

TURİZM İŞLETMELERİNE YÖNELİK İŞ İLANLARININ İÇERİK ANALİZİ YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ

Doç. Dr. Barış ERDEM

Balıkesir Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (berdem20@yahoo.com)

Arş. Gör. Tuba GEZEN

Atatürk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (tuba.gezen@hotmail.com)

ÖZET

Bu araştırmada, Türkiye'deki turizm işletmelerine yönelik iş ilanları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Veriler; iki adet Türkçe gazetede yayımlanan 24 ve dört adet Türkçe internet sitesindeki 1397 iş ilanından yararlanılarak elde edilmiştir. Böylece araştırmanın veri tabanı, turizm işletmeleri ile ilgili olarak 1421 iş ilanından oluşmuştur. Bulgulara göre, ilanlarda öne çıkan ilk üç il; İstanbul, Antalya ve Muğla şeklindedir. Turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarının büyük çoğunluğu oteller ile ilgilidir. İlanlarda şehir otellerinin ağırlığı göze çarpmaktadır. Otel işletmelerinde en çok eleman aranan ilk üç departman; ön büro, yiyecek – içecek ve kat hizmetleridir. Araştırma kapsamındaki ilanların; aday işgörenlerde aranan bazı özellikler, işgörelere sağlanan olanaklar ve işletme iletişim bilgilerini içermesi bakımından oldukça zayıf kaldıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Turizm, Turizm İşletmeleri, İş İlanları, İçerik Analizi.

THE EXAMINATION OF JOB ADVERTISEMENTS FOR TOURISM ESTABLISHMENTS BY CONTENT ANALYSIS METHOD

ABSTRACT

In this study, the job advertisements for tourism enterprises in Turkey were examined by content analysis method. The data were collected by using 24 job advertisements published in two Turkish newspapers and 1397 in four Turkish websites. Thus, the database of the research for tourism enterprises includes of 1421 job advertisements. According to the findings, the first leading three cities in advertisements are İstanbul, Antalya and Muğla. In advertisement, its remarkable that the large number of city hotels stand out in relief. At the hotel enterprises in which the job advertisements are made mostly are the departments of front office, food and beverage and housekeeping. It has been found out that the advertisements in the study remain rather weak with regard to the facilities that the candidate employees are provided, some qualities that the candidate employees are supposed to have, and the contact information of the enterprises.

Keywords: Tourism, Tourism Enterprises, Job Advertisements, Content Analysis.

1. Giriş

Tüm işletmeler için olduğu gibi turizm işletmeleri açısından da temel amaçlardan biri, rekabetçi kalabilmektir. Bu amaca ulaşmada şüphesiz pek çok faktör etkili olmaktadır. Bunlardan biri, ihtiyaç duyulan işgücünün örgütsel amaçlar doğrultusunda sağlanabilmesidir. Nitekim Welch (2000'den aktaran Tütüncü vd., 2003:115), örgütsel faaliyetlerin başarıyla sürdürülebilmesi için, işe alınacak bireylerin işin gerektirdiği niteliklere sahip olmalarının önemine vurgu yapmaktadır. Yazara göre, işe alınan bireylerin başarılı olmaları, işe alım sürecinin etkinliğine bağlıdır. Bu süreçteki olası hatalar, örgütler açısından önemli zaman ve maliyet kayıplarını da (yeni iş ilanlarının verilmesi sonucu katlanılan maliyetler ve işe alım sürecinin her aşamasının tekrarlanması sonucu ortaya çıkan zaman kayıpları gibi) beraberinde getirmektedir.

