

Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri

Dr. Meryem Akoğlan

Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu

ÖZET

Bu makalede, insan kaynakları yönetimi açısından önemli olan personel seçimi aşamaları ve kullanılan yöntemler tanıtılmaktadır. Emek - yoğun bir sektör olan turizmde insan kaynağından verimli olarak yararlanmak, işgören devir hızını düşürmek, personel eğitim masraflarını azaltmak için personelin doğru seçilmesi, yani işe uygun olması üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu nedenle, personelin seçimi ve kullanılan seçim yöntemleri, insan kaynakları açısından önem taşımaktadır. Personel seçiminde sınav, görüşme, referans, değerlendirme merkezi, biyografik envanter yöntemleri kullanılabilir. İşletmeler için türüne, mali durumlarına göre bu yöntemlerden birini seçebilirler.

Anahtar sözcükler: İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi, personel seçim yöntemleri, turizm sektörü

Tüm dünyada ülke ekonomilerinin önemli bir gelir kaynağı olan turizm sektörü, ülkemizde 1980'li yıllardan sonra hızla gelişmeye başlamıştır. Bu gelişmenin bir sonucu olarak, bu alandaki işgücü hem sayısal hem de nitelik yönünde önemli gelişmeler göstermiştir. Bilindiği üzere, bu sektördeki işgücü diğer sektörlerden daha farklı özelliklere sahiptir. Çünkü, turizm işletmelerinde üretimin yoğun işgücü ile gerçekleşmesi fazla işgücü istihdamını zorunlu hale getirirken, bazı işlerin müşteri ile ortak mekanlarda (servis, önbüro hizmetleri gibi) gerçekleşmesi, kalifiye eleman zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Günümüz turizm sektöründe, çalışanların tutumu ve davranışlarının iş gereklerine uygun olmasının önemli bir kalite faktörü olarak kabul edilmesi, işletmelerde insan kaynağı seçim sürecinin önemini artırmıştır (Altuğ ve Kırdök 1996: 88). Başka bir deyişle, mal ve hizmetlerin istenilen kalitede üretilmesi ve sunulması için, bu sektördeki insan kaynağının niceliksel ve niteliksel anlamda geliştirilmesine şiddetle ihtiyaç vardır (Medlik 1980 :109, Wheelhouse 1989: 13). Ayrıca, bir elemanın işe alınması, işi öğrenmesi ve işletme için yararlı

duruma gelmesi sürecinde işletmeye olan zaman ve para maliyetinin de göz ardı edilmemesi gerekir (Özkaya 1998:21). Bu konuda yapılacak yanlışlar, ileride kalitesiz hizmet üretiminin yanı sıra, artan işgören devir hızı nedeniyle ortaya çıkan yeni eleman alımı ile ilgili maliyet olarak geri döner (Worsfold 1989: 33). Özellikle, yönetici olarak istihdam edilecek ya da yönetici olarak yetiştirilecek elemanın seçimi aşamasında daha dikkatli davranılması gerekmektedir (Mathis ve Jackson 1991:55)

Günümüzde insan kaynağı yönetiminin gelişimine paralel olarak insan kaynağı seçim sürecini de, sadece adaylar arasından işi yapacak bir elemanın bulunması gibi dar bir çerçevede görmek doğru değildir.

Seçim çalışması sırasında adaylar titiz bir analiz sonucunda işe alınırsa, işe alınan kişi mesleki bilgisi, bedensel ve zihinsel özellikleri, kişilik bulguları yönüyle de incelenmiş olacaktır. Dolayısıyla, bu bilgilerden yeni işe alınan elemanın yönlendirilmesinde, eğitiminde ve geliştirilmesinde, yararlanmak mümkün olacaktır. Bilindiği gibi, başarılı bir seçim süreci için, işe uygun adayların

işletmeye başvurması gerekmektedir. Kalifiye elemanların işletmeleri tercih faktörleri arasında kariyer planlaması ya da terfi imkânlarının ilk öncelikler olarak yer aldığı düşünöldüğünde, seçim aşamasına verilen önemin işletmeye kaliteli eleman çekme konusunda da etkili olduğu görölmektedir (Werter ve Davis 1985: 179). İşletmelerinde insan kaynağının verimli kullanımında önemli bir aşama olan insan kaynağı seçimi; işe başvuran adaylar arasından için gerektirdiği niteliklere uygun olan kişinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Başarılı bir insan kaynağı seçim süreci şu aşamalarla gerçeleştirilir.

