

SEYAHAT ACENTELERİNİN TURİST REHBERLERİNİ SEÇME VE İŞE ALMA SÜRECİNDEKİ EĞİLİMLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Özlem KÖROĞLU

Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu,
ozlemkoroglu_98@yahoo.com

Uzm. Bilge MERTER

Özet

Seyahat acentelerinin turist rehberlerini seçme ve işe alma sürecindeki eğilimlerinin belirlenmesi ve doğru rehberi işe almanın etkileri konusundaki tutumlarının ölçülmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Elde edilen kuramsal bilgilere dayanarak anket formu geliştirilmiş ve verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Bu araştırmanın evrenini İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren seyahat acenteleri oluşturmaktadır ve araştırma sonunda toplam 96 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada, rehberlerin işe başvurusunda referans yolunu tercih ettikleri, seyahat acentelerinin da rehberleri işe alırken işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyelerini dikkate aldıkları ve rehber seçiminde sektör deneyimine ve iletişim becerisine önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Seyahat acentelerinin işgören seçim sürecinde en fazla aday ile görüşmeyi tercih ettikleri ve adayın geçmiş deneyimlerine ilişkin referans araştırması yaptıkları belirlenmiştir. İşgören seçimi sonrasında ise rehberin açık bir şekilde iş tanımlamasının yapıldığı ve belirli dönemlerde rehberin performansının değerlendirildiği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte seyahat acentelerinin, doğru rehberi işe almanın en fazla müşterileri ve işletmeyi etkilediği yönünde tutum geliştirdikleri saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Seyahat Acenteleri, Turist Rehberleri, İşgören Bulma, İşgören Seçme, İşe Alma.

AN INVESTIGATION TO DETERMINE THE TRAVEL AGENCIES' ATTITUDES ON THE PROCESS OF THE TOURIST GUIDES' RECRUITMENT AND SELECTION

Abstract

The aim of the study is to determine the tendency of the travel agencies in the process of selection and hiring tourist guides and to measure their attitudes about the effects of hiring the right guide. A questionnaire, which is based on the obtained theoretical information, has been developed and in order to obtain data, survey method has been used. The population of this research is the travel agencies operating within the boundaries of İstanbul and at the end of the research 96 questionnaires in total have been evaluated. At the end of this research it has been determined that the guides prefer using reference when they apply for a job, travel agencies consider the recommendations of the business workers and acquaintances when they hire the guides and the travel agencies consider the business experience and communication skills of the guides in the selection of them. The meetings with the candidate and a reference research about the past experiences of the candidate are the most preferred methods of the travel agencies in the process of employee selection. It has also been determined that the job of the guide is clearly described and the performance of the guide is evaluated during certain periods by travel agencies after the employee selection. In addition to that, it has been determined that travel agencies have developed attitudes on hiring the right guide, which mostly affects the customers and enterprise.

Key Words: Travel Agencies, Tourist Guides, Employee Recruitment, Employee Selection.

Giriş

Son yıllarda önemini daha da hissettirmeye başlayan turizm olgusu, büyük bir hızla gelişimine devam etmektedir. Bu gelişim sürecinde, ülke turizminin daha iyi noktalara ulaşmasında, turizm sektörü içinde faaliyet gösteren konaklama (otelcilik), rekreasyon, animasyon, yiyecek-içecek ve ulaştırma işletmeleri, tur operatörleri ve seyahat acenteleri önemli bir paya sahiptirler. Özellikle kitle turizminin artış gösterdiği son yıllarda seyahat amacı ne olursa olsun seyahat acentelerine olan talep artmakta ve turizm talebinin gelişimi seyahat acentelerine daha önemli sorumluluklar yüklemektedir. Seyahat acentelerinin nitelikli işgörenleri içinde turist rehberleri önemli yer tutmaktadır. Seyahat acentelerine olan talep, turist rehberlerine olan talebi de arttırmaktadır. Çünkü kataloglarla, broşürlerle, fuarlarla, diğer tanıtım ve reklam araçlarıyla kazanılan müşterilerin, sürekli müşteri haline gelebilmesinde turist rehberlerinin rolü oldukça büyüktür (Batman ve diğerleri, 2000: 3). Araştırmacılar da, turizmin gelişmesinde ve turistlerin satın aldıkları turların turistik deneyime dönüşmesinde, rehberlik hizmetinin ve turist rehberlerinin anahtar unsur olduğunu ortaya koymuşlardır (Cohen ve diğerleri, 2002: 920). Turist rehberleri, turizm sektöründe çok büyük görev ve sorumluluklar yüklenmekte, turistlerin karşılanmalarından uğurlanmalarına kadar sürekli yakın ilişkide bulunacakları rehberlerinden görecekları ilgi ve içtenlik dolu bir misafirlik duygusu ile sunulan hizmet sayesinde kendilerini rahat ve huzurlu hissetmektedirler.

Seyahat işletmelerinin özellikle paket turlarda bir araya getirdikleri ulaştırma, biletleme, yeme-içme, konaklama, eğlence, müze ve öğrenme yeri gibi hizmetlerin eyleme dönüştüğü anlarda, bütün yetki ve sorumluluk turist rehberlerinde olmaktadır. Böylece turizm alanında faaliyet gösteren işletmeler ve rehber dışındaki diğer işgörenler turistlerle her zaman doğrudan iletişim kurma imkânı bulamazken turist rehberleri, turistlerle doğrudan iletişim kurabilme imkânına sahip olmaktadır (Zengin ve diğerleri, 2004: 366). Özellikle organize turlarla ülkeye gelen bir turist için en uzun süre beraber olduğu ve en çok etkilendiği kişi turist rehberidir. Turisti havaalanında karşılayan ve gezi bitiminde uğurlayan kişi de turist rehberidir (Genç, 1992: 216; Karaçal ve Demirtaş, 2002: 177). 25 Kasım 2005 tarih ve 26004 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği'ne göre; turist rehberleri, Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği'nde belirlenen usul ve esaslara uygun olarak rehberlik mesleğini icra etme yetkisini kazanmış olup, yerli veya yabancı turistlere, turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dil ile uyumlu olmak üzere, rehberlik kimlik kartlarında belirtilen dillerde rehberlik eden, onlara tanıttıkları bölgenin kültürel ve doğal mirasını aktaran, gezi programının; tur operatörü veya seyahat acentesinin yazılı belgelerinde tanımlandığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütülmesini sağlayan ve gezi programını seyahat acentesi adına yöneten kişileri ifade etmektedir. Bu nedenle turist rehberlerinin davranışları, işletme, toplum ve ülke hakkında fikir ve

bilgi vermektedir. Ülkeyi ve halkı yabancılara karşı kendi kimliği ile temsil etmek en büyük sorumluluklardan biridir. Turizm sektörünün başarısı büyük oranda turist rehberlerinin performansına bağlıdır. Turist rehberleri turistlerin kararlarını etkileyen ve turunu tamamlamasını ya da yarıda bırakmasına neden olan en ön safta yer alan işgörenlerdir. Turist rehberleri ülkenin tanınırlığı, imajı ya da turizm sektörünün başarısı için gerekli olan hizmet kalitesini turistlere sunulmasını sağlayan kişilerdir (Ap ve Wong, 2001: 551; Zhang ve Chow, 2004: 81; Avçıkurt, 2009: 82).

Seyahat acentelerinin faaliyet alanları içerisinde en önemli paya sahip olan tur organizasyonları, büyük ölçüde, istihdam edilen rehberlerin performansı ile değerlendirilmektedir. Her yönü ile mükemmel planlanmış bir tur, yetersiz bir rehberin yönetiminde olumsuz puan alabileceği gibi, vasat özellikler taşıyan bir tur da başarılı bir rehberin yönetiminde olumlu olarak değerlendirilebilecektir. Ayrıca turun tüketimi aşamasında turistlerle yoğun iletişime geçen, acente turist ilişkisinde, acenteyi her yönüyle temsil eden ve acente adına bazı yetkilere sahip olan rehber, turist üzerinde sahip olduğu yönlendirme gücüyle acentenin ve diğer işletmelerin pazarlama faaliyetlerine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Bu durumun bilincinde olan seyahat acenteleri rehber seçiminde daha titiz davranmakta ve rekabet ortamında başarıya ulaşabilmek amacıyla istihdam edecekleri rehberlere ilişkin büyük beklentiler içine girmektedirler. Zengin ve diğerlerine (2004: 375) göre; seyahat acentelerinin rehberlerden beklentileri şöyledir:

- Seyahat acenteleri rehberlerde öncelikli olarak yeterli bilgi ve beceri aramaktadırlar.
- Spesifik konularda uzmanlaşmış rehberler, acentelerin tercihleri arasındadırlar.
- Rehberlerin eğitimli olmaları acenteler tarafından tercih edilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.
- Yabancı dile hâkim olmanın yanında turizm felsefesine sahip rehberler de seyahat acentelerinin beklentileri arasındadır.
- İnsan ilişkileri konusunda başarılı olmak seyahat acentelerinin rehberlerde aradığı özelliklerden bir diğeridir.
- Rehberlerin tur hakkında verilen talimatlara tam olarak uyması ve kural dışına çıkmaması istenmektedir.
- Rehberlerin her yönüyle, hazırlanan organizasyonun kalitesine katkı sağlayabilecek özellikler göstermesi beklenmektedir.