İşgücü, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için temel bir öge olarak kabul edilir. Bir işletmenin kurulması, büyümesi, gelişmesi ve sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi, etkin bir işgücüne sahip olmasına bağlıdır (Bingöl, 1990:1). Dolayısıyla, örgütsel amaçlara başarıyla hizmet edecek işgücünün temin edilmesi, yönetimin önemli bir görevini oluşturmaktadır (Tütüncü vd., 2003:115). Konunun turizm işletmeleri açısından ilgi çekici yönü ise, turizm endüstrisinin emek – yoğun yapısından kaynaklanmaktadır. Turizm işletmelerinde işgücü, örgütsel etkinliğe ulaşmada en önemli kaynak olarak kabul edilir (Mullins, 1995:8, Akoğlan & Kozak, 1995:36; Saldamlı, 2000:292, Erdem, 2003; Akçadağ & Özdemir, 2005:167; Usal & Kurgun, 2006:1). Ne var ki turizm endüstrisi, taşıdığı çeşitli özellikler (uzun çalışma saatleri, kısıtlı sosyal olanaklar, sezonluk çalışma, düşük ücretler gibi) nedeniyle yüksek işgören devir hızı ile karakterize edilir (Cho vd., 2005; Ağca & Ertan, 2008:137; Pelit & Kılıç, 2012:126). Örneğin yapılan bir araştırmada, Amerika'daki otellerde işgören devir hızı oranı % 92 olarak tespit edilmiştir. Türkiye'de yapılan bir araştırmada ise, işgücü devir hızı oranı Marmaris'teki otellerde % 59, Ankara ve İstanbul'daki otellerde ise % 30 olarak saptanmıştır (Birdir, 2000:142). Turizm işletmelerinde işgücü devir hızının yüksek olmasında pek çok etken rol oynamaktadır. Tütüncü ve Demir (2002) bu etkenleri işletme dışı ve işletme içi nedenler olmak üzere iki grupta ele almaktadır. İşletme dışı nedenlere; ülkedeki genel ekonomik durum, teknolojik gelişmeler, turizm endüstrisindeki istikrarsızlık ve turizmin mevsimlik özelliği örnek olarak gösterilebilir. İşletme içi nedenler olarak ise; kendiliğinden işten ayrılmalar, ücret ve yan gelirler ile ilgili sorunlar, terfi sorunları, stres, günlük çalışma saatlerinin uzunluğu, fiziksel çalışma koşullarının elverişsizliği ve iş garantisinin olmayışı gibi etmenler sayılabilir. Bununla birlikte, işgören devir hızının yüksek olmasının makro ve mikro açıdan çeşitli sonuçları söz konusudur. Makro açıdan bakıldığında, bölgelerarası işgücü hareketinde belirli bölgede yığılma olması, o bölgedeki yerel işgücü pazarını olumsuz yönde etkiler. Ayrıca belirli bölgede işgücü yığılması, işsizlik oranını da artırmış olur. Mikro açıdan bakıldığında ise, turizm işletmelerinde özellikle iş yoğunluğunun olduğu dönemlerde işgörenlerin işten ayrılmalarının örgütlerin faaliyetlerinin aksamasına, diğer çalışanların daha yoğun bir şekilde çalışmalarına ve bunun sonucunda hizmet ve üretim kalitesinde düşüşler yaşanmasına neden olacağı söylenebilir (Tütüncü & Demir, 2002:38–39).

Turizmde işgören devir hızının bu kadar yüksek olmasında yukarıda sıralanan faktörler etkili olmakla birlikte, işletmelerin yanlış işe alım politikalarının da sorunun önemli bir parçası olduğu düşünülmektedir. Uygun nitelikteki iş başvurularını uygun koşullarda

işletmeye çekememe, turizm işletmelerinin önemli bir sorunudur ve bu durum işletmeleri rekabet açısından zayıf bırakmaktadır. İşletmeler bu soruna çözüm bulmak için çeşitli yollar aramaktadır. Örneğin, son yıllarda internet üzerinden verilen iş ilanları, daha fazla adaya ulaşma ve bunlar arasından en uygun olanları işletmeye çekebilme noktasında yöneticilere önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, tirajı yüksek gazetelere verilen ilanlar, turizm işletmelerinin uzun yıllardan beri kullandıkları geleneksel bir aday bulma aracıdır.

Bu araştırmada, Türkiye’de turizm işletmelerine yönelik iş ilanları içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmanın yanı sıra aradığı sorular şu şekildedir:

- İş ilanları hangi tür turizm işletmelerini kapsamaktadır?
- İlanlar hangi bölge ve şehirlerde yoğunlaşmaktadır?
- En çok iş ilanı verilen turizm işletmesi türleri hangileridir?
- İş ilanlarında en çok işgören ihtiyacı duyulan departmanlar hangileridir?
- İlanlarda işgörenlerde aranan temel nitelikler (cinsiyet, yaş, iş deneyimi, eğitim, yabancı dil bilgisi vb.) nelerdir?
- Turizm işletmeleri ilanlarda hangi bilgilere (iş tanımı, iletişim bilgileri, lojman, ücret, kariyer olanakları vb.) yer vermektedir?

Yazında konu ile ilgili çalışmalar sınırlı olduğundan, araştırmadan elde edilen bulguların ilgili alana katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Literatür Taraması

İşgören sağlama en yalın biçimde; “bir işletmenin, yeterli sayıda ve uygun nitelikteki iş başvurularını, gerekli zamanda ve örgütün ihtiyaçları doğrultusunda kendine çekebilme süreci”, şeklinde tanımlanır (Özçelik, 2000:801). İşgören seçimi ise; “işe başvuran adaylar arasından, işin gerektirdiği niteliklere uygun olanların belirlenmesi”, anlamına gelir. Tanımda da işaret edildiği gibi, işgören seçiminde başarılı olunması, istenen niteliklere sahip olan adayların söz konusu işe başvurularının sağlanabilmesi ile yakından ilgilidir. Başka bir deyişle; işgören seçim süreci kadar, uygun işgörenlerin bulunması ve işe başvurularının sağlanması da büyük önem taşımaktadır (Akova vd., 2007:276). Bu bağlamda Riley (1991), işe alım süreci konusunda dört ana unsura dikkat çekmektedir. Bunlar; işgören standartları, hedef pazar, işgören bulmada yararlanılan kaynaklar ve maliyettir. Yazara göre bu unsurların her biri birbirine son derece bağımlıdır. Örneğin; işletmenin ne istediği, hangi işe, ne tür nitelikte işgören aradığı belirsiz ise, aday işgörenleri bulmak için yönelen pazar da muhtemelen yanlış anlaşılacaktır.

Görüldüğü gibi işe alım süreci, insan kaynakları yönetiminin temel ve en zor işlevlerinden birisidir. Çünkü önemli olan boş pozisyonlara eleman bulmak değil, doğru işe doğru işgörenleri bulabilmektedir. Bu ise, zorlu bir çabayı gerektirir. İşe alım sürecindeki olası hatalar, örgütsel ve bireysel açıdan önemli sorunlar ortaya çıkarır. Örgütsel açıdan bakıldığında; kişi – iş uyumsuzluğu nedeniyle, verilen görevlerin yerine getirilememesi ve bunun sonucu işlerin aksaması, iş kazalarında artış ve nihayetinde işten ayrılmalar baş gösterir.

Boşalan pozisyonlara yeni elemanların aranması, işletmeleri önemli bir maliyet yükü altına sokar. Bireysel açıdan ise, işgörenlerin ekonomik ve psikolojik yıkıma sürüklenmeleri söz konusudur. İşin gerektirdiği niteliklere cevap veremeyen işgörenlerin işten uzaklaştırılmaları, işsizliğin yanında, moral bozukluğu ve aşağılık duygusu içine girmelerine neden olur. Bu da kişiyi, gelecek dönemlerdeki iş hayatında olumsuz yönde etkiler (Sabuncuoğlu, 2000:68 – 69). Turizm işletmeleri bu olumsuz tabloyu önlemek için, işin gerektirdiği nitelikteki ve sayıdaki işgörenleri kendilerine çekmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada ise, iş ilanlarından yararlanmaktadırlar. İş ilanları konusunda en sık başvurulan iki araç; gazeteler ve internettir (Basım, 2008:38). Denizler (2005:188), tirajı yüksek gazetelere iş ilanı vermenin etkili bir işe alma yöntemi olduğunu öne sürmektedir. Gazete ilanı verilirken dikkat edilmesi gereken en önemli husus, ilanın hedef kitle için en uygun yer ve zamanda verilmesi, ilan içeriğinin potansiyel adayları işe başvurma konusunda özendirilmesi, uygun olmayan adayların işe başvuru yapmasını engelleyecek biçimde hazırlanmış olmasıdır (Human Resources, 2000:30). Diğer bir ifadeyle, gazetelere verilen ilanların açık ve anlaşılır olması oldukça önem taşır. Böylece istenen niteliklere sahip olmayanların başvuruları başlangıçta engellenerek, işe alım sürecindeki olası zaman kaybı önlenmiş olur (Bingöl, 1990:82–83). Bunların dışında gazete iş ilanlarında, ilanın verileceği sayfa ve yer seçimi de önemlidir. En çok ilgi çeken yer, sayfanın en üstüdür. Alt kısımlar ilginin az, sayfanın sol alt köşesi ise en az dikkat çeken yerdir (Sabuncuoğlu, 2000:80). Küçük ilanlar, genellikle alt kademe işgören adayları için hazırlanır. İşletmeler, çalışma yaşamına ilk kez girecek kişiler için resimli ve açıklamalı ilanları kullanmaktadır. Bu ilanlarda görevle ilgili tanımlamalara, işgörenlerde aranan özelliklere, işletmeyi tanıtıcı ve görevi çekici kılan sözcüklere ve işletme ile ilgili fotoğraflara yer verilir. Özellikle genç yönetici adaylarının bu tür ilanlardan etkilendikleri saptanmıştır (Aldemir vd., 1993:88–89).

Öte yandan, özellikle internet üzerinden işe alım (e – işe alım) son yıllarda işletmelerin yaygın biçimde başvurdukları diğer bir yöntemdir. Kurumsal internet sayfaları ve iş ilanlarının yer aldığı internet siteleri, günümüzde birçok işletme için önemli bir aday bulma aracı haline gelmiştir. Hatta günümüzde birçok firma, kurumsal web sayfalarının içeriğinde insan kaynakları yönetimi için ayrı bir bölüm oluşturmakta ve güncel olarak duyurulan işgören ihtiyacı dışında bu kanaldan, ‘genel başvuru’ adı altında iş başvurularını kabul etmektedir. Böylece bir aday veri tabanı oluşturulmakta ve gerektiğinde bu aday havuzundan faydalanılmaktadır (Keleş & Keleş, 2002:1–6; Saldamlı, 2008:249). İşletme hakkında her türlü genel bilginin yer aldığı bu sitelerde, şirketin insan kaynakları politikaları, çalışanlara sağlanan sosyal imkânlar ve eğitim olanakları gibi konulara yer verilmekte ve böylece aday işgörenler için işletme cazip hale getirilmeye çalışılmaktadır (Keleş & Keleş, 2002:1–6). Hay Group (2002:3) tarafından, dünya çapındaki 173 şirket üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerini ağ ortamına aktarma öncelikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada, iş ilanlarının % 63’lük bir oranla ikinci sırada yer aldığı saptanmıştır.

Faaliyetlerine devam eden işletmeler, açık pozisyonlara yönelik işgücü ihtiyacını işletme içinden karşılayabilme olanağına sahip iken; yeni kurulan bir işletme, tüm işgören gereksinimini dışarıdan karşılamak zorundadır. Bu bağlamda; iş ilanlarının, özellikle yeni kurulan işletmeler için önemli bir araç olduğu söylenebilir. Ancak bu durum, faaliyetlerini sürdüren işletmeler için iş ilanlarının önemsiz olduğu şeklinde algılanmamalıdır. Bu işletmelerin de çeşitli dönemlerde ortaya çıkan işgücü ihtiyacını karşılamada iş ilanlarından önemli ölçüde

yararlandığı görülmektedir. Özetle, ister uzun bir süredir faaliyette, isterse yeni kurulmuş olsun her işletme için iş ilanları işgören bulmada önemli bir araçtır.

Öte yandan, boş pozisyonlara işgören temin etmede hangi kaynaklara öncelik verileceği, işletmenin bu konuda izlediği politikalara göre farklılık gösterebilir. Örneğin Küçükönel ve Korul (2002:82), Türk Hava Yolları'nın yeni bir işgörene ihtiyacı olduğunda, bunu öncelikle kendi işgücü kaynaklarından karşılama yoluna gittiğini; daha sonra ise, işletmenin mevcut çalışanlarının tanıdıklarına/arkadaşlarına öncelik verdiklerini belirtmektedir. Bu durum havayolu işletmelerinin genel bir özelliği olabilir. Ancak tüm havayolu endüstrisi için böyle bir genellemeye gitmek hataya yol açabilir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'ne ait Southwest Havayolları, 1993 yılında 2.700 kişiyi işe alabilmek için 98.000 iş başvurusu almış ve bunlardan 16.000'i ile görüşme yapmıştır. Southwest Havayolları yöneticisinin konu ile ilgili yaklaşımı şu şekildedir: "Doğru kişiyi bulmak için çok sayıda adayla görüşmek zorunda olsanız bile bunu yapın" (Küçükönel & Korul, 2002:75). Çok sayıda adayın olması, bunlar arasından en iyisinin seçilebilmesine olanak sağlayabilir. Bu ise, iş ilanlarının geniş bir kitleye ulaşabilmesine bağlıdır. Bilgi teknolojileri ve internet bu konuda önemli kolaylık sağlamaktadır.

Turizm literatüründeki ilgili araştırmalar, genellikle işe alım sürecinin nasıl yürütüldüğü ve bu konudaki işgören algılamaları üzerine odaklanmıştır (Akoğlan, 1998; Seymen, 2001; Tütüncü vd., 2003; Kolu, 2006; Akova vd., 2007; Bjurgert & Karlsson, 2010). Ancak sınırlı da olsa hem turizm hem de diğer sektörlerde yapılan araştırmalarda, iş ilanları içerik analizi ile ilgili bulgulara rastlanmaktadır. Bu bağlamda ilgili yazın şu şekilde özetlenebilir:

Yazındaki bazı araştırmalar (Backhaus, 2004; Erdem & Kabakçı, 2004; Özgan vd., 2010; Öksüz, 2011) kurumsal web sitelerinin işe alım sürecindeki rolü üzerine odaklanmaktadır. Bu araştırmalarda, işletmelerin kendi web sayfalarını iş ilanlarını yayınlamak amacıyla genelde etkin bir şekilde kullandıkları saptanmıştır. Bulgular, kurumsal web sayfalarının; işletmeyi tanıtıcı özellikler, eğitim, yükselme ve kariyer olanakları, örgütsel değerler, ücret ve ikramiyeler gibi bilgiler içerdikleri yönündedir. Bununla birlikte yazında genel kabul gören bir yaklaşıma göre, işletmelerin işe alım sürecinde kurumsal web sayfaları yanında internete de (özellikle kariyer sitelerine) sıkça başvurdukları tespit edilmiştir (Rozelle & Landis, 2002; Erdem & Kabakçı, 2004; Akova vd., 2007; Özgan vd., 2010). Bu bağlamda, aday işgören bulma ve bununla ilgili veri tabanı oluşturmada internetin örgütler tarafından sıkça kullanılan bir araç olduğu söylenebilir.

Ne var ki, ilgili yazında karşıt yöndