e.**, ss. 58-60

Şekil 4. Seyahat İşletmesi Organizasyon Tablosu (Yerel Tur Operatörü)



Kaynak: YARCAN, Şükrü ve Metehan PEKÖZ., **Seyahat İşletmeleri**, 3 Basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998, s. 13

hizmet fiyatlarının değerlendirmek, karşılaştırarak pazarlık etmek, hizmet işletmelerinin standartlarını denetlemektir.

Satış Bölümü; Acentaların ürettikleri veya aracı oldukları ürünlerin satışı ile ilgili olan bölümdür. Görevleri; işletmenin doğrudan satışlarını gerçekleştirmek, turların satış koşullarını belirlemek, turlarla ilgili basılı malzeme hazırlamak, işletme içinde müşterilere satışları gerçekleştirmek, bilet satışlarını yürütmek, düzenlenecek olan toplantılarla ilgili her türlü bilgiyi toplamak, bu seyahatler için pazar araştırmak, bu pazarlara uygun ürünler geliştirmek ve bütün bu düzenlemeler için özel ekipler oluşturmaktır.

Pazarlama Bölümü; seyahat acentasının ürünlerinin pazarlanmasıyla ilgili bölümdür. Acentanın çalışabileceği yeni pazarları araştırmak, yeni turistik ürünler ve hizmetler gerçekleştirmek, mevcut ürünlerde değişiklikler yapmak, müşteri olabilecek potansiyel işletmeleri araştırmak, ilişki kurmak ve sürdürmek, reklam ile ilgili tüm işlerle ilgili olmak, turları değerlendirmek ve müşteri şikayet ve tavsiyeleri ile ilgilenmek, pazarlama, satış ve tanıtım seyahatleri yapmak, pazarlama bütçesini hazırlamak görevleridir.

İnsan Kaynakları Bölümü; seyahat acentalarında çalışan personelin planlanması ve yönetiminden sorumlu bölümdür. Görevleri; personel planlaması yapmak, işe alınacak elemanlarla ilgili genel ilkeleri saptamak, maaş ücret ve diğer ödemelerle ilgili planlamaları yapmak ve uygulamak, eğitim ve işe alma programları geliştirmek ve yürütmek, personeli özendirmek, iş verimini arttırmak, personel sorunlarını çözmek, izinlerle ilgili düzenlemeler yapmak ve uygulamaktır.

Mali İşler Bölümü; seyahat acentasının parasal hareketleri ile ilgilenen bölümdür. Üstlendiği görevler ise; bütçe ve hesap planını yapmak, işbirliği yapılan tüm işletmeler ile ilgili alacak/borç durumunu incelemek, ödemeler ve tahsilatları zamanında yapmak, hizmet satın alınan işletmelerden gelen faturaları denetlemek, gerekiyorsa düzeltmeler yapmak, ücretle ilgili işleri yürütmek, aylık mizan, yıl sonu bilanço, kar/zarar tablolarını hazırlamak, işletme ile ilgili istatistikleri tutmak, hazırlamak ve değerlendirmek.

Operasyon Bölümü; seyahat acentasının düzenlediği turların hatasız ve sorunsuz gerçekleşmesinden sorumlu olan bölümdür. Görevleri; turistler için bilgi kitapçığı ve rehber hazırlamak, özel ilgi programlar düzenlemek ve uygulamak, rezervasyonları yapmak, iptalleri izlemek ve bildirmek, çekim öğeleri, müzeler, ulaştırma şirketleri, oteller ve benzerleri hakkında bilgili olmak, vize, kambiyo, gümrük işlemlerini izlemek ve yaptırmak, düzenlenen tur ve gezilerin niteliğini denetlemektir.

Bütün bu bölümleri yönlendirmek ve yönetmek genel müdür, müdür ve müdür yardımcılarının görevidir. Bu yöneticilerin yönetiminde çalışan çeşitli seyahat acentası personeli vardır. Bunlar ofis içi çalışanlar ve seyahat acentasının satın alma, satış, pazarlama, insan kaynakları ve mali işler ile ilgili olan ofis elemanları ve genelde ofis dışı çalışan ve turların gerçekleşmesini sağlayan operasyon sorumlusu, tercüman-rehber ve transfer elemanları gibi operasyon bölümü personelidir.

Türkiye'de seyahat acentasında çalışacak personel "Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu"nda belirtilmiştir. Bu kanuna göre, seyahat acentalarında bir sorumlu müdür ve iki enformasyon memuru çalıştırmak zorunludur. Ayrıca kanunda bu personelin taşıması gereken nitelikler de belirtilmiştir. Seyahat acentası personelinin taşıması gereken nitelikler aşağıdaki gibidir[42];

a) Sorumlu Müdür;

Seyahat acentaları merkez ve şubelerinde birer sorumlu müdür çalıştırmak zorundadırlar. Bu müdürlerin şu nitelikleri taşımaları gerekmektedir;

- T.C. vatandaşı olmak,
- En az lise veya dengi okul mezunu olmak,
- En aza iki yıl seyahat acentasında çalışmış olmak,
- Enformasyon memuru belgesi ile enformasyon memuru yabancı dil başarı belgesi sahibi veya profesyonel turist rehberi kokartı sahibi olmak,
- Sorumlu müdür aynı anda acenta sahibi ise kanunun 17. Maddesinde yer alan seyahat acentasının sahibinin taşıması gereken nitelikleri de taşımaktır.

[42] İÇÖZ, Orhan., **a.g.e.**, ss. 222-223

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

C Grubu seyahat acentaları sorumlu müdürleri yabancı dil belgelerine sahip olmak zorunda değildir.

b) Enformasyon Memuru;

A ve B Grubu seyahat acentaları merkez ve şubelerinin her birinde en az iki, C Grubu seyahat acentalarında ise en az bir enformasyon memuru çalıştırmak zorundadır. Enformasyon memurları;

- Turizm Bakanlığı tarafından düzenlenen enformasyon memurluğu sınavında başarılı olmuş ve belge almış olmak,
- Yine Bakanlık tarafından düzenlenen yabancı dil sınavında başarılı olmak zorundadır.

C Grubu seyahat acentası için enformasyon memurlarında yabancı dil bilmeleri aranmamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgüt, mal ve hizmet üretmek için oluşturulur. Örgütün işleyebilmesi, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için insanın fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımı gerekmektedir. Üretim yapabilmek için insan dışında hammadde, sermaye ve girişim gibi diğer faktörler de gereklidir. Bu faktörleri birbiriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün hale getirmek, düzenlemek, yani bir sistem kurmak yine insan varlığı ile mümkün olmaktadır. Diğer taraftan, örgütün ürettiği mal ve hizmeti tüketen de insandır. Böylece, örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte yine insanlar için, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmaktadır. Buradan şöyle sonuca varılabilir: ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan örgütün amacı olan, diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici olarak hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı konumunda olan insan, örgütlerin varlık sebebidir[43].

Dolayısıyla örgütler sürekli olarak insan kaynakları etkinliği ile ilgilenmek durumundadırlar. Örgütlerin üretim faaliyetlerinde ve dolayısıyla başarımlarında önemli olan insan kaynaklarının etkinliğini arttırmak, örgütlerin en önemli amaçlarından biri olmuştur. Bir yerde personelin işletme içindeki yönetimi demek olan İnsan Kaynakları (Personel) Yönetiminin önemi de burada ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, bir örgütte çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama seti olarak tanımlanabilir[44].

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı, personelin tedarikini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve geliştirmelerini sağlayacak bir içeriğin ve politikanın saptanmasını öngörür. İ.K.Y., bireysel çalışmanın tüm çabasını ortaya koyacak biçimde isteklendirilmesi ve iş ile çalışan

---

[43] YÜKSEL, Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s. 1
[44] ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK., **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1998, s. 5

arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması eylemini de kapsamaktadır. Bunların yanı sıra personelin yaptığı işten en yüksek maddi ve psikolojik doyumu ve çıkarı sağlayabilmesini ve son olarak onun başarısının ve örgüte olan katkısının değerlenmesini yansıtmaktadır.

Çeşitli literatürde örgütte çalışanlara çeşitli isimler verilmiştir; işgücü, insangücü, işgören, personel ve insan kaynağı gibi. Aynı şekilde örgüt çalışanlarının yönetimi ile ilgili olan işletme fonksiyonu da; istihdam yönetimi, insan ilişkileri yönetimi, endüstriyel ilişkiler yönetimi, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi terimlerle ifade edilmiştir. Bu ifadelerin hepsi örgüt çalışanı ve istihdam ilişkisinin yönetimi ile ilgili konuları kapsadıkları kabul edilse de, tarihsel süreçte ekonomik ve endüstriyel gelişim doğrultusunda ağırlık kazanan faaliyet konuları farklılıkları doğurmuştur[45].

Bu çalışmada ise, günümüzde daha çok kullanılmakta olan Personel ve Personel Yönetimi ile İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi ifadeleri benimsenmiştir. Personel Yönetimi ile İ.K.Y. arasındaki fark özde olmayıp daha çok üzerinde durulan konular ve izlenen yaklaşımlarda olup daha ileride ele alınacaktır. Bununla beraber bu bölüm tamamen İ.K.Y. konusuna ayrılmıştır. Bölümün ilk yarısı İ.K.Y. ile ilgili genel açıklamaları içermekte, diğer yarısı ise İ.K.Y.'nin fonksiyonlarını ana hatları ile incelemektedir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının gelişme evresi incelendiğinde bir dizi olayların bu kavramın ortaya çıkmasında etkili olduğu anlaşılmaktadır. Sanayi gelişmelerinin ilk yıllarında personel yöneticileri işçilerin istihdamı ve personelin azaltılması gibi konularla ilgilenmekteydiler. 1929 buhranında sonra işçi sendikaları kitleselleşmiş ve endüstri ilişkiler önem kazanmasıyla personel yöneticilerinin yetenekleri endüstri ilişkilerin düzenlenmesinde kullanılması gerek hale gelmiştir. II. Dünya Savaşı yıllarında işsizlik ve vasıflı eleman sıkıntısının artması ile personel yönetimi eleman seçimi, psikolojik testler ve eğitim çalışmalarına ağırlık vermiştir.

---

[45] BERKTAŞ, Bülent., **Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Uygulamaları,** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.E.Ü., S.B.E.,İşletme A.B.D. Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı, İzmir, 2000, s. 2

Savaş ekonomisinin yarattığı sıkıntılar yüzünden maliyet kontrolü yapılmaya başlamış ve işletmeler en etkin çalışma düzeyini koruyarak personelden en üst düzeyde verim almaya çalışmışlardır. Böylece işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ücret tamamlayıcıları gibi konular da personel yönetimi faaliyeti alanına girmiştir. Daha sonraki senelerde iş değerleme ve personel değerleme teknikleri, personel planlaması gibi konular da personel yöneticilerinin faaliyet alanına girmiştir. 1960-70'li yıllarda personel yöneticileri işletme içinde bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uzlaştırma konusuyla ilgilenmişlerdir. Günümüzde ise, örgütleri ilgilendiren en önemli konu örgütün geliştirilmesi ve örgütte çalışan bireylerin verimlilik ve yaratıcılığını arttıracak örgütsel ortamın yaratılması olmuştur[46].

Yukarıda kısaca anlatılan gelişimden de anlaşılacağı gibi İ.K.Y. tarihsel süreci içinde değişerek kapsadığı konular da genişlemiştir. Bununla beraber tanımlar da değişerek çeşitli yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. İ.K.Y.'ni açıklayan bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Personel Yönetimi, örgüt için gerekli olan insan kaynağın sağlanması ve bu kaynaktan etkin ve verimli biçimde yararlanmanın yol ve yöntemlerini gösterir[47].

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde geleneksel personel yönetimi anlayışının, toplumsal, ekonomik, politik çevresi, amaçları, iç ve dış dinamikleri, yönetim ilkeleri, değişen örgütlerdeki durumlar karşısında yetersiz kaldığı görülmüştür[48].

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele almaktadır. İnsanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durmaktadır.

İ.K.Y., örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdam ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma,

---

[46] KURNAZER, Sabiha., "İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynağının Etkin Kullanımı", **Ekonomi Ve Yönetim**, Sakarya Üniversitesi Matbaası, Adapazarı, 1998, s. 318

[47] GEYLAN, Ramazan., **Personel Yönetimi**, Met Basım Yayım Ve Organizasyon, Eskişehir, 1992, s. 5

[48] AÇIKALIN, Aytaç., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**, 2. Baskı, Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayını, No: 7, Ankara, 1994, ss. 12-13

planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir[49].

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İ.K.Y.'nin tarihsel gelişimine temel teşkil edecek bir başlangıç saptamak kolay değildir. İnsanların olduğu ve örgütlü çabaların söz konusu edildiği her yerde ve her zaman insan yönetiminin de varlığı ileri sürülebilir. Fakat bugünkü anlam içinde düşünüldüğünde İ.K.Y.'nin gelişimini aşağıdaki dönemlerde ele almak olasıdır;

a) Endüstri Devrimi Dönemi,
b) I.ve II. Dünya Savaşları Dönemi,
c) Personel Yönetiminden İ.K.Y.'ne Geçiş.

a) Endüstri Devrimi Dönemi

18. yüzyılda İngiltere'de başlayıp tüm dünyaya yayılan Endüstri Devrimi sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumun büyük değişikliğe uğramasının başlangıcı olmuştur. Üretim bireyselden kitlesele geçmiş, teknoloji sayesinde daha kaliteli, daha çok sayıda ve daha ucuz olmuştur. Eski atölye çalışanları fabrikanın nitelikli elemanları olmuş, tarla işçileri ise niteliksiz eleman yerine kullanılmıştır. Kendi lehinde olan durumdan yararlanan işverenler sermaye biriktiriyordu, diğer taraftan da düşük ücretle bütün gün çalışarak ezilen işçi sınıfları birleşerek sendika kuruyorlardı.

İşçi sınıfının durumu iyice kötüye gitmeye başlamasıyla devletin endüstri ilişkileri sistemine müdahalesi kaçınılmaz oluyor , işverenler de verimliliği arttırmak için çalışanlarının sorunlarıyla ilgilenmeye koyuluyor ve insan kaynağı yönetimi konusuna önem verilmesi gerektiği anlaşılmaya başlıyor. Sendikacılığın ortaya çıkması ile daha fazla haklar kazanmaya başlayan işçileri yönetmek, onların

[49] YÜKSEL, Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s. 8

sorunları ile ilgilenmek ve tüm işlerini yürütmek için işletmelerde insan kaynağı ile ilgili ayrı bir birime olan ihtiyaç daha da artmıştır[50].

b) I. ve II. Dünya Savaşları Dönemi

Dünya savaşları sırasında çalışan kesimin çoğunun savaşa gönderilmesi, diğer bir kısmının da silah endüstrisinde çalıştırılması, diğer endüstri işletmelerinde büyük sıkıntı yaratmıştır. Yöneticiler fabrikalarını elinde kalan işçilerle üretime devam etmek durumunda kalması, az sayıda personelden yüksek verimi elde etmeye zorluyordu. Bu dönemlerde nüfusun kadın kesimine de önem verilmeye başlamıştır.

Personel Yönetimi'nin iş hayatına geçişinde önemli rolü olan Bilimsel Yönetim Yaklaşımının ortaya çıkması da bu dönemde olmaktadır. Yaklaşım öncülerinden Frederick W. Taylor üretimi arttırmak için insan kaynağına eğilmiş, işçinin daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve geliştirildiğinde daha verimli çalışacağını ileri sürmüştür. Ayrıca personelle ilgili faaliyetler eskiden olduğu gibi en yakın amirinin yürütülmesine karşı ayrı bir personel biriminin yürütmesini önermiştir[51].

Savaş sonrası yıllarda artan sendikalaşma, yasal zorunluluklar ve toplu iş sözleşmeleri İ.K.Y.'nde endüstriyel ilişkilere odaklanmasına neden olmuştur. 1970'lere kadar süren bu dönemde İ.K.Y. örgütlerin bu temel ihtiyaçlarını karşılamak üzere yapılanmıştır.

c) Personel Yönetiminden İ.K.Y.'ne Geçiş

Personel Yönetiminden İ.K.Y.'ne geçiş ve İ.K.Y.'nin bugünkü anlayışla gelişebilmesi çeşitli aşamalardan geçtikten sonra olmuş. Önce, personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesintileri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki

[50] ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri., **a.g.e.**, ss. 15-16
[51] YÜKSEL, Öznur., **a.g.e.**, s. 11

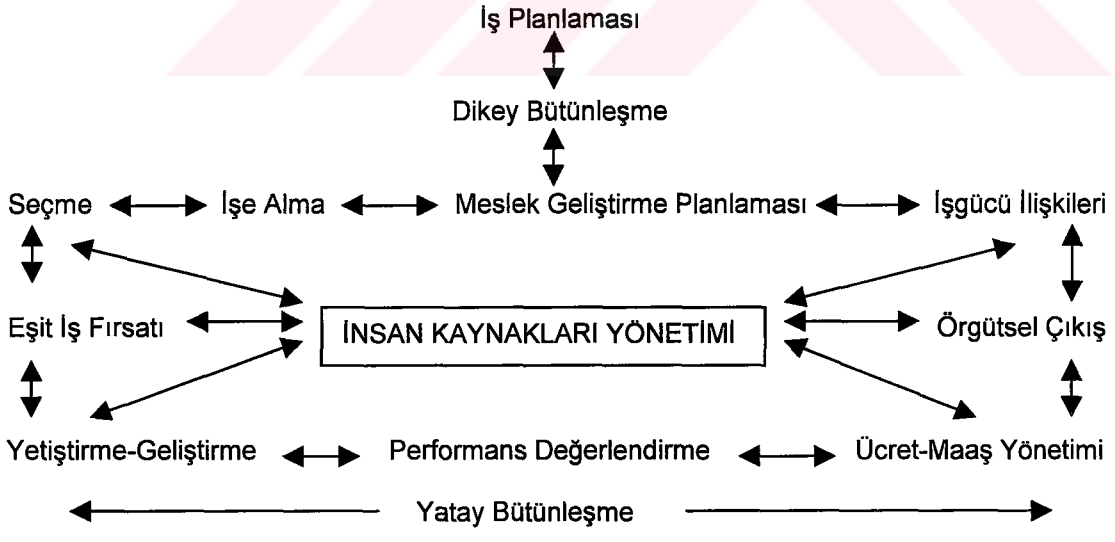
T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

anlayış, çalışanı bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Halbuki çağdaş anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında İnsan Kaynakları Yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve daha sistematiktir[52].

İ.K.Y. Personel Yönetimi'nin yapısal ve işlevsel yönünden bölünmüşlüğünü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. İlk aşamada İ.K.Y. geleneksel Personel Yönetiminin çağdaş anlatımı olarak algılanmış ve yorumlanmışsa da daha geniş kapsamda değerlendirme yapanlar, İ.K.Y. yaklaşımını geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş biçimi olarak tanımlamışlardır[53].

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde işlevler, kapsadığı öğeler ve bu öğeler arasındaki ilişkiler özet şeklinde aşağıda verilmiştir.

Şekil 5. İ.K.Y.'nde İşlevlerin Bütünlük İçinde Etkileşimi



Kaynak : AÇIKALIN, Aytaç., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**, 2. Baskı, Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayını, Ankara, 1994, s. 13

[52] YÜKSEL, Öznur., **a.g.e.**, s. 9
[53] AÇIKALIN, Aytaç., **a.g.e.**, s. 12

İ.K.Y.'nin tarihsel süreci boyuca gelişip bugünkü halini almasını ve önem kazanmasını sağlayan birçok faktör vardır. Bunlar özet olarak aşağıda verilmiştir[54].

a) ***İşletmelerin Büyümesi***; örgütlerin büyümesi denetim, yönetici ile çalışanları arasındaki uzaklaşma, işbirliği, eşgüdüm, nitelikli işçi bulma gibi sorunları getirmiştir. Bu sorunları çözmek için personel yönetiminde değişiklik yapılması gerekiyordu.
b) ***Teknolojik Değişiklikler ve Yenilikler***; hızlı değişen teknoloji karşısında bu değişikliklere ayak uyduracak ve uygulayacak personeli kazanmak ve korumak, personel yönetiminde dinamizmi zorunlu kılıyordu.
c) ***Örgütlerarası, Ulusal ve Uluslararası Rekabetin Yoğunlaşması***; ulusal ve uluslararası rekabet ortamında ayakta kalabilmek için örgütlerde üstün nitelikli, gelişme potansiyeline sahip personel istihdam edilmesi, eğitim ve geliştirmeye önem verilmesi ve dolayısıyla personel yönetiminde birtakım buna uygun değişiklikler yapılması gerekiyordu.
d) ***İşgücünün Yapısındaki Değişiklikler***; ekonomik ve sosyal gelişmelerin sağlanmasıyla çalışan nüfusun tarımdan endüstriye, gelişme sürdükçe endüstriden hizmet sektörüne doğru kaydığı görülmektedir. Ayrıca işgücünün yaş ve cinsiyet açısından yapısal değişmeler örgütlerin personel yönetimi program ve politikalarında değişiklikler yapılması gereği doğmuştur.
e) ***İnsanların Öğrenim Düzeylerinin Yükselmesi***; okuma-yazma oranın artması yanında, insanların öğrenim düzeylerinin yükselmesiyle onların bakış açıları, beklentileri ve ihtiyaçları değişmektedir. Onların verimliliğinin artmasında çok farklı yöntemler uygulamak gerekmektedir.
f) ***Yasal Düzenlemeler ve Sendikalaşma***; yasal düzenlemeler ve örgütlenme hakkının çalışanlara verilmesi ile personel yönetiminin de bu doğrultuda çalışmalarını düzenlemesine itmiş ve yönetsel değişiklikler yapılmasını gerektirmiştir.

2.1.3. Personel Yönetimi Ve İ.K.Y. Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel yönetim kültüründen çağdaş yönetim kültürüne geçiş olgusu, aynı zamanda geleneksel Personel Yönetiminden Çağdaş Personel (İnsan

---

[54] BİNGÖL, Dursun., **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.7

Kaynakları) Yönetimi'ne doğru değişimi de anlatır. İ.K.Y. yaklaşımı P.Y.'ne çağdaş bir bakış açısı olmaktadır[55].

Personel Yönetimi ile İ.K.Y. arasındaki farklılıklar özde olmayıp, daha çok üzerinde durulan ve izlenen yaklaşımlarda olmaktadır. Bu farklılıklar, esasında teknikler arasında olmaktan çok yönetim tarzı ve örgütlenme biçiminde kendini göstermektedir. İ.K.Y., Personel Yönetimi'nin kendisi değil, Personel Yönetimi'ne insan odaklı bir bakış açısıdır[56].

Personel Yönetimi ile İ.K.Y. arasındaki temel farklılıklar Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 6. Personel Yönetimi ve İ.K.Y. Arasındaki Temel Faklılıklar

Öğeler	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla ilişkiler	Muhalif bir tutum	Gelişmeci ve işbirlikçi
Yön verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütlenme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş sahipleri ile ilişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ile personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikli, denkser ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerine duran uyumlu çözüm biçimleri
Uzmanın rolü	Edilgen	Etkin (aktif)
Eylemci birimlerin rolü	Kategorileşmiş düşünce ve eylem başatlığı	Örgütün gereksinimleriyle bağımlı değişik insan kaynağı düzenekleri

Kaynak: CANMAN, Doğan A., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİ Yayını, No: 260, Ankara, 1995, s. 62

[55] TARLAN, Deniz., **Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve İş Doyumu Analizi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.E.Ü., S.B.E., Turizm İşletmeciliği A.B.D., İzmir, 2001,s. 8
[56] CANMAN, Doğan A., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİ Yayını, No: 260, Ankara, 1995, s. 62

P.Y. ile İ.K.Y. kavramları arasındaki farklar şöyle sıralanabilir[57];

a) P.Y. daha çok yönetici olmayanları hedefleyen ve yöneticilerin astları üzerinde gerçekleştirdiği bir yönetim faaliyeti olarak görünmektedir. İ.K.Y. ise, sadece çalışanların gelişimine değil, yönetim takımlarının gelişimine de önem vermektedir.
b) Her iki kavram hat yönetiminin rolünü açığa çıkarsa da, bakış açıları farklıdır. P.Y. yaklaşımında hattın rolü "tüm yöneticiler insanları yönetir ve bir anlamda tüm yöneticiler personel yönetimini üstlenebilir" olarak belirlenmekte. İ.K.Y. yaklaşımında ise, alt hatta sonuçların başarılması için tüm işletme ünitelerindeki insanların koordinasyon ve yönetiminden sorumlu işletme yöneticileri olarak İ.K.Y. hat yönetiminin yetkisine verilmiştir.
c) İ.K.Y. yaklaşımları örgütsel kültürün yönetimini üst yönetimin merkez faaliyeti olarak görmektedir. İ.K.Y. yaklaşımına göre işe alma, seçim, eğitim, geliştirme, ödül ve iletişim birbirine entegre edilmiş ve iç uygunluğu olan insan kaynakları politikaları şeklinde ise, o zaman örgüt temel değerlerini en iyi şekilde iletebilmektedir. P.Y. yaklaşımı ise, arzu edilen işletme stratejisi ile uygun tarzda örgütsel değerlerin değiştirilmesi ve kuvvetlendirilmesinde üst yönetime yol gösterecek personel politikaları sunmaktadır.

Görüldüğü gibi İ.K.Y. geleneksel P.Y.'nden ayırt eden en önemli noktalardan biri, işletme bütünü içindeki stratejik doğası, yönetim ve işletme merkezi felsefesidir.

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel etkinlikleri ile strateji oluşturmanın temel süreci arasındaki ilişkiler Şekil 7'de gösterilmiştir. Burada, içsel tutarlılığı olan ve ikili ilişkilere dayanan bir İ.K.Y. sisteminin geliştirilmesi ile ilgili şu hususlar yer almaktadır[58];

a) Örgüte personelin sağlanması için geliştirilen İ.K.Y. stratejileri ile personelle ilişkiler, insan kaynağının geliştirilmesi sitemleri ve programları örgüt

---

[57] AKINCI, Beril., "Örgütlerde İkilem: Personel Mi Yoksa İnsan Kaynakları Mı?", **H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetimi Dergisi**, Ocak-Şubat, 2001, s. 62

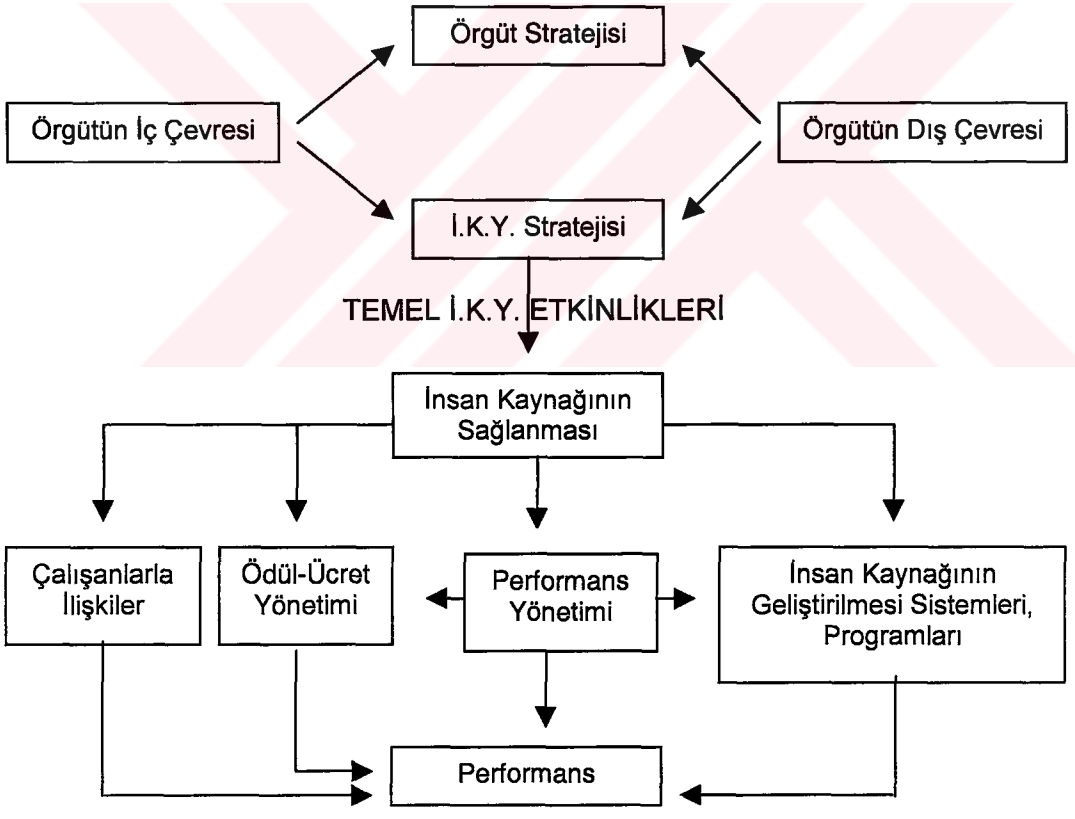
[58] CANMAN, Doğan A., **a.g.e.** , s. 60

stratejisinden kaynaklanır. Örgüt ve İ.K.Y. stratejileri ise örgütün iç ve dış çevre koşullarından etkilenir.

b) İnsan kaynağının sağlanması stratejileri performans için gerekli beceri ve standartları gösterdiği için performans yönetimi ve insan kaynağının geliştirilmesi sistemleri ve programları ile ilişkisi vardır.

c) Performans yönetimi sadece bireyin geliştirilmesi ve dolayısıyla örgütün performansını arttırması için değil, aynı zamanda personelin ortaya koyduğu farklı sonuçlara göre ödüllendirilmesi için de bir temel oluşturur. İnsan kaynağının sağlanması, performans yönetimi, ödül-ücret yönetimi, insan kaynağının geliştirilmesi ve çalışanlarla ilişkiler etkinlikleri bütün olarak performans düzeyleri üzerinde etkin olmaktadır.

Şekil 7. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci



Kaynak: CANMAN, Doğan A., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİ Yayını, No: 260, Ankara, 1995, s. 60

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

2.1.5. Hizmet Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli rolü olan işletme çalışanları ile ilgili tüm faaliyetleri yürütür ve işletmenin önemli fonksiyonlarından biridir. İ.K.Y.'nin önemi, turizm işletmeleri gibi insan emeğine dayalı olarak çalışan hizmet sektörü işletmelerinde daha da artmaktadır. Zira bu tür işletmelerde geliri de, gideri de yaratan insan unsurudur. Öte yandan işgücünün verimli kullanılması da işletmenin verimli çalışıyor olması anlamına gelecektir.

Turizm işletmeleri mal ve hizmet üretirler. Turizm işletmelerini diğer işletmelerden farklılaştıran da budur; hizmet üretmesi. Çünkü hizmet fiziksel mal gibi değildir ve hizmetleri fiziksel mallardan ayıran dört özellik vardır; soyut olması, heterojen olması, dayanıksız olması ve de üretiminin ve tüketiminin aynı anda gerçekleşmesidir.

Hizmetin bu özelliklerinden dolayı, müşteri ve personel hizmet üretim ve sunum sisteminin ayrılmaz elemanları olup, hizmetin içeriği ve kalitesinden sorumludurlar. Bu bakımdan hizmet sektöründe müşteri yönetimi personel yönetimi kadar önemli olup İ.K.Y.'nde müşteri yönetimine de yer verilmesini gerektirmektedir[59].

Hizmet sektöründe çalışanların iki türlü rolü vardır;

- müşteri ile hizmeti birlikte üretmesi ve sunması,
- hizmet üretimi ve sunumunda sergilediği davranışlarla müşterinin kalite değerlendirmesine temel oluşturması.

Personelin üstlendiği roller onun performans düzeyi ile yakından ilgili olup, örgütsel etkinlikte önemli rol oynamaktadır.

Hizmet işletmelerinde personel, iş ile ilgili yeterli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Özellikle müşteri ile doğrudan temas eden personelin kişiler arası ilişkiler,

---

[59] UYGUÇ, Nermin., "Hizmet Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi", **Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu, Bildiriler Kitabı**, D.E.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir, 1998, s. 141

davranış esnekliği, şartlara uyma yeteneği ve empati gibi nitelikler taşıması da gerekir. Bu özellikler hizmet kalitesinin teknik ve işlevsel boyutlarını etkilediği için hizmet işletmelerinde personel seçimi son derece önemlidir.

Personelin performansını etkileyen diğer bir önemli faktör de personelin istekli olmasıdır. Bunun için İ.K.Y.'nin benimseyeceği yönetsel ve örgütsel uygulamalar personelin güdülenmesi, moralini ve işe bağımlılığını arttıracak nitelikte olmalıdır.

Hizmet işletmelerinde İ.K.Y.'nin amacı hem personelin hem de müşterinin doyumunu sağlamak olmalıdır. Çünkü personel yönetiminden aldığı davranışları hizmet üretimi sırasında müşteriye yansıtır. Bunun için hizmet işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir[60];

- İşe değil, işletmeye uygun personel istihdam edilmeli,
- Özellikle sosyal ilişkiler konusunda personeli eğitmeli,
- Personel, uygun ve yeterli araç, gereç ve teçhizat ile donatılmalı,
- Hizmete yönelik performans ölçüleri benimsenmeli ve personelin başarım düzeyleri düzenli olarak değerlendirilmeli,
- Ödül sistemi, personelin örgüte bağlılığını sağlayacak nitelikte olmalı,
- Mümkün olan her yerde, özellikle problem çözmeyi gerektiren durumlarda takım çalışmasından yararlanılmalı,
- Katılımcı yönetim uygulanmalı,
- Personele mümkün olduğunca karar verme yetkisi verilmeli,
- İşletmede yönetim katları az sayıda olmalı (yalın yönetim),
- Liderlik, iletişim ve kalite birbirinden ayrı düşünülmemelidir.

İ.K.Y. fonksiyonunun başarısı için bu işlerin tüm şirketin genel amaçlarına ulaşmadaki merkezi öneminin anlaşılması gereklidir ve dolayısıyla pazarın ihtiyaçlarına hizmet edebilmek için diğer fonksiyonlarla bütünleşmesi önem taşır. Hizmetin pazarlanmasında bu bütünleşme tüketici çevresinde oluşmalıdır ve üç elemanı vardır[61];

---

[60] UYGUÇ, Nermin., **a.g.e.**, ss. 143-144
[61] ÖZTÜRK, Ayşe Sevgi., **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1998, ss. 90-91

a) *Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi.* İ.K.Y. çalışanlarını müşterinin konumuna göre düzenlemelidir. Müşteri ihtiyaçlarını tatmin edecek yeterlilikte personeli işe alır ve eğitir. Pazarlama fonksiyonu düzenli müşteri tatmini araştırmaları ile personeli değerleme planlarında kullanılabilecek bilgi sağlar.
b) *İzleme ve değerleme.* İ.K.Y. politikası işletmenin amaçları veya misyonu ile uyumlu olmalıdır. Personel performansa ve amaçlara olan katkılarına göre değerlenmelidir.
c) *İ.K.Y. ve örgütsel kazanç.* Tüm fonksiyonel alanların faaliyetleri örgüt amaçlarına katkıda bulunmalıdır. Katkıda bulunmuyorsa bu faaliyetler düzeltilmeli veya bırakılmalıdır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İşletmeler, günümüz iş dünyasının yarattığı yoğun rekabet ortamında sürekli artan bir değişimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu ortama ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek için örgütler yeniliklere karşı açık, değişime karşı esnek olmalı ve bu değişimi örgüte adapte edebilmek için de hızlı davranmalıdırlar. Uzmanlara göre 21. yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve İnsan Kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynağını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir.

Birçok işletme çalışanlarını en değerli varlığı olarak kabul eder. Ancak bir çoğu da önemli kararların verilmesinde İnsan Kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini göz ardı edebilmektedirler. İnsan Kaynakları çoğunlukla işletme genelinde çok önemli bir role sahip bir bölüm olarak görülmez. Ancak son yıllarda insan varlığı ve bilgi yönetiminin iş planlamasında önemli bir yere sahip olduğu görülmeye başlanmış ve İnsan Kaynakları hak ettiği yeri alma yolunda ilerlemeler kaydetmiştir. İnsan Kaynakları bölümlerinden veri talebi artmıştır, bu veriler genelde işe alım süreciyle ilgili maliyet ve kazançlar üzerine olmaktadır. Bunun yanı sıra etkin proje takımları kurmak için, çalışanlar hakkında tutulan veriler de işe yaramaktadır. İnsan Kaynakları bölümünün amacı, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanların yanı sıra çalışanların performansları ve becerilerine göre dağılımları üzerine analiz, izleme ve raporlama yapabilecek karar-destek mekanizmaları oluşturmaktır.

Bir işletmenin insan kaynağının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, İnsan Kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle İnsan Kaynakları Yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.

Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur.

Klasik personel yönetimi, organizasyonun mevcut Personelinin Yönetimini konu alırken, İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon dışındaki personel potansiyelini, hatta organizasyonun değerini artırması açısından tüm toplumu dikkate alır.

İnsan Kaynakları fonksiyonları, insan kaynaklarının, organizasyona kazandırılması ve koordine edilmesine yönelik, insan kaynakları yöneticisinin ve organizasyonun personel ihtiyacının belirlenmesi, işe alma, personel seçimi, ücret yönetimi gibi görev ve sorumluluklarıdır.

İnsan Kaynakları fonksiyonları değişik literatürde değişik şekilde verilmiş olup bu çalışmada ise aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir;

- İnsan Kaynaklarının Sağlanması,
- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi,
- Performans Değerlemesi ve Ücretlendirme,
- Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi.

Bunlar İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ana işlevleri olup bunları bazı alt başlıklara da ayırmak olasıdır. İnsan Kaynaklarının Sağlanması fonksiyonu şu faaliyetleri kapsamaktadır; insan kaynakları planlaması, iş analizi, işe alma. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi işlevi ise; insan kaynaklarının eğitimi, sağlık ve güvenlik, kariyer planlaması faaliyetlerini kapsamaktadır. Performans Değerlemesi ve Ücretlendirme; performans değerlemesi ve ücretlendirme faaliyetlerini ve Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi fonksiyonu; sendika ilişkileri ve toplu pazarlık faaliyetlerini kapsar.

İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevleri kapsamlı faaliyetler olmakla birlikte bu çalışmada özet olarak ele alınacaktır. Bu çalışmanın asıl konusu "işe alma süreci" olması nedeniyle, İnsan Kaynakları Yönetiminin insan kaynaklarının sağlanması fonksiyonunun alt faaliyeti olan "işe alma" konusu Üçüncü Bölüm'de ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.2.1. İnsan Kaynaklarının Sağlanması

İşletmede insan kaynaklarının sağlanması faaliyetleri, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunacağı yerlerin tespit edilmesi, bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür. İnsan kaynağına ilişkin olarak daha sonra yapılacak olan çalışmaların tamamının başarısı insan kaynağının sağlanması faaliyetlerinin başarılı olup olmamasından etkilendiği için bu işlev işletmelerde en çok önem verilmesi gereken bir işlevdir.

İnsan kaynaklarının sağlanması faaliyetleri iki ana basamakta gerçekleşmektedir[62];

a) İşletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmeti ve emek pazarındaki hareketleri de göz önünde bulundurarak, işletmenin bugünkü insan kaynakları hakkında durum değerlemesi yapmak. İşletmede halen çalışan insan kaynaklarının sayı ve nitelik açısından incelendikten sonra, işletmenin gelecekte üretmek istediği mal veya hizmet için gerekli insan kaynağını, emek pazarında olabilecek olası değişmeleri de dikkate alarak değerlendirmek. Tüm bu değerlendirmelerden sonra İ.K.Y. için gerekli politikaları saptamak ve planlar geliştirmektir.
b) Örgüt yapısının ve örgütte mevcut iş kalıplarının incelenerek geliştirilmesi yolu ile insan kaynaklarından optimal yararlanmayı sağlamak. Bu amaçlar doğrultusunda iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve benzeri teknik işlemleri hazırlamak ve uygulamak. Bu teknik çalışmalar sonucu otaya çıkan personel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için insan kaynağının bulunması ve seçimi konularında yöntemler ve teknikler geliştirmek ve uygulamak.

---

[62] YÜKSEL, Öznur., **a.g.e.**, s. 57

2.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama süreci yönetim kavramının en önemli bölümlerinden birisidir. Planlama süreci bir karar alma sürecidir ya da alınan kararların toplamıdır. Alınan kararların özelliği, gelecek zaman içinde ulaşılmak istenen hedefleri veya durumları işaret ediyor olmalıdır. Denilebilir ki plan, en genel tanımı ile gelecekte ulaşılmak istenen durum ve gerçekleştirilmek istenen durumların bugünden kararlaştırılması, planlama ise bir süreci ifade eder. Dolayısıyla planlamak ve karar vermek aynı anlama gelmektedir.

Plan bir sonuç, verilen bir karardır, planlama ise bir süreçtir. Kararların verilmesi ile süreç tamamlanır.

Planlama herhangi bir konu ile ilgili olarak ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeye çalışır.

Planlama sürecinin iki temel özelliği bulunmaktadır. İlki, planlamanın geleceğe dönük bir düşünme, değerleme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır. Planlama geleceğe bakmak demektir, bu nedenle "belirsizlik" kavramı ile yakından ilişkilidir. Gelecekteki şartların ne olacağının bilinmemesi, planlamayı bir çeşit "geleceği tahmin" işi haline getirmektedir. Genelde planlama ile tahmin iki aynı kavram gibi algılansa da birbirinden farklıdır. Tahmin, olayların gelecekte olmaları gereken en muhtemel alternatiflerini kestirmeye çalışmakla ilgili iken, planlama ise olayların bu tahmin edilen şekli karşısında ne yapılacağının belirlenmesi sürecidir.

İkinci göze çarpan özellik ise, planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Aslında karar verme sürecinde amaç, risk ve varsayımlar daima mevcuttur. Planlama süreci ise bu ilişkilerin açık ve net bir biçimde ortaya konması, tartışılması ve sonunda akılcı bir karar verilmesidir. Sonuç olarak planlama, harekete geçme hazırlığıdır. Bu nedenle mevcut riskler, belirlenen hedefler ve belirsizlikler karar verme sürecinde önemli rol oynar[63].

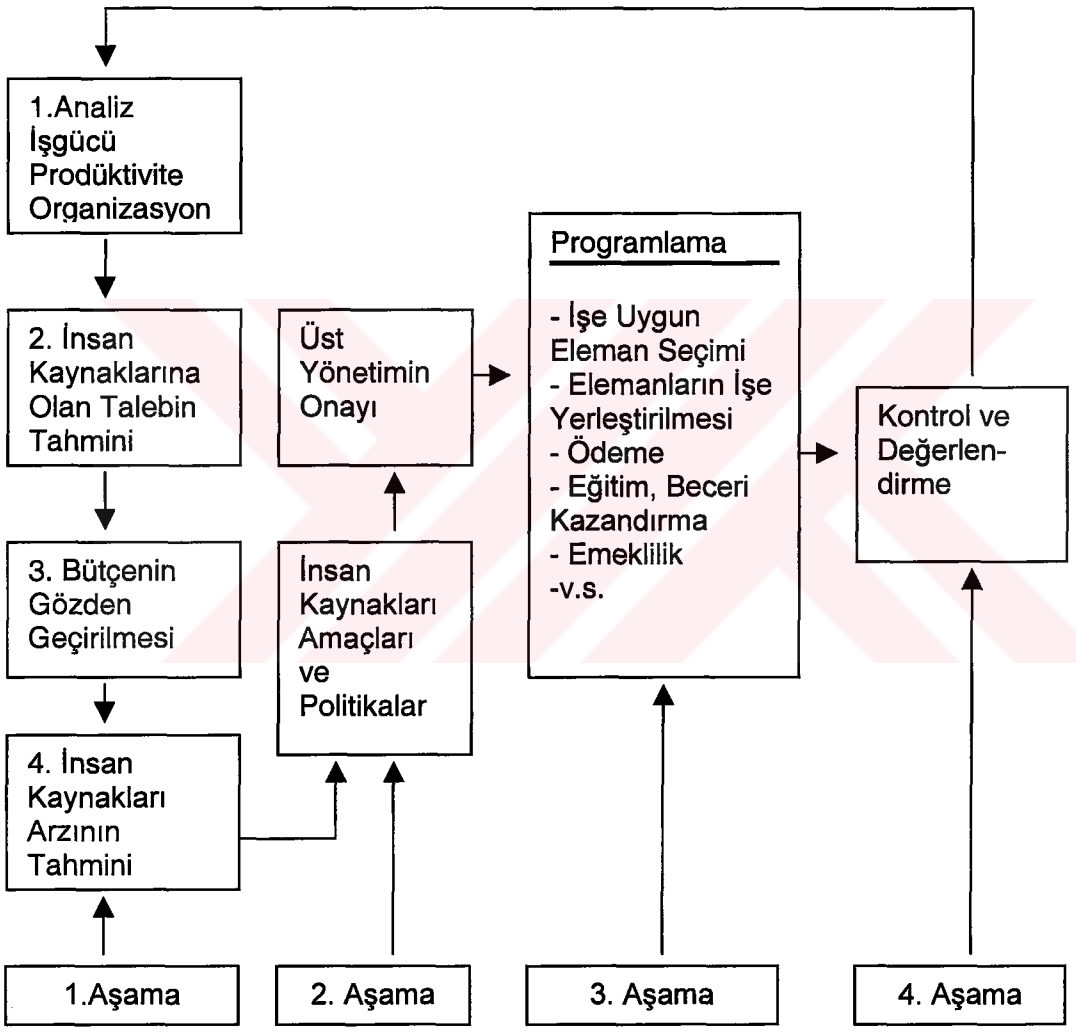
---

[63] "Planlama Süreci ve Amaçların Belirlenmesi", **http://www.insankaynaklari.com/ bireyler/trends/ makale/plansurecihedefbelirle.asp**, 10.03.2002

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İnsan kaynaklarının planlaması ise, örgütün her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli personelin gereksiniminin önceden , bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağının belirlenmesi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynaklarının planlanmasının amaçlarından biri, işletmede çalışmakta olan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasını, yani insan

Şekil 8. İnsan Kaynaklarının Planlanmasındaki Aşamalar



Kaynak: AKTAN, Can Coşkun., **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayını, Ekim, 1997, s. 265

kaynağının örgüt tarafından en yararlı ve etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır[64].

İnsan kaynaklarının planlaması, organizasyonun gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan stratejik planlamadır. Organizasyonda yeterli insan kaynağı mevcut olsa da, insan kaynakları yöneticileri işletmenin gelecekte olabilecek insan kaynağı ihtiyacını sağlamayı amaçlarlar. İnsan kaynakları planlaması yapılırken, şirket içi personel ihtiyaçlarının tahmini yapılır. Mevcut çalışanların yetenekleri ile ihtiyaçlar karşılaştırılır. Ayrıca işletme dışından işe alınacak kimseler için stratejik planlar geliştirilerek işe yeni giren personele işletme içi eğitim programları uygulanır[65].

İnsan kaynaklarının planlanmasının aşamaları Şekil 8'de gösterilmiştir.

2.2.1.2. İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gerekleri

İş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlamak İ.K.Y.'nin en önemli işlevlerinden biridir. İşletmelerde amaçlara ulaşabilmek için insan kaynakları planlamasını yaptıktan sonra, personeli etkin ve verimli çalıştırmak için öncelikle personelin çalıştığı işi analiz etmek gerekmektedir. İşin tanınması personelin işe uyarlanmasında önemli bir rol oynayacaktır. Bu nedenle iş analizi ve onun doğal uzantıları olan iş tanımları ve iş gerekleri İ.K.Y.'nin diğer işlevlerin yerine getirilmesinde kullanılan temel bir araç olacaktır. Bu yüzden bir işletmede getirilen işler tek tek ele alınarak incelenir. İşlerin hangi görevlerden oluştuğu, hangi koşullarda yapıldığı, iş yapılırken hangi araç ve gereçlerin kullanıldığı türünden bilgiler sistematik olarak kağıtlara dökülür ve karar vericilerin (yöneticilerin) bilgisine sunulur.

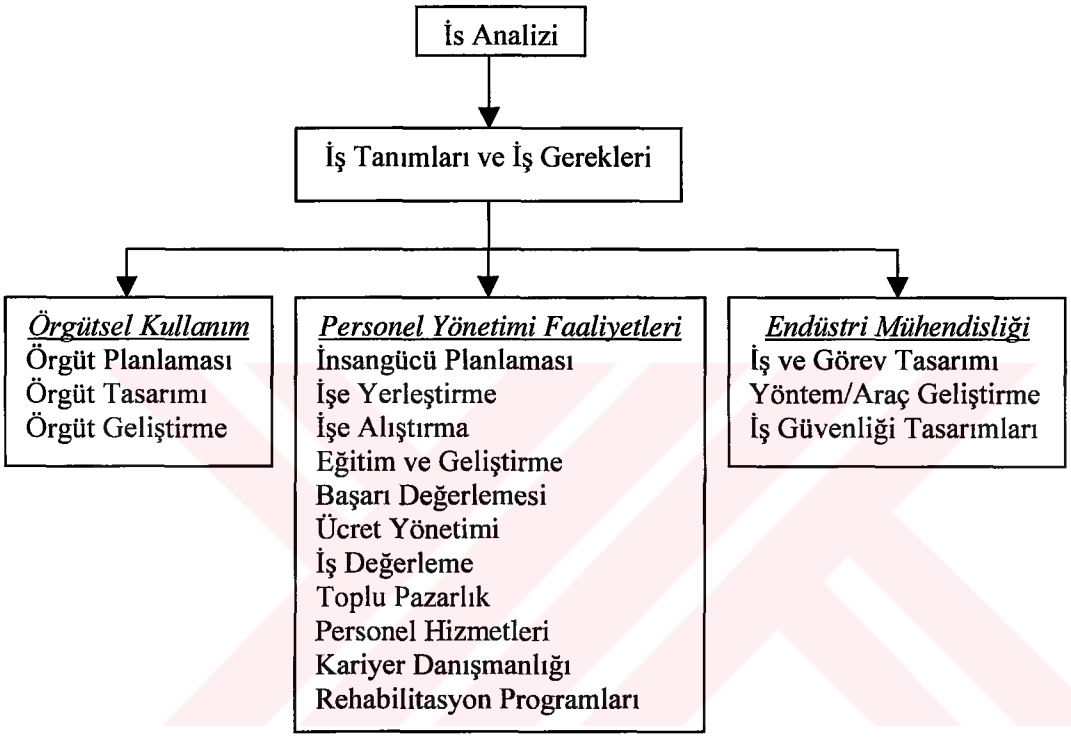
Bir işin yapılması için gerekli kişisel nitelikleri saptamak amacıyla o işin içeriğinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gereklidir. İş analizi olarak adlandırılan bu süreç belli bir işin gerektirdiği sorumlulukları ve işin yapılması koşulları ve benzeri ile ilgili bilgilerin toplanması ve toplanan bu bilgilerin değerlendirilmesidir. İşle ilgili

---

[64] SABUNCUOĞLU, Zeyyat., **Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetsel Teknikler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997, s. 51
[65] KURNAZER, Sabiha., **a.g.e.**, s. 322

bilgilerin toplanmasında soru kağıdı kullanılması, kayıtların incelenmesi, gözlem ve görüşme yöntemlerinden yararlanılması gibi yollara başvurulur. Bu yollardan herhangi birinin görüşme yöntemi ile birlikte kullanılması daha iyi bir sonucun alınmasına yardımcı olur[66].

Şekil 9. İş Analizi Bilgilerinin Kullanıldığı Alanlar



Kaynak: YÜKSEL, Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s. 74

İş analizlerinin yapılış amaçları ve kullanıldığı alanlar oldukça geniştir. Bu kullanım alanlarının başlıcaları aşağıdaki gibi özetlenebilir[67];

- İş değerlemesi ve ücretlemesi,
- İşgücü planlaması ve işe alma standartları,

[66] GÜLEN, İlhan ve Metin ÖZDÖNMEZ., **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul, 1996, s. 71
[67] ALPUGAN, Oktay, Hulusi DEMİR, Mete OKTAV ve Nurel ÜNER., **İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi**, 3. Basım, Beta Basım, İstanbul, 1993, ss. 435-436

- Eğitim ve geliştirme,
- İşe alıştırma,
- Çalışan değerlemesi,
- İş güvenliği,
- Örgütleme,
- Endüstriyel ilişkiler.

Yukarıda açıklanan iş analizi kullanım alanları Şekil 9'da daha açıkça görülmektedir. Burada görüldüğü gibi iş analizi İ.K.Y.'nde kullanılan birçok teknikle yakından ilişkilidir. İş analizi, İ.K.Y.'nde kullanılan başka tekniklerin alt yapısını oluşturmaktadır.

İş analizi yaparken izlenecek 6 yol mevcuttur[68]. İlk yol, görüşme teknikleri kullanarak çalışanlara işlerin içeriği hakkında sorular sorulur. Bir çok işe uygunluğu açısından görüşme tekniği en fazla tercih edilen iş analizi metodudur. İkinci yol, yapılandırılmış ölçekler ve envanterler kullanmaktır. Tipik bir iş analizi ölçeği o işin içerdiği aktiviteleri içerir. Yanıtlayan kişi ise bu aktivitelerin ne kadar sıklıkla uyguladığı, işi için ne kadar önem taşıdığı hakkında değerlendirmelerde bulunur. Bu yanıtlar doğrultusunda işin içeriği hakkında bilgi sahibi olunur. Bu yüzden bu yol farklı işlerin karşılaştırılması anlamında en kullanışlı metottur. Üçüncü yol ise doğrudan gözlem metodudur ve çalışanlar işlerinin başındayken müdahale edilmeden gözlemlenirler. Doğrudan gözlem metodu çalışanların hangi koşullar (gürültü, sıcak) altında iş aktivitelerini gerçekleştirdiklerini anlama açısından mükemmel bir teknik olmasına rağmen neden bu davranışların oluştuğu konusunda fazla bilgi sağlamaz. Bir başka yol, grup görüşme tekniğidir. Bireysel görüşme tekniği ile benzerlikler taşır ancak burada çalışanlarla küçük gruplar ya da panel tartışması halinde görüşmeler yapılır. İş analizi yaparken uygulanacak bir başka yol, teknik konferans metodudur. Bu süreçte konunun uzmanlarından işin özellikleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılır. İzlenecek en son yol ise çalışanlardan günlük iş aktivitelerini bir iş günlüğüne yazmaları metodudur. Bu yol en az tercih edilen iş analizi yoludur çünkü herkesin farklı günlük tutma ve yaptıkları işleri anlatma tarzı olduğundan standardizasyonunu sağlamakta güçlükler doğmaktadır.

---

[68] "İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları", **http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/jobeval.asp**, 10.03.2002

İş analizi uygulanırken tek bir yol seçileceği gibi farklı yollar da aynı zamanda kullanılabilmektedir.

İş tanımları ise, bir görevin amacını, başlıca görevlerini ve sorumluluklarını özetleyen bir belgedir. Bu belgede, yapılacak işler, kime ve kimden sorumlu olunacağı, diğer görevlerle ilişkiler, gerekli araç-gereçler ve fiziksel iş koşulları yazılıdır. İş tanımları hazırlamanın amacı personelin işe alınmasını kolaylaştırmaktır. Ayrıca yeni işçilerin işe alıştırılması ve eğitimine de yardımcı olur[69].

İş tanımları başlıca üç bölümden oluşur; *iş kimliği, iş özeti* ve işle ilgili diğer bilgilerin aldığı bölüm.[70] Birinci bölümde ; işin adı, kodu, bağlı olduğu bölüm, iş tanımının hazırlandığı tarih gibi bilgiler yer alır. İş özeti bölümü, işin amacı, kapsamı ve işe bağlı görevleri gösterir. Burada işin ne olduğu, nasıl ne için yapıldığı herkes tarafından kolay anlaşılabilecek şekilde ifade edilir. Son bölümde ise, iş yapılırken kullanılan makine ve malzemeler, işin kimin tarafından gözetim ve denetim altında bulundurulduğu, işe ilişkin mali sorumluluk, çalışma koşulları, iş riski ve kişisel nitelikler gibi konuları içerir.

İş gerekleri, iş tanımlamalarındaki işleri başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli niteliklerin saptandığı çizelgedir. İş gereklerinin hazırlanmasında işin kimliği bölümünden başka işe ilişkin faktör tanımları yer almaktadır.

2.2.1.3. İşe Alma

Doğru yerde doğru adam çalıştırma, işletmelerde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında en etkili faktördür. İşletmelerde "sorunlu personel" çokluğu, işe alma faaliyetinin yanlış uygulanmasının göstergesidir. İşletmenin ihtiyacı olan doğru personelin bulunması ve bunlar arasında en uygun ve en iyisinin seçilmesi İ.K.Y.'nin temel işlevlerinden birisidir.

---

[69] CAN, Halil, Doğan TUNCER ve Doğan Yaşar AYHAN., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s. 272
[70] YÜKSEL, Öznur., **a.g.e.**, s. 78

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

İnsan kaynağını işe alma sürecini genel olarak 4 aşamaya ayırmak mümkündür. Bunlar sırasıyla; ön çalışmalar, insan kaynağını bulma, insan kaynağını seçme ve işe alıştırmadır.

İlk aşamada işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı açığının tespit edilmesi ve bu boşluğu doldurmak amacına yönelik çalışmaların yapılması faaliyetleri yürütülür. İşe alma hazırlıkları sadece bir yerin boşalmasıyla faaliyete geçen işlev değildir. İ.K.Y. işletmenin genel amaçları doğrultusunda faaliyetlerini ileriye dönük yürütürler. Başka bir değişle İ.K.Y. personelin mevcut durumu ile ilgilenmekle kalmayıp ilerideki olası gelişmeleri de göz önünde tutarak çalışır. İnsan kaynaklarının planlaması işlevinin bir parçası olarak da görülebilir işe almanın ön çalışmaları.

İhtiyacı olan veya gelecekte olabilecek personel adaylarının bulunup onların dikkatini çekmek ve örgütle ilgilenmesini sağlamak, insan kaynağını bulma aşamasında yapılan faaliyetlerdir.

Personel adayların bulunmasıyla bunların arasından en iyisini, en yeteneklisini ve en uygununu belirleyip seçmek ise, sonraki aşamanın faaliyetleridir.

Artık seçilen adayların örgütle tanıştırılıp işine alıştırılması da işe alma sürecinin son aşaması oluşturmaktadır.

İ.K.Y.'nin işe alma fonksiyonu daha sonra (Üçüncü Bölüm'de) ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.2.2. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Bundan sonra çalışanlardan etkili bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa, sürekli geliştirme çabalarına girişilmelidir. Çalışanların geliştirilmesi, onların iş becerilerini arttıracak eğitim programları hazırlanması ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkündür.

Eğitim faaliyetleri yoluyla personelin eski yetenekleri günün koşullarına uygun duruma getirileceği gibi, onlarda yeni beceriler geliştirilir. Teknolojinin gelişmesi ve son yıllarda makineleşme ve otomasyonun gittikçe artan kullanımı, eğitimin önemini daha da arttırmaktadır. Makineleşme sonucunda bazı görevlere ilişkin işler daha da fazlalaşıp yeni bilgi ve becerileri gerektirirken, bazı görevlerin alanı daha da daralmakta ve eski görevlerin yerini tam anlamıyla yeni bazı görevler almaktadır. Bütün bunlar insan kaynakları eğitiminin rolünü büyük ölçüde arttırmaktadır.

İ.K.Y. personelini bir taraftan eğiterek geliştirirken, diğer taraftan da onları korumakla görevlidir. Çalışma kurallarını düzenleyen yasalar işvereni personelin sağlık ve güvenliğinden sorumlu tutmaktadır. İşveren, iş kazalarına karşı gereken önlemleri almak ve hasta çalışanların bakımını üstlenmek zorundadır. Bu görevler de İ.K.Y.'nin uğraş alanına girmektedir. Buna ilave olarak da işsizlik, yaşam ve kaza sigortaları, emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı gibi işlevler de İ.K.Y.'nin konusudur.

İ.K.Y.'nin insan kaynaklarının geliştirilmesi işlevine kariyer planlamasını da eklemek olasıdır. İşletmede çalışan insanların örgütte bir yerlere varabilmelerini kendilerine amaç edinirler ve bu amaçlarına ulaşmak için planlar geliştirirler. İnsanların "kariyerlerinin zirvesi"ne ulaşmaları için gerekli gelişmeler ya çalışanların kendileri taraflarından ya da İ.K.Y. tarafından gerçekleştirilmektedir.

2.2.2.1. İnsan Kaynakları Eğitimi

İşletmelerde, İ.K.Y.'nin eğitim işlevi, çalışanların sorun çözme, kakar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgi çalışmaları kapsamaktadır. İşletmelerdeki eğitim işlevi, çalışanların kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin arttırılmasında da katkıda bulunmaktadır[71].

İşletmelerin yoğu rekabet koşulları içerisinde başarılı olmaları veya varlıklarını koruyabilmeleri, insan kaynakları eğitimine verdikleri önemle mümkün olmaktadır. Bu derecede öneme sahip olan eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi

[71] ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri., **a.g.e.**, s. 117

ve beceriler kazanmaları ile mevcut bilgi becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreç olup örgütlere yararları şu şekilde sıralanabilir[72];

- Eğitim öğrenme süresini azaltmaktadır. Planlı bir eğitim programı ile öğrenme hızlanır ve zaman kaybı azalır.
- İş verimliliğinde artış sağlamaktadır. Sadece yeni alınan işçilere değil, önceden de var olan işçilerin bilgi ve becerilerinin artmasına katkıda bulunur. Eğitim sayesinde çalışanlar işlerini daha etkin bir şekilde ifa ederler.
- Çalışanlarda işletmeye karşı olumlu tutum yaratmaktadır.
- Gözetimi azaltmaktadır. İyi eğitilmiş personel daha az gözetimle işini yapabilmektedir. Böylece hem çalışan hem de gözeten rahat çalışma ortamına kavuşurlar.
- Çalışma sorunlarının çözümünde yardımcı olmaktadır. Eğitim, işten ayrılma, işe devamsızlık, iş kazalarının ve uyuşmazlıkların en aza indirilmesinde büyük rol oynamaktadır.
- Örgüte süreklilik ve esneklik sağlamaktadır. İşletmenin hacminin veya teknolojik gelişmelere ayak uydurmak zorunda oldukları için personelini sürekli eğitmesi kaçınılmaz bir işlevdir.
- Çalışanlara yarar sağlamaktadırlar. Eğitim ile çalışanlarına, kişisel amaç ve gereksinimlerini sağlama, önderlik ve yeteneğinin gelişimi gibi konularda yararları bulunmaktadır.

İşletmelerde eğitim ihtiyaçları örgütün daha fazla sayıda yönetici istihdamını öngören bir işgücü planlaması tahmini sonucu veya bir kariyer planlaması sonucu doğabileceği gibi, bir başarı değerlemesinde yüksek potansiyeli olduğu tespit edilenlerin eğitim ihtiyacının belirlenmesi sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Bir eğitim programının iyi bir uygulama olabilmesi için mutlaka üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Yönetimin eğitime verdiği değer, eğitime katılanların da aynı değeri vermelerine yol açar.

Başlıca hizmet içi eğitim türleri; sosyalleşme, değişikliklere uyum, bilgi tazeleme ve üst düzey görevlere hazırlama eğitimi olarak sınıflandırılabilir[73]. Bunlarla ilgili kısaca açıklamalar aşağıda verilmiştir.

---

[72] BİNGÖL, Dursun., **a.g.e.**, s. 191
[73] YÜKSEL, Öznur., **a.g.e.**, s. 180

Sosyalleştirme Eğiti, işe yeni başlayanlara verilen, onların işe, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklara, iş arkadaşlarına, işyeri iklim ve kültürüne alışmalarını sağlayan kısa süreli bir eğitimdir.

Değişikliklere Uyum Eğitimi, bilim ve teknolojide, mevzuatta meydana gelen değişikliklere personelin uyum sağlayabilmesini amaçlayan bir eğitimdir.

Bilgi Tazeleme Eğitimi, personelin daha önce sahip olduğu ve uygulamada kullanamadığı bilgilerin tekrar kazanılmasının sağlayan ve işletme amaçları doğrultusunda kullanmasına imkan veren eğitimdir.

Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi, yöneticilik bilgi ve teknikleri ile birlikte yöneticilik vasıflarının da geliştirilmesini içeren ve personeli üst göreve hazırlayan bir eğitimdir.

2.2.2.2. Sağlık ve Güvenlik

İşçi sağlığı, çalışanların hastalıktan uzak genel fiziksel ve akli yönden iyi olmaları demektir. İş güvenliği ise, personelin işe ilişkin kazaların yaratacağı sakatlanma ve iş kazalarından korunmaları demektir[74]. Etkili ve verimli çalışmanın sağlanması için bu koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bir işletmede sağlık ve güvenlik konusu yönetim açısından yerine getirilmesi gereken bir sorumluluk gibi algılansa da; örgütün her basamağındaki personelin özen göstermesi gereken durumları içermektedir.

İşletmede sağlık ve güvenlik konusunda sürdürülmekte olan çalışmalar, fiziksel koşullarla eşdeğer gözüken psiko-sosyal koşulların da personel sağlığını etkilediğini göstermektedir. İşe devamsızlık, işten gönüllü ayrılma, gerilim altında çalışma, içki içme ve ilaç kullanma alışkanlığı gibi konular, işçi sağlığı ve güvenliği açısından tüm yöneticileri ilgilendirmektedir. Personel, değişik etmenlerin etkisiyle işyerlerinde bu türden davranışlarda bulunabilmektedirler. Fiziksel ve psiko-sosyal etmenlerle ilgili görülen bu türden davranışların ortaya çıkması, yöneticileri çalışanların sağlığı için birtakım önlemler almaya yöneltmiştir. Çalışanların sağlığını

[74] CAN, Halil, ve diğerleri., **a.g.e.**, s. 281

korumak amacıyla devletin de katkısıyla örgütsel ve yasal düzenlemelere başvurulmaktadır.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği çalışmaları, çalışan insanları her tür hastalık ile kaza tehdit ve tehlikelerinden korumayı amaçlayan çalışmalardır. Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını işyerinin olumsuz etkilerinden korumak, iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı önlem alarak onları rahat ve güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamak, işçi sağlığı ve işçi güvenliği çalışmalarının ana amacını oluşturur. Bununla beraber, bireysel sağlık ve güvenlik yanında üretim ve işletme güvenliği de sağlanmaktadır. Çalışanların korunmasıyla iş ve meslek hastalıkları ve kazaları azalacağından işgücü kayıpları da azalacak ve dolayısıyla iş veriminde artış olabilecektir. Ayrıca, işyerinde alınan önlemler makine arızaları, patlamalar, yangın gibi tehlikeler azalacağından işletmelerde güvenlik sağlanacak, hayati tehlikeler ortadan kalkacak, böylece işletme için tedavi masrafları, tazminat ödeme gibi maddi sorunlar da doğmayacaktır.

Bir işletmede personelin sağlık ve güvenlik ile ilgili olası problemleri aşağıda maddeler halinde tanımlanmıştır[75];

a) ***Gerilim***; birey üzerinde, karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan, bireysel özelliklerin veya psikolojik süreçlerin de dolaylı olarak etkilendiği fizyolojik veya psikolojik tepkiler bütünüdür.

b) ***İçki İçme Eğilimi***; içki içme eğiliminde olan kişiler herhangi bir anda çeşitli nedenlerle alkollü içki almak gereksinimi duyan kişiler olarak tanımlanmaktadır. Alkollü içki kullanımı, işletmede verimlilik ve zaman kayıplarına yol açmakta, kazalara neden olmakta, işe devamsızlığı ve karar vermede başarısızlığı arttırmaktadır. Ayrıca, becerili ve deneyim sahibi kişilerin yitirilmesine yol açmaktadır.

c) ***Meslek Hastalıkları***; çalışanların işi ile ilgili görülen hastalıklara meslek hastalığı denmektedir.

---

[75] YARALIOĞLU, Tülin ve Kenan YARALIOĞLU.," İletmelerde Personel Yönetimi Fonksiyonları", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, D.E.Ü. Yayınları, Cilt 5, Sayı 1-2, İzmir, 1990, s. 404

d) ***İş Kazaları***; dikkatsizlik, bilgisizlik, ehliyetsizlik, ihmal ve tedbirsizlik nedenlerle arzu edilmeden ve beklenmedik bir anda oluşan, insana ve eşyaya zarar veren bir olaydır. Eğer kaza işyerinde iş yaparken ve personelin işi ile ilgili bir nedenle oluşmuşsa iş kazası olarak tanımlanmaktadır.

e) ***İşe Devamsızlık***; personelin hastalık ve hastalık dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içerisinde işin başında bulunmaması durumudur.

2.2.2.3. Kariyer Planlaması

Kariyer kavramı genellikle, ilerlemeye ve yönetim hiyerarşisinde yukarıya yükselmeye elverişli işleri tanımlamada kullanılmaktadır. Ancak daha kapsamlı olarak kariyer, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanabilir. Batıda giderek önemli bir insan kaynakları yönetimi aktivitesi haline gelen kariyer planlaması, insan kaynakları planlamasıyla ilişkili olmakla beraber, oldukça farklı bir İnsan Kaynakları Yönetimi işlevidir[76].

Kariyer planlaması, bireyin örgüt içindeki yükselişini aşama aşama ulaşılabilir hedefler çizerek, örgüt ve bireyin birlikte çalışmasıyla düzenlenmesi faaliyetleridir[77]. İşe yeni başlamış ve oryantasyonu sağlamış kişi daha sonra mesleğinde ilerlemeyi düşünür. Aynı örgüt içinde yükselmeyi düşünen bireyin başlangıçtan itibaren kendisine bir yol çizmesi ve bunun için de çaba sarf etmesi gerekir. Çizilen bu yola kariyer denmektedir. Örgütte kariyer yapabilmek için birey her şeyden önce bu örgütü iyi tanımalı ve yükselme imkanlarını öğrenmelidir.

Kariyer planlaması her ne kadar bir bireyin sorumluluğunda ise de örgütün katkılarıyla birlikte ve özellikte performans değerlemesi yolu ile yapılırsa daha etkin olacaktır. Örgüt ve bireyin birlikte planlama yapmaları bireyin gelecekteki örgütsel fırsatların daha iyi farkına varmasına, ulaşamayacağı kendisine uzak amaçlar koyması yerine gerçekçi hedefler belirlemesine yardımcı olur. Örgüt ise, kariyer

---

[76] SÜRMER, Canan,"İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme", **http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm**, 19.04.2002.
[77] YÜKSEL,Öznur., **a.g.e.**, s. 144

planlaması ile bireylerin örgüte bağlanmasını, dolayısıyla içsel tatminin artmasını sağladığı gelişme ile de örgüte katkısının artmasını sağlayabilir.

Kariyer planlamasını bir sistem olarak düşünüldüğünde birey ve çalıştığı örgüt , ikisi birden bu sisteme katılırlar. Sistemin etkin bir şekilde işleyebilmesi için ilk olarak birey ve/veya örgüt ilgileri ve kabiliyetleri değerlendirmeli; sonra da birey/örgüt, gelecekle ilgili etkinlik planlarını geliştirmeli ve birey yaşam boyunca karşılaşabileceği pozisyonlar için geliştirilmelidir[78].

Kariyer planlamasında birey ve örgütün karşılıklı ilgileri bulunmaktadır. Bir kariyer yönetimi sistemi çözümlenirken, kişisel ve örgütsel düzeyde bakış açılarına ihtiyaç duyulur. Şekil 10'da kariyer planlamasındaki karşılıklı ilgiler verilmiştir.

Şekil 10. Kariyer Planlamasında Karşılıklı İlgiler

Kaynak: ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1998, s. 171

Kariyer planlaması, eleman seçme ya da eğitimi gibi temel insan kaynakları yönetimi işlevleri ile karşılaştırıldığında, örgütlerin ciddi yatırımlar yapmaktan kaçındığı bir İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyeti olarak görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise, hem çalışan hem de örgüt için kısa vadede gözle görülür

[78] ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri., **a.g.e.**, s. 170

kazancın fazla olmamasıdır. Ancak, ciddi bir şekilde planlanan ve uygulanan bir kariyer geliştirme sisteminin olumlu sonuçlarla beraber, kurumlara maddi kazanç olarak döneceği de kuşkusuzdur. Kariyer yönetiminin başarılı olmasının önemli bir önkoşulu, hem çalışanların hem de danışmanlık yapacak olan kişilerin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesidir. Bu önkoşulun yanı sıra, bir kariyer planlama programının etkililiği; özellikle iş analizi, eleman seçme, yerleştirme, eğitim ve insan kaynakları planlaması gibi diğer İ.K.Y. etkinlikleriyle ne derece koordinasyon içinde olduğudur. Bu etkinliklerden kopuk bir şekilde yürütülen kariyer planlama faaliyetlerinin başarılı olmalarını beklemek gerçekçi olamaz.

2.2.3. Performans Değerlemesi Ve Ücretlendirme

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin diğer bir önemli fonksiyonu performans değerlemesi ve ücretlendirmedir. Başarım değerlemesi olarak da adlandırılan performans değerlemesi, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesi faaliyetidir. Diğer bir değişle personel görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. Performans değerlemesi genellikle performansı değerlenecek personelin bağlı olduğu üstü tarafından yapılmaktadır.

Ücretlendirme ise, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir. İş değerlemesi sonucu işletme içinde hangi işlere daha fazla ücret verilmesi gerektiğinin saptanmasının yanı sıra bu ücretlerin hangi yönteme göre verileceğinin de belirlenmesi gereklidir. Ücret, yalnızca personelin ihtiyacını karşılamaya yarayan bir araç değil, aynı zamanda personeli daha verimli çalışmaya sevk eden bir unsurdur. Bu nedenle ücretlendirme İ.K.Y.'nin önemli bir işlevidir.

2.2.3.1. Performans Değerlemesi

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden kariyer gelişimine yön verilmesine kadar bir çok İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamasına girdi sağlayan performans değerlemenin, organizasyonların başarısı için çok önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışan motivasyonu rekabetçi piyasalarda sirkülasyonunun azaltılması, üstün performans gösteren çalışanların elde tutulması gibi sonuçlar doğurmakta ve

organizasyonlar açısından performans değerlemesini daha stratejik bir konuma yerleştirmektedir.

Çağdaş İnsan Kaynakları yaklaşımları çerçevesinde performans değerlemenin kariyer, eğitim, ücret gibi diğer İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile etkileşim içinde olması, kişinin kendi performansının bir uzantısı olarak alınan kararlar hakkında neden sonuç ilişkileri kurmasına yardımcı olmaktadır.

Performans değerlemesi insan kaynağı planlamasının temelini oluşturacak, performans değerlemesinden elde edilecek sonuçlara göre, hangi teknikle seçilmiş elemanların daha başarılı oldukları saptanabilecek, örgütte kimlerin eğitilmesine ihtiyaç olduğu belirlenebilecektir. Performans değerlemesinden elde edilen geri bildirim çalışanın eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak, terfi edecek personelin belirlenmesine yardımcı olacak ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak mümkün olabilecektir[79].

Örgütlerde iki performans değerleme sistemi çoğunlukla birlikte kullanılmaktadır. Bunlar resmi ve resmi olmayan değerleme sistemleridir. Resmi değerleme sistemi, örgüt tarafından personel performansını düzenli ve sistematik bir biçimde değerlemek amacıyla kurulan bir sistemdir. Resmi olmayan performans değerlemesi ise, yöneticilerin taktirine göre yapılan değerlemelerdir. Yöneticilerin yönetiminde çalışanları hakkında düşünceleridir.

Resmi değerleme sistemi kapsamında başlıca dört performans değerleme yöntemi kullanıldığı görülmektedir. Bunlar[80];

a) *Sıralama Yöntemi*; ana işler saptandıktan sonra diğer tali işler analizleri yapılarak önem, güçlük ve sorumluluk derecesine göre sıralanır. Basit, kolay ve ucuz olmasından ötürü en yaygın kullanım alanı küçük işletmelerdir.

---

[79] YÜKSEL, Öznur., **a.g.e.**, s. 162
[80] DOĞAN, Muammer., **İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1986, ss. 160-161

b) *Sınıflandırma Yöntemi*; işler belirli özelliklere göre sınıflanır, sayısı saptanır, tanımı yapılır. Bu yöntemi iş sayı ve karmaşıklığının az olduğu küçük işletmeler daha çok kullanırlar.

c) *Faktör Karşılaştırma Yöntemi*; ana işler seçilip başlıca faktörleri saptanır ve tanımları yapılır. Faktörlerin birbirlerine göre oransal değerleri parasaldır. İş işle karşılaştırılır. Kolay olmayan, anlaşılması güç, en yaygın kullanılan bir yöntemdir.

d) *Puanlama Yöntemi*; işlerin analizleri ve tanımlamaları yapılır. Faktörler belirlenerek işler buna göre sınıflandırılıp objektif bir ücret ilişkisi kurulur. İşler faktörlere ve puanlara göre derecelendirilir. Göz önüne alınan faktörler genellikle beceri, gayret, sorumluluk ve çalışma koşullarıdır. Uygulamada en yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntemdir.

Örgütlerde performans değerleme sisteminin kullanılmasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir[81];

- İşgören tedariki, seçimi ve yerleştirilmesi işlemlerinin geçerliliğini belirlemek.
- Ücretlendirme, prim ve kara katılma konularında nesnel ölçütler saptamak.
- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını ölçümlemelerini sağlamak.
- İşgörenler arasında eğitim ihtiyacı olanları belirlemek ve eğitim gerektiren alanları saptamak.
- İşgörenler arasında terfi edecek olanları belirlemek.
- Yönetici ile işgörenin, işgörenin kariyeri konusunda karşılıklı fikir alışverişini gerçekleştirmek, işgörenin yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi yada geliştirilmesi gereken konuları tespit etmek.
- Eşitçilik bir yönetim anlayışı sağlayacak güven yaratmak ve işgören moraline olumlu katkıda bulunmak.
- Örgütün başarısı veya başarısızlığı, insan kaynakları biriminin de başarısızlığını belirleyecektir.
- Yöneticilerin tutarlı kararlar vermelerinde nesnel ölçütlerde faydalanmalarını sağlamak.

---

[81] TARLAN, Deniz ve Özkan TÜTÜNCÜ, " Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumu Analizi", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, Nisan-Haziran 2001, s. 146

Bu amaçlara hizmet edebilmesi için değerleme sonuçlarının nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve çalışanların bilgilerine açık bulunması gerekmektedir.

2.2.3.2. Ücretlendirme

İnsanların çalışmak istemelerinin önemli bir nedeni emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ödemelerdir. Ücret, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamada bir aracıdır. Fiziksel ihtiyaçlarının karşılamada yardımcı olduğu gibi onların tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçların karşılanmasında da yararlı olmaktadır.

Organizasyonlarda ücretlendirme sistemleri, iş değerleme sonuçlarına ve raporlama ilişkilerine dikkat ederek oluşturulur. Bireysel ve örgütsel bazda birçok amacı bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir[82]

- Potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltme,
- İyi çalışanların bağlılığını kazanma,
- İş verimliliğini ve çalışan performansını arttırma,
- Maliyet açısından rekabet avantajı kazanma,
- Ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirme,
- Örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma,
- Örgütün yapısını pekiştirme.

Ücretlendirme ile ilgili birçok model oluşturulabilir. Şekil 11'de böyle bir model sunulmaktadır.

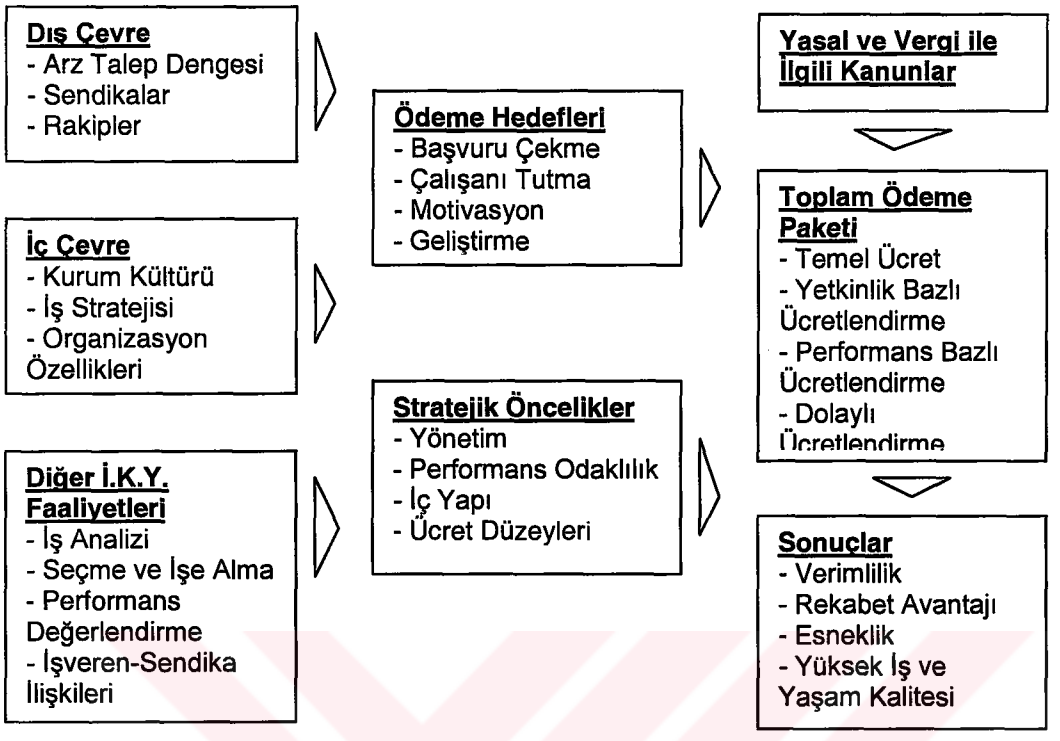
Bu modele bakıldığında ücretlendirme fonksiyonunun İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları içinde diğer insan kaynakları konularıyla ve firma içi-dışı çevreyle en fazla ilişkileri olan fonksiyon olduğu görülmektedir. Bu modelden hareketle ücretlendirme ile ilgili önemli bazı prensipleri şöyle sıralanabilir[83]:

---

[82] İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi **http://www.insankaynaklari.com /bireyler/trends/makale/ucret_isdeg.asp**, 10.03.2002

[83] İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi, **http://www.insankaynaklari,com/bireyler /trends/makale/ucret_isdeg.asp**, 10.03.2002

Şekil 11. Organizasyonda Ücretlendirme Modeli



Kaynak: "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi", **http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ucret_isdeg.asp**, 10.03.2002

- Ücretlendirme tasarımında ücretlendirme sisteminin işletme ve İnsan Kaynakları stratejilerinin bir parçası olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir.
- Ücretlendirme kararı verilirken ayrıca piyasadaki ödeme sistemleri ve seviyeleri de incelenmelidir.
- İktisat teorisine göre, ücretleri belirleyen faktör emek piyasasındaki arz ve talep dengesidir.
- Örgütün yaşam eğrisindeki yeri ücretlendirme politikasını önemli ölçüde etkilemektedir.
- İşletme kültürü de ücretlendirme politikalarında etkilidir. Şirket içi girişimciliği özendiren bir firmada yaratıcı olma, risk alma, katılım ve kişisel başarı prim olarak daha fazla ödüllendirilecektir. Toplam kalite kültürünün baskın olduğu bir şirkette ise, ödüllendirme daha çok takım bazlı olacaktır.

Ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sıkıntı oluşturan bir konudur. Çalışanlar aldıkları ücretin arttırılması, kurum ise bu külfetin azaltılması yönünde bir çaba sarf eder[84].

İnsan Kaynakları Yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre davranılmalıdır. Çalışanlar ne aldıkları kadar neden bu ücreti aldıklarını, ne zaman artış olacağını, artışta nelerin rol oynadığını, performansın ücrete nasıl yansıdığını, statülere ilişkin ücret standartlarının ne olduğunu bilmek durumundadırlar. Bu bilinmediğinde oluşan belirsizlik ve özellikle de bu konudaki söylentiler kişilerin kuruma olan güvenini zedeleyebilir.

Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce işletmede uyulan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir. Genellikle örgüt şeması belirgin, görev tanımları oturmuş işletmelerde her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilir. Çalışanlar bu aralıklara göre değerlendirilirler. Bu aralıklar belirlenirken başvurulacak kriterler ise ağırlıklı olarak sektörde aynı konumda verilen ücretler, bu konudaki yayınlar, ülkedeki enflasyon durumu ve diğer belli ölçütlerdir.

2.2.4. Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi

Liberal ekonomi anlayışının uygulamaları sonucunda işçi ve işveren arasındaki ilişkilere karışılmaması; tarafların özgürce kendi koşullarını diğer tarafa kabul ettirmeye çalışması anlayışını gerçekleştirmek bir tarafta dursun, ekonomik yönden güçlü olanın zayıfı sömürmesiyle sonuçlanmış ve devletin bu alana karışarak çeşitli yasalarla işçiyi korumasına yol açmıştır. Daha sonra taraflar arasında eşit anlaşma ortamının sağlanmaya çalışılması toplu iş ilişkileri döneminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bugün modern demokrasilerde işçi ve işveren, kurdukları birlikler yoluyla haklarını alma yolunu tutmuşlardır. Türkiye'de çalışma hayatı ile ilgili düzenlemeler 1961 Anayasasında ver verilmesiyle başlamıştır.

---

[84] FINDIKÇI, İlhami., "Ücret Yönetimi", **http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ucret_yonet.asp**, 10.03.2002

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Kanunlarla, çalışanlara ilişkin çeşitli düzenlemeler getirilmiş, gerek işçi gerekse işverenlerin mesleksel örgütlenmelerinin yasal çerçevesi çizilmiş, işçi-işveren arasında çeşitli konuları düzenleyen toplu iş sözleşmelerine ve anlaşmazlık durumlarında ortaya çıkan grev ve lokavt uygulamalarına ilişkin hükümler koyulmuştur[85].

İşletme-sendika ilişkilerinde İ.K.Y. önemli bir işlevi yerine getirir. Toplu sözleşme hükümlerinin yapılmasında ve sözleşme hükümlerinin uygulanmasında insan kaynakları yöneticileri işveren adına taraf olan kişilerdir.

2.2.4.1. Sendika İlişkileri

Sendikalar, istihdamın ekonomik ve diğer şartlarını iyileştirmek amacıyla kurulmuş, üyeler arası dayanışmayı esas alan kurumlardır[86]. Mümkün olduğunca üye sayısını arttırarak güçlenmeye ve yetki kazanmaya çalışan sendikalara, genelde çalışma şartlarından memnun olmayan ve bu şartları kendi başlarına değiştiremeyeceklerine inanan çalışanlar üye olurlar. Sendikalara üye olmanın nedenleri olarak; iş güvenliği, ayni ödemeler, yükselme fırsatları, nezaretçilerin davranışları belirlenmiştir.

İşçi sendikaları, baskı grupları olarak güçlerini herkesten önce işverenlere karşı kullanırlar. İşçi kuruluşları, işçilerin ekonomik ve sosyal durumlarını korumak ve geliştirmek için, gerektiğinde grev hakkını da kullanarak, işverenin toplu sözleşme imzalamalarını sağlayıcı baskı ve girişimlerde bulunurlar. İşverenler de bu konuda işçilere karşı haklarını savunmak, baskıya karşı koyabilmek ve dengeyi sağlayabilmek için kendi sendikalarını kurarak güçlenirler ve lokavta giderler. Söz konusu baskı ve karşı baskı, tarafların toplu sözleşme düzenindeki pazarlık gücünü ortaya koymaktadır[87].

Günümüz toplumu, işçi sayısının artması ve endüstrileşmenin genişlemesiyle birlikte yönetim ve işçiler arasındaki çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralları ortaya çıkarmıştır. Çalışma ilişkilerinde karşılaşılan kurallar; işe alma, ödüllendirme,

---

[85] CAN, Halil ve diğerleri., **a.g.e.**, s. 282
[86] YÜKSEL, Öznur., **a.g.e.**, s. 214
[87] ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri., **a.g.e.**, s. 262

disiplin, işten çıkarma, bir işyerinden ya da görev yerinden başka bir yere aktarma, yükselme ve iş uyuşmazlıkları gibi sorunlarla ilgilidir. Bu kurallar örgütlerin değişik basamaklarında görev yapan yönetici ve işçilerin haklarıyla sorumluluklarını belirlemektedir. Yöneticiler ile işçiler arasında çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralların oluşmasına yön veren temel ilkeler ve düşünceler şöyle belirtilmektedir[88];

a) İşçinin korunması (işçi sağlığı ve iş güvenliği, işin düzenlenmesi, ücretin güvence altına alınması gibi),
b) İşçinin kişiliğinin tanınması (hizmet akdinin işçinin kişiliğine bağlı olması, işçinin sadakat, işverenin ise işçiyi koruma ve işçilere eşit işlem yapma borçlarının ortaya çıkması gibi),
c) İşçilerin yönetime katılmaları (işçilerin personele ilişkin sosyo-ekonomik konularda işyerinin yönetimine, yasalar veya toplu iş sözleşmeleri yoluyla katılmalarının sağlanması),
d) Bireysel hukukun toplu hukuka dönüşmesi (işçilerin örgütlenme yasağının kalkması ve işverenle toplu sözleşme yapma olanağının sağlanması),
e) Toplu iş hukukunda tarafların özerkliği (uyuşmazlık çözümü konularında tarafların birbirlerini grev ve lokavt ile zorlamaları ilkesini benimsenmesi ve bu yola başvurmada önce barışçı yöntemlerin denenmesi zorunluluğunun getirilmesi).

2.2.4.2. Toplu Pazarlık

Toplu pazarlık, ücretler, ödeme şekilleri, çalışma koşulları ve süreleri ile ilgili politika ve yöntemlere ilişkin ortak anlayışları açıklayan, işverenler ile işçileri temsil eden sendikalar arasındaki yazılı anlaşmaların görüşülmesini, yönetimini, yorumunu, uygulamasını ve yürürlüğe konmasını kapsayan eylemler olarak açıklamak mümkündür[89].

İşçi sendikaları ile yönetim ilişkilerinin temeli pazarlık esasına dayanmaktadır. Toplu pazarlık, sendika yöneticileri tarafından varlıklarının ana nedeni olarak değerlendirirler. İşletme yöneticileri ise, pazarlık sürecini yönetim

[88] ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 263
[89] ALDEMİR, **y.a.g.e.**, s. 279

haklarını kısıtlayan bir mekanizma olarak düşünebilirler. Toplu pazarlıklar, asıl olarak çalışma koşullarının belirlenmesinde ele alınması gerekli konuları içerirler.

Toplu pazarlık uygulaması sonucunda toplu iş sözleşmesine varılması amaçlanır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için yasal açıdan birtakım hazırlıkların yapılması zorunlu hale getirilmiştir. Toplu pazarlık ;

a) Görüşmecilerin belirlenmesi,

b) Tarafları görüşmeye çağırılması,

c) Görüşmenin yapılması,

d) Uyuşmazlıkların çözümü,

e) Toplu iş sözleşmesinin imzalanmasını ve uygulamaya konulmasını içeren işlemlerden oluşmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALMA SÜRECİ

3.1. İşe Alma Sürecinin Önemi

İşe alma bazı kitaplarda personel tedariki, personel seçimi, aday toplaması ve seçimi, insan kaynağı bulma ve seçme gibi deyimlerle anlatılmaktadır.

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. Örgütün personel gereksinmesinin nicelik ve nitelik yönünden en iyi biçimde karşılanması için gerekli olan yöntemlerden yararlanmak amacı güdülmektedir[90].

Günümüzde insan faktörüne verilen önem 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 bağlıdır. Maddi unsurlarının etkin kullanımının beşeri unsurlara bağlı olması, insan yönetiminin önemini bir kez daha vurgulamakta ve işletmeleri İnsan Kaynakları Yönetimi olgusu ile karşı karşıya bırakmaktadır. İ.K.Y. 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 faktördür[91].

İşe alma süreci; ön çalışmalar, insan kaynağını bulma ve seçme, işe yerleştirme gibi çalışmalardan oluşan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Ön

---

[90] TORTOP, Nuri., **Personel Yönetimi**, 5. Basım, Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s. 43

[91] ÖZÇELİK, Oya., "İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000, s. 801

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. Son olarak da, seçilen elemanın işe alıştırılması faaliyeti işe alma sürecini tamamlamaktadır. Kısaca işe alma süreci, eleman ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin iş yerine oryantasyonu ile son bulan bir dizi çalışmayı kapsamaktadır.

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.

Bir işletmenin başarısında veya başarısızlığında rol oynayan en önemli öğe, şüphesiz işletmenin personelidir. Yapılacak işleri görecek nitelikte personelin sağlanması kadar, görevi gereğince yerine getirebilecek nitelikte ve yetenekte olanların işe alınması işletmenin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır.

Bir kişiyi işe almanın kolay, buna karşın onu işten çıkarmanın hem maddi hem de manevi yönden önemli sakıncalarının bulunduğu unutulmamalıdır. İşe almada dikkatli davranılmazsa yapılacak yanlış seçim işletme açısında önemli sorunlar yaratmaktadır. Yapılacak iyi bir seçim öncelikle personel devir hızını olumlu yönde etkileyeceğinden verimlilik yükselecektir. Bunun yanı sıra, işletmenin hizmet içi eğitim giderleri de azalacaktır.

Personel işe almada yapılacak hatalar, işletmeyi olduğu kadar personeli de olumsuz yönde etkiler. Personel yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa, birey işini gereğince yerine getiremeyecektir. İş yükü taşıyamayan çalışan hem fiziksel hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, sonunda büyük olasılıkla işi bırakacaktır. İşini yapamayan çalışan çalışma arkadaşlarının da temposunu

etkileyeceğinden onların da verimlerini ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

İyi bir işe alma sisteminin kurulmayarak, işletmeye uygun elemanların seçememenin, işletme ve birey açısından yol açacağı zararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[92].

İşletme Açısından;
- İş kazaları artar,
- Fire ve israf artar,
- Personel devir hızı artar (bireyin işten çıkarılması ya da bireyin işten ayrılması nedeniyle),
- Zaman ve parasal kayıplar oluşur,
- Maliyetler artar,
- Hizmet içi eğitim giderleri artar,
- İşletmede çalışan diğer personel de olumsuz etkilenir,
- İletmenin iklimi bozulur,
- Etkinlik ve verimlilik azalır.

Birey Açısından;
- Yeteneklerinin üzerinde bir işe seçildiğinde bunalıma girer,
- Yetenek, bilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir,
- Morali düşer,
- İş doyumsuzluğu ortaya çıkar,
- İşe bağlılığı azalır,
- Verimsizlik baş gösterir.

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.

Personel işe alma işlemi ile işletmenin en önemli öğesi olan insan işletmeye alınmaktadır. İşletmeye kazandırılan insan, işletmenin bundan sonraki yaşamını etkileyecek ve ondan etkilenecektir. 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.

---

[92] ÖZTÜRK, Zekai., "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", **Verimlilik Dergisi**, M. P. M. Yayını, Sayı 1995/2, s. 43

İşe alma, işin gerektirdiği nitelikleri ile kişilerin sahip oldukları nitelikler arasında uyum sağlamaktır. Ancak, gözden kaçırılmaması gereken, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi noktalar da vardır. İşe alma işlemi ile ilgili görevli kişilerin örgüt iklimi ve örgüt kültürünü çok iyi bilip yalnızca işe değil, aynı zamanda örgüte de uygun eleman almaya özen göstermeleri gerekmektedir.

3.2. İşe Alma Sürecinin Aşamaları

İşe alma sürecini dört aşamaya bölerek 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 12'de verilmiştir.

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.

İ.K.Y.'nin eleman işe alma politikaları şu iki temel soruya cevap aramaktadır[93];

1) Şimdilerde ve gelecekte etkili biçimde varlığını sürdürmek için örgütün ne tür personele gereksinimi vardır?
2) Bu tür elemanları örgüte çekmek, yetiştirmek ve alıkoymak için neler yapılmalıdır?

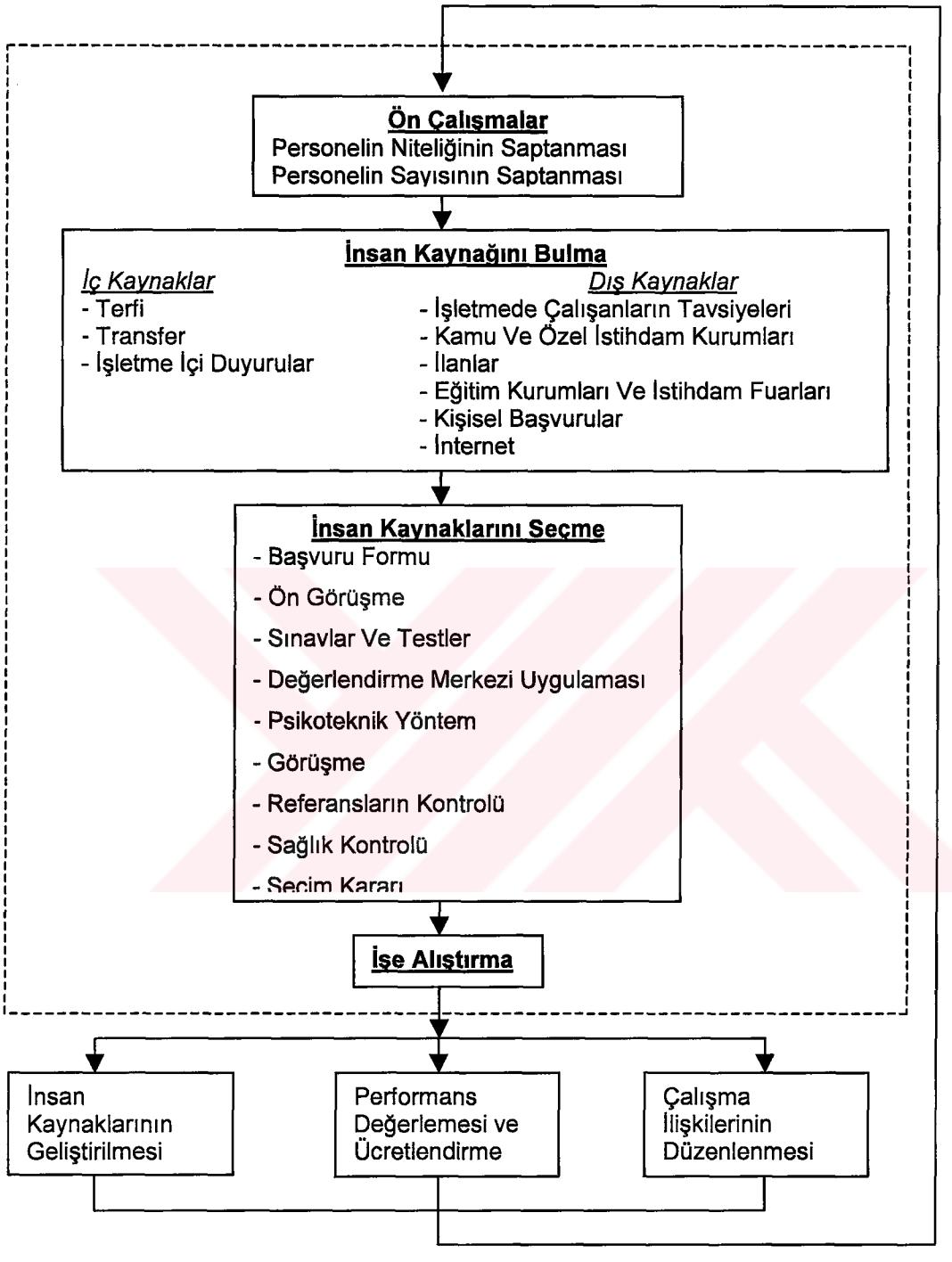
Personel işe alma stratejileri, örgüt stratejisinin desteklenmesi için gerekli becerilerle donanmış ve bu stratejinin oluşturulmasına katkıda bulunması gerekli insan kaynağının sağlanması amacını gütmektedir.

Personel işe alma stratejilerinde birtakım etkinliklerin gösterilmesi söz konusudur. Bunlar şöyle belirtilebilir[94];

---

[93] CANMAN ,Doğan., **a.g.e.**, s. 69
[94] CANMAN., **y.a.g.e.**, s. 69

Şekil 12. İşe Alma Süreci



Kayak: ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1998, s. 79'dan uyarlanmıştır.

- Örgütün insan kaynağına ve beceriye olan gereksiniminin belirlenmesi ve çözümlenmesi,
- Şimdilerde ve gelecekte emek piyasalarından eleman sağlayabilme olanaklarının değerlendirilmesi,
- İşe alma kampanyalarının planlanması ve gerçekleştirilmesi ,
- Eğitim etkinlikleri ile becerilerin geliştirilip arttırılması,
- Yükseltme ya da kalitenin arttırılması ve beceri geliştirme açısından emek piyasasındaki yukarı doğru hareketliliğin izlenmesi ve gereken önlemlerin alınması,
- Maliyet/etkinlik bazında gereksinimleri daha ekonomik biçimde karşılama yöntemlerinin araştırılması,
- Eldeki nitelikli elemanların örgütte alıkonulmalarının sağlanması.

3.3. İşe Almada Ön Çalışmalar

Her örgüt, ölüm, meslek değiştirme, yükselme veya personel devri gibi nedenlerle üyelerinden bir kısmının zaman içinde yitirir ve bunların yerine yenilerini bulmak için çaba harcar. Yaşamını sürdürmek veya büyümek için örgüt, çevresinden yeni üyeler bulmaktadır. Bir işletme aday kitlesini ne ölçüde değerler ve kendisine gerekli çalışanı ne derecede doğru seçerse, o ölçüde düzenli bir örgütsel yapı geliştirecektir.

İşletmenin başarılı olması isteniyorsa yöneticiler, personeli işe alan kişiler potansiyel aday kitlesini oluşturan kişileri çok iyi tanımalı, kişiler arası karşılaştırmalar yapabilmeli ve işe en uygun olan adayı almalıdır. Ancak, toplanan adaylar arasından işletme için en uygun olanları seçebilmek için değerlendirmede gerekli olacak birtakım bilgilere ihtiyaç olacaktır. Bunun dışında, işe alınacak personel sayısı belirlenmelidir. Böylece, işe alınacak personelin niteliği ve niceliği ile ilgili etkinlikler işe almada ön çalışmaları oluşturur. Personel işe alınmasından önce her iş için gereksinme duyulan personelin nitelik ve niceliğin saptanması gereklidir.

3.3.1. Personelin Niteliğinin Saptanması

İşe alınacak personelin niteliklerinin belirlenmesi bakımından, başvurular arasında kıyaslama ve tercih yapmaya olanak verecek bazı standartlara gerek

duyulur. Bu standartlar belirli bir işin yapılabilmesi için personelin sahip olması gereken nitelikleri belirlemektedir. Bunlar; iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve başarı standartlarıdır.

Bir işin yapılması için gerekli kişisel nitelikleri saptamak amacıyla o işin içeriğinin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir. *İş analizi* olarak adlandırılan bu süreç, işin kapsamı hakkında bilgi toplamak, böyle işe en uygun elemanı seçmek için yararlanılacak temel esasları belirlemek, hem örgüt içinde en verimli işçi yerleştirmesini sağlamak hem de atama, aktartma ve yükseltme gibi İ.K.Y. görevlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak amacıyla kullanılmaktadır[95].

İş analizi sonucunda toplanan bilgilerden yararlanılarak *iş tanımı* yapılır. İş tanımı genellikle işin ünvanı, işi yapanın sorumlu olduğu kişi, işi yapanın ana görevleri ve sorumlulukları, yetki derecesi, örgütsel ilişkileri ve işin gerektirdiği nitelikleri içermektedir.[96] İş tanımının amacı, işin temel nitelikleri ile ortaya konulması, yani işin kimliğinin çıkarılmasıdır. İş tanımı personelin işe alınmasını kolaylaştırmakta, yeni işçilerin işe alıştırılmasına ve eğitimine yardımcı olmaktadır. İş tanımları aynı zamanda başarı standartlarının geliştirilmesi için temel teşkil etmektedir.

İş gerekleri ise, işin gereği gibi yapılabilmesi için personelde bulunması gereken özelliklerin ne olduğunu, personelden ne beklenildiğini belirtir. İş gerekleri eğitim, deneyim, zihinsel ve fiziksel özellikler gibi personelin taşıması gereken nitelikleri içeren bir çalışmadır[97]. İş gerekleri bireylerde aranacak asgari nitelikleri belirlemektedir. İş gerekleri ile iş tanımları arasındaki fark: iş tanımı işin ne istediğini, iş gerekleri ise, işin personelden ne istediğini belirlemesidir.

Etkin bir personel seçiminde yeterli bir ön hazırlık yapmak için işin *başarı standartlarının* da belirlenmesi gereklidir. İşin başarı standartlarının tam olarak belirlenmesi durumunda, personel seçimi sırasında personelin sahip olması gereken

---

[95] SÖZEN, Ural., **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, İktisadi Ve İdari İlimler Akademisi Yayınları: 58, Ankara, 1973, s. 14
[96] ALPUGAN, Oktay, Hulusi DEMİR, Mete OKTAV ve Nurel ÜNER., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 3. Basım, Beta Basım, İstanbul, 1993, s. 437
[97] ÖZTÜRK, Zekai., **a.g.e.**, s. 45

nitelikler ile başarı standartları arasında bir ilişki kurulabilecektir. İş başarı standartları iş analizi bilgilerinden elde edilen sonuçlarla geliştirilmektedir.

3.3.2. Personelin Sayısının Saptanması

İşe alınacak personelin sayısını saptayabilmek için yapılması gereken çalışmalar ise, *iş yükü analizi* ile *işgücü analizi* olmak üzere iki bölümde toplamak mümkündür.

İş yükü analizi, örgütün amacını başarması için gerekli olan işin tipi ve miktarının tahmin edilmesidir[98]. İş yükü analizi, genellikle gelecek çalışma döneminde gerçekleştirilecek satışların tahminine dayanarak işletmenin üretim tipi ve miktarının belirlenmesi ve belirlenen üretim için gerekli olan personelin nitelik ve niceliğinin saptanmasına ilişkin çalışmaları kapsamaktadır.

İş yükü analizi belirli bir dönemdeki belli bir işin gerçekleştirilmesi için gerekli personel sayısını belirler. Yapılan tahminler satışların artacağı yönünde ise, üretimi arttırmak üzere işletmeye yeni personel alınması gerekir. Satışların gerilediği dönemlerde ise, imalatta çalışan personelim işten çıkarılması yönüne gidilecektir. Dönemlere göre faaliyetleri yoğunlaşan veya azalan turizm işletmelerinde personel sayısı sık sık değişmektedir. Bu yüzden turizm işletmeleri için iş yükü analizi ayrı bir önem taşımaktadır.

Ancak, iş yükü analizi ile gelecek çalışma döneminde belirli işlerin yapılabilmesi için gerekli olan personelin nitelik ve niceliğinin belirlenmesi yeterli olmamaktadır. Bunu dışında, işgücünün yapısındaki aksaklıkların işleri ne ölçüde etkileyeceğinin de dikkate alınması gerekmektedir. İşgücünün yapısındaki, örneğin devamsızlık, personelin devri v.b. gibi aksaklıkları incelemeye yönelik çalışmalar ise, *işgücü analizi* konusunu oluşturmaktadır.

---

[98] CAN, Halil, Doğan TUNCER ve Doğan Yaşar AYHAN., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s. 272

İşe devamsızlık, işçinin hastalık veya hastalık dışındaki çeşitli psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması durumudur[99].

Devamsızlık miktarı bir oran olarak ifade edilmekte ve genelde bir yıl için hesaplanmaktadır. Formülü;

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Personelin Devam Etmediği Gün Sayısı}}{\text{Personelin Devam Ettiği Gün Sayısı} + \text{Personelin Devam Etmediği Gün Sayısı}} \times 100$$

İşgücü analizinin bir diğer inceleme konusu olan personel devri de personel sayısının saptanmasında büyük önem taşır. Personel devri, belirli bir dönemde, genelde bir yıl içinde işten ayrılan personel sayısının ortalama personel sayısına oranlanması ile bulunmaktadır.

$$\text{Personel Devri} = \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplam Sayısı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

Ortalama personel sayısı, dönem başındaki personel sayısı ile dönem sonundaki personel sayısı toplamının ikiye bölünmesi ile bulunur.

İşe alınacak personelin nitelik ve nicelik olarak saptanma sırası ile iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri, başarı standartları, işyükü ve işgücü analizlerinin yapılmasını gerektirmekte ve ancak bu çalışmalardan sonra saptanan sayıda ve nitelikte personelin alınması ve bu personel arasından en uygun olanlarının seçilmesi söz konusu olmaktadır.

---

[99] ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK., **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1998, s. 193

3.4. İnsan Kaynağını Bulma

Yeni kurulan bir işletmede her göreve, faaliyette bulunan bir işletmede değişiklikler veya genişlemeler nedeni ile yeni açılan görevlere ya da çeşitli nedenlerle mevcut çalışanlardan ayrılma nedeniyle boşalan görevlere işgören adaylarını bulmak için yapılan faaliyetler bütününe insan kaynağını bulma ismi verilmektedir.[100] Böylece, insan kaynağını sağlama, boş olan görevlerin gerektirdiği mesleki yetişkinlik ve iş deneyimlerine uygun personel adaylarının bulunması ve işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri çabalarını içermektedir.

İşletmede işe alma sürecinde, ön çalışmalarla örgüt için gerekli insan kaynağının nitelik ve nicelik yönünden saptanmasından sonra bu personeli bulma aşamasına geçilir. İnsan kaynağını bulmadaki amaç, işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelik ve sayıdaki personeli seçmek için bir aday grubu oluşturmaktır. İnsan kaynağını bulma, insan kaynağını seçme aşamasına hazırlık yapar.

İnsan kaynağını bulma işlevinin yerine getirilmesinde gelişigüzel değil, bir sistematik içerisinde ve insan kaynağı planlaması doğrultusunda hareket edilmesi gerekmektedir. Plan ve politikalar insan kaynağı tedarikinde yol göstericidir. Böylece boş işlere yetenekli elemanın alınması ile tutarlı bir insan kaynakları politikası sağlanmış olur. Diğer yandan işletmeye ve işin gereklerine uygun olmayan bir işe alma yöntemi sonuçta hem işletmeye hem de çalışana zarar verebilmektedir. Bu konuda işletmenin başarısı, karar organı olan yönetici personel ile kararın uygulamacıları olan çalışanların ortak başarılarına bağlıdır. Bu nedenle personel seçimine önem veren örgütler verimliliklerini arttırırken, personelin de sorumluluk duygularını pekiştirmektedir.

İnsan kaynağını arama ve bulma faaliyetleri kapsamlı bir araştırma gerektirir. Kuşkusuz bu araştırmalar işletmeye belli bir maliyet yükleyecektir. Yeni personelin alıştırılması sırasında işletmenin katlanacağı giderlerin tanımı şöyle sıralanabilir[101];

---

[100] DERELİ, Toker ve Ülkü UZUNÇARŞILI., **İşletmelerde Personel Tedarik Ve Seçimi**, MESS Yayını: 147, 1990, ss. 5-6

[101] ALDEMİR, Ceyhan ve diğerleri., **a.g.e.**, s. 85

a) Görev yerine tutarlı bir personel seçimi yapabilmek için çok sayıda bireyin başvurmasını sağlayan haberleşme giderleri,
b) İşe alma ilanlarının yer aldığı gazetelere ve mesleki dergilere yapılan ödemeler,
c) Başvuranları karşılama, ağırlama sırasında kullanılan bürolara ödenen kiralar,
d) Yeni personeli işe yerleştirme eğitimi ile ilgili (işe alıştırma) giderler ve eğitim görenlere yapılan ödemeler,
e) İşe başvurandan alınan belgeler için dosyalama giderleri,
f) İşten ayrılanlar için yapılan giderler.

Yeni personelin sağlanacağı kaynaklar, işletmenin işe alma politikası ve kişilerin iş arama yolları ile ilgili görülür. İşletmeye alınan personelin başarı durumlarının yönetimce izlenmesi, kaynağın etkinliğini gösterebileceği gibi, personelin sağlanmasındaki yeni düzenlemeler yapılmasını ve onlardan elde edilen bilgilerle seçim araçlarının kullanılmasını kolaylaştırmaktadır.

Her işletme gereksinme duyduğu nitelik ve nicelikte personeli sağlayabilmek için genellikle işletme içi ve dışı kaynaklara başvurur. Bu amaçla öncelikle işletme içinden personel aranması uygun görülmektedir. İşletme içinden personel sağlanmasının işletmede çalışanlar üzerinde olumlu etkileri vardır. Böylece işletme personeline daha üst görevlere yükselme olanağı sağlanmış olur. Ancak, işletmenin personel gereksinmesinin tamamını işletme içi kaynaklardan sağlanması ise olanaksızdır. Bu durumda işletme dışı kaynaklara başvurmak gerekir.

İnsan kaynağının her iki kaynaktan sağlamanın avantajları ve dezavantajları vardır. Bunlar Şekil 13'te verilmiştir.

Şekil 13. İşletme İçi ve Dışı İşe Alma Kaynaklarının Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJ	DEZAVANTAJ
İşletme İçi Kaynaklar	
- Moralin yükselmesi - Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi - Daha iyi performans için teşvik edilmesi - Yükselmelerin daha etkili olmasının sağlanması	- Tek tür personel yetiştirilir - Yükselmeyen kişi(ler)de moral bozukluğu olabilir - Yükselmeler için siyasi mücadeleler devreye girer - Güçlü bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır - Eğitim harcamaları artabilir
İşletme Dışı Kaynaklar	
- Taze kan, yeni bir bakış açısı - Bir profesyoneli eğitmekten (yetiştirmekten) daha ucuzdur - Yeni bir endüstri görüşü getirebilir	- Uygun kişi seçilmeyebilir - İşletme içindeki adayların morallerinin bozulmasına neden olurlar - Zamn ve parasal kayıp söz konusu olabilir

Kaynak: ÖZTÜRK, Zekai., "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", **Verimlilik Dergisi**, M. P. M. Yayını, Sayı 1995/2, s. 48

3.4.1. İç Kaynaklar

İnsan kaynaklarının işe alınmasında işletme içi kaynaklardan yararlanma, boşalan veya yeni oluşturulan bir işin işletmede çalışan personel arasından yatay veya dikey atama yolu ile doldurulmasıdır. Dikey atama bir bakıma işe atanan personelin terfi ettirilmesi anlamına gelmektedir. Bu durumda, atananın yetki ve sorumluluğu kadar ücreti de artmaktadır.

Terfi, çalışan bir kişinin yapmakta olduğu işine göre daha fazla sorumluluk, prestij, beceri, ücret artışı v.b. yararlar sağlayan bir kadroya geçmesi olarak tanımlanabilir.[102] Aslında terfi kavramı içinde hem yatay hem de dikey yönde bir işten (kademeden) diğerine geçme söz konusu olmaktadır. Diğer bir deyişle terfi;

[102] PAKSOY, Mahmut.,"İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik", **İşgücünün Seçimi Ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, M.P.M. Yayınları:403, Ankara. 1990, s. 102

yükselme ve ilerleme diye iki temel biçimde ortaya çıkar. Buna göre yükselme, kişinin bulunduğu kademeden bir üst kademeye geçmesi olarak göz önüne alınmalıdır. İlerleme ise, kişinin kademesinde bir değişme olmadan yapmış olduğu işten daha önemli olan bir işe geçmesidir.

İç kaynaklara başvurma, çalışanları motive etmek, onlara güven ve moral vermek açısından oldukça yararlıdır. Çalışma yeteneklerine ve isteklerine bağlı olarak iş yerinde yükseleceklerini bilmeleri, çalışanları olumlu yönde motive etmesinin yanı sıra, onların işe bağlılıklarını ve yönetime olan güvenlerini de arttırmaktadır.

Boşalan bir üst göreve işletmede çalışanlar arasından atama yapılması ekonomik, sosyal ve insancıl yönlerden de önem taşımaktadır. İşletmeye dışarıdan bir elemanın alınması işe alışma sorunu yaratır. Oysa işletme içinden bir çalışanın boşalan üst göreve atanması bu sorunu yaratmayacağı gibi, başka personel tarafından da tanınmış olması kendine olan güvenini arttırmaktadır.

Boş bir görevin işletmede çalışan bir personel tarafından yatay atama ile doldurulması, bu göreve aynı düzeyde başka bir elemanın atanması anlamına gelir. Her zaman olmamasına karşın, bazı görevlerin yatay atama yolu ile doldurulması olasıdır. Örneğin, bir sekreter işinden ayrıldığında onun yerine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyime sahip başka bir sekreter atanabilir. Yatay atama ile personel bulma, işletme açısından en ekonomik, kolay personel bulma yöntemidir. Ancak atama yolu ile görevi değiştirilen elemanın yerine bir yenisinin bulunması sorunu ortaya çıkar. Bunun yanı sıra, aynı nitelikteki işi yapsalar da, bazı durumlarda yatay atama yolu ile boş bir görevi dolduran personel eski işinde olduğu kadar verimli olmayabilir ya da yeni görevine alışması belli bir süreyi gerektirebilir.[103]

Boşalan yerleri her defasında iç kaynaklardan doldurmaya yönelmek bazı sorunlar ve sınırlılıklar yaratmaktadır. Örneğin, bir işletme boş pozisyonları doldurmak ve alt kademe işlerde çalışanların daha üst kademelere yükselmelerini sağlamak için eğitim programlarına ağırlık vermek zorundadır. Bunun yanı sıra, işletme en alt kademeler için personel alımında potansiyeli yüksek kişileri seçmelidir. Böylece, üst görevler için personelin ehliyet kazanması kolaylaşacaktır. Bütün

[103] ALPUGAN, Oktay ve diğerleri., **a.g.e.**, s. 439

bunlara karşılık, nitelik ve gelişme potansiyeline sahip çalışanlar terfi ettirilmezse bu durum çalışanı olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu çerçevede terfilerin kıdem esasından çok başarı-yetenek esasına göre yapılması önemli bir faktördür.

Sonuç olarak, işletmeler ihtiyaç duyulan pozisyonları iç kaynaklardan doldurur, fakat uygun nitelikte personel işletme içinden sağlayamazsa dış kaynaklara başvurmaktadır.

3.4.2. Dış Kaynaklar

Boşalan veya boşalacak görevler için işletmelerin çoğunun iç kaynaklara öncelik verilmesine karşın her zaman iç kaynaklardan personel sağlamak mümkün değildir. Belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş personele ihtiyaç olabilir. Ayrıca, iç kaynakların kullanılması ile üst kademelerdeki pozisyonlar doldurulurken alt kademelere yeni eleman tedarik edilmesi gereği ortaya çıkar, ki bu da dış kaynaklardan yararlanılmasını gerektirir. Veya bir personel üst düzeye terfi ettirdiğinde bir alttaki pozisyon açık kaldığından sıra ile alttaki pozisyonların da doldurulması gerekir. Böyle zincirleme terfi örgütte tüm personelin yerinden oynaması, herkesin yeni yerine uyum sağlayıncaya kadar işlerin yavaşlaması demektir. Dış kaynaklardan personel alma ise, bu zincirlemeyi ortadan kaldırmaktadır.

Örgütlerin insan kaynağı bulmada işletme dışı kaynaklara başvurmalarına birçok neden söz konusudur. Bu nedenler aşağıdaki gibidir[104];

- İşletme yeni kuruluyorsa ya da büyüme söz konusu ise, dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu doğar,
- Yeni değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman personele ihtiyaç varsa dış kaynaklara başvurulur,
- İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlerle dış kaynaklara başvurulur,

[104] ALPUGAN, Oktay ve diğerleri., **a.g.e.**, ss. 439-440

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

- Alt kademelerde çalışan bireylerin üst düzey yönetim kadrosuna geçebilmeleri için eğitilmesi, geliştirilmesi ve deneyim kazandırılması gerekmektedir. Ancak bu, uzun yıllar gerektirdiği için üst düzey kadroları için dış kaynaklara başvurabilmektedirler,
- Dış kaynaklar iç kaynaklara oranla işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı tanımaktadır,
- Diğer bir neden ise psikolojiktir. Örgüte yeni alınan personelin kişisel olarak verimliliği yüksektir. Bu da diğer çalışanları özendirerek onların da verimliliğini arttırmaktadır. Çalışma temposunu arttırmak isteyen işletmeler dış kaynaklara başvurmaktadırlar.

Örgütlerin insan kaynağının bulunmasında başvurdukları dış kaynaklar aşağıda tek tek ele alınmıştır.

3.4.2.1. İşletmede Çalışanların Tavsiyeleri

Birçok işletme insan kaynağını bulmada kendi bünyesinde çalışan personelin tanıdıklarını tavsiye etmeleri yöntemini kullanırlar. İşletmenin olumlu örgüt yapısı, tarafların birbirlerinden memnun olması bu yöntemi etkin kılmakta önemli faktörlerdir. Ayrıca personelden yeni personel adaylarını tavsiye etmeleri istendiğinde bir tür başlangıç elemesi de gerçekleşmiş olur. Personel hem işletmeyi hem de tavsiye ettiği kişiyi tanımaktadır ve muhtemelen her ikisini de memnun etmeye çalışacaktır. Bu arada personel adaylarının yer alacakları görevlerin niteliklerinin ve adayda bulunması gereken özelliklerin kendilerine açıklanması, yeni mevcut personelin tavsiyede bulunması konusunda bilinçli davranmaları sağlanmalıdır.

İşletmede çalışanların tavsiyeleri üzerine personel bulma yöntemi Türkiye'de en çok başvurulan yollardan biridir. Ancak işsizliğin yaygın olduğu ülkede bu yolla personeli işe alma usulsüzlüklere neden olabilmektedir. Halk arasında "torpil" olarak anılan bu yol işletmede adama göre iş veya kadro yaratmasına neden olmakta ve uzun vadede büyük sakıncalar getirdiği kabul edilmektedir. Yöntem olması gerektiği gibi uygulanırsa, ideal bir insan kaynağı bulma kanallarından birini oluşturabilir[105].

---

[105] AĞAOĞLU, Osman Kemal, **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**, M.P.M. Yayınları: 457, Ankara, 1992, ss. 72-73

Yapılan araştırmalarda bu şekilde tedarik edilen personelin ayrılma oranlarının, diğer yollardan işe alınanlarınkinden daha düşük olduğu kanıtlanmıştır[106].

Bu yönteme göre, üst yönetim genellikle boş pozisyonları ya doğrudan çeşitli bülten veya duyurularla tüm çalışanlarına ya da önce durumu ustabaşılarına, gözetimcilere bildirirler. Bunlar da durumu astlarına aktarırlar. Bu yolla personel işe alma, sakıncalarını göz önünde bulundurmak koşulu ile az masraflı ve başarılı bir yöntemdir.

3.4.2.2. Kamu Ve Özel İstihdam Kurumları

İşletmeler gereksinim duydukları personeli kamu veya özel tüzel kişiliğe sahip işçi bulma kurumlarının yardımı ile de bulabilirler. İş ve İşçi Bulma Kurumları, çeşitli nitelik ve nicelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır.

İstihdam kurumlarının temel amacı; iş ve personel arayanları bir istihdam ilişkisi kurarak bir araya getirmektir. Bu nedenle, istihdam kurumlarının temel görevleri açık işleri araştırarak işgücü piyasasını daha şeffaf hale getirecek şekilde olabildiğince hızlı ve güvenilir biçimde iş arayanlarla buluşturmaktır.

a) Kamu İstihdam Kurumları

Kamu istihdam kurumları, devlet tarafından iş ve işçi bulma hizmetleri ve mesleki konularda danışmanlık yapmak, iş bulma güçlüğü çeken işsizler için farklı bölgelerde veya aynı bölgede eski işine benzer koşullarda iş bulma, aksi durumda bu kişilerin yeniden çalışma hayatına girebilmesi için vasıf kazandırma ve edindirme eğitimi vermek, işgücü piyasası ile ilgili programlar için öneri planları hazırlamak ve hazırlanan programları uygulamak amacıyla kurulmuş kurumlardır. Tüm bunlar için yapılan masraflar ve genel yönetim giderleri, devlet tarafından karşılanmaktadır.

---

[106] DERELİ, Toker ve Ülkü UZUNÇARŞILI., **a.g.e.**, s. 12

Ayrıca işsizlik sigortası olan pek çok ülkede işsizlik sigortasının yönetimi ve işsizlik ödeneklerinin ödenmesi kamu istihdam kurumları tarafından yürütülmektedir[107].

Kamu istihdam kuruluşlarının işlevlerini maddeler halinde özetlemek mümkündür[108];

- İş arayanları ve işçi arayanları kaydetmek ve bunlar arasında doğru eşlemeyi yaparak işe yerleştirmeyi sağlamak,
- Mesleki alanda ve meslek seçiminde yol göstericilik ve danışmanlık yapmak,
- İş arayanların eğitimi veya yeniden eğitimi ile işgücü piyasasında aranan niteliklere sahip olmalarında yardımcı olmak,
- İşe yerleştirmeleri kolaylaştırmak için programlar uygulamak,
- İşsizlik sigortası sistemini uygulamak, yönetmek,
- Belirli hedef gruplara yönelik aktif programlar geliştirmek (özürlü işçiler, göçmen işçiler, gençler, kadınlar v.b.),
- İşgücü piyasasındaki enformasyon sisteminin iyileşmesini sağlayacak gerekli nitel ve nicel bilgileri toplamak, kullanıcılara sunmak ve yayınlamaktır

Türkiye'de iş arayanlar ile işçi arayanların buluşmalarına aracılık eden kamu istihdam kurumu olarak 1946'da kurulan İş ve İşçi Bulma Kurumu ya da yeni adı ile Türkiye İş Kurumu faaliyet göstermektedir.

b) Özel İstihdam Kurumları

Özel istihdam büroları, özel hukukun koruması altında ve belirli bir sözleşme çerçevesinde, bir ücret veya komisyon karşılığında işgücü piyasasında iş arayanlar ile eleman arayanlar arasında en etkin şekilde aracılık hizmeti sağlayan, kar amacı güden veya gütmeyen kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır[109].

Özel istihdam büroları, işletmelerin işgücü ihtiyaçlarının karşılanması konusunda uzmanlaşmış işletmelerdir. Bu kurumların işletme olarak

---

[107] FIRAT, Zerrin.," İstihdam Hizmetlerinin Değişen Yapısı Ve Özel İstihdam Büroları ", **http://www.isguc.org/zfirat3.htm** , 03.12.01

[108] LORDOĞLU, Kuvvet ve Mete TÖRÜNER., **Çalışma Ekonomisi**, 2. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1995, ss. 35-36

[109] GÜNDOĞAN, Naci., "İşe Yerleştirme Sistemi İçinde Özel İstihdam Bürolarının Yeri ve Önemi", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Cilt 14, Sayı 1-2, 1998, s. 552

değerlendirilmesinin en önemli nedeni ise, iş ve işçi bulma faaliyetleri karşılığında çoğunlukla kar elde etmeleridir, ki bu özellikleri özel istihdam bürolarını kamu istihdam kurumlarından ayıran en önemli farklılıktır. İkinci önemli farklılık ise; kamu istihdam kurumlarının devlet tarafından kurulması ve yönetilmesine karşılık özel istihdam bürolarının özel girişimler sonucu faaliyetlerini sürdürmeleridir. Bu iki temel farklılık kamu ve özel istihdam kurumlarının faaliyet alanlarına da yansımaktadır.

Uygulamadaki bazı aksaklıkların yarattığı olumsuz yönlerinin yanında özel istihdam bürolarının avantajları da vardır. Bunlar[110];

- Açık işlerin daha hızlı doldurulması,
- Serbest piyasada var olan açık işlerin toplanıp açıklanması,
- İş gücü piyasasındaki değişikliklere çabuk uyum sağlaması, kolay ve çabuk tepki verilmesi,
- Uygun eleme ve işe alma yöntemleri ile işgücü arz ve talebini daha çabuk ve uygun buluşturması, bu sayede işgücü devri ile ortaya çıkan israfın önlenmesi,
- Kamu istihdam kurumları tarafından kapsama alınmayan ancak çok hızlı büyüyüp karmaşık hale gelen vasıflı işgücü arz ve talebinin karşılanması,
- İşe yeni gireceklere de tecrübe kazandıracak yöntemlerle çalışabilmesine imkan vermesi,
- Kısa süreli eğitimler ile vasıflı işgücü talebini daha hızlı karşılaması,
- Özellikle geçici işler aracılığı ile olmak üzere işgücü piyasasında iş arayanlarla işbirliği yaparak işsizlik ve sürekli istihdam arasında köprü görevini üstlenmesi,
- İş fırsatları hakkında bilgi kaynaklarını çoğaltarak piyasanın şeffaflaşmasına katkı sağlamasıdır.

Türkiye'de özel istihdam büroları gibi çalışan kurumlar, özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından sonra çıkmış ve sayıları hızla artmıştır. Danışmanlık şirketi adı altında kurulan bu bürolar, önce sadece üst düzey yönetici bulurken, daha sonraları çeşitli meslek mensuplarını da bulup, sınavlardan geçirdikten sonra çeşitli şirketlere göndermektedir. Böyle istihdam kurumları üniversitelerde dahi

[110] FIRAT, Zerrin., **a.g.e.**

kurmaktadır. Örnek olarak ODTÜ, Boğaziçi ve Bilkent gibi bazı üniversitelerin mezunlarına iş bulma büroları verilebilir[111].

Özel istihdam büroları ile kamu istihdam bürolarının faaliyetleri birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Özel istihdam büroları; genellikle yüksek vasıflı işçiler, özel nitelik gerektiren işler ve yönetici konumunda üst düzey personel ihtiyacını karşılamak amacıyla uygun adayları bünyelerine toplar ve uygun işlere yerleştirir. Kamu istihdam kurumları ise; çoğunlukla işsizler ve işsizlik riski altındaki vasıfsız ve düşük vasıflı işgücünü mevcut açık işlere hemen yada kısa süreli bir eğitimden geçirdikten sonra yerleştirmektedir. Böylece, kamu istihdam kurumları ile özel istihdam büroları istihdam hizmetlerinin en eskisi ve önemlisi olan işe yerleştirme hizmetlerinde birbirlerine rakip değil aksine tamamlayıcı rol üstlenmektedir.

3.4.2.3. İlanlar

Okunan günlük gazete ve dergilere ilan vererek ya da radyo ve televizyon aracılığı ile boş bulunan işlere personel aranması en çok kullanılan araçlardan biridir. İşletme için oldukça pahalı olmasına karşın, geniş bir başvuru ve personel bulma olanağı vermesi nedeni ile tercih edilmektedir.

İlanların açık, doğru ve anlaşılır olması gerekir. Bu ilanlarda bir yandan çalışma yeri, önemi ve branşı belirtilmeli, diğer yandan işin ünvanı, sorumluluk, ücret ve çalışma koşulları açıklanmalıdır. Ayrıca adaylara aranan yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler gibi özellikler, bunun yanında işin niteliği açıkça belirtilmelidir. Böylece adaylara söz konusu işin yeteneklerine uygun olup olmadığı hakkında bir ön karara varma olanağı verilmiş olur. Bu, aynı zamanda bireyin ileride sağlayacağı iş doyumu bakımından da önem taşımaktadır.

İlanlarda işletme adresi ve adının yer alması hem adaylara güven duygusu verir hem de işletme adına bir reklam yapmış olur. Ayrıca ilanlar için en uygun yayın araçlarının seçilmesi duyurunun etkinliği açısından önem kazanmaktadır. Ek 2'de seyahat acentalarının insan kaynağını bulma amacı ile gazeteye verdikleri ilanlar örnek olarak verilmiştir.

---

[111] GÜNDOĞAN, Naci., **a.g.e.**, s. 563

3.4.2.4. Eğitim Kurumları ve İstihdam Fuarları

İnsan kaynağının sağlanmasında ilgili okullar da iyi birer kaynak oluşturmaktadırlar. Bunun için söz konusu olabilecek okul veya okullarla iyi bir iletişim kurulması, gereğinde onlara uygulama, seminer, staj gibi konularda yardımcı olunması gerekmektedir. Bu vesile ile işletme, kendisini tanıyan, belli düzeyde meslek kültürü ve bilgisi almış kişileri istihdam etme olanağına kavuşacaktır. Bazı işletmeler başarılı öğrencilere öğrenim bursu vererek onların mezuniyetlerinde sonra kendi kuruluşlarına katılmalarını sağlamaktadırlar.

Üniversiteler, işletmeler için özellikle belirli bir mesleki bilgi birikimi, teknik ve kültürel donanım gerektiren işler için kaliteli, yüksek eğitimli işgücünü sağlayan kaynaklardır. Üniversitelerde, işletmelere eleman temini konusunda yardımcı olabilecek işe yerleştirme büroları bulunmaktadır. Bazı işletmelerin insan kaynakları yöneticisi mezuniyet öncesi dönemlerde üniversiteleri dolaşarak aradıkları niteliklere uygun elemanları bulmak için öğrencilerle görüşmeler yapmakta ve koşullarına uygun olanlara iş teklifleri götürmektedirler. İşletmeler, şirket tanıtım günleri (kariyer günler) düzenleyerek kendilerini mezuniyet aşamasındaki adaylara tanıtma yoluyla da insan kaynağını bulmaya çalışmaktadırlar.

Son yıllarda, üniversite öğrencilerinin ve üniversitelerin bulunduğu bölgelerdeki işletmelerin büyük ilgi gösterdikleri İnsan Kaynakları ve İstihdam Fuarları düzenlenmeye başlamıştır. Bu istihdam fuarlarının amacı; üniversite gençlerine işgücü piyasası ile ilgili bilgiler aktarmak, tanıtmak, onları çalışma hayatına hazırlamak, mezun olma durumunda olanlara çalışabilecekleri işyerleri konusunda bilgi sağlamak ve rehberlik etmek, staj ve mezuniyet sonrası istihdam olanakları hakkında bilgilendirmektir. İstihdam Fuarları aracılığı ile üniversite öğrencileri işletme temsilcileri ile yakın ilişki içine girip, amaca yönelik her türlü bilgiye ulaşma olanağına kavuşmaktadırlar[112].

Bu fuarlar aracılığı ile üniversite öğrencileri;

- İşletmelerin üretimleri ve pazar içindeki etkinlikleri,
- Personel politikaları,

[112] FIRAT, Zerrin.,"Üniversitelerde Düzenlenen İstihdam Fuarları Ve İstihdam Haftası", **http://www.isguc.org/zfirat.htm**, 03.12.01

- Personel profilleri,
- Organizasyon yapıları,
- İşletmelerin ileriye yönelik hedefleri,
- İşletmelerin çalışma koşullar,
- İşletmelerin eleman tercihinde göz önünde tuttukları noktalar,
- Çeşitli sektörler ile bu sektörlerdeki işgücü profili,
- Meslektaşlarının yapmış oldukları çalışmalar ve onların iş deneyimleri hakkında bilgi alabilmektedirler.

Bütün bunlar, üniversite öğrencilerinin çalışma hayatına atılmadan önce mezuniyet sonrası karşılaşabilecekleri olası durumlara yönelik hazırlanma ve ileriye yönelik kariyer hedeflerini şekillendirme şanslarını arttırmaktadır. Ayrıca mezuniyet aşamasındaki öğrenciler staj ve iş bağlantıları kurabilmekte, talip oldukları pozisyonlar, şirketin ileriye yönelik hedefleri ile kendi ulaşmak istedikleri kariyer hedeflerini karşılaştırma olanağı bulmaktadır.

3.4.2.5. Kişisel Başvurular

İş arayan kişilerin çalışmak üzere işletmeye başvurması da doğaldır. Kişisel başvurular da önemli bir personel bulma yoludur. Özellikle ekonomik durgunlukta işsizliğin arttığı dönemlerde yoğunlaşan bu tür başvurular, iş arayanın işletmeye bizzat gelerek başvurması veya yazılı şekilde olmaktadır.

Kişisel başvurularda adaylara başvuru (veya iş istek) formu doldurtulmakta ve daha sonra niteliklerine uygun bir görevde boşalma olursa, kendilerinin çağırılabileceği bildirmektedir. Böyle bir form Ek 3'te örnek olarak verilmiştir. İnsan kaynakları yöneticisi işletmenin o an herhangi bir personel gereksinimi olmasa bile, başvuranlara zaman ayırıp, onlarla ciddi bir şekilde ilgilenmeli ve onları gelecekte bu işletmenin bir personeli olabileceği varsayımı ile değerlendirmelidir. Bu şekildeki başvurular, zaman zaman gözden geçirilmeli ve gereğinde irtibat kurularak bu kanaldan da eleman tedariki etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

Bireyler iş istemek amacı ile işletmeye yazılı şekilde de başvurabilirler. Kendileri ile ilgili kişisel bilgilerin yanında aldığı eğitim, mesleki tecrübe, nitelik ve becerileri hakkında kısaca bilgi veren özgeçmişlerini (CV) faks, mektup veya

elektronik posta ile işletmelere gönderirler. İşletmeler bu özgeçmişleri ve başvuru formları dosyalayıp saklarlar ve personel ihtiyacı olduğu zaman çıkarıp gözden geçirirler ve uygun olanları görüşmeye çağırabilirler. Böyle başvurular işletmenin gerektirdiği niteliklerden yoksun ise veya o an personel ihtiyacı yok ise, başvuru sahibine uygun bir yanıt gönderilmelidir. Bu durum, şahısın görüşmeye çağırılmadığı taktirde bile, sadece ilgiden dolayı başvuru sahibini sevindirecek, işletmeye karşı olumlu tavır takınmasına neden olabilecek, ayrıca işletme için iyi bir reklam aracı da olacaktır.

3.4.2.6. İnternet

Bilişim teknolojisinin gelişmesi ile beraber işletmelerin bazı işlevlerinin yerine getirilmesi de kolaylaşmaktadır. İşletmenin ürettiği malların tasarlanması artık bilgisayar yardımı ile yapılmakta, tüm işletme kayıtları bilgisayarda tutulmakta, personel eğitiminde bilgisayar kullanılmaktadır. Bilgisayar aracılığı ile kullanılan ve tüm dünyaya bulunduğu yerden ulaşmayı sağlayan internetin de işletmelere birçok alanda yarar sağlamaktadır. İletişim, ticaret, bilgi alış verişi, pazarlama, eğitim v.b. sanal ortamda yapılabilmektedir.

İşletmenin insan kaynağını bulma konusunda kullandıkları kaynaklardan en yenisi internettir. Büyük kuruluş ve işletmeler kendilerini ve faaliyetlerini tanıtmak amacı ile internette web sitesi açmakta ve bu site içinde insan kaynakları ile ilgili bir bölüm oluşturmaktadırlar. Burada, işletmede çalışmak isteyenlere bilgi vermekle beraber boş pozisyonların ilanları da yapılmaktadır.

İnternetten eleman bulmanın diğer yolu ise, özellikle iş ve işçi arayanlar için tasarlanmış sitelerini ziyaret etmektir. Bu sitelerde işverenler ve iş arayanlar için ayrı ayrı bölümler bulunmakla birlikte iş arayanlar için özgeçmiş oluşturma, iş görüşmesine hazırlık, kariyer planlama gibi iş hayatı ile ilgili tavsiye ve bilgilere yer verilmektedir. İşverenler için hazırlanan bölümde iş arayanların kendilerini tanıtıcı bilgileri bulunur, iş arayanlar için açılan bölümde ise, işletmelerin ihtiyaç duydukları personele ilişkin bilgiler içerir.

Bunun dışında kamu ve özel istihdam kuruluşlarına ait internet sitelerinde de eleman bulmak olasıdır. Bu sitelerin bazıları iş ve işçi bulma hizmetlerini belirli bir ücret karşılığında sunmaktadır.

3.5. İnsan Kaynağını Seçme

İnsan kaynağını seçme süreci, işe başvuran adaylar arasından açık işin gerektirdiği niteliklere en uygun olanın belirlenmesi sürecidir. Seçme süreci insan kaynağını bulma faaliyetlerine dayanır. İnsan kaynağı arama ve bulma süreci adayların işe başvurmaları ile sona ererken başvurunun yapılması ile insan kaynağını seçme süreci başlar.

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. 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.[113]

İnsan kaynağını seçmede temel aşamalar genel olarak Şekil 14'te görüldüğü gibidir. Fakat bazı işletmeler bu aşamaların bazılarını atlayarak seçim sürecini kısaltmakta ve maliyet ve zamandan kazanmaktadırlar.

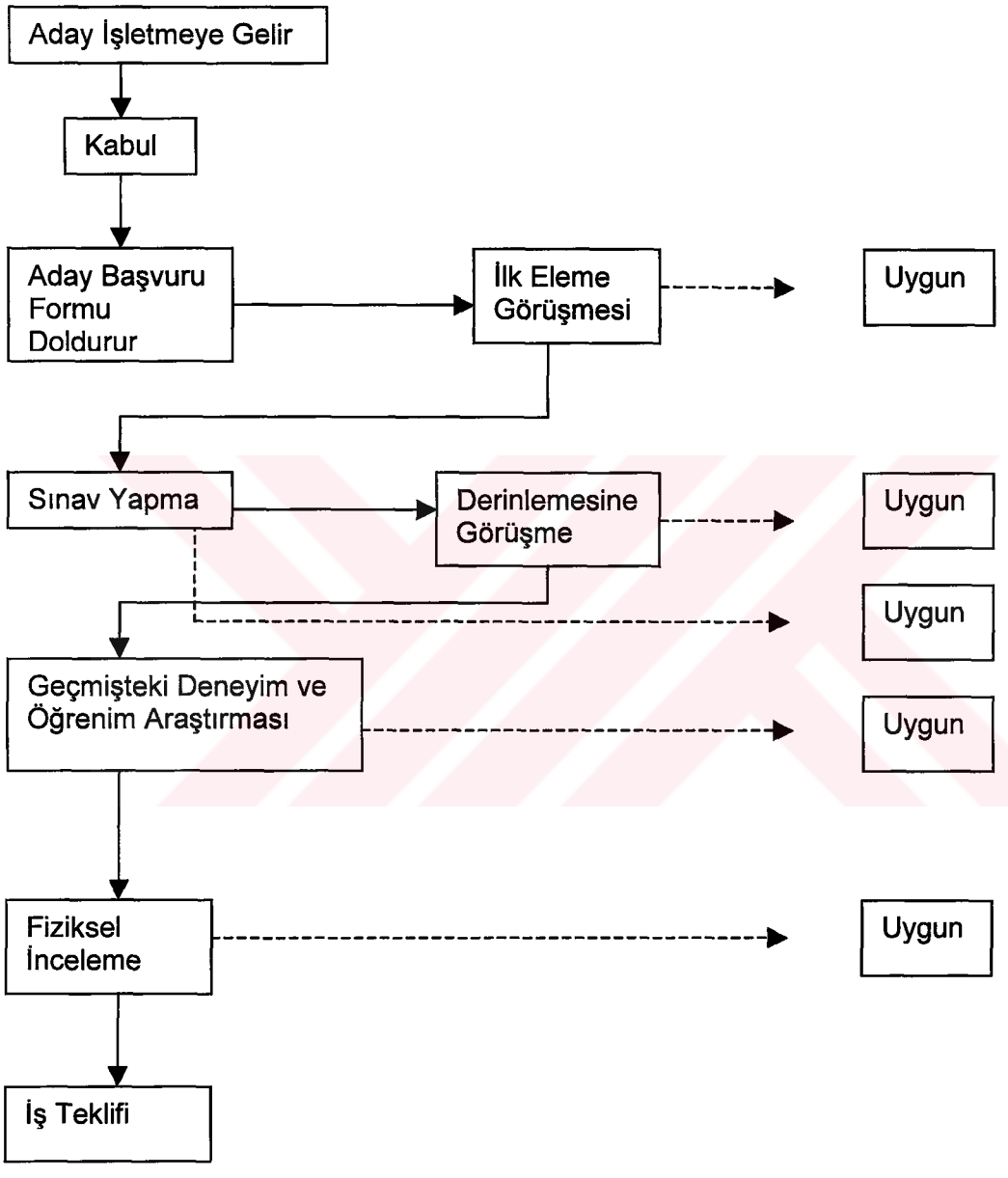
İşe alınacak elemanlar seçilirken hem işin hem de elemanın özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. İnsanlar kendi kişisel özellik ve becerilerine en uygun işlere yerleştirilmelidir. Bir eleman işe alınırken tüm güçlü ve zayıf yönleri ile, kişisel sorunları ile, olumlu veya olumsuz motivasyonu ile bütünlük oluşturan bir insan işe alınmaktadır. Çalışma ortamı insanları motive eden bir ortam ise, elemanlar güçlü yönlerini geliştirerek zayıf yönlerini telafi edebilirler. Bundan hem organizasyon, hem de çalışanlar yarar görür.

---

[113] ÖZTÜRK, Zekai., **a.g.e.**, s. 48

Örgütün ve işin özelliklerine göre, seçme işlevinin gerektirdiği yöntem, teknik, araç-gereç farklılık gösterebilir. Bireyde aranan bilgi, beceri ve tutumun ölçülmesi

Şekil 14. İnsan Kaynağı Seçme Aşamaları



Kaynak : ÖZTÜRK, Zekai., "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", **Verimlilik Dergisi**, M. P. M. Yayını, Sayı 1995/2, s. 49

için geçerli güvenilir araçların ve uygulama ortamlarının hazırlanması, insan kaynakları biriminin önemli görevleridir.

Seçme süreci asıl olarak bilgi toplamaya dayanmaktadır. Bir elemanın yetenekleri hakkında bilgi sahibi olmadan işte ne ölçüde başarılı olacağını tahmin etmek mümkün değildir.

İş için başvuranlar hakkında bilgi toplamak amacı ile kullanılan yöntem ve araçlar şu şekilde sıralanabilir; Başvuru Formu, Ön Görüşme, Sınavlar ve Testler, Değerlendirme Merkezi Uygulaması, Psikoteknik Yöntemi, Mülakat, Referansları Kontrolü, Seçim Kararı ve Sağlık Kontrolü.

3.5.1. Başvuru Formu

Başvuru formu, genellikle iş için başvuran kişinin medeni durumu, uyruğu, 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 (bkz. Ek 3).

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

İşletme yönetimince başvuru formunun hazırlanışına fazlaca önem verilmiyorsa, harcamaların artacağı düşüncesinden kaynaklanabilir. Ancak, baskısı ve içeriği kötü düzenlenen ve kişilerce yanlış anlaşmalara yol açan açıklamaların yer aldığı başvuru formu, işletmenin çevrede tanınmasını olumsuz yönde etkileyebilir. Kağıtların niteliği, baskısı ve düzeni işe başvuracak kişiler üzerinde işletmenin reklamı gibi etki yaratan faktörlerden sayılabilir.

3.5.2. Ön Görüşme

Başvuru formu incelendikten sonra, aday ön görüşmeye alınır. 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 değerlendirilir.

3.5.3. Sınavlar Ve Testler

Ön görüşme sonucunda, iş için ön seçimi uygun görülen adaylar gerektiğinde sınav ve testlere tabi tutulurlar. Uygulanan sınavlar genel olarak yazılı, sözlü ve uygulamalı olarak üçe ayrılırlar.[114]

a) Yazılı Sınavlar:

Bu sınavlar sübjektif (kompozisyon) ve objektif (yazılı test) olarak ikiye ayrılır. Sübjektif olarak yapılan sınavlarda adaya bir kompozisyon yazdırılır ve o konudaki düşünceleri alınır. Bu sınavların faydası adayın yazı yazma gücünün ve ifade yeteneğinin anlaşılmasıdır. Sakıncalı yönü ise, değerlendirilmesinin güç olmasıdır.

Test sınavları ise genellikle üç türde uygulanırlar;

- Yanlış – doğru testleri,
- Tamamlama testleri,
- Seçme testleri.

b) Sözlü Sınavlar

Sınavı yapan ile sınava girenin karşı karşıya gelmesi ve soru cevap şeklinde yürütülmesidir. Sözlü sınavlar bir kişiye yapılmasının yanı sıra bir gruba da uygulanabilmektedir. Sözlü sınavların yararlı yönü, adaya çok soru sorulması ve iyi bir şekilde yoklanması olasılığının bulunmasıdır. Sakıncalı tarafı ise, adayların düşünme zamanının az olmasıdır.

---

[114] TORTOP, Nuri., **a.g.e.**, ss. 53-55

c) Uygulamalı Sınavlar

İşin gerektirdiği araç-gereç, makine, teçhizat v.b. kullanıp kullanamamasının sınanmasıdır. Örneğin, santral operatörü işine alınacak adayların santral odasında sınava alınması veya resepsiyon memurunun bilgisayar, faks makinesi gibi araçların kullandırılması gibi. Bu sınav, duruma göre ya tek başına ya da yazılı ve sözlü sınavlarla birlikte yapılabilmektedir.

İnsan kaynağı seçiminde sınavlar dışında psikolojik testler de kullanılabilmektedir. Testlerle ilgili uygulama bir uzmanlık işi olduğu için işletmeler bu konuda titizlikle hareket etmeleri gerekmektedir. İşe alma testi seçilmiş psikolojik faktörleri ölçebilmek için bir araçtır ve amacı bir kişinin ileride ne yapacağını önceden kestirmektir. Ölçülecek psikolojik faktörler; beceri, öğrenme yeteneği ve kişiliktir. Test türleri ise; zeka, yetenek, başarı, ilgi ve kişilik testleridir.[115]

a) Zeka Testler; adayların zihinsel yeteneği, belleği, yargı yeteneği, kelime bilgisini ölçmeye yarayan testlerdir.

b) Yetenek Testler; bir kişiye belli bir eğitim verildikten sonra istenilen işi yapıp yapamayacağını ölçen testlerdir.

c) Başarı Testleri; adayların iyi bildiğini ve yaptığını öne sürdükleri işlerdeki başarı derecesini ölçen testlerdir.

d) İlgi Testleri; insanların işe olan ilgisini ölçen testlerdir.

e) Kişilik Testleri; kişiliği ölçen testlerdir. Zeka, yetenek ve tecrübeye sahip bazı insanlar kişilikleri nedeni ile çevreleri ile geçinemedikleri ve anlaşamadıkları için işlerinde başarılı olamazlar. Bu testlerden doğru sonuçlar alabilmek için adayların sorulara dürüst yanıt vermeleri gerekmektedir.

3.5.4. Değerlendirme Merkezi Uygulaması

Değerlendirme merkezi, eleman seçme ve değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, pozisyona atanacak en uygun çalışanı saptamak, doğru ve etkin

[115] DERELİ, Toker., **a.g.e.**, ss. 32-33

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 ölçümlemektedir.

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 gözlemleme olanağı sağlamasıdır[116].

Bu seçim yönteminin diğer yöntemlerden önemli bir farklılığı vardır. O da kullanım amacındaki farktır. Testler, sınavlar ve görüşme hemen her nitelik ve düzeydeki personelin işe alınmasında rahatlıkla uygulanabilir. Oysa değerlendirme merkezi yöntemi daha açık yönetici düzeyindeki personelin işe alınmasında uygulanmakta ve kendi içinde test ve görüşme yöntemlerini de kapsamaktadır.

Bu yöntemin uygulanması şu şekilde olmaktadır; adaya ihtiyaç duyulan materyal ve bilgi içeren çözülmesi gerekli bir sorunlar paketi verilir, aday bir yönetici olarak belirli bir süre içinde sorunları ele alması beklenir. Adayın sorunlarla ilgili kararları, öncelikleri, davranış ve tutumları değerleyici tarafından izlenir ve kaydedilir. Bu uygulama yanında; lidersiz grup tartışmaları, sözlü sunuş alıştırmaları, rol alma ve oynama, yazma alıştırmaları, bireyin yetenek, motivasyon ve başarısını ölçmeye yönelik psikolojik testler gibi tekniklere de yer verilir.

Değerlendirme merkezi uygulamaları yalnızca bilgi ve yetenek değil aynı zamanda tutum açısından aday hakkında daha iyi bir değerlendirme yapmaya imkan sağlar, hangi alanlarda eğitime ihtiyaç olduğunu daha iyi belirler, insan kaynağının daha etkin kullanımına yol açar, iletişimi iyileştirir ve kültürel değişimi gerçekleştirmede yardımcı olur. Değerlendirme merkezi uygulamalarının bazı

---

[116] Andersen (2002), Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, **http://www.insankaynaklari.com /bireyler/trends/makale/degermerkezuyg.asp**

sorunlar da yaratabilmektedir. Uygulamayı tüm yöneticilerin benimsemeleri gerekir ve onların zamanını alınır. Bu nedenle bu uygulamanın maliyeti yüksektir.[117]

3.5.5. Psikoteknik Yöntem

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. 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[118].

İnsan kaynağı seçiminde psikoteknik yönteminin kullanılmasının temel amacı, bireylerin işe ve işyerine uyum sağlamasına yardım etmek, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapabilecek oldukları işi yaptırmaktır. Bu temel amacın yanı sıra, seçim işlemini objektif hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerleme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum gösterecek olan işgörenlerin bulunmasını gerçekleştirmek de psikoteknik yöntem ile yapılan personel seçim sisteminin amaçları arasındadır.

Bu amaçlar esas olduğunda personel adayları arasında uygun olanların bulunması işlemi, kişisel farklılıkların bulunması, bireylerde temel iş özelliklerinin saptanması çalışmaları şeklinde gerçekleşecektir. Böylece, işlerin gerektirdiği özellikler saptanacak, daha sonra adayların özellikleri değerlenecek, kişisel farklılıklar bulunacak, yapılan değerleme çalışmalarına göre bir tahmin yapılacak ve personel adayları arasından bazıları işe alınacaktır. Bu çalışmada önemli olan yön, değerlemenin objektif olarak yapılması ve ön tahminin tutarlı olmasının sağlanması olacaktır. Gerek bireylerin değerlendirilmesindeki objektiflik, gerekse ön tahminin tutarlığı psikoteknik değerleme yöntemi ile daha kolay ve daha anlamlı bir biçimde sağlanacaktır. Bu değerlemeler sonucunda işe ve iş yerine en uygun olan aday bulunacak, bu adayın yapısal özellikleri hakkında bilgi sahibi olunacak, ayrıca elemanların gelecekteki başarıları ve özellikleri hakkında tahmin yapma olanağı da ortaya çıkacaktır.

---

[117] YÜKSEL, Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, s. 109
[118] ÖZTÜRK, Zekai., **a.g.e.**, s. 54

3.5.6. Görüşme

Görüşme, işletmelerin insan kaynağı seçiminde kullandıkları en yaygın ve en eski yöntemdir. Adaylarla yapılan görüşmeler hemen hemen her zaman seçme sürecinin bir parçasıdır. İşletmelerin işe alacakları personel ile herhangi bir görüşme yapılmaksızın onları işe almaları düşünülemez. Görüşme, özellik oranının yüksek oluşuna ve görüşme sırasında bazı doğru olmayan bilgilerle karşılaşmak olasılığına rağmen vazgeçilmez bir 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 aldığının denetlenmesinde yardımcı olur.[119]

Görüşmede izlenen hedefler genel olarak şunlardır;[120]

- Yükselme için gerekli potansiyeli değerlendirme,
- Diğerleri ile geçinme yeteneğini değerlendirme,
- Kişilik değerlendirme,
- Kişinin örgüte uyup uymayacağını anlamak.

Görüşme faaliyetlerinin başarı ile yürütülebilmesi için önceden hazırlık yapılmalıdır. Bu hazırlıklar başvuru formundaki bilgilerin değerlendirilmesinden görüşme yapılacak yerin seçimi ve hazırlanmasına kadar bir dizi faaliyetleri içerir. İş analizi, tanımı ve gereklerinden yararlanmak, aday hakkında bilgi toplamak, referanslarını kontrol etmek, görüşme planını ve yapısını belirleyerek zamanını ayarlamak bu faaliyetler içerisinde yer alır. Adayın kendisini görüşme yapılan ortamda rahat hissetmesini sağlayacak hazırlıklar da tamamlanmalıdır.

Görüşmede iyi sonuç alabilmek için yapılması ve yapılmaması gerekenler şunlardır[121];

---

[119] ALDEMİR,Ceyhan ve diğerleri., **a.g.e.**, s. 99
[120] CAN,Halil ve diğerleri., **a.g.e.**, s. 274
[121] DERELİ, Toker ve Ülkü UZUNÇARŞILI., **a.g.e.**, ss. 39-40

Yapılması gerekenler;

- Görüşmeyi planlamak,
- Rahat ve fazla resmi olmayan bir ilişki kurmak,
- Adayı konuşmaya teşvik etmek,
- Zamanı kontrol etmek,

Yapılmaması gerekenler;

- Görüşmeyi hazırlıksız başlatmak,
- Hemen zorlayıcı sorulara geçmek,
- Sonuçlamalar yapmak,
- Adayın güçlü veya zayıf tarafını bulmak için çok zaman ayırmak,
- Çok fazla konuşmak.

İşletmenin işe alma politikasının gereği olarak görüşmeler grup veya ikili olarak yürütülebilir. İkili görüşmelerin yönlendirilmiş ve yönlendirilmemiş olmak üzere iki türü vardır[122]. Bu iki tür görüşmenin arasındaki asıl fark, görüşmecinin yaklaşımındaki esnekliktir.

Yönlendirilmiş görüşmede görüşmeci önceden belirlenen bir dizi soruyu izler. Bunları adaya sorarak cevapları kaydeder. Bazı organizasyonlar bu iş için hazırlanmış formlar kullanır. Bu yaklaşım esneklikten uzaktır. Fakat, bu tür görüşme daha kesin, uyuşum içinde ve güvenilir bilgiler sağlar. Diğer yönden, başvurular arasında karşılaştırma olanağı sağlayarak görüşmecinin ön yargısını azaltmaya yardımcı olur.

Yönlendirilmemiş görüşmede ise, önceden belirlenmiş bir strateji veya soru listesi yoktur. Aday sahip olduğu beceri ve yetenekleri anlatırken izleyeceği çok az ip ucu verilir. Sorular daha çok "bana kendinden bahseder misin?" biçiminde sonu olmayan anlatımlara yol açabilecek niteliktedir. Bu tür görüşmeler, başvuranın diğerler insanlar ile anlaşabilme yeteneği, kişisel değerleri gibi bireysel özelliklerini ölçmede oldukça yararlıdır. Görüşmenin iyi sonuç vermesi görüşmecinin becerisine de bağlıdır.

---

[122] PALMER, Margaret ve Kenneth T. WINTERS., **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993, s. 79

Yukarıda açıklanan görüşmeler genellikle iş için başvuran aday ile görüşmeyi yapan yetkili arasında yüz yüze özel bir konuşma şeklinde yürütülmektedir. İşin kapsamına göre bazı görüşmeler grup şeklinde de yürütülebilir. Bu tür görüşmede adaylardan oluşan bir grup tartışmaya alınır ve izlenerek değerlendirmeler yapılır. Bu uygulama, adayların inisiyatifi ele alma, gerginlik, temkinlilik, yeni şartlara uyma, insanlarla geçinebilme gibi özelliklerini ortaya koymaya imkan vermektedir. Grup görüşmeleri daha çok yönetici personel seçiminde kullanılır[123].

Genel olarak görüşmelerde sorulan sorular dört bölümde toplanabilmektedir;[124]

a) Açık uçlu sorular; "Bu mesleği nasıl seçtiniz?", "Bu işe başvurmaktaki 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 başvuranların özelliklerini önceden karşılaştırma yolu ile incelemelidir. Görüşme sırasında arkadaşça 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.

---

[123] TELİMEN, Osman., **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**, Sermet Matbaa, İstanbul, 1978, s. 45
[124] YÜKSEL, Öznur., **a.g.e.**, ss. 106-107

3.5.7. Referansların Kontrolü

Bir adayı işe almadan önce, verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak çok önemlidir. İşletmelerin bu konuda yararlanabilecekleri kaynaklar, adayın verdiği referanslardır.

Bir işyerinde çalışmak amacı ile başvuran kişilerin kişilik, çalışma durumu ve yaşamları hakkında kendilerinden alınan bilgiler yanında referans olarak verdikleri kişilerden de benzeri nitelikte bilgiler alınması yoluna gidilebilir. İş için başvuran kişinin iş görüşmesi sırasında ve başvuru formu üzerinde belirtmiş olduğu bilgiler referans veren kişilerin sağladığı bilgilerle karşılaştırılabilir. Ancak bu yoldan sağlanan bilgilerin yeterli olmayacağı ve bu bilgilere fazla güvenilemeyeceği kanısında olan yöneticiler bulunduğu gibi, referansların gerektiği biçimde kontrolü durumunda yararlı bilgiler elde edilebileceği görüşünde olan yöneticiler de vardır.

Referans alınmasında izlenecek yollar aşağıdaki biçimde özetlenebilir;[125]

- Başvuran kişiden daha önce çalışmış olduğu işyerinden referans mektubu getirmesi istenebilir,
- İşe alacak kuruluş başvuranın daha önce çalışmış olduğu işyerine bizzat yazarak bilgi isteyebilir,
- Başvuran kişinin referans olarak verdiği kişilerle telefon görüşmesi yapılabilir,
- Referans olarak gösterilen kişilerle yüz yüze görüşme yapılabilir.

Bir kişinin çalışma yaşamı ve kişisel durumu hakkında referans alındıktan sonra o kişi hakkında genel değerlendirme yapılırken yalnızca sağlanan referanslardan hareket edilmemelidir. Kişinin daha önceki işyerinde çalışması sırasında doğan aksaklıklar yalnızca kendisinin tutumundan meydana gelen nedenlerden doğmuş olmayabilir. O işyerinde çalışma koşulları, çalışanlar arasındaki kişisel ilişkilerin niteliği gibi nedenler de çalışma düzenini ve kişinin başarısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Eksik bir değerlendirme sonucu verilen yanlış bir karar işletmeye yararlı olacak bir kişinin işe alınmamasına neden olabilir.

---

[125] GÜLEN, İlhan ve Metin ÖZDÖNMEZ., **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul, 1996, s. 75

3.5.8. Sağlık Kontrolü

İşe alınacak kişilerin sağlık durumları hakkında da bilgi edinmek gereklidir. Bazı işletmeler sağlıkla ilgili işlemleri işe alma sürecinin başında ele almak eğilimindedirler. Ancak sağlık muayenesi masraflı olması nedeni ile başvuranların sayısı çok olduğu durumlarda bu muayenenin işe alma sürecinin sonunda yapılması daha uygundur. Zira seçim işlemi sonunda işe alınacaklar belli olduğu için az sayıda kimse sağlık muayenesinden geçirilmiş olacaktır.

Birçok iş, işe girecek kişinin bu işi fiziksel açıdan yapabilecek kapasitede olmasını gerektirir. Bu nedenle seçilen adayın işin fiziksel gereklerini karşılayıp karşılayamayacağının saptanmasına çalışılır. Bu amaçla aday sağlık kontrolünden geçirilir. Bu işlem hastane raporu ile olabildiği gibi, işletme doktorunun muayenesi ile de yapılabilmektedir. Adaya yapılan sağlık kontrolü şu yararları sağlamaktadır;[126]

- İşe alınacak kişinin fiziki yeteneklerini saptamaya yarar. Örneğin, işe alınacak kişinin ayakta yapılan işlerde çalışıp çalışamayacağı, ağır yükleri kaldırıp kaldıramayacağı.
- İşletme, kişileri sağlık durumunun yetersiz olduğu işlerde çalıştırdığı taktirde sorumlu duruma düşebilir. Bu nedenle işe alınmadan önce kişilerin sağlık durumunun saptanması kendilerine verilecek iş türünün belirlenmesi açısında da yararı vardır.
- İşe alımından önce yapılacak sağlığa ilişkin incelemeler bulaşıcı hastalıkları önlemek yönünden de yararlıdır.

3.5.9. Seçim Kararı

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetmedir. Her iki durumda da karar genellikle seçme süreci boyunca verilmiş kararların birikmesinin sonucudur.

Organizasyonda 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

---

[126] DERELİ, Toker., **a.g.e.**, s. 44

uygular, görüşme yapar, referansları kontrol eder. Bunları yaparken diğer bölümlerle işbirliği yapar. Seçilmiş adayların işe alınıp alınmaması kararını bölüm yöneticilerine bırakır. Eğer aday işe alınmamışsa bunu kendisine yine İ.K. Bölümü bildirir. Seçilen adaylara iş teklifini ise genellikle elemanın alınacağı bölümün yöneticisi yapar. Teklif yapılmadan önce İ.K. Bölümü organizasyon ücret yapısını ve diğer politikalarını göz önünde bulundurarak kararı onaylar.

3.6. İşe Alıştırma

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.[127]

İşe yeni başlayan kişi çevreyi tanımadığından çeşitli sorunlar, endişeler içindedir. Kendisinin iş arkadaşları ve örgüt tarafından benimsenip benimsenmeyeceği, işinde başarılı olup olamayacağı korkusunu taşır. Hangi davranışların kabul göreceğini, hangilerinin eleştiri konusu yapılacağını bilemez. Bütün bu sorunlarla ilgili olarak kendisine yol gösterilmediği taktirde bir olasılık, zor da olsa ortama uyum sağlamasıdır, ama ikinci ve daha büyük olasılık, deneme yanılama yolu ile öğrenmeye çalıştığı örgüt ortamında verimsiz, başarısız olmasıdır. Bu arada, birey çevreyi tanımak için yanındaki iş arkadaşlarına sık sık sorular sorarak onları rahatsız eder. Kendi iş verimi düşük olan birey, diğer personelin de iş verimini düşürür. Verimsizlik, düşük başarı çalışanın moralini bozar, kendine güvenini kaybettirir, örgüte bağlılığı azaltır. Bu durumda bir personel bulabildiği en yakın fırsatta örgütten ayrılacağından kendisi için o zamana kadar yapılmış olan arama, bulma, seçme faaliyetlerine ilişkin emek ve harcamalar da boşa gitmiş olur. Ayrılan elemanın yerini doldurmak için bu yorucu ve zaman alıcı faaliyetlere yeni baştan başlamak gerekecektir.

Örgütü zararlara sokan bütün bu olumsuzlukları başlamadan engellemek mümkündür. İşe yeni giren personel için yürütülen işe alıştırma çalışmaları, yeni personelin örgüte ve işine alışmasını sağlamak amacı ile yapılır. Yeni işe alınan

---

[127] GÜLEN,İlhan., **a.g.e.**, s. 76

personele işyeri ve işkolları hakkında sistemli bir biçimde bilgi verilmesi onların işyeri ile bütünleşmesini kolaylaştırır. Yeni örgüt üyesi kendisine sağlanan bilgilere işyerinin iş anlayışı, iş tutumu ve iş hedefleri hakkında kendi çalışmasını yönlendirecek önemli bilgiler edinir.

İşe alıştırma konusunda ilk aşama; işe alınan kişiye İnsan Kaynakları Bölümünce işletmenin özellikleri ve faaliyet konusunda bilgi vermesidir. Bu konuda sistemli bir uygulamaya sahip işletmeler bu amaçla hazırlanmış film göstermektedirler. Yeni işe alınan kişiye ayrıca; personele sağlanan hizmetler, kanuni gereklerden ayrı olarak sağlanan mali yararlar, sağlık ve güvenlik amacı ile işletme içinde uygulamaya konan programlar hakkında bilgi de verilir. İşyeri hakkında bu bilgilerin verilmesi için belirli bir zaman ayrılması gerekmektedir[128].

Bu bilgilerin kısa bir süre içinde ve yoğun bir ölçüde verilmemesine dikkat edilmelidir. İşe yeni alınan kişiye kısa süre içinde gereğinden çok bilgi verilmesi o kişinin edindiği bilgileri birbirine karıştırması sonucunu da doğurabilir.

Yeni işe alınan kişiye işyeri hakkında genel bir bilgi verilmesinden sonra işe alıştırma ile ilgili bilgiler kendisinin amiri tarafından verilir. Amiri, yeni işe alınan kişinin çalışma arkadaşları tarafından kabul edilmesini sağlamalıdır. Yeni çalışana iş arkadaşları da işyerinin ve özellikle çalıştıkları bölümün özelliklerini belirtebilirler.

Yeni personel işyerinin çalışma koşullarının kısa bir sürede benimsetilmesi, onun işyeri ile bütünleşmesini kolaylaştıracağı gibi iş verimini de arttırır. Böyle bir programın uygulanmamasından dolayı işten ayrılmaların olması işgücü kaybına ve iş verimliliğin düşmesine sebep olabilir.

İşe alıştırma programının son aşamasında işe alınmadan birkaç hafta sonra, işe alınan kişiye ilk amiri veya İnsan Kaynakları Bölümünden bir görevli tarafından genel olarak kişinin işinden memnun olup olmadığı sorulmalıdır. Bu sırada, kendisinin işi ile olan uyumluluğu da değerlendirilmelidir. İnsan kaynağı seçiminde kullanılan yöntemler iyi bir biçimde uygulanmış ise, bu son değerlendirmenin de olumlu sonuç vermesi gerekir.

---

[128] PALMER, Margaret ve Kenneth T. WINTERS., **a.g.e.**, s. 86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İZMİR'DE SEYAHAT ACENTALARINDA ÇALIŞANLARIN İŞE ALMA SÜRECİNİ ALGILAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, İzmir merkezde bulunan tüm seyahat acentalarına anket uygulamak sureti ile seyahat acentalarınada çalışanların işe alma sürecini algılamalarını tespit etmektir.

Çalışmada, seyahat acentaları çalışanlarının kendi çalıştıkları seyahat acentalarında, genel olarak turizm sektöründe ve Türkiye'deki tüm sektörlerde işe alma sürecinde etkili olan faktörleri belirlemek de amaç olarak belirlenmiştir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırları

Araştırmanın kapsamına İzmir merkezde bulunan tüm A, Geçici A, B ve C Grubu seyahat acentaları alınmıştır. TÜRSAB İzmir Bölgesel Yürütme Kurulu'ndan elde edilen İzmir'deki seyahat acentalarının listesi incelenmiştir. Bu listeye göre İzmir merkezde toplam 261 seyahat acentası faaliyette bulunduğu tespit edilmiştir. Anket uygulama sırasında bazı seyahat acentalarının kapanma, adres değişikliği, belirtile adreste bulunmama gibi nedenlerden dolayı listede adı geçen 95 seyahat acentasına ulaşılamamıştır. Ulaşılan 166 seyahat acentasının bazılarının uygulamaya katılmak istememeleri ve bazı acentaların personel bulundurmayıp sahip ve/veya ortakları tarafından çalıştırıldığından dolayı uygulama, arda kalan seyahat acentalarında çalışan toplam 260 personelin katkıları ile gerçekleştirilmiştir. 2 anket yanlışlıklarından dolayı değerlendirmeye alınmayıp araştırma dışında bırakılmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk önce literatür taraması yöntemi uygulanmıştır. İkincil kaynaklardan elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Elde edilen bilgiler ışığında birincil kaynaklara ulaşmak için anket formu hazırlanmıştır. Uygulamada anket yöntemi kullanılmıştır.

Bu anketin ilk bölümünde, işe alma sürecinin değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler ve katılımcının işaretleyeceği şıklar yer almaktadır. Anketin sonraki bölümünde ise, demografik ve sosyo-ekonomik sorular bulunmaktadır. Ankette toplam 43 soru bulunmaktadır. Bunlardan 10'u demografik profil sorulardan, 30'u bağımsız değişkenlerden ve 3'ü de bağımlı değişkenlerden oluşmaktadır (anket örneği Ek 1'de verilmiştir).

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Programme for Social Sciencies) istatistik programı ile analiz edilmiştir. Veriler, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış, anlamlı olan veriler yedi açıdan değerlendirmeye tutulmuştur. Öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacı ile verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmış ve veri azaltımına gidilmiştir. Bağımsız değişkenlerin toplam varyansı açıklama yüzdesini ve de bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

4.4. Araştırma Bulguları

Tanımlayıcı istatistik bazında 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 3. Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

YAŞ	Sayı	Yüzde	*MEDENİ DURUM*	Sayı	Yüzde
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			
CİNSİYET	Sayı	Yüzde	*ÇALIŞMA STATÜSÜ*	Sayı	Yüzde
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
GELİR (milyon TL.)	Sayı	Yüzde	*PERSONEL SAYISI*	Sayı	Yüzde
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			
ÇALIŞILAN YIL SAYISI	Sayı	Yüzde	*ACENTA SINIFI*	Sayı	Yüzde
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
EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde	YÖNETİCİNİN EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde
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. Yüzdesel 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 muzunu oldukları dikkat çekicidir.

Ankete katılan 258 kişinden 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 şıkkını 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 şıkkını 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 gözükmektedir. 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 acentaların %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 imkanın 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[129].

[129] Uma Sekaran, a.g.e., s. 287.

Tablo 4. Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER/ EIGEN-VALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	F DEĞERİ	ALPHA	p
1. FAKTÖR–**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ**		3,991	23,477	35,5833	,7793	,0001
Tarafsız Yaklaşım	,795					
Yetenek Düzeyi	,777					
Dürüstlük	,723					
Gelişme Potansiyeli	,717					
2. FAKTÖR- **SEÇİM YÖNTEMİ**		1,964	11,554	7,1689	,7195	,0008
Yetenek Testi	,862					
Kişilik Anketi	,837					
Danışmanlık Şirketi	,642					
3. FAKTÖR–**MESLEĞE UYGUNLUK**		1,783	10,485	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	60,5341	,6582	,0001
Örgüt Değerlerine Uygunluk	,769					
Girişkenlik	,762					
İşyerine Uyum Yeteneği	,627					
5. FAKTÖR–**SEÇİM TEKNİĞİ**		1,208	7,105	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 şirketidir. 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. Faktörlerin ortalamaları Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Faktörlerin Ortalamaları

FAKTÖR	*1.Kişilik Özellikleri*	*2.Seçim Yöntemi*	*3.Mesleğe Uygunluk*	*4.Örgüte Uygunluk*	*5. Seçim Tekniği*
ORTALAMA	**5,63**	**3,43**	**5,24**	**5,67**	**5,50**

Tablo 5'te, 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 6. Acentada İşe Alma Sürecinin Genel Olarak Profesyonelce Yapılmasına Etki Eden Faktörlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	*B*	*T*	*Sig T*
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 6. incelendiğinde F değerinin 8,44803, Signif F değerinin ,0001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= , 38963; ve R Square= ,15181 olarak gerçekleşmiştir. 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 görülmektedir. Bu nedenle bağımlı değişkeni en iyi açıklayan bağımsız değişkenin olarak kişilik özellikleri ortaya çıkmaktadır.

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 7'de belirtilmiştir.

Tablo 7. Acentada İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasının Turizm Sektöründe İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	*B*	*T*	Sig T
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 7. incelendiğinde F değerinin 12,41045, p değerinin ,0001düzeyinde 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 8'de belirtilmiştir.

Tablo 8. Turizm Sektöründe İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasının Türkiye'de Tüm Sektörlerde İşe Alma Sürecinin Profesyonelce Yapılmasına Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	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 8. incelendiğinde F değerinin 16,03289, p değerinin ,0001düzeyinde 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.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda, İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında işe alma süreci, örgüt yönetiminin stratejik bir öğesi durumuna gelmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi, bağlılık, esneklik, yüksek performans ve kalite içeren çalışma koşullarını oluşturmaya uğraşan, stratejik düşünce yapısına sahip personel yöneticileri tarafından kullanılan yaklaşımları ifade eden bir personel yönetimi kavramıdır. Bu bağlamda, insan kaynakları yaklaşımının gelişmeye ve yeniden yapılanmaya açık olması gerekmektedir. İşe alma süreci de bu yapılanma içinde ele alınmalıdır.

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 konmuştur. 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 değişle, 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 birbirinde 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.

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 arttırılmasında, nitelikli çalışanın sektörde kalmasında ve en üst düzeyde verimin alınmasında en önemli etkendir.

KAYNAKLAR

Kitaplar:

AÇIKALIN, Aytaç., **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**, 2. Baskı, Pegem Personel Eğitim Merkezi Yayını, No: 7, Ankara, 1994.

AĞAOĞLU, Osman Kemal, **İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması**, M.P.M. Yayınları: 457, Ankara, 1992.

AHİPAŞAOĞLU,Suavi H., **Seyahat İşletmelerinde Tur Planlaması-Yönetimi Ve Rehberliğin Meslek Olarak Seçilmesinin Nedenleri Üzerine Bir Uygulama**, Varol Matbaası, Ankara, 1997.

AKÇURA, Gökhan., "Seyahat Acentaları Tarihi", **Seyahat Yönetimi**, Derleyen: Şükrü YARCAN, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 1993.

AKTAN, Can Coşkun., **Değişim Ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları No: 257, 1997.

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK., **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1998.

ALPUGAN, Oktay, Hulusi DEMİR, Mete OKTAV ve Nurel ÜNER., **İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi**, 3. Basım, Beta Basım, İstanbul, 1993.

ARGUN, Doğan., **Seyahat Acentalarında Ve Tur Operatörlerinde Muhasebe Organizasyonu**, Alfa Basım, İstanbul, 1998.

ARMSTRONG, Michael, **A Handbook of Human Resource Management**, Kogan Page Ltd., London, 1988.

BİNGÖL, Dursun., **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

BOYD, Wilma., **Travel Agent**, ARCO, Simon & Schuster Inc., New York, 1989.

BYARS, Lloyd L. Ve Leslie W. RUE, **Human Resource Management**, 3rd Edition, R.DF. Irwin Inc., Boston, 1991.

CAN, Halil, Doğan TUNCER ve Doğan Yaşar AYHAN., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

CANMAN, Doğan A., **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİ Yayını, No: 260, Ankara, 1995.

CASCIO, Wayne F., **Managing Human Resources**, 3rd Edition, McGraw-Hill, U.S.A., 1992.

CHERRINGTON, David J., **The Management of Human Resources**, 4th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 1995.

DERELİ, Toker ve Ülkü UZUNÇARŞILI., **İşletmelerde Personel Tedarik Ve Seçimi**, MESS Yayını: 147, 1990.

DİNÇER (İSTANBULLU), Füsun., **Seyahat İşletmeleri Ve Türkiye'de Durum**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul, 1989.

DİNLER, Zeynel., **Bilimsel Araştırma Ve İnternet'e Bağlı Bilgi Merkezleri**, 2. Basım, Ekin Kitabevi, Bursa, 2000.

DOĞAN, Muammer., **İşletme Ekonomisi Ve Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1986.

ERYILMAZ, Bilal., **Kamu Yönetimi**, 2. Baskı, Akademi Kitabevi, İzmir, 1995.

GEE, Chuck Y., James C. MAKENS ve Dexter J. L. CHOY., **The Travel Industry**, 2nd Edition, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.

GEYLAN, Ramazan., **Personel Yönetimi**, Met Basım Yayım Ve Organizasyon, Eskişehir, 1992.

GÜLEN, İlhan ve Metin ÖZDÖNMEZ., **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Basımevi, İstanbul, 1996.

GÜVEMLİ, Oktay., **İşletmelerde Kısa Ve Uzun Süreli Planlama**, 2. Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1990.

HACIOĞLU, Necdet., **Seyahat Acentacılığı Ve Tur Operatörlüğü**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1989.

HALLORAN, Jack, **Personnel and Human Human Resource Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 1986.

İÇÖZ, Orhan., **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996.

İÇÖZ, Orhan., **Seyahat Acentaları Ve Tur Operatörlüğü Yönetimi**, Geliştirilmiş 3. Basım, Turhan Kitabevi, Ankara, 2000.

KARASAR, Niyazi., **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 5. Basım, 3 A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., Ankara, 1994.

KARASAR, Niyazi., **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, 5. Basım, SANEM Matbaa, Ankara, 1991.

KAYNAK, Tuğray., **İnsan Kaynakları Planlaması**, 2. Baskı, Alfa Basım, İstanbul, 1989.

KOZAK, Sabah., **Seyahat Acentalarında Tur Düzenleme**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, No. 7, Eskişehir, 1990.

LORDOĞLU, Kuvvet ve Mete TÖRÜNER., **Çalışma Ekonomisi**, 2. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 1995.

LUNDBERG, Donald E., **The Tourist Business**, 6th Edition, Van Nostrand Reinhold, New York, 1990.

MILKOVICH, George T. Ve John W. BONDREAU, **Human Resource Management**, 6th Edition, R.D. Irwin Inc., Boston, 1991.

NEWMAN, William H., **İşletmelerde Ve Kamu Yönetiminde Sevk Ve İdare**, Çeviren Kenan SÜRGİT, 4. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 1985.

ÖNER, Çiğdem., **Seyahat Ticareti**, Literatür Yayınları: 19, İstanbul, 1997.

ÖZTÜRK, Ayşe Sevgi., **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

PALMER, Margaret ve Kenneth T. WINTERS., **İnsan Kaynakları**, Çeviren: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993.

PLUMBLEY, Philip., **Recruitment And Selection**, 3rd Edition, Institute Of Personnel Management, London, 1976.

ROBERT, Elliott F., **Karşılaştırmalı Çalışma Ekonomisi**, Çevirenler: Mehmet BEŞELİ, Seyhan ERDOĞAN ve Diğerleri, Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Yayınları, Yayın No: 210, Ankara, 1997.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat., **Personel Yönetimi: Politika Ve Yönetsel Teknikler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997.

SEKARAN, Uma., **Research Methods For Business**, John Wiley & Sons, U.S.A.

SCHULER, Heinz, James L. FARR ve Mike SMITH., **Personnel Selection and Assessment**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1993.

SHULER, Randall S. Ve Vandra L. HUBER, **Personnel and Human Resource Management**, 4th Edition, West Publishing, U.S.A., 1990.

SHAPIRO, Mo., **Başarılı İş Görüşmeleri**, Çeviren Füsun KÜRÜM, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997.

SÖZEN, Ural., **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, İktisadi Ve İdari İlimler Akademisi Yayınları: 58, Ankara, 1973.

TEKİN, Abdullah ve Filiz KARAOSMANOĞLU., **Turizm Hareketleri İçinde Seyahat Acentaları**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

TELİMEN, Osman., **Personel Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**, Sermet Matbaa, İstanbul, 1978.

TORTOP, Nuri., **Personel Yönetimi**, 5. Basım, Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

WERTHER, William B. Ve Kate DAVIS., **Human Resources and Personnel Management**, 4th Edition, McGraw-Hill Inc., 1994, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1994.

YARCAN, Şükrü ve Metehan PEKÖZ., **Seyahat İşletmeleri**, 3. Basım, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

YÜKSEL, Öznur., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

Makaleler:

AKDEMİR, Ali ve Şerafettin SEVİM.," Turizmi Geliştirmede İşgören Politikalarının Rolü", **1. Ulusal Turizm Kongresi**, D.E.Ü: Ve Kuşadası Belediyesi, Kuşadası, 1990.

AKINCI, Beril., "Örgütlerde İkilem: Personel Mi Yoksa İnsan Kaynakları Mı?", **H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetimi Dergisi**, Ocak-Şubat, 2001.

AKTAŞ, Ahmet, Akın AKSU, Ali CENGİZ ve Rüya EHTİYAR.,"Manpower Research In Hospitality Sector: The Example Of Antalya Region", **D.E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, Bahar, İzmir, 2000.

ERDOĞAN, İlhan., "Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem", **İşgücünün Seçimi Ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, M.P.M. Yayınları:403, Ankara. 1990.

FARNKLAND, Gemma.,"If You Bild It, They Will Come", **People Management**, Vol. 6, No. 6, March, London, 2000.

GÜNDOĞAN, Naci., "İşe Yerleştirme Sistemi İçinde Özel İstihdam Bürolarının Yeri Ve Önemi", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Ankara Üniversitesi Yayınları, Cilt 14, Sayı 1-2, 1998.

KURNAZER, Sabiha., "İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynağının Etkin Kullanımı", **Ekonomi Ve Yönetim**, Sakarya Üniversitesi Matbaası, Adapazarı, 1998.

LEIGHTON,Patricia.,"Don't Ask Don't Tell", **People Management**, Vol. 6, No. 10, May, London, 2000.

ÖĞÜT, Şebnem., "İşe Alma Süreci Ve Kişilik Testleri", **H.R. İnsan Kaynakları Ve Yönetimi Dergisi**, Ocak-Şubat, 2001.

ÖZÇELİK, Oya., "İşletmelerde İnsan Kaynaklarına İlişkin Bazı Kriterlere Göre İşe Alma Uygulamalarındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000.

ÖZDEMİR, Mehmet.,"Bilimsel Turizm Araştırmaları Sürecinde Konu Seçimi", **Anatolia Turizm Ve Çevre Kültürü Dergisi**, Yıl 5, Sayı 3, Eylül, 1994.

ÖZTÜRK, Zekai., "İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri", **Verimlilik Dergisi**, M. P. M. Yayını, Sayı 1995/2.

PAKSOY, Mahmut.,"İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik", **İşgücünün Seçimi Ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu**, M.P.M. Yayınları:403, Ankara. 1990.

PITURRO, Marlene.,"The Power Of E-Cruiting", **Management Review**, Vol. 89, No. 1, January, 2000.

TARLAN, Deniz ve Özkan TÜTÜNCÜ, "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumu Analizi", **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, Nisan-Haziran 2001.

TAŞCI, Deniz., "Personel İnsan Kaynağına Nasıl Terfi Etti?", **6. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1998.

UYGUÇ, Nermin., "Hizmet Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi", **Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu, Bildiriler Kitabı**, D.E.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir, 1998.

WELCH, Jilly.,"How To Use Recruitsource", **People Management**, Vol. 6, No. 21, October, London, 2000.

WHIDDETT, Steve ve Binna KANDOLA., "Fit For The Job?" , **People Management**, Vol. 6, No. 11, May, London, 2000.

YARALIOĞLU, Tülin ve Kenan YARALIOĞLU.," İletmelerde Personel Yönetimi Fonksiyonları", **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, D.E.Ü. Yayınları, Cilt 5, Sayı 1-2, İzmir, 1990.

Diğerleri:

ARBOLEDAS, Jose R.P., Miriam L. FERRO ve Inges S. VIDAL-RIBAS.,"Internet Recruiting Power: Opportunities And Effectivness", **http://www.ebsco.com**, 15.01.2002

BERKTAŞ, Bülent., Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Uygulamaları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.E.Ü., S.B.E.,İşletme A.B.D. Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı, İzmir, 2001.

BREAUGH, James A. ve Mary STARKE,"Research On Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", Journal Of Management, Vol. 26, No.3, 2000, **http://www.ehostgw9.epnet.com**, 15.01.2002

"Değerlendirme Merkezi Uygulamaları", **http://www.insankaynaklari.com/ bireyler/trends/makale/degermerkezuyg.asp**, 10.03.2002

Facts & Figures "Number of travel agents and tour operators in Europe", **http://www.ectaa.org/ECTAA%20English/Facts_Figures/Agent.htm**, 19.04.2002

FINDIKÇI, İlhami., "Ücret Yönetimi", **http://www.insankaynaklari.com/ bireyler/trends/makale/ucret_yonet.asp**, 10.03.2002

FIRAT, Zerrin.," İstihdam Hizmetlerinin Değişen Yapısı Ve Özel İstihdam Büroları ", **http://www.isguc.org/zfirat3.htm**, 03.12.01

FIRAT, Zerrin.,"Üniversitelerde Düzenlenen İstihdam Fuarları Ve İstihdam Haftası", **http://www.isguc.org/zfirat.htm**, 03.12.01

"Hiring Just -In -Time Recruitment Practices. True Or False?", H.R.Focus, Vol. 75, Issue 5, May, 1998, **http://Ehostvgw5.epnet.com**, 12.01.2002.

"İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi", **http://www. insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/ucret_isdeg.asp**, 10.03.2002

"İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları", **http://www.insankaynaklari. com/bireyler/trends/makale/jobeval.asp**, 10.03.2002

ÖTER, Zafer., İç Turizmin Geliştirilmesinde Teşvik Seyahatlerin Önemi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.E.Ü., S.B.E., Turizm A.B.D., İzmir, 2001.

SCHOLARIOS, Dora ve Cliff LOCKYER.,"Recruiting And Selecting Professionals: Context, Qualities And Methods", International Juornal Of Selection And Assessment, Vol. 7, No. 3, September, 1999, **http://Ehostvgw5.epnet.com**, 15.01.2002

"Seyahat Acentalarının Sayısı", İstatistikler, **www.tursab.org.tr**, 16.04.2002.

SÜRMER, Canan,"İnsan Kaynakları Yönetimi Etkinliği Olarak Örgütsel Kariyer Planlama Ve Geliştirme", **http://www.psikolog.org.tr/bulten/yazilar/09_kariyerp.htm**, 19.04.2002

TARLAN, Deniz., Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve İş Doyumu Analizi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), D.E.Ü., S.B.E., Turizm İşletmeciliği A.B.D., İzmir, 2001.

ZOTTOLI, Michael A. ve John P. WANOUS.,"Recruitment Source Research: Current Status And Future Directions", Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 4, 2000, **http://Ehostvgw5.epnet.com**, 15.01.2002

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı

Bu çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü tarafından yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, seyahat acentalarında çalışanların işe alma süreci ve yöntemleri ile ilgili değerlendirmelerini belirlemektir. Çalışmanın sonuçları tamamen gizli tutulacak, sadece eğitim amaçlı kullanılacaktır.

Lütfen, bu anketi işe alma sürecinizi göz önüne alarak değerlendiriniz. Anketin doldurulması en fazla beş dakikanızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Nurlan MAMYRKULOV Yar. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

Lütfen, anket sorularını doğru bulma düzeyinize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifade hakkında bilginiz yok ise, **"Fikrim Yok"** seçeneğini, ifadeye tamamen katılıyorsanız **"Tamamen Katılıyorum"** seçeneğini **"X"** ile işaretleyiniz. Lütfen, aklınıza gelen ilk seçeneği işaretleyiniz.

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Fikrim Yok	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İşe alma sürecinde dürüstlüğe önem verilmektedir							
İşe alma sürecinde tarafsız yaklaşım bulunmaktadır							
İşe alma sürecinde yetenek düzeyi değerlendirilmektedir							
İşe alma sürecinde gelişme potansiyelim değerlendirilmektedir							
İşe alma sürecinde tecrübe düzeyim değerlendirilmektedir							
İşe alma sürecinde iş yerine uyum yeteneğime dikkat edilmektedir							
İşe alma sürecinde girişkenlik önemli bir kriterdir							
İşe alma sürecinde örgüt değerlerine uygunluk aranmaktadır							
İşe alma sürecinde genel sağlık durumu ile ilgili rapor istenmektedir							
İşe alma sürecinde mesleki yeterlilik düzeyine önem verilmektedir							
İşe alma sürecinde fiziksel görünüme ve tavırlara dikkat edilmektedir							
İşe alma düzeyinde eğitim düzeyi dikkate alınmaktadır							
İşe alma sürecinde kişisel ilgi alanları ve sosyal yaşam dikkate alınmaktadır							
İşe alma sürecinde tanıdıkların fikir ve önerileri dikkate alınmaktadır							
İşe alma sürecinde liderlik özelliği aranmaktadır							
Başvuru aşamasında özgeçmiş istenmektedir							
Başvuru aşamasında başvuru mektubu yeterli olmaktadır							

EK 1. ANKET FORMU (DEVAMI)

Başvuru formunda yer alan referanslara danışılmaktadır							
Yüz yüze mülakat yapılmaktadır							
Şahsi tavsiyelere dikkat edilmektedir							
Başvuru aşamasında acenta tarafından başvuru formu doldurulması istenmektedir							
Başvuru aşamasında özel yetenek testi uygulanmaktadır							
Başvuru aşamasında kişilik anketi uygulanmaktadır							
Acentanın iş ilanı yerel gazetede yer almaktadır							
Acentanın ilanı ulusal gazetede yer almaktadır							
Danışmanlık şirketi aracılığı ile başvuru yapılabilmektedir							
Eğitim kurumu aracılığı ile başvuru yapılabilmektedir							
Çalıştığım acentada farklı iş alanlarına yayılma eğilimi bulunmaktadır							
Çalıştığım acentada personel devri yüksektir							
Çalıştığım acentada geçici personel çalıştırılmaktadır							
Çalıştığım acentada işe alma süreci genel olarak profesyonelce yapılmaktadır							
Turizm sektöründe işe alma süreci genel olarak profesyonelce yapılmaktadır							
Türkiye'de tüm sektörlerde işe alma süreci profesyonelce yapılmaktadır							

1. Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?
   a) 20'den küçük b) 21-25 c) 26-30 d) 31-35 e) 36 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Kadın b) Erkek
3. Geliriniz aşağıdakilerden hangisidir? (Milyon TL)
   a) 150-250 b) 251-350 c) 351-450 d) 451-550 e) 551-650
   f) 651'den fazla
4. Kaç yıldır bu işte çalışmaktasınız?
   a) 0-2 b) 3-5 c) 6-9 d) 10 yıldan fazla
5. Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?
   a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü
6. Medeni durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Evli b) Bekar c) Dul d) Boşanmış
7. Çalışma statünüz aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Kadrolu b) Stajyer c) Belirli süreli d) Diğer
8. Çalışmakta olduğunuz acentada kaç kişi görev yapmaktadır?
   a) 1-4 b) 5-8 c) 9-12 d) 13-16 e) 17 ve üzeri
9. Acentanın sınıfı hangisidir?
   a) A Grubu b) B Grubu c) C Grubu d) Geçici A Grubu
10. Sizi işe alan yöneticinin eğitim durumu aşağıdakilerden hangisidir?
    a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü

KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ

EK 2. GAZETEYE VERİLEN İŞ İLANLARI ÖRNEKLERİ

Şirketimizin Çeşme, Kuşadası, Didim, Bodrum, Marmaris ve Fethiye Şubelerinde görevlendirilmek üzere,

Şube Yöneticileri
Operasyon ve Rezervasyon Elemanları
Profesyonel Rehberler (Tüm dillerden)
Transfermenler

Müracaatların, yabancı dilde yazılmış özgeçmiş ile, 0 252 417 31 89 numaralı fax yada avarimli@tantur.com.tr adresine yapılması gerekmektedir.

Tantur Turizm *World of TUI*

TIME TRAVEL

Rusya, Finlandiya, İsveç, Norveç ve Çek Cumhuriyeti'nde tur operatörlüğü bulunan şirketimizin Antalya, Alanya ve Marmaris bölgelerinde bulunan ofislerimizde istihdam edilmek üzere;

- ***Rezervasyon personeli***
  (Samo programı bilen tercih nedenidir),
- ***Operasyon personeli***
  (Araç opr. havaalanı opr. ve tur rezervasyonunda çalışmış),
- ***Cost Control personeli,***
- ***Muhasebe personeli***
  (Link programı bilen tercih nedenidir).

Yukarıdaki konularda en az üç sene çalışmış olan, İngilizce bilinmesi şart (ekstra rusça da bilenler tercih nedenidir), deneyimli elemanlar aranmaktadır. Müracaatlar fotoğraflı özgeçmiş ile şahsen yapılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Şirinyalı Mh. 1543 Sk. No.: 1 ANTALYA
Fax : 0.242. 324 34 45

GENÇLERE BÜYÜK FIRSAT

Türkiyenin önde gelen Turizm gruplarından olan firmamız Seyahat Acentası bölümünün değişik departmanlarında çalışmak ve bu alanda kariyer yapmak isteyenlere sürekli iş imkanı sunacaktır.

- **İngilizce ve Almanca dillerinden bir ya da tercihen ikisini iyi derecede konuşup yazabilen,**
- **Bilgisayar deneyimi olan,**
- **Konusunda iyi eğitim almış,**

Genç isteklilerin aşağıdaki kişi ve adrese bir adet CV ile yazılı olarak başvurmaları gerekmektedir.

Funda DEMİR
Altınova Sinan Mah.
Serik Cad. No: 405
07170 ANTALYA

EK 3. İŞ BAŞVURU FORMU ÖRNEĞİ

bintur
Turizm & Catering
BİNTUR TURİZM ve CATERING HİZMETLERİ TİCARET A.Ş.

İŞ İSTEK FORMU

Buraya Fotoğrafınızı yapıştırınız

ÖNEMLİDİR :

1 - Bu formu kendi el yazınızla doldurup imzalayınız.
2 - Bütün soruları dikkatle ve eksiksiz olarak cevaplandırınız.
3 - Kısa cevaplarda, ilgili kareye (X) işareti koyunuz.
4 - Form doldurtmak, şirketimizi hiçbir taahhüt altına sokmaz.
5 - İşe alınanlardan yanlış bilgi verenlerin hizmet akdi ihbarsız ve tazminatsız feshedilir.

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Doğum tarihi ----/----/ ----	Doğum yeri	Cinsiyeti Erkek ☐ Kadın ☐	Milliyeti
Medeni durumu Bekar ☐ Boşanmış ☐ Evli ☐ Dul ☐	Adresi			Tel. No.

Baba adı, soyadı	Yaşı	İşi	Eşinin adı, soyadı	Yaşı	İşi
Anne adı, soyadı	Yaşı	İşi	Çocuklarının adı, soyadı	Yaşı	İşi
Kardeşlerinin adı, soyadı	Yaşı	İşi			

Bakmakla yükümlü olduğunuz kimseler varmı? Evet ☐ Hayır ☐

Varsa yakınlık derecesi

EĞİTİM DURUMU

	Okulun adı, yeri	Öğrenim yılları Başlangıç	Bitiş	Bitirmedinizse tasdikname aldığınız sınıf
İlkokul				
Ortaokul				
Lise				
Yüksek Okul				
Lisans üstü				

Özel ihtisas ve mesleki kurslar	Süreleri
1 -	
2 -	

Bildiği yabancı dil ve Derecesi	Anlama			Konuşma			Yazma		
	Çokiyi	Iyi	Orta	Çokiyi	Iyi	Orta	Çokiyi	Iyi	Orta
1 -									
2 -									
3 -									

Daktilo bilir misiniz? Evet ☐ Hayır ☐
Bilgisayar Kullanabilir misiniz? Evet ☐ Hayır ☐
Telex kullanabilir misiniz? Evet ☐ Hayır ☐
Fax kullanabilir misiniz? Evet ☐ Hayır ☐
Oto ehliyetiniz var mı? Evet ☐ Hayır ☐
Sınıfı ☐
Alındığı tarih ve şehir
----/----/ ----

EK 3. İŞ BAŞVURU FORMU ÖRNEĞİ (DEVAMI)

REFERANSLARI

Sizi en az 3 yıldan beri tanıyan, karekteriniz ve iş kabiliyetiniz hakkında bilgi verebilecek akrabanız olmayan 3 şahsın adını yazınız.

Adı, Soyadı	İşi	Adresi	Tel. No.
1 -			
2 -			
3 -			
YAŞAR GRUBU personelinden kim bize sizin hakkınızda bilgi verebilir.	1 -	2 -	3 -

İŞ TECRÜBESİ

Daha önce çalıştığınız işyerlerini en sondan başlamak üzere yazınız.

İşyerinin adı, adresi, Tel No'su	Görev	Yılık Brüt geliriniz	Giriş Tarihi	Çıkış Tarihi	Ayrılış Sebebi
1 -			--- / --- / ---	--- / --- / ---	
2 -			--- / --- / ---	--- / --- / ---	
3 -			--- / --- / ---	--- / --- / ---	
4 -			--- / --- / ---	--- / --- / ---	
5 -			--- / --- / ---	--- / --- / ---	
6 -			--- / --- / ---	--- / --- / ---	

YAŞAR HOLDİNG'de veya YAŞAR HOLDİNG'e bağlı şirketlerde daha önce çalıştınız mı?	Cevabınız evetse, şirketin adı	Kısım - Görev	Giriş - Çıkış Tarihleri	Ayrılış Sebebi
Evet ☐ Hayır ☐	Evetse amiriniz kimdi?			

ASKERLİK DURUMU

Askerlik yaptınız mı?	Hizmet süresi	Terhis tarihi ve yeri	Sınıf ve rütbesi
Evet ☐ Hayır ☐	Tam süreli ☐ Kısa süreli ☐	---- / ---- / ----	

Askerlik yapmadınızsa en son yoklama durumu?

Sair bilgiler

SAĞLIK DURUMUNUZ

Boy	Kilo	Herhangi bir sıhhi rahatsızlık bedeni arıza (görme, işitme, el, ayak, konuşma), ameliyat, kırık veya ciğer hastalığı geçirdiniz mi? Evet ☐ Hayır ☐

Cevabınız evetse tarihini belirtiniz ve kısaca izah ediniz.

EK 3. İŞ BAŞVURU FORMU ÖRNEĞİ (DEVAMI)

SOSYAL HAYATI

Kültürel ve sportif faaliyetleriniz?	Diğer Sosyal Faaliyetleriniz?
Herhangi bir dernekte üyeliğiniz veya faal göreviniz varsa veya olduysa açıklayınız?	
Herhangi bir Sendikada üyeliğiniz veya faal göreviniz varsa veya olduysa açıklayınız?	

DİĞER TAMAMLAYICI BİLGİLER

Herhangi bir sebeple mahkemeye çıktınız mı? Hayır ☐ Evet ☐	Cevabınız evet ise isnat olunan suçu ve aldınızsa cezayı belirtiniz.		
Eş, çocuk, anne ve babanız Yaşar Holding veya bağlı kuruluşa daha önce çalıştı mı? Evet ☐ Hayır ☐	Evetse adı, soyadı ve yakınlık derecesi	Çalıştığı şirket ve kısmı	Ayrılış tarihi ve sebebi ---- / ---- / ----
Eş, çocuk, anne, baba, kardeş ve kardeş çocuklarınızdan kimse Yaşar Holding veya bağlı kuruluşta halen çalışıyor mu? Evet ☐ Hayır ☐	Evetse adı, soyadı ve yakınlık derecesi	Çalıştığı şirket ve kısmı	İşe giriş tarihi ---- / ---- / ----
Emekli misiniz? Evet ☐ Hayır ☐	Cevabınız evetse nereden emekli oldunuz? Emekli san. ☐ S.S.K ☐ Diğer	İlk sigortalı oluş tarihi ---- / ---- / ----	Sigorta no.su
Bize müracaatınız tavsiye ile mi oldu? Evet ☐ Hayır ☐	Cevabınız evetse sizi tavsiye edenin, adı soyadı ve yakınlık derecesi		
Bu bize yaptığınız ilk müracaat mı? Evet ☐ Hayır ☐	Cevabınız hayır ise bilgi veriniz.		

KISACA HAYAT HİKAYENİZ

EK 3. İŞ BAŞVURU FORMU ÖRNEĞİ (DEVAMI)

İSTİHDAM VE GELİR DURUMU

Ne tip bir işi tercih edersiniz? Tercih sırasıyla yazınız.	1 -	2 -	3 -
Herhangi bir kuruluşa mecburi hizmetiniz var mı? Var ☐ Yok ☐	Varsa hangi kuruluşa?		Mecburi hizmet süresi
Vardiyalı çalışmayı kabul eder misiniz? Evet ☐ Hayır ☐	Gayri menkulünüz var mı? Var ☐ Yok ☐	Varsa izah ediniz.	
İstediğiniz brüt yıllık Gelir	Başka geliriniz varsa izah ediniz.		
Seyahat edebilir misiniz?	Görev icabı ikamet değiştirebilir misiniz?		
Mesai saati dışında çalışmayı kabul eder misiniz?	Ne zaman işe başlayabilirsiniz?		

Bu formda verdiğim bilgilerin ve yazdıklarımın hizmet akdine esas teşkil ettiğini, bunların doğru eksiksiz ve hakikate uygun olduğunu ve ..... aylık deneme süresine tabi olacağımı teyid ve beyan ederim.

Tarih ----- / ----- / ------

İmza :

İŞE KABUL İŞLEMLERİ (Bu kısım Personel müdürlüğünce doldurulacaktır.)

Personel Müdürü Kanaati Tarih ..... / ..... /	Kısım Müdürü Kanaati Tarih ..... / ..... /	Test Sonuçları Referansların Neticesi Tarih ..... / ..... /	
Düşünceler Tarih ..... / ..... /			
İşyeri Sicil No.	İşe başlama tarihi ----- / ----- / ----	Deneme Süresi ..... Ay	Servisi İş ünvanı
Başlangıç ücreti : Ayda TL. Saat Krş. Kati kabulde ücreti Ayda Tl. Saat Krş.		Sigorta Sicil No.	

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