Zengin ve arkadaşları (2004) yaptıkları araştırmada seyahat acentelerinin istihdam ettikleri rehberlerden beklentilerini ortaya koymuşlardır. Acaba seyahat acenteleri bu beklentilerine cevap verebilecek turist rehberlerini istihdam etmekte midirler? Bu kapsamda bu çalışmanın amacını, seyahat acentelerinin işgören olarak

turist rehberlerini seçme ve işe alma sürecindeki eğilimlerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle işgören seçme ve değerlendirmenin önemi üzerinde durulmuş ve daha önce yapılmış olan benzer çalışmalar incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmanın yönteminden bahsedilmiş ve araştırma bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

İşgören Bulma, Seçme ve İşe Alma

Turizm işletmeleri, son yıllarda küreselleşmenin ortaya çıkardığı yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıyadırlar. Hizmetin ağırlıkta olduğu turizm işletmelerinde rekabet, özellikle hizmet üreten insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmaktadır. İstihdam edilen işgörenin niteliği, sunulan hizmetin kalitesini ve bu hizmetten sağlanacak doyum düzeyini doğrudan etkilemektedir. Turizm sektörünün önemli işletmelerinden seyahat acenteleri da, küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte insan kaynakları açısından rekabetle karşı karşıyadır. Seyahat sektöründe rekabetin artması, acentelerin işgören bulma, seçme ve işe alma konusuna daha fazla önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Akova ve diğerleri, 2007: 276).

İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır (Öğüt ve diğerleri, 2004: 278). İnsan kaynakları kavramı bir örgütte en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörelere kadar herkesi kapsayan bir yapıyı temsil etmektedir (İnce, 2005: 327). Bir işletmenin insan kaynakları; amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri haline gelmiştir (Öğüt ve diğerleri, 2004: 278). Bir işletmenin maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. İşte insan kaynağı bu derece önemli olunca işletmelerde insan faktörü üzerinde yapılan çalışmalar hızla artmış ve insan kaynakları yönetimi de hızla gelişmiştir (Bakan ve diğerleri, 2011: 2). Bununla birlikte insan kaynakları işletmeler için en değerli sermaye halini almıştır. Bunun temelinde yatan temel sebep, bir örgütün başarısının, hem maddi hem de beşeri unsurlara yeterli ölçüde sahip olması ve bunları etkin bir şekilde kullanmasına bağlı olmasıdır. Maddi unsurlarının etkin kullanımının beşeri unsurlara bağlı olması, insan yönetiminin önemini bir kez daha vurgulamakta ve işletmeleri insan kaynakları yönetimi olgusu ile baş başa bırakmaktadır (Tütüncü ve diğerleri, 2003: 115). İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri olan ve insan kaynaklarının diğer işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesine ve de bunların işletme amaçlarıyla bütünleştirilmesine katkıda bulunan işgören bulma ve seçme, işletme açısından ayrı bir önem taşımaktadır (Tütüncü ve diğerleri, 2003: 115).

Bir işletmeye yön veren ve onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli unsur kuşkusuz insan gücüdür (Sabuncuoğlu, 2009: 78). Yönetimler de artık bir işletmedeki en önemli ağırlık noktasının insan olduğunun farkına varmışlardır. Gerekli olan tüm teçhizat ve donanım sağlanmış olsa dahi, insanoğlu faaliyete geçmediği sürece hiçbir şey gerçekleşmeyecektir (Benli ve Şahin, 2004: 114). Söz

konusu unsurun işletmenin gerçek gereksinimi karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasından en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu ya da sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle işgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en zor konulardan birini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 78).

İşgören bulma, seçme ve işe alma, işgörenin ne biçimde alınacağı, alırken hangi usullere uyulacağı konularını kapsayan bir süreçten oluşmaktadır. İşe alma süreci, ön çalışmalar, insan kaynağını bulma ve seçme, işe yerleştirme gibi çalışmalardan oluşan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilmektedir. Ön çalışmalar, işletmeye alınacak yeni işgörenlerin nitelik ve niceliğinin belirlenmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmede boşalan yerin kapatılması için insan kaynaklarının belirlenmesi, insan kaynağının bulunması ve işletmeye çekilmesi, insan kaynağını bulma faaliyeti içindedir. İşgöreni seçme faaliyeti, işletme için en uygun işgörenin seçilmesini sağlayan bir takım çalışmalardan oluşmaktadır. Seçilenin işe alıştırılması faaliyeti ise işe alma sürecini tamamlamaktadır. Kısacası işe alma süreci, işgören ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin iş yerine uyumlaştırılması ile son bulan bir dizi çalışmayı kapsamaktadır (Tütüncü ve diğerleri, 2003: 117).

İşgören bulma çalışmaları, aday arama faaliyeti ile başlamakta ve bulunan bu adayların işe işe müracaat etmeleri ile son bulmaktadır (Gümüş ve diğerleri, 2010: 2). Diğer bir tanıma göre işgören bulma, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini oluşturmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81). İşletmelerdeki kadrolama sürecinin ilk ve öncelikli basamağı işgören bulma fonksiyonu olmasına rağmen daha önceden birtakım uygulamaların yerine getirilmesi gerekmektedir. İş başvurusu yapan adaylar henüz değerlendirmeye alınmadan önce insan kaynakları uzmanlarının stratejik insan kaynakları planlamalarını meydana getirmeleri gerekmektedir. Planlama faaliyetleri işletmenin hangi nitelik ve sayıda işgörene ihtiyacı olduğunu ortaya koymakta fakat bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağı konusunda herhangi bir değerlendirme yapmamaktadır. Bu nedenle işgören bulma; insan gücü planlaması sonucunda ortaya çıkan işgören açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Benli ve Şahin, 2004: 117).

İşgören bulma sürecinin amaçları; insan gücü planlaması ve iş analizi faaliyetleri ile ilişkili olarak işletmenin mevcut ve gelecekteki işgören gereksinimine uygun aday havuzunu oluşturmak, en az maliyetli aday havuzunu yaratmak, örgütsel gereksinim açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini artırmak, sağlanan ve seçilen işgörenin kısa bir süre sonra işletmeden ayrılma olasılığını azaltmak, yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak, işletmede kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak, insan kaynaklarını ve işgören sağlama etkinliğini izlemek ve değerlendirmek şeklinde sıralanmaktadır (Örücü, 2002: 120).

Adayları arama işlemine başlamak, insan kaynağını bulma faaliyetinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İşgören ihtiyacı, işletmenin içinde bulunduğu koşullardan kaynaklanabilmektedir. İşletmenin henüz kurulma aşamasında olması sebebiyle tüm pozisyonların doldurulması, işten ayrılma, yükselme, transfer, emeklilik veya ölüm gibi nedenlere bağlı olarak boşalan görevlere işgören alınması veya teknolojik gelişmeler ile birlikte birtakım yeni görevlerin oluşması sonucu pozisyon oluşturma ve bu pozisyonları doldurmak, işletmenin işgören ihtiyacı duymasına sebep olabilecek faktörlerdir. Hangi işlere işgören alınacağı ve bu işlerin gerektirdiği niteliklerin ve özelliklerin saptanması işlemi iş analizleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İş analizi sonucunda boşalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, nicelik, ustalık ve çalışma koşulları açıkça belirlenmiş olmaktadır. (Benli ve Şahin, 2004: 117).

İşgören seçimi sırasında işletmenin kötüler arasından en iyiyi seçme durumunda kalmaması için aday bulma çabalarını etkin hale getirmesi ve iyiler içinden en iyiyi seçmesi gerekmektedir. Bunu yaparken de en ideal insan gücünü hangi kaynaklardan sağlayacağını saptanması gerekmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 81). İşletmeler boş pozisyonlara işgören bulma işlevlerini iç ve dış kaynaklardan yararlanmak suretiyle gerçekleştirmektedirler. İşletmenin işe alma politikası, boşalan görev yerlerine işletme içinden eleman sağlanmasına öncelik verdiğinde, insan kaynakları işletmenin yapısına uygun, üretimin ya da hizmetin gerektirdiği ve işgörenin istediği transfer biçimindeki yatay ve dikey hareketliliği açıklamaktadır. İşletmede belirli dönemlerde gerçekleştirilen terfiler, yan ilerlemeler, taşra işletmeleri (şubeler) arasında yapılan transferler, işletme içi duyurular ve yasaların el verdiği ölçüde gerçekleştirilen tekrar işe almalar bu grupta yer almaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 117). İşletmelerin birçoğunda öncelik iç kaynaklara verilmesine karşın, iç kaynaklardan işgören bulma olanağı yoksa zorunlu olarak dışa açılma ve dış kaynaklara başvurma gerekmektedir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu işgöreni işletme dışından sağlama eğiliminin giderek önem kazanmaya başladığı görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 84). Özellikle işletme yeni kuruluyorsa ya da yeni yatırımlar nedeniyle genişliyorsa dış kaynaklardan büyük ölçüde işgören sağlamaya yönelecektir. Bunların ötesinde işletmede bazı pozisyonlarda özel ya da yüksek öğrenim görmüş yeni işgörelere ihtiyaç duyulur ki, bunlar da dış kaynaklardan sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 325). Bunların yanında işletmeler, işgücü arzının bol ve ucuz olması, psikolojik etmenler, daha geniş bir havuzdan seçimin gerçekleştirilmesi gibi çeşitli sebeplerden dolayı da dış kaynaklara başvurabilmektedirler. İşletmeler dış kaynaklardan işgören sağlanmasında; duyuru, doğrudan başvuru, CV gönderme, araçlarla başvuru, İŞ-KUR, özel insan kaynakları danışmanlık büroları, eğitim kuruluşları, işgören kiralama (leasing), internet gibi yollara başvurabilmektedirler (Benli ve Şahin, 2004: 118).

İşletmenin, hangi kaynakları kullanacağına karar vermeden önce dikkat etmesi gereken iki husus bulunmaktadır. Birincisi, hangi işe işgören alınacağını, bu işin kişiden neler beklediğini, işin gereklerinin neler olduğunu çok iyi belirlemesi

gerekir ki bunu da ancak iş analizi sistemi ile gerçekleştirebilmektedir. İkincisi ise iş analizini yaptıktan sonra bu işi yapacak olan işgörenin sahip olması gereken özelliklerin neler olduğunu belirlemektir. Eğer bu iş böyle yapılmaz ise hem işletme hem de işgören açısından olumsuz bir sonuç ortaya çıkabilecektir. İşgören bulma ve seçme işleminin sağlıklı yürüyebilmesi için gerekli koşullardan biri bu çalışmayı yapacak kişinin bu konudaki eğitimi ve deneyimidir. İşletme daha ilk görüşmede çok değerli bir işgöreni kaybedebilmekte veya kazanabilmektedir. Bu yüzden bu işi yapacak olan kişinin işinde uzman olması gerekmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 82). Çalışma hayatında her iş ya da meslek için aranan yetenek ve becerilerin özellikleri birbirinden farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle bir insana yetenek ve iş bilgisiyle tamamen örtüşen bir iş ya da meslek bulmak ve o kişiyi ilgili işe yerleştirmek bir uzmanlık alanı gerektirmektedir (Akova ve diğerleri, 2007: 278).

İşgören seçimi ve yerleştirilmesi, işgören bulma ve seçme sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. İşgören seçimi faaliyetinin ana amacı, aday havuzundan en nitelikli adayları belirlemek ve istihdam etmektir (Benli ve Şahin, 2004: 118). İşgören seçim sürecinin diğer önemli amacı ise, işin gerektirdiği niteliklere uygun özellikler ve yetenekler taşıyan işgörenlerin saptanmasıdır. Başka bir ifadeyle, iş ile işgören arasında öngörülen uyumun sağlanmasıdır (Akova ve diğerleri, 2007: 278). İşgören seçimi, işletmede boş bulunan ya da boşalacak görevlerde çalışma için işletmeye başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun kişileri seçmektir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2009: 324; Akova ve diğerleri, 2007: 276). Ancak, tanımda da işaret edildiği gibi, işgören seçiminde başarılı olunması, istenen niteliklere sahip adayların ilgili işe başvurularının sağlanabilmesi ile de yakından ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, işgören seçimi kadar, uygun işgörenlerin bulunması ve işe başvurularının sağlanması da büyük önem taşımaktadır (Akova ve diğerleri, 2007: 276). İnsan kaynakları departmanı yetkilileri, bireysel bilgi, beceri ve yetenekleri iş gereklerine; bireysel tercihleri ve kişilikleri işe ve örgütsel özelliklere uydurmak için adaylar hakkında bir süreç içerisinde bilgi elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu bilgiler doğrultusunda en uygun olan aday veya adayları işe kabul etmektedirler. Bu açıdan bakıldığında işgören seçim süreci, belirli iş veya pozisyon için en uygun adaylar arasından seçim yapma sürecidir (Benli ve Şahin, 2004: 118).

İşgören seçim sürecinde benimsenen ana aşamalar içerisinde ön mülakat, başvuru formu, mülakat, testler, referanslar, özgeçmiş, sağlık ve fiziksel kontrol ve ilgili yönetici ile yapılan son mülakat süreçleri bulunmaktadır. Söz konusu bu süreç başlangıç görüşmesiyle başlamakta ve daha sonra adayların bizzat kendilerinin başvuru formunu doldurmaları sağlanmaktadır. Bu süreç içerisinde adaylar hakkında bilgi alma yöntemlerinden birisi olarak psikolojik testler uygulanabilmektedir. Bu psikolojik testlerden bazıları zekâ testleri, dikkat testleri, yetenek testleri, yaratıcılık testleri, bilgi testleri, hafıza testleri, algı testleri, ilgi testleri, objektif kişilik testleri, projektif kişilik testleri olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte en yaygın uygulama olan iş görüşmesi (mülakat) işgören seçme sürecinin vazgeçilmez unsurunu oluşturmaktadır. İşgören seçme sürecinin diğer

aşamalarını da referansların kontrolü, ilk amirin onayının alınması, bedensel muayene ve nihai seçim kararının verilmesi oluşturmaktadır. Belirtilen tüm bu süreçler dâhilinde başvuru havuzundaki adaylar hakkında geniş bilgiler edinilmeye çalışılmaktadır. Sonuçta tüm bu bilgilerin ışığında elde edilen veriler objektif olarak değerlendirilmekte ve hangi aday veya adayların “işe en uygun işgören” olacağına karar verilmektedir. Bu karar doğrultusunda söz konusu kişi işe yerleştirilmektedir (Benli ve Şahin, 2004: 119). İşgöreni işe alma işlemi ile işletmenin en önemli unsuru olan insan işletmeye alınmaktadır. İşletmeye kazandırılan insan, işletmenin bundan sonraki yaşamını etkileyecek ve ondan etkilenecektir (Tütüncü ve diğerleri, 2003: 115).

Doğru İşgören Seçiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarından biri olan “işgören bulma ve seçme” süreci, şüphesiz ki, bu işgörenin tedarikinde uygulanan süreçlerin başında gelmektedir. İnsan unsurunun bu denli önemli olması işgören bulma ve seçme sürecini giderek daha da vazgeçilmez hale getirmektedir. Bunun sebebi, bu süreçte meydana gelebilecek herhangi bir yanlışlığın ileride işletme gelişimine ve verimliliğine olumsuz yönde yansıtacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 114). İşletmelerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirmektedir. Bu durum ise işletmelerde, işe uygun ve nitelikli insanların istihdam edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. İşgören ile iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için hem bireyin yeteneklerinin hem de bireyin kişilik yapısının çalıştığı işe uygunluğu gerekmektedir. Eğer işgörenin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa kişi işini gereğince yerine getiremeyecektir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 80). Silah (2005: 178), çalışma yaşamında her işin ya da mesleğin gerektirdiği yetenek ve becerilerin sayısının oldukça fazla olduğunu, bu nedenle de bir insanın yetenek ve iş becerisiyle tümüyle örtüşen bir iş ya da meslek bulmasının ve onun o işe yerleştirilmesinin de oldukça güç ve uzmanlık isteyen bir iş olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte iş yükünü taşımayan işgören hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, büyük bir olasılıkla da işi bırakacaktır. Aynı şekilde, işin gereklerini yerine getiremeyen bir işgören çalışma arkadaşlarının da temposunu etkileyeceğinden, beraber çalıştığı işgörenlerin verimlerini ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilecektir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 80).

Önemli olan boşalan pozisyonlara işgören almak değil, doğru işe doğru adam bulmaktır. İşgören bulma ve seçmedeki gecikmeler, ya da işe uygun işgören seçmeme, işlerin aksamasına, dolayısıyla maliyetlerin yükselmesine neden olabilmektedir. O nedenle kaliteli ve kapasiteli işgören bulma ve seçme bir işletme için yaşamsal önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 78). İşletme açısından bakıldığında doğru işe doğru adam alınmadığı takdirde, işletme içinde iş-kişisi veya kişilerarası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgünü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olmaktadır. Böyle durumlarda boşalan işe yeniden işgören alınması söz konusu olmakta ve giderler

giderek artmaktadır. Kaldı ki, işletmeye her yeni giren işgörenin işe ve çevresine uyum sorunları baş göstermekte, en azından başlangıçta verimsiz çalışma, zaman kaybı ve araçların kötü kullanımı kaçınılmaz olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 78).

İşgören seçimine gereken önemi vermeyen işletmeler bir yandan kendi yıkımlarını hazırlarken, aynı zamanda işe yanlış alınmaları ya da alınmamları nedeniyle işgörenleri ekonomik ve psikolojik yıkıma sürüklemektedirler. Yeteneklerinin çok üstünde ya da çok altında bir işe alınmaları nedeniyle daha sonra işten uzaklaştırılan ya da uzaklaşan işgören işsizlik, moral düşüklüğü ve aşağılık duygusu içine girmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 78).

İyi bir işe alma sisteminin kurulmayarak, işletmeye uygun işgörenleri seçememenin, işletme ve birey açısından yol açacağı zararlar şöyledir: İşletme açısından; iş kazaları artar, fire ve israf artar, işgören devir hızı artar, zaman ve parasal kayıplar oluşur, maliyetler artar, hizmetiçi eğitim giderleri artar, işletmede çalışan diğer işgören de olumsuz etkilenir, işletmenin iklimi bozulur, etkinlik ve verimlilik azalır. İşgören açısından; yeteneklerinin üzerinde bir işe seçildiğinde bunalıma girer, yeteneklerinin altında bir işe seçildiğinde ise işi benimsememe ya da ciddiye almama söz konusu olabilir. Morali düşer, iş doyumsuzluğu ortaya çıkar, işe bağlılığı azalır, verimsizlik baş gösterir (Tütüncü ve diğerleri, 2003: 117).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından birisi, doğru insanların doğru işlerde çalışmalarını sağlamak ve böylece işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktır. İşletmelerin başarısında en önemli role sahip olduğu kabul edilen nitelikli işgücünü en etkin biçimde elde edebilmek için işgören bulma ve seçimi, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir. İşe ve işletmeye uygun elemanın bulunması ve istihdamı, gelecekte ortaya çıkabilecek birçok sorunun üstesinden gelinmesine ve hizmet kalitesinin oluşturulması ve sürdürülmesine önemli destek sağlayacaktır. Ayrıca işgören devir hızı yüksek olan turizm işletmelerinde bu olumsuzluğun yaratacağı maliyetlerin de önüne geçilebilecektir. Yapılan araştırmalar işgören devir hızı düşük olan hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyet düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Akova ve diğerleri, 2007: 276). Akbaba ve Günlü de (2011: 202), yapılacak işe ve çalışılacak örgüte uygun işgörenin bulunmasının, daha sonra ortaya çıkabilecek birçok sorunun üstesinden gelmeyi sağlayabileceğini aynı zamanda da kalifiye bireyler çalıştırmanın sağlayacağı kazanımlardan da yararlanma olanağını vereceğini ifade etmektedirler. Onlara göre de işgören devir hızı düşük olan hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyet düzeyi de yüksek olacaktır. Bu bakımdan işletmelerin işin niteliklerine ve koşullarına uygun, yenilikçi, yaratıcı ve gelişmeye açık elemanların seçimi ve istihdamı için yoğun çaba göstermeleri gerektiği söylenebilir (Akova ve diğerleri, 2007: 276).

Müşteri memnuniyetinin son derece önemli olduğu düşünülen hizmet sektörü işletmelerinde ve özellikle turizm işletmelerinde, başarı elde edebilmek ve işletmelerin karlı ve verimli olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri, işgörenlerin; istekli, arzulu ve verimli bir şekilde hizmet üretim sürecine katılmalarını gerektirmektedir (Altay ve Akgül, 2010: 88). İşgörenlerin istekli ve arzulu çalışmaları

işgörenlerin işe uygunluğu ile oldukça yakından ilgilidir. Bu nedenle işgören seçiminde işe uygun aday ilkesinden hareket edilmesi gerekir. Aksi takdirde, bu konuda yapılacak bir hata özellikle turizm işletmelerinin ürün ve hizmetlerini satın alan müşterilerin hizmet kalitesi ve buna bağlı olarak işletmeye ilişkin imaj algılaması üzerinde olumsuz bir etki oluşturabilir (Gümüş ve diğerleri, 2010: 1). İşe uygun olmayan adayın işe alınması da müşteri-işgören çatışmasına yol açabilir. Müşteri-işgören çatışmalarını en aza indirmenin yollarından biri olarak daha başlangıçta işe alma aşamasında uygun işgöreni belirlemeye yönelik değerlendirmelerin yapılması ve bunun sonucunda işe alınması ve uygun işe yerleştirilmesi gerekmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 91).

Yazın Taraması

Hem işgören bulma ve seçme ile ilgili hem de turist rehberliği ile ilgili alanyazınında pek çok çalışma bulunmaktadır. Fakat alanyazınında turist rehberlerinin seçilmesi ve işe alınması konusunda daha önce yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma, seyahat acentelerinin turist rehberlerini seçme ve işe alma sürecindeki eğilimlerini belirlemesi ve doğru rehberi işe almanın etkileri konusundaki tutumlarının ölçülmesi açısından alanyazınına katkı sağlamaktadır. Bu çalışmanın oluşturulması amacıyla işgören bulma ve seçme ile ilgili turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik daha önceden yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda genel olarak ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Buna göre işletmelerin işgören seçerken genellikle deneyime, eğitime, kişisel özelliklere, dış görünüme ve işletmeye uygunluğa önem verdiği görülmektedir. Bununla birlikte kişinin genel görünümü, diksiyonu, yabancı dil, genel kültür, dürüstlük, geçmiş işlerdeki başarısı ve güler yüz işgören seçiminde önem verilen özellikler içerisindedir. Örneğin Örucü (2002) tarafından otel işletmelerinde işgören seçim sürecini ve yöneticilerin bu süreçteki davranış eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada, yöneticilerin işgören seçerken birinci sırada deneyime, ikinci sırada eğitime ve üçüncü sırada ise kişisel özelliklere önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca işgören seçiminde adayın eğitim düzeyine verilen önem derecesinin, seçimi yapan yöneticinin eğitim düzeyine bağlı olarak değiştiği de saptanmıştır. Fakülte ve yüksekokul mezunu yöneticilerinin tamamının işgören seçiminde eğitimin öncelikli olduğunu savunurken lise mezunu yöneticilerin işgören seçiminde deneyimin birinci sırada yer aldığını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Tütüncü ve diğerleri (2003) tarafından seyahat acentelerinde çalışanların işe alma sürecini algılamaları tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada acentelerin işe alma sürecinde en fazla işletmeye uygunluk ve kişilik özelliklerine önem verdikleri belirlenmiştir. Tütüncü ve diğerleri (2003) elde ettikleri bu sonucun doğru işe doğru işgören almakla da yakından ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Akova ve diğerleri (2007) tarafından seyahat acentelerinde işgören bulma ve seçme yöntemlerinin belirlenmesi üzerine yapılan çalışmada; işgören seçiminde en dikkat edilen konuların sırasıyla kişinin genel görünümü, diksiyonu ve kişilik özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır. Gümüş ve diğerleri (2010) tarafından otel

işletmelerinde uygulanan işgören seçim politikaları üzerine yapılan araştırmada; otellerde çalışan işgörenlerde hem genel hem de departmanlar bazında bazı bilgi, beceri ve tutumların arandığı ortaya çıkmıştır. İşgörenlerde aranan bilgi, beceri ve tutumların başında yabancı dil, mesleki eğitim, genel kültür, dürüstlük, uyumlu kişilik yapısı, uygun fizik, tecrübe, geçmiş işlerdeki başarısı, düzgün konuşma ve güler yüz gelmektedir. Arana bu bilgi, beceri ve tutumların departmanlar bazında da benzer olduğu görülmektedir. Özdemir ve Akpınar (2002), tarafından konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi çerçevesinde Alanya'da otel ve tatil köylerindeki insan kaynakları profilinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada; işgörenlerin çoğunluğu turizm sektöründe başarıyı etkileyen faktörlerin eğitim ve deneyim olduklarını belirtmiştir. Dış görünüş ve estetiğin başarıyı etkilediğini düşünenlerin oranının ise oldukça düşük olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte dört yıldızlı otellerdeki işgörenlerin büyük bir oranının eğitime daha fazla önem verdikleri, beş yıldızlı otellerdeki işgörenlerin ise çoğunluğunun deneyime önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Akbaba ve Günlü (2011) tarafından otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi işlevlerinden işgören bulma, seçme ve eğitim işlevlerinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla incelenmesi amacıyla yapılan araştırmada işgören işe alma görüşmelerinde dikkate alınan konular içerisinde konuşması, görüşme esnasında sergilediği davranışlar ve kişinin genel görünümünün işin gereklerine uygunluğu ifadelerinin ilk sıralarda geldiği, özel durumları ile istediği ücret ve beklentisi olan çalışma koşulları ifadelerinin son sıralarda yer aldığı ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmalarda işletmelerin işe alımlarda genellikle görüşme (mülakat) yolunu tercih ettikleri belirlenmiştir. Örneğin Benli ve Şahin (2004) tarafından bir otel işletmesinde işgören bulma ve seçme sürecinin değerlendirilmesine yönelik yapılan araştırmada; işgören bulma ve seçme sürecinde yalnızca gazete ilanı yolunun ve karşılıklı mülakat sisteminin tercih edildiği ortaya çıkmıştır. İşgören ihtiyacı işletmedeki departman müdürleri ve yöneticileri tarafından insan kaynakları müdürüne iletilmekte ve insan kaynakları müdürü bu durumu, genel müdürün de bilgisi ışığında gazete yolu aracılığıyla ilan etmektedir. Bu süreç dâhilinde adaylar otele bizzat gelerek işe başvuru formunu doldurmaktadırlar. İşe yerleştirme sürecinde işletmenin; (a) adayların doldurmuş olduğu işe başvuru formlarının insan kaynakları müdürü öncülüğünde İnsan Kaynakları Departmanı'nca incelenmesi, (b) işletme açısından uyumlu olabilecek başvuruların, işgören ihtiyacı olan departman müdürlüğüne gönderilmesi, (c) departman müdürünün başvuruları incelemesi ve uygun gördüklerini telefon aracılığıyla otele davet etmesi, (d) insan kaynakları müdürü ve departman müdürü tarafından başvuru sahiplerinin karşılıklı mülakatları, (e) aranılan şartlara en uygun olduğu düşünülen kişiye her türlü sosyal haklarının yer aldığı teklifin sunulması, (f) adayın tüm şartları kabul etmesi halinde işe alınması işlemlerini belirli bir sistem dahilinde uyguladığı tespit edilmiştir. Akbaba ve Günlü (2011) tarafında yapılan araştırmada da işgören seçme yöntemleri içerisinde otel işletmelerinin işe alma görüşmesi (mülakat) ve iş isteme kâğıdı (başvuru formu) yöntemlerini daha yoğun

olarak kullandığı, sınavlar ve değerlendirme merkezleri yöntemlerini ise daha az tercih ettiği tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda dikkat çeken diğer bir sonuç ise işgörenlerin çoğunluğunun işlerini referans ya da tanıdık vasıtasıyla buldukları sonucudur. Örneğin Özdemir ve Akpınar (2002) tarafından yapılan araştırmada işgörenlerin çoğunluğunun işlerini tanıdık aracılığı ile buldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada işgörenlerin kendisi ve mezun olduğu okul aracılığı ile de iş bulduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin ayrıca işgören bulmada kullandıkları kaynakların başında işletmede çalışanların tavsiyeleri ve referanslar, eğitim kurumları, işletmeye bizzat gelerek yapılan başvurular ve internet gelmektedir. Örneğin Ünal (2006) tarafından İzmir ilinde faaliyet gösteren seyahat acentelerinin insan kaynaklarındaki tedarik eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada acentelerin insan kaynakları tedarikinde yararlandıkları kaynakların başında üniversitelerin, meslek liselerinin ve rakip işletmelerin geldiği bununla birlikte, insan kaynakları tedarikinde yararlandıkları yöntemlerin başında ise işletmede çalışanların tavsiyeleri, işletmeye bizzat gelerek yapılan başvurular, duyurular ve özel veya kamu iş kurumları geldiği ortaya çıkmıştır. Akova ve diğerleri (2007) tarafından yapılan araştırmada seyahat acentelerinin işgören ihtiyacını karşılamada yararlandıkları en önemli kaynağın internet olduğu ortaya çıkmıştır. İnternette sonradan gelen diğer önemli kaynağın ise eğitim ve öğretim kurumları olduğu tespit edilmiştir. Akbaba ve Günlü (2011) tarafından yapılan araştırmada işletmelerin işgören bulma kaynaklarının içerisinde bireysel başvuruların, işletme içi kaynakların ve internetin ilk sıralarda yer aldığı belirlenmiştir.

Yapılan araştırmalarda internetin işgören bulmada kullanılan önemli bir kaynak olduğunun ortaya çıkmasına rağmen bunun tam tersi olarak Benli ve Şahin (2004) tarafından yapılan araştırmada işletmenin internet vasıtasıyla işçi bulma yolunu kullanmadığı ortaya çıkmıştır. Benli ve Şahin (2004) ve Akbaba ve Günlü (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da işletmelerin iş ve işçi bulma kurumları vasıtasıyla işgören bulma yolunu tercih etmedikleri görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan diğer bir önemli sonuç ise işletmelerde insan kaynakları departmanının bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Örneğin Ünal (2006) tarafından seyahat acentelerinde yapılan araştırmada, seyahat acentelerinin çoğunluğunda insan kaynakları veya işgören bölümünün olmadığı, insan kaynakları tedariki konusuyla da işletme sahibinin ilgilendiği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Akbaba ve Günlü (2011) tarafından otel işletmelerinde yapılan araştırmada işletmelerin hemen hemen hepsinde insan kaynakları bölümünün olduğu, stratejik planlamanın ve işgören planlamasının yapıldığı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çoğunluğunda işe alma görüşmelerinin insan kaynakları müdürü ve ilgili bölüm tarafından yapıldığı, işe işgören almada ise son kararın genel müdür tarafından verildiği de ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.

Yöntem

Seyahat acentelerinin işgören olarak turist rehberlerini seçme ve işe alma sürecindeki eğilimlerinin belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Seyahat acentelerinin rehberleri işe alırken ve aldıktan sonra sergiledikleri tutum ve doğru rehberi işe almaları sadece seyahat acenteleri açısından önem taşımamakta aynı zamanda hem turist rehberliği mesleği hem de turizm sektörü için önem taşımaktadır. Ayrıca turist rehberlerinin işe seçilme ve değerlendirilme süreçlerinin tespiti ile ilgili daha önceden yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmaması da konunun önemini daha da arttırmaktadır.

Bu araştırmanın evrenini İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren seyahat acentelerinin turist rehberlerini işe almakla yetkili olan işgöreni oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin İstanbul olarak sınırlandırılmasının en temel nedenleri arasında Türkiye’de faaliyet gösteren seyahat acenteleri arasında en fazla acentenin İstanbul il sınırları içine bulunması (www.tursab.org.tr), acentelerin İstanbul il sınırları içerisinde sayıca fazlalığı nedeniyle rehberleri işe alma potansiyellerinin yüksek olması, kültürel turların ve Anadolu turlarının büyük çoğunluğunun İstanbul çıkışlı olması nedeniyle acentelerin daha kaliteli rehber seçme zorunluluğunun bulunması, Anadolu’da faaliyet gösteren seyahat acentelerinin büyük çoğunluğunun merkezinin İstanbul olması ve rehberlerin bu merkezlerden seçilerek Anadolu’ya gönderilmesi gibi nedenler yer almaktadır. Ayrıca İstanbul ilinde faaliyet gösteren seyahat acenteleri yetkililerinin tamamına ulaşılmasının güçlüğü nedeniyle, araştırmanın evreni A grubu seyahat acentelerinin yetkilileri ile sınırlandırılmıştır.

Elde edilen kuramsal bilgilere dayanarak, anket formu geliştirilmiş ve verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun geliştirilmesinde; Örcü (2002), Tütüncü ve diğerleri (2003), Benli ve Şahin (2004), Akova ve diğerleri (2007), Gümüş ve diğerleri (2010) ve Akbaba ve Günlü (2011) tarafından yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Zaman ve maliyet olanaklarının kısıtlı olması nedeniyle, araştırma süreci sonunda toplam 110 seyahat acentesi yetkilisi ile görüşülmüştür. Bu anketlerin belirli bir kısmı yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. 96 anket formu üzerinden araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle bu çalışma bir ön çalışma niteliğinde ele alınmalıdır. İleride bu tarz yapılacak çalışmalarda örneklem grubunun genişletilmesi ve daha çok seyahat acentesine ulaşılması önerilebilir.

Araştırma için kullanılan anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm seyahat acentelerinin özelliklerini tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmakta ve bu bölümde toplam üç soru yer almaktadır. İkinci bölümde acentelerin rehberleri işe alma şekillerini belirlemeye yönelik toplam dört soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde rehberlerin işe başvuru şekillerini belirlemeye yönelik iki soru yer almaktadır. Dördüncü bölüm, seyahat acentelerinin rehberleri işe alırken önem verdiği konuları belirlemeye yönelik tek bir sorudan oluşmaktadır. Beşinci bölüm, acentelerin rehberleri seçim sürecinde ve sonrasında uyguladıkları

işlemleri belirlemeye yönelik iki sorudan oluşmaktadır. Altıncı bölüm ise, acente yetkililerinin doğru rehberi işe alma konusundaki tutumlarını belirlemeye yönelik soruları kapsayan bir ölçekten oluşmakta ve ölçekte on altı ifade bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamı 5’li likert ölçeğine göre ölçeklendirilmiştir (1 Kesinlikle Katılmıyorum; 5 Kesinlikle Katılıyorum). Araştırma analizlerinin gerçekleştirilmesinde SPSS 11.5 paket programı kullanılmıştır.

Bulgular ve Yorumlar

Seyahat acentesi yetkililerinin; acente ile ilgili özellikler, rehberlerin işe alınma şekilleri, rehberlerin işe başvuru şekilleri, işgören seçiminde önem verilen konular, işgören seçim sürecinde ve sonrasında uygulanan işlemlere yönelik sorulara ilişkin verdikleri yanıtlar frekans dağılımları açısından analiz edilmiştir. Frekans dağılımları açısından analiz edilen veriler Tablo 1, 2, 3, 4 ve 5’de yer almaktadır. Tablo 1’de acente ile ilgili özelliklerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 1: Acente İle İlgili Özelliklerin Dağılımı

Değişkenler	Dağılım n	Yüzde (%)
<i>Acente Grubu</i>		
A Grubu	96	100,0
A Grubu geçici işletme belgeli	-	-
B Grubu	-	-
C Grubu	-	-
<i>Acentede İşgören Seçimini Yapan Kişi</i>		
Acente sahibi	19	19,8
Acente müdürü	32	33,3
İnsan kaynakları departmanı	43	44,8
Personel müdürü	-	-
Diğer	2	2,1
TOPLAM	96	100
<i>Acentenin Hizmet Verdiği Milliyet</i>		
Türkler	91	94,8
İngilizler	27	28,1
Almanlar	19	19,8
Fransızlar	23	24,0
Ruslar	25	26,0
Diğer	23	24,0

Tablo 1’e göre, ankete katılan acentelerin tamamı A Grubu’nda yer almaktadır. Ankete katılanların %44,8’i acentede işgören seçiminin insan kaynakları departmanı tarafından, %33,3’ü ise acente müdürü tarafından yapıldığını belirtmiştir. Acentelerin %94,8’inin Türklere, %28,1’inin İngilizlere ve %26’sının Ruslara hizmet verdiği görülmektedir.

Tablo 2’de rehberlerin işe alınma şekillerine göre dağılımı görülmektedir. Tablo 2’ye göre rehberlerde aranan yabancı diller arasında %91,7 oranında İngilizce, %33,3 oranında Rusça ve %30,2 oranında ise Almanca dillerinin tercih edildiği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte %35,4 oranında ise diğer dillerde rehber alındığı görülmektedir. Katılımcıların diğer seçeneğinde belirttikleri diller arasında Arapça, Bulgarca, Rusça ve İspanyolca yer almaktadır. Rehberlerin istihdam edildiği turlara bakıldığında ise katılımcıların %68,8’i rehberlerin yurtdışı turları, %67,7’si rehberlerin uzun süreli Anadolu turları ve %63,5’i ise rehberlerin günlük turlar için istihdam edildiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %45,8’i rehberlerin tüm yıl boyunca ve %32,3’ü ise rehberlerin sadece tur olduğu zamanlar istihdam edildiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 2: Rehberlerin İşe Alınma Şekillerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Dağılım n	Yüzde (%)
<i>Rehberlerde Aranan Yabancı Diller</i>		
İngilizce	88	91,7
Almanca	29	30,2
Fransızca	22	22,9
İtalyanca	21	21,9
Rusça	32	33,3
Diğer	34	35,4
<i>Rehberlerin İstihdam Edildiği Turlar</i>		
Günlük	61	63,5
Uzun süreli Anadolu turları	65	67,7
Yurtdışı turları	66	68,8
Diğer	32	33,3
<i>Rehberlerin İstihdam Edildiği Dönem</i>		
Günlük	4	4,2
Aylık	-	-
Sezonluk	17	17,7
Tüm yıl	44	45,8
Tur olduğu zamanlar	31	32,3
<i>Rehberlere Yapılan Ödeme Şekli</i>		
Maaş + Komisyonlar + Sosyal sigorta	9	9,4
Kültür ve Turizm Bakanlığının belirlediği günlük yevmiye	28	29,2
Acente tarafından belirlenen günlük ücret	45	46,9
Diğer	14	14,6

Tablo 2’de yer alan rehberlere yapılan ödeme şekillerine bakıldığında ise katılımcıların %46,9’unun rehberlere acente tarafından belirlenen günlük bir ücretin ödendiğini, %29,2’sinin ise rehberlere Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından belirlenen günlük yevmiyenin ödendiğini belirttiği görülmektedir.

Tablo 3'te rehberlerin işe başvuru şekillerine göre dağılımları verilmektedir. Tablo 3'e göre acente temsilcilerinin %60,4'ü rehberlerin referans yoluyla işe başvurduklarını, %56,2'si rehberlerin şahsi başvuru yaptıklarını ve %52,1'i ise rehberlerin elektronik posta yoluyla işe başvuru yaptıklarını belirtmişlerdir. Tablo 3'te yer alan acentelerin rehber ihtiyacını gidermek için tercih ettiği araçların dağılımına bakıldığında ise en fazla tercih edilen aracın işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri (%60,4) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte en fazla tercih edilen diğer araçlar ise sırasıyla acenteye başvuran rehberler (%50), acentenin insan kaynakları havuzu (%49) ve diğer araçların (%29,2) olduğu belirlenmiştir. Acentelerin rehber ihtiyacını gidermek için kullandığı diğer araçların içerisinde de tur operatörlerinin ve TURSAB'ın yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3: Rehberlerin İşe Başvuru Şekillerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Dağılım n	Yüzde (%)
Rehberlerin İşe Başvurmak İçin Kullandıkları Araçlar		
Şahsi başvuru	54	56,3
Posta	-	-
Faks	-	-
Elektronik posta	50	52,1
Referans	58	60,4
Diğer	29	30,2
Acentelerin Rehber İhtiyacını Gidermek İçin Tercih Ettiği Araçlar		
Gazete vb. ilanları / duyurular	-	-
Danışmanlık firmaları	6	6,3
Acentenin insan kaynakları havuzu	47	49,0
TUREB tarafından dağıtılan Turist Rehberleri Kataloğu	9	9,4
İşletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri	58	60,4
Rehber kiralama	23	24,0
Eğitim kurumları (Rehberlik eğitimi veren okullar)	3	3,1
İnternet arama motorları	10	10,4
Rehber odalarının İnternet sayfaları	7	7,3
Rehberlerin kişisel web sayfaları	-	-
Acenteye başvuran rehberler	48	50,0
Diğer	28	29,2

Acentelerin rehber seçiminde dikkate aldıkları konuların dağılımları Tablo 4'te verilmektedir. Buna göre rehber seçiminde en fazla önem verilen konunun sektör deneyimi (%92,7) olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4: Rehberlerin Seçiminde Dikkate Alınan Konuların Dağılımı

Değişkenler	Dağılım n	Yüzde (%)
Eğitim düzeyi	28	29,2
Sektör deneyimi	89	92,7
Dış görünüşü	69	71,9
İletişim becerisi	76	79,2
Sabrı ve kendini kontrol yeteneği	54	56,3
Ender dillerden kokartının olması	11	11,5
Mutlaka birden fazla yabancı dilinin olması	60	62,5
Anadolu turu yapabilmesi	71	74,0
Yurtdışı deneyiminin olması	66	68,8
Acentenin bulunduğu şehirde ikamet ediyor olması	33	34,4
Belirli bir alanda uzmanlaşma sertifikasının olması	13	13,5
Rehberlik dışında başka bir iş yapabilmesi (Örn: otel rezervasyon, otel rehberliği, operasyon)	13	13,5
Özel ilgi turları yapabilmesi (Örn: Kuş gözlemciliği, fototğrafçılık, rafting)	17	17,7
Referansları	62	64,6
Talep ettiği ücret miktarı	25	26,0
Diğer	-	-

Bununla birlikte rehber seçiminde en fazla önem verilen diğer konuların ise sırasıyla; iletişim becerisi (%79,2), rehberlerin Anadolu turu yapabilmesi (%74), dış görünüşü (%71,9), yurtdışı deneyiminin olması (%68,8), referansları (%64,6) ve mutlaka birden fazla yabancı dilinin olmasıdır (%62,5).

Tablo 5'te acentelerin işgören seçim sürecinde ve sonrasında uyguladıkları işlemlerin dağılımları yer almaktadır. İşgören seçim sürecinde uygulanan işlemlerin dağılımlarına bakıldığında aday ile görüşme yapılması (%94,8) en fazla uygulanan işlem olarak görülmektedir. İkinci sırada ise adayın geçmiş deneyimlerine ilişkin referans araştırmasının yapılması (%92,7) gelmektedir. En fazla uygulanan diğer işlemlere bakıldığında da bu işlemlerin; başvuru formunun doldurtulması ve değerlendirilmesi (%84,4), adaya mülakat (sözlü) sınavının uygulanması (%79,2), adayın sağlık kontrolünün yapılması (%77,1) ve adayın yabancı dilinin test edilmesi (%72,9) olduğu görülmektedir. Adaya sınav (test) uygulanması (%6,3) ve adaya kişilik testinin uygulanması (%4,2) ise rehber seçim sürecinde en az uygulanan işlemler olarak belirlenmiştir. İşgören seçimi sonrasında uygulanan işlemlerin dağılımına bakıldığında en fazla uygulanan işlemin rehberin açık bir şekilde iş tanımlamasının yapılması (%91,7) olduğu ortaya çıkmıştır. Belirli dönemlerde rehberin performans değerlendirmesinin yapılması (%68,8) ve performans değerlendirmesinin sonucuna göre rehberin işten çıkarılması (%68,8) en fazla uygulanan diğer işlemlerdir. Performans değerlendirmesinin sonucuna göre rehber

ikramiye, komisyon vb. ödüller verilmesi işlemi (%6,3) ise en az uygulanan işlem olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: İşgören Seçim Sürecinde ve Sonrasında Uygulanan İşlemlerin Dağılımı

Değişkenler	Dağılım n	Yüzde (%)
<i>İşgören Seçim Sürecinde Uygulanan İşlemler</i>		
Rehber seçme sürecinde başvuru formu doldurtulur ve değerlendirilir.	81	84,4
Aday ile görüşme yapılır.	91	94,8
Adaya sınav (test) uygulanır.	6	6,3
Adaya mülakat (sözlü sınav) uygulanır.	76	79,2
Adayın yabancı dili test edilir.	70	72,9
Adayın geçmiş deneyimlerine ilişkin referans araştırması yapılır.	89	92,7
Adayın sağlık kontrolü yapılır.	74	77,1
Adaya kişilik testi uygulanır.	4	4,2
Örnek bir tur anlatımı yaptırılır.	68	70,8
<i>İşgören Seçimi Sonrasında Uygulanan İşlemler</i>		
Rehberin açık bir şekilde iş tanımlaması yapılır.	88	91,7
Seçilen rehberle hizmet içi eğitim uygulanır.	48	50,0
Rehberle işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi verilir.	54	56,3
Belirli dönemlerde rehberin performans değerlendirmesi yapılır.	66	68,8
Performans değerlendirmesinin sonucuna göre rehberle ikramiye, komisyon vb. ödüller verilir.	6	6,3
Performans değerlendirmesinin sonucuna göre rehberin performansını artırması amacıyla destek sağlanır.	41	42,7
Performans değerlendirmesinin sonucuna göre rehber işten çıkarılır.	66	68,8
Herhangi bir işlem uygulamaz.	18	18,8

Tablo 6’da seyahat acentelerinin doğru rehberi işe almanın etkileri konusundaki tutumlarına yönelik ifadelerle ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo 6’ya göre, “müşteriye yönelik etkiler” grup değişkenin ortalaması (4,53) diğer değişkenlerin ortalamasının üstünde bir değer almıştır. İkinci yüksek ortalamaya sahip olan grup değişkenin ise “işletmeye yönelik etkiler” (3,94) olduğu görülmektedir. “Rehberle yönelik etkiler” grup değişkeninin 3,54 ortalama ile üçüncü sırada yer aldığı, “işgörenlere yönelik etkiler” grup değişkenin ise 3,53 ortalama ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Doğru rehberi işe almanın müşteriye yönelik etkileri içinde “müşterinin acenteden tekrar tur almasını sağlamaktadır” ifadesi 4,72 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip ifade olmuştur. Aynı zamanda tüm ifadeler içinde de bu ifade en yüksek ortalamaya sahip ifadedir. İşletmeye yönelik etkiler içerisinde yer alan ifadelerden

“işletmenin imajını güçlendirmektedir” ifadesi 4,23 ortalama ile en yüksek değere, “hizmet kalitesi artmaktadır” ifadesinin ise 4,21 ortalama ile ikinci yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Rehberlere yönelik etkiler içinde “rehberin performansını etkilemektedir” ifadesinin 4,05 ortalama ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Seyahat Acentelerinin Doğru Rehberi İşe Almanın Etkileri Konusundaki Tutumlarına Yönelik İfadelere İlişkin Aritmetik Ort. ve Standart Sapma Değerleri

Önermeler	Aritmetik Ortalama*	Standart Sapma
Rehberlere yönelik etkiler		
Rehberin işten ayrılma oranını düşürmektedir.	3,63	0,87
Rehberin iş doyumunu etkilemektedir.	3,58	0,79
Rehberin performansını etkilemektedir.	4,05	0,39
Rehberin işe devamsızlığını azaltmaktadır.	2,88	1,03
TOPLAM	3,54	0,77
İşletmeye yönelik etkiler		
İşletmenin oryantasyon ve eğitim masraflarını düşürmektedir.	3,20	0,85
İşletmeye zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.	3,42	0,77
İşletmenin olumlu reklamını yapmaktadır.	4,16	0,47
İşletmenin imajını güçlendirmektedir.	4,23	0,66
İşletme karlılığını arttırmaktadır.	3,97	0,48
İşletme performansını yükseltmektedir.	4,16	0,47
İşletme verimini yükseltmektedir.	4,18	0,54
Hizmet kalitesi artmaktadır.	4,21	0,50
TOPLAM	3,94	0,59
Müşteriye yönelik etkiler		
Müşteri memnuniyetini arttırmaktadır.	4,34	0,47
Müşterinin acenteden tekrar tur almasını sağlamaktadır.	4,72	0,44
TOPLAM	4,53	0,45
İşgörenlere yönelik etkiler		
Müşteri-işgören çatışmaları en aza inmektedir.	3,88	0,69
İşgörenler arasında sinerji yaratmaktadır.	3,18	0,66
TOPLAM	3,53	0,67

* 1 (kesinlikle katılmıyorum), 2 (katılmıyorum), 3 (kararsızım), 4 (katılıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum).

Çalışmanın bu aşamasında seyahat acentelerinin rehber seçiminde dikkate aldıkları konular ile doğru rehberi işe almanın rehberlere, işletmeye, müşterilere ve diğer işgörenlere yönelik etkileri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. İlgili analizde Ki-kare bağımsızlık testi uygulanmıştır. Ki-kare testi parametrik olmayan testler içinde en yaygın kullanımı olan testlerdendir. Değişik uygulama alanları

vardır. Eğer iki nitel değişken arasında bir ilişkinin varlığı ortaya koymak istenirse ki-kare bağımsızlık testine başvurmak gerekmektedir (Uzgören ve Uzgören, 2007: 181). Analiz sonuçları Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. Ki-Kare Analiz Sonuçları

Doğru Rehberi İşe Almanın Etkileri	Rehbere yönelik etkiler				İşletmeye yönelik etkiler				Müşteriye yönelik etkiler				İşgörenlere yönelik etkiler			
	n	sd	Ki-kare (x ²)	p	n	sd	Ki-kare (x ²)	p	n	sd	Ki-kare (x ²)	p	n	sd	Ki-kare (x ²)	p
Rehberlerin Seçiminde Dikkate Alınan Konular																
<i>Eğitim düzeyi</i>	96	8	47,459	0,000	96	9	41,748	0,000	96	2	61,356	0,000	96	3	9,480	0,024
<i>Sektör deneyimi</i>	96	8	56,212	0,000	96	9	15,009	0,091	96	2	3,933	0,140	96	3	7,872	0,049
<i>Dış görünüşü</i>	96	8	29,828	0,000	96	9	50,726	0,000	96	2	3,099	0,212	96	3	6,258	0,100
<i>İletişim becerisi</i>	96	8	56,276	0,000	96	9	36,278	0,000	96	2	5,050	0,080	96	3	13,989	0,003
<i>Sabır ve kendini kontrol yeteneği</i>	96	8	58,459	0,000	96	9	54,476	0,000	96	2	10,517	0,005	96	3	13,587	0,004
<i>Ender dillerden kokartının olması</i>	96	8	71,648	0,000	96	9	38,338	0,000	96	2	5,748	0,056	96	3	28,380	0,000
<i>Mutlaka birden fazla yabancı dilinin olması</i>	96	8	44,846	0,000	96	9	38,284	0,000	96	2	0,712	0,700	96	3	18,646	0,000
<i>Anadolu turu yapabilmesi</i>	96	8	49,597	0,000	96	9	37,935	0,000	96	2	0,018	0,991	96	3	17,228	0,001
<i>Yurtdışı deneyiminin olması</i>	96	8	49,883	0,000	96	9	33,038	0,000	96	2	2,826	0,243	96	3	24,129	0,000
<i>Acentenin bulunduğu şehirde ikamet ediyor olması</i>	96	8	36,703	0,000	96	9	47,792	0,000	96	2	31,501	0,000	96	3	26,807	0,000
<i>Belirli bir alanda uzmanlaşma sertifikasının olması</i>	96	8	59,825	0,000	96	9	50,304	0,000	96	2	30,517	0,000	96	3	12,284	0,006
<i>Rehberlik dışında başka bir iş yapabilmesi</i>	96	8	30,373	0,000	96	9	54,842	0,000	96	2	22,345	0,000	96	3	19,380	0,000
<i>Özel ilgi turları yapabilmesi</i>	96	8	32,602	0,000	96	9	31,666	0,000	96	2	25,900	0,000	96	3	2,612	0,455
<i>Referansları</i>	96	8	69,266	0,000	96	9	48,200	0,000	96	2	23,135	0,000	96	3	16,236	0,001
<i>Talep ettiği ücret miktarı</i>	96	8	54,611	0,000	96	9	60,001	0,000	96	2	13,143	0,001	96	3	6,513	0,089

Ki-kare analiz sonuçları incelendiğinde, seyahat acentelerinin rehber seçiminde dikkate aldıkları konuların tümü ile doğru rehberi işe almanın rehberlere yönelik etkileri arasında 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p= 0,000<0,05$). Seyahat acentelerinin rehber seçiminde dikkate aldıkları konular ile doğru rehberi işe almanın işletmelere yönelik etkileri arasında 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p= 0,000<0,05$). Burada sadece sektör deneyimi ile doğru rehberi işe almanın işletmelere yönelik etkileri arasında 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p= 0,091>0,05$).

Seyahat acentelerinin rehber seçiminde dikkate aldıkları konular ile doğru rehberi işe almanın müşterilere yönelik etkileri arasındaki ilişki incelendiğinde; sektör deneyimi ($p= 0,140>0,05$), dış görünüş ($p= 0,212>0,05$), iletişim becerisi ($p= 0,080>0,05$), ender dillerden kokartın olması ($p= 0,056>0,05$), mutlaka birden fazla yabancı dilin olması ($p= 0,700>0,05$), Anadolu turu yapabilme ($p= 0,991>0,05$) ve yurt dışı deneyiminin olması ($p= 0,243>0,05$) ile doğru rehberi işe almanın müşterilere yönelik etkileri arasında 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte, rehberlerin eğitim düzeyi ($p= 0,000<0,05$), sabrı ve kendini kontrol yeteneği ($p= 0,005<0,05$), acentenin

bulunduğu şehirde ikamet ediyor olması ($p= 0,000<0,05$), belirli bir alanda uzmanlaşma sertifikasının olması ($p= 0,000<0,05$), rehberlik dışında başka bir iş yapabilmesi ($p= 0,000<0,05$), özel ilgi turları yapabilmesi ($p= 0,000<0,05$), referansları ($p= 0,000<0,05$) ve talep ettiği ücret ($p= 0,001<0,05$) ile doğru rehberi işe almanın müşterilere yönelik etkileri arasında 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Seyahat acentelerinin rehber seçiminde dikkate aldıkları konular ile doğru rehberi işe almanın işgörenlere yönelik etkileri arasındaki ilişki incelendiğinde; rehberlerin eğitim düzeyi, sektör deneyimi, iletişim becerisi, sabrı ve kendini kontrol yeteneği, ender dillerden kokartının olması, mutlaka birden fazla yabancı dilinin olması, Anadolu turu yapabilmesi, yurtdışı deneyiminin olması, acentenin bulunduğu şehirde ikamet ediyor olması, belirli bir alanda uzmanlaşma sertifikasının olması, rehberlik dışında başka bir iş yapabilmesi ve referansları ile doğru rehberi işe almanın işgörenlere yönelik etkileri arasında 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, rehberlerin dış görünüşü ($p= 0,100>0,05$), özel ilgi turları yapabilmesi ($p= 0,455>0,05$), ve talep ettiği ücret ($p= 0,089>0,05$), ile doğru rehberi işe almanın işgörenlere yönelik etkileri arasında 0.05 anlam düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 8. Doğru Rehberi İşe Almanın Etkilerine Yönelik Korelasyon Matrisi

		Rehbere Yönelik Etkiler	İşletmeye Yönelik Etkiler	Müşteriye Yönelik Etkiler	İşgörene Yönelik Etkiler
Rehbere Yönelik Etkiler	Pearson Correlation	1	0,539**	0,015	0,072
	Sig. (2-tailed)	.	0,000	0,887	0,484
	N	96	96	96	96
İşletmeye Yönelik Etkiler	Pearson Correlation	0,539**	1	0,285**	0,010
	Sig. (2-tailed)	0,000	.	0,005	0,923
	N	96	96	96	96
Müşteriye Yönelik Etkiler	Pearson Correlation	0,015	0,285**	1	0,094
	Sig. (2-tailed)	0,887	0,005	.	0,362
	N	96	96	96	96
İşgörene Yönelik Etkiler	Pearson Correlation	0,072	0,010	0,094	1
	Sig. (2-tailed)	0,484	0,923	0,362	.
	N	96	96	96	96

(**) Korelasyon 0.01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

Doğru rehberi işe almanın rehber, işletmeye, müşteriye ve işgörene yönelik etkilerinin birbirleri ile olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 8'de yer alan Pearson korelasyon matrisinde doğru rehberi işe almanın rehber, işletmeye, müşteriye ve işgörene yönelik etkilerinin birbirleri ile olan ilişkileri incelendiğinde, rehberlere yönelik etkiler ile işletmeye yönelik etkiler ($r=0,539$; $p=0,00<0,01$) ve işletmeye yönelik etkiler ile müşteriye yönelik etkiler ($r=0,285$; $p=0,005<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Rehberlerin işe başvuru şekillerine yönelik alınan sonuçlara bakıldığında rehberlerin çoğunlukla işe başvurularında referans yolunu kullandıkları saptanmıştır. Bu sonuç, Özdemir ve Akpınar (2002) tarafından yapılan araştırma sonucu ile de benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte rehberlerin şahsi başvuru ve elektronik posta yolunu kullanarak da işe başvuru yaptıkları ortaya çıkmıştır. Seyahat acentelerinin rehber ihtiyacını gidermek için tercih ettiği araçların dağılımına bakıldığında ise en fazla tercih edilen aracın işletmede çalışanların ve tanıdıkların tavsiyeleri olduğu görülmektedir. Bu sonuç Ünal (2006) tarafından yapılan araştırmayı da desteklemektedir. Ayrıca bu sonucun yukarıdaki sonucu da desteklediği görülmektedir. Acentelerin işgörenleri işe almada çalışanların ve tanıdıkların tavsiyelerini dikkate alması, rehberlerin işe başvurularında referans yolunu tercih etmesi sonucunu doğurmaktadır. Tercih edilen diğer araçlar ise acenteye başvuru yapan rehberler, acentenin insan kaynakları havuzu, tur operatörleri ve TURSAB'tır. Ünal (2006) ve Akbaba ve Günlü (2011) tarafından yapılan araştırmalarda da acentelerinin işgören ihtiyacını gidermek için şahsi başvuruları değerlendirdiği saptanmıştır. Oysa Akova ve diğerleri (2007) ve Akbaba ve Günlü (2011) tarafından yapılan araştırma sonucunda ise seyahat acentelerinin işgören ihtiyacını karşılamada yararlandıkları en önemli kaynağın internet olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte Akova ve diğerleri (2007)'in yaptıkları araştırmada internetten sonra gelen diğer önemli bir kaynağın ise eğitim ve öğretim kurumları olduğu tespit edilmiştir. Oysa bizim araştırma sonuçlarımıza göre internet ve eğitim kurumları acentelerin işgören ihtiyacını gidermek için en az yararlandığı kaynaklar olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir sonuç ise acentelerin rehber seçiminde önem verdikleri özellikler ile ilgilidir. Buna göre acenteler rehber seçiminde en fazla sektör deneyimine ağırlık vermektedirler. Rehberlerin deneyimli olması acenteler için önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç Özücü (2002), Özdemir ve Akpınar (2002), tarafından yapılan araştırma sonucu ile de benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte iletişim becerisi, Anadolu turu yapabilme özelliği, dış görünüş, yurtdışı deneyiminin olması, referansları ve mutlaka birden fazla yabancı dil bilmesi acenteler tarafından bir rehberde aranan diğer özelliklerdir. Gümüş ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmada da işgörenlerde benzer özelliklerin arandığı (yabancı dil, deneyim, dış görünüş, iletişim becerisi) tespit edilmiştir. Ortaya çıkan dikkat çekici diğer bir sonuç ise acentelerin rehber seçiminde eğitim durumlarına pek önem vermediğidir. Oysa yapılan çalışmalarda (Özücü, 2002; Özdemir ve Akpınar 2002; Gümüş ve diğerleri, 2010) eğitim düzeyi işgörenlerde aranan önemli bir özellik olarak ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan Akova ve diğerleri (2007) ve Akbaba ve Günlü (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ise işgören seçiminde en dikkat edilen konuların başında kişinin genel görünümünün geldiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise görünüş bir rehberde aranan özellik olmakla birlikte ilk sıralarda yer almamaktadır.

Araştırma, acentelerin işgören seçim sürecinde ve sonrasında bazı işlemler uyguladıkları ortaya çıkarmıştır. Acentelerin işgören seçim sürecinde çoğunlukla aday ile görüşme yaptıkları belirlenmiştir. Bu sonuç Benli ve Şahin (2004) ve Akbaba ve Günlü (2011) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile de benzerlik göstermektedir. Bunun yanında acentelerin adayın geçmiş deneyimlerine ilişkin referans araştırması yaptıkları da ortaya çıkmıştır. İşgören seçimi sonrasında ise acenteler tarafından rehberlere açık bir şekilde iş tanımlamasının yapıldığı, belirli dönemlerde rehberlerin performans değerlendirmesinin yapıldığı ve performans değerlendirmesinin sonucuna göre rehberlerin işten çıkarıldığı tespit edilmiştir. Performans değerlendirmesinin sonucuna göre ise rehberlere ikramiye, komisyon vb. ödüller verilmesi işleminin en az uygulanan işlem olarak ortaya çıkması dikkat çekicidir. Performans değerlendirmesinin sonucuna göre performansı düşük olan rehberlerin işten çıkarılması söz konusu iken performansı yüksek olan rehberlerin ödüllendirilmemesi acentelerin performans değerlendirme yönetimini başarıyla uygulayamadıklarını göstermektedir.

Araştırmada ayrıca seyahat acentelerinin doğru rehberi işe almanın etkileri konusundaki tutumları belirlenmiştir. Seyahat acentelerinin, doğru rehberi işe almanın en fazla müşterileri ve işletmeyi etkilediği yönünde tutum geliştirdikleri saptanmıştır. Buna göre doğru rehberi işe almak, müşterileri acenteden tekrar tur satın alması yönünde etkilemektedir. Bu sonucu destekler nitelikte; Zengin ve diğerleri (2004), Zhang ve Chow (2004) ve Demirkol ve Ekmekçi (2005), turist rehberlerinin tur satışlarının artmasında önemli ölçüde etki ettiği ve turu satan kişinin rehber olduğunu ifade etmektedirler. Doğru rehberi işe almak işletmeleri ise işletmenin imajını güçlendirmesi ve hizmet kalitesinin artması yönünde etki etmektedir. Acentelerin doğru rehberleri işe alması, yetiştirmesi ve onları desteklemesi hem acentelerin başarısını ve imajını etkilemekte hem de hizmet kalitesini sağlayarak gelirlerini arttırmaktadır. Bu nedenle acenteler rehberlerin işe alınmasında titizlikle davranmalıdırlar.

Araştırmada ayrıca, seyahat acentelerinin rehber seçiminde dikkate aldıkları konular ile doğru rehberi işe almanın rehberlere, işletmeye, müşteriye ve işgörene yönelik etkileri arasında genel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç rehber seçiminde dikkate alınan konuların, doğru rehberi işe almakla ve bunun rehberlere, işletmeye, müşteriye ve işgörene olabilecek etkileri arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmada doğru rehberi işe almanın rehberlere, işletmeye, müşteriye ve işgörene yönelik etkilerinin birbirleri ile olan ilişkileri de değerlendirilmiştir. Buna göre; en fazla ilişkinin doğru rehberin işe alınmasının rehberlere yönelik etkileri ile işletmeye yönelik etkileri arasında olduğu saptanmıştır. Buna ilaveten işletmeye yönelik etkiler ile müşteriye yönelik etkiler arasında da anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Kaynaklar

- Ahipaşaoğlu, H. S. (2006). *Turizmde Rehberlik*. II. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akbaba, A. ve Günlü, E. (2011). "Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (22), 199-229.
- Akova, O., Sarıışık, M. ve Akbaba, A. (2007). "Seyahat Acentalarında İşgören Bulma ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Aralık (2007): 275-296.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). "Seyahat Acenteleri Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (14), 87-112.
- Ap, J. ve Kevin, K. F. W. (2001). "Case Study on Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems". *Tourism Management*, 22 (5), 551-563.
- Avcıkurt, C. (2009). *Turizm Sosyolojisi: Genel ve Yapısal Yaklaşım*. 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M. ve Demir, B. (2011). "Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sisteminin Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (16), 1-32.
- Batman, O., Yıldırğan, R. ve Demirtaş, N. (2000). *Turist Rehberliği*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Benli, A. ve Şahin, L. (2004). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Otel Uygulaması". *Bilgi*, 8, 113-124.
- Cohen, E. H., Ifergan, M. ve Cohen, E. (2002). "A New Paradigm in Guiding-The Matric as a Role Model". *Annals of Tourism Research*, 29 (4), 919-932.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları". *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (1), 79-93.
- Demirkol, Ş. ve Ekmekçi, İ. (2005). "Paket Turların Sürdürülebilirliğinde Turist Rehberlerine Etik Bir Bakış". *IV. Geleneksel Turizm Paneli (22 Nisan 2005) Bildirileri*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. Turizm İşletmeciliği Bölümü s. 59-83.
- Genç, Ö. (1992). "Rehberlik Eğitime Eleştirel Bir Yaklaşım". *Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop (09-11 Aralık 1992) Bildirileri*, Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, s. 215-217.
- Gümüş, Ş., Arı, M. ve Bakırtaş, H. (2010). "Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama". *Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu (21-22 Ekim 2010) Bildirileri*, Düzce.
- Güzel, Ö. (2007). *Türkiye İmajının Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü (Alman Turistler Üzerine Bir Araştırma)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M. (2005). "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları". *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 320-339.