- Devamsızlık ve işgücü devir hızı ölçütleri dikkate alınarak insangücü planlaması yapılır ve işgücü envanteri hazırlanır. Bu aşamada işletmenin gelecekteki net insangücü sayısı, niteliği ve bu elemanların nereden sağlanacağı sorularına cevap aranır.
- İş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri de gözönünde bulundurularak, çeşitli işgören kaynakları araştırılır. Bu arada, mümkün olduğu kadar çok sayıda kişinin açık işlere başvuruda bulunması sağlanır (Iverson 1989: 231, Muchinsky 1986: 192).
- İş başvurusu; işe uygun elemanların iş isteme formlarını (Aşkun 1976:16) ya da günümüzde kullanılan ifade ile CV'lerini (curriculum vitae) işletmeye teslim etmesi şeklinde gerçeleştirilmektedir (Nobis 1986: 12). Toplanan bu başvurularla daha sonra kesin personel seçim havuzu oluşturulmaktadır (Ataol ve Aldemir 1991:74).
- Bu şekilde bir ön elemenden geçen adaylar, ilgili departman yöneticilerinin de katıldığı yazılı ya da sözlü sınavla alınır.
- Referans ve sağlık kontrollerinin yapılmasından sonra süreç kesin seçim aşaması ile tamamlanır (Geylan 1996: 103, Aktaş 1996:165-166).

Turizm işletmelerinde insan kaynağı seçimi amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar; test (sınav), görüşme (mülakat), biyografik envanter, referans mektupları ve değerleme merkezi olarak sıralanmaktadır

TEST (SINAV)

İşletmelerde insan kaynağı bulma konusunda en çok başvurulan araçlardan biri yazılı veya uygulamalı olarak yapılan sınavlardır. Sınavlarda soruların iş özelliklerine uygun olması, adayın bilgi yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkân vermesi gerekir. Geleneksel sınav uygulama yön-

temlerinde, her tür işe aynı tip sınav ya da test uygulanmaktaydı. Ancak, günümüzde, her işe uyarlanan genel sınavların istenilen nitelikte elemanı seçmede yeterli olmadığı görölmüştür (Aldemir ve Ataol 1993:97, Randall ve Vandra 1990:158). Bu nedenle, işe uygun farklı testlerin geliştirilmesine başlanmıştır.

İşgören seçiminde test uygulama çeşitli amaçlara yönelik olabilir. Bireyin işte başarılı olup olmayacağını analiz etmek için bilgi ve başarı testleri, potansiyelini ölçmek için yetenek testleri, kişilik, ilgi ve davranışını ölçmek için motivasyon testleri gibi psikoteknik testler de uygulanmaktadır (Yüksel 1997:101, Hunter and Hunter 1984:82). Çok seyrek de olsa, bireyin el yazısından kişiliğinin analizine çalışıldığı graphology tekniği de bu amaçla kullanılabilir (Robertnson ve Makin 1986: 45, Yüksel 1997: 99).

GÖRÜŞME (MÜLAKAT)

Seçim görüşmeleri adaylarla yüzyüze yapılan konuşmalardır. Görüşmelerin yapılmasındaki amaç, adayın işe kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir. Seçim görüşmelerinde adayın belirlenen işi yapıp yapamayacağı ve adayın diğer adaylara kıyasla nasıl biri olduğu belirlenmeye çalışılır (Megginson 1981:181). Turizm işletmelerinde bu seçim yöntemi, önbüro ve servis hizmetleri gibi direkt müşteri ile ilişkili olan işlere eleman alarnının yanında, yönetsel ve kurmay düzeydeki personel seçiminde de uygulanabilir. Görüşmeler; görüşmeciye aday hakkında bilgi edinme olanağı verirken, adaylara da işletme hakkında bilgi alma olanağı sağlar (Worsfold 1989: 20). Seçim görüşmeleri için türüne, görüşmecinin deneyimine ve görüşmenin amacına göre; serbest (plansız), planlı (structured) karma, sorun çözme, grup, stresli, ve yoğunlaştırılmış olarak gruplandırılmaktadır (Erdoğan 1991: 70, Palmer ve Winters 1991: 79).

Turizm sektöründe özellikle, yönetici eleman seçiminde planlı görüşmelerden yararlanılarak daha detaylı ve sistematik bilgiler elde edilmesi amaçlanmaktadır (Wheelhouse 1989:75, Latham 1980:422). Tüm görüşme yöntemlerinde görüşme süreci; hazırlık, iletişim kurma, bilgi alışverişi, sonuç ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır (Gürer 1990:12). Seçim görüşmelerinin yararlı yönleri olduğu kadar eksikleri de vardır. Görüşmelerin güvenilirliği ve geçerliliği zaman zaman tartışma konusu olmaktadır (Geylan 1996: 109).

DEĞERLEME MERKEZİ

Değerleme merkezi yöntemi insan kaynağının seçiminde test ve görüşme yöntemlerine göre daha yeni bir sistemdir. Bu sistem belirli bir işe seçilecek bireyin yeteneklerinin değerlendirilmesinde birçok farklı, fakat birbirini tamamlayan tekniğin birarada kullanılmasını içerir. Böylece adayların mevcut ve geliştirilmesi gereken yetenekleri konusunun belirlenmesine yardımcı olur. Değerleme merkezinde yoğun bilgi birikimine ihtiyaç olduğu için uzman kişilerin görev alması gerekir.

Yöntem şu şekilde uygulanmaktadır; adaya ihtiyaç duyulan materyal ve bilgi içeren, çözülmesi gereken bir sorunlar paketi verilir ve adayın bir yönetici olarak belli bir süre sorunları ele alması beklenir. Bu yöntemde ayrıca, lidersiz grup tartışmaları, sözlü sunuş alıştırmaları, rol alma ve oynama, bireyin motivasyon ve başarısını ölçmeye yarayan psikolojik testlere de yer verilebilir. Bu yöntemle bireyin sadece bilgi ve yeteneğini değil, belli olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarının da belirlenmesi sağlanır (Yüksel 1997: 108).

Genellikle, yönetici düzeyindeki personelin işe alınmasında tercih edilen bu yöntem (Worsfold 1989: 20), bazı işyerlerinde adayların "stajer" olarak işe başlatılması ve eğitim dönemi sonunda bir yeterlik sınavına tabi tutularak başarılı adayların işletmede sürekli çalışan konumuna getirilmesi, diğer adayların işine son verilmesi şeklinde uygulanabilmektedir (Erdoğan 1991 :83).

REFERANSLAR

Referanslar, uzun yıllar personel seçimi aşamasında kullanılan en popüler yöntem olmuştur. Örneğin, İngiltere'de otel ve yiyecek-içecek endüstrisindeki işletmelerin % 90'nının personel seçim aşamasında bu yöntemden yararlandığı belirlenmiştir (Gill 1980:23).

Referanslar standart bir form şeklinde hazırlanacağı gibi, serbest planla hazırlanmış bir referans mektubu şeklinde de düzenlenebilir. ABD'de referanslar standart soruların cevaplandırıldığı standart belgeler niteliğinde hazırlanırken, en fazla sorunun cevaplandırıldığı referanslar, İngiltere'de kullanılmaktadır. Ancak, araştırmalar, referansların kişi performansının tahmin edilmesinde fazla belirleyici olmadığını ortaya koymaktadır (Caroll ve Nash 1982: 45, Robertson ve Makin 1986: 50).

Referanslar amaçları açısından iki gruba ayrılır. Birincisi, özel referanslardır. Özel referanslar adayın sağlam karakterli biri olduğuna tanıklık eden re-

feranslardır. Bu tür referanslar genellikle adayın ailesinin veya yakınlarının imzasını taşır. Özel referansların tarafsızlığından emin olunmadığı için personel seçiminde nadiren kullanılır. İkinci grup referanslar, adayın çalışma hayatını yorumlayan referanslardır. Bunlara "istihdam referansları" adı verilir. İstihdam referansları, adayın bir önceki işinde sorumlu olduğu yönetici tarafından verilir. Şayet aday ilk kez çalışmaya başlıyorsa, adayın eğitim kurumundan alacağı bir referans ta istihdam referansı yerine geçebilir. Referanslarda adayın olumlu yönüne ağırlık verildiği için birçok yönetici bu bilgilere şüphe ile bakar. Aday hakkında kötü referans vermek, sevimsiz ve yasal açıdan riskli bir iştir. Bu nedenle referans sahipleri, özellikle yazılı olarak referans vermektan kaçınırlar. Ancak, personel seçiminde mutlaka bir referans kontrolü gerekiyorsa ve bunun telefonla yapılması maliyet ve güvenilirlik açısından daha çok tercih edilmektedir (Wether ve Davis 1981:163).

BİOGRAFİK ENVANTER (BİODATA)

Kişinin biyografik envanterinin seçim aşamasında kullanılmasını ifade eden bu yöntem, kişinin geçmişteki iş başarısına dayanılarak, gelecekteki başarısının tahmin edilmesi amacıyla kullanılır. Bu form, genellikle başvuru formlarından toplanan bilgilerle hazırlanmaktadır. Ancak, biyografik envanter bu şekilde hazırlandığında, çok sınırlı miktarda bilgi toplanmaktadır. Daha detaylı bilgi istendiğinde uygulanan yöntem, kişiye "hayat hikayesi"nin yazdırılmasıdır. Tipik bir biyografik envanter yaklaşık 100 soruyu kapsar (Worsfold 1989:19). Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda bu yöntemin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğu yolunda sonuçlar elde edilmesine rağmen, işletmelerde ancak % 6 gibi çok sınırlı oranla kullanıldığı belirlenmiştir. Turizm endüstrisinde ise, bu yöntemin sık kullanıldığını gösteren herhangi bir araştırma bulgusuna rastlanamamıştır (Robertson ve Makin 1986:52). Bu yöntem genellikle yönetici personel seçiminde kullanılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen seçim yöntemlerinden birinin kullanılmasına karar verilmesinde,

- İşletme politikaları (mevcut personelin yükseltilmesi politikası, ücret politikası, istihdam politikası vb.),
- İşgücü planları,
- Personel seçimi sürecinde görevli olan yöneticilerin tutumu,

● Çevresel koşulların (emek piyasası, sendikalar, mevsimlik yoğunlaşmalar, yasalar vb.) gibi birçok faktörün etkili olduğu görülmektedir (Werther ve Davis 1981:131).

● Ancak, bu faktörlerin yanında, maliyet ve geçerlilik ilişkisi de önemli belirleyiciler olarak dikkat çekmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırma (Muchinsky 1986: 34) sonucu aşağıda Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1 incelendiğinde, biyografik envanterin ve sınavların düşük maliyetle yüksek geçerliliğe sahip sonuçlar verdiği görülmektedir. Değerleme merkezi ise, yüksek geçerliliğe sahip bir yöntem olmasına karşın, maliyeti yüksek bir seçim yöntemi olarak belirlenmiştir.

Yukarıda kavramsal çerçevesi açıklanmaya çalışılan insan kaynağı seçim sürecinde kullanılan yöntemler, görüldüğü gibi birçok çalışmaya konu olmuştur. Ancak, sadece bu konu ile ilgili yapılan spesifik araştırmaların sayıca azlığı da dikkat çekmektedir. Öncelikle, sanayi sektöründe gerçekleştirilen bu araştırmalarda, işletmelerin çeşitli kademelerine eleman seçiminde evrensel olarak kullanılan seçim araçlarından birinin "görüşme" yöntemi olduğu görülmektedir.

ABD 'de yapılan ve 2500 işletmenin katıldığı bir araştırmaya göre, işletmelerin %64'üne göre görüşme, personel seçiminde karar vermeyi sağlayan en önemli araç durumundadır. Yine, aynı araştırmaya cevap verenlerin % 32'sine göre, görüşme ikinci derecede önemli personel seçim aracıdır (Erdoğan 1991: 65). Yine, ABD yapılan bir başka araştırma sonucuda (Dubrin 1981:124), işletmelerin %90'unun seçim görüşmelerine güvendikleri ve uyguladıklarını ortaya çıkarmıştır.

Ülkemizde de benzer amaçla gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki araştırma sonuçlarına göre, işletmelerde tüm kademelere eleman seçiminde "görüşme" yöntemi önemli bir seçim aracı durumun-

dadır ve işletmelerin %92'sinde personel seçiminde kullanılan tek yöntem olarak belirlenmiştir (Sambuncuoğlu 1988: 45, Energin 1970:108).

Turizm sektöründe ise, insan kaynakları konusunda yürütülen bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre, (Akoğlan ve Kozak 1997:31); bu sektörde çalışanların yaklaşık % 54.6'sı "görüşme" yöntemi ile % 29.8'i sözlü ve yazılı referanslarla, % 4.9'u diğer işletmelerden transfer edilerek ve % 10.7'sinin ise, herhangi bir sınava tabii tutulmadan sadece ön eleme ve başvuru formunun doldurulması ile işe alındıkları yolunda bulgulara ulaşılmıştır.

SONUÇ

Rekabetin hızla arttığı günümüzün turizm sektöründe işletmeler, mevcut üretim kaynaklarını en uygun şekilde kullanarak kârlılık ve verimliliklerini artırma çabası içindedirler. Bunu yaparken de, insan kaynaklarının doğru kullanımının da diğer üretim kaynakları kadar dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü, turizm sektöründe hizmet halen işgücü yoğun olarak üretilmektedir ve hizmetin kalitesinde işgören (fiziksel ve davranış yönüyle) önemli bir faktördür. İnsan kaynağından rasyonel olarak yararlanmak için, eğitim ve geliştirme, motivasyon, iş süreçlerinin iyileştirilmesi gibi çeşitli teknikler bulunmaktadır. Ancak, kişinin işletmede göreve başlatılması sırasında kullanılan seçim yöntemleri ve bu aşamaya gösterilen özen, işe uygun personel alımını sağlayarak, ileride ortaya çıkacak birçok sorunun başlangıçta önlenmesi açısından insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımına yardımcı olacaktır.

İnsan kaynağı seçim süreci ile ilgili olarak işletmelerde genellikle, görüşme yönteminin kullanıldığı görülmektedir. Durum turizm sektörü açısından incelendiğinde ise, yine en çok tercih edilen seçim yönteminin "görüşme" olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, bu sektörde ikinci derecede tercih edilen yöntemin "referans" olması da dikkat çekicidir (Türkiye'deki uygulamalarda kartvizit kullanımı da bu yöntemde dahildir). Sektörün mevsimlik olması, ucuz işgücü ve kalifiye eleman çokluğu, işgücü devir hızının yüksekliği gibi birçok nedenden dolayı personel seçim sürecine gereken titizliğin gösterilememesinin bir sonucu olarak, çeşitli bölüm ve yönetsel düzeyler için eleman alımında sadece "görüşme" ve "referans" yönteminin tercih edilmesi, işgücünün verimliliği ve kalitesi açısından olumsuz etkileri olabilecek bir uygulamadır. □

TABLO 1. Personel seçiminde geçerlilik ve maliyet faktörleri

Seçim Yöntemi	Geçerlilik	Maliyet
Referanslar	Düşük	Düşük
Görüşmeler	Düşük	Orta
Sınavlar (testler)	Orta	Düşük
Biyografik envanter	Yüksek	Düşük
Değerleme Merkezi	Yüksek	Yüksek

KAYNAKLAR

- AKTAŞ, Ahmet (1996). *Turizm İşletmelerinde Yönetim, Eşkişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları*, Yayın No: 506.
- ATAOL, A., ALDEMİR, C. (1991). *Personel Yönetimi*. İzmir: Kardeşler Ciltevi.
- ALTUĞ, D. ve KIRDÖK, G.(1996).Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Davranışsal Yönü ve Bir Araştırma Örneği. *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Semineri*, Nevşehir.
- AŞKUN, İ.(1978). *İşgören*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- CAROLI, S. ve NASH, A.N.(1982). Effectiveness of a Forced Choice Reference Check. *Personel Administration*, Sayı. 35.
- DUSRIN, Robert (1981). *Personnel and Human Resource Management*. New York: Van Nostrand Comp.
- ERDOĞAN, Atilla (1991). *Personel Seçimi ve Başarı Değerleme*. İstanbul: İ.Ü., İşletme Fak Yayını No: 248, İşletme İktisadi Enst. Yayın No: 141.
- ENERGİN, Doğan (1970). Başarı Değerlendirmede Yeni Gelişmeler. *Sevk ve İdare Dergisi*, Sayı.27, Eylül-Ekim.
- GEYLAN, R..(1996). *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Met Yayıncılık.
- GÜRER, Canan (1990). *Personel Seçiminde Görüşme*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- HUNTER, J.E. ve HUNTER R.F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors. *Psychological Bulletin*, Sayı. 96.
- IVERSON, K (1989). *Introduction to Hospitality Management*. New York: Van Nostrand ReinHold.
- KLIMOSKI, R.J. ve Rafaeli A.(1983). Interfering Personel Qualities Through Handwriting Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, Cilt. 56.
- KOZAK, N. ve AKOĞLAN, M.(1997). *Dedeman Otel İşletmelerinde Personel Profili Araştırması*. Ankara: Yayınlanmamış Araştırma Raporu.
- LATHAM, G. , Saari L., Pursell E. ve Campion M. A (1980). The Situational Interview. *Journal of Applied Psychology*, Sayı. 65.
- MEDLIK, S.(1980). *The Business of Hotels*. London: William Heinemann Ltd. Pub.
- MEGGINSON, L.(1981). *Personnel Management*. Illinois: Homewood Richard D. Irwin Inc.,
- MATHIS, R. ve Jackson H. (1991). *Human Resource Management*, USA: West Publishing Comp.
- MUCHINSKY, M. (1986). Personel Selection Methods. Cooper C.L. ve Robertson içinde 1. baskı, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.
- NOBIS, G.(1986). *The Value of Information on Career Patterns in the Hotel and Catering Industry in Recruitment Training*. London: HCITB.
- ÖZKAYA, M.(1998). Yönetim Liderliğinde Vehbi Koç. *Anahtar Dergisi*, MPM Yayını, 10 (109).
- PALMER, M. ve WINTERS, K.(1991). *İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, İstanbul: Rota Yayınlar.
- RANDALI, S. ve VANDRA, Huber (1990). *Personel and Human Resource*, USA: West Publishing Comp.
- ROBERTSON, J. ve MAKIN, P.(1986). Management Selection in Britain. *Occupational Psychology*, 59 (45).
- SABUNCUOĞLU, Z.(1988). *Personel Yönetim*. İstanbul.
- WERTHER, W. ve DAVIS, K. (1981). *Personnel Management and Human Resources*. New York: Mc Graw Hill Book Comp.
- WERTHER, W. ve DAVIS, K. (1985). *Canadian Personnel Management and Human Resources*. Toronto: Mc Graw-Hill Ryerson Ltd.,
- WHEELHOUSE, D.(1989). *Managing Human Reseources in the Hospitality Industry*. Michigan: The Institute of The American Hotel & Motel Association.
- WORSFOLD, P.M.(1989). A Personel Profile of The Hotel Manager. *International Journal of Hospitality Management*. 8 (1).
- WORSFOLD, P.M. (1989). Management Selection in the Hospitality Industry. *Contemporary Hospitality Management*, 1 (1).
- YÜKSEL, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Volkan Matbaacılık.
- Edwards, JOHN VE DİĞERLERİ (DERLEYENLER) (1986). *MANPOWER Planning: Select Readings*. John Willey and Sons Inc.

Gönderilme tarihi : Aralık 1997
Değerlendirme : Şubat 1998
Düzeltilme : Mart 1998
Kabul : Mart 1998

Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research

<http://members.tripod.com/~anatoliajournal>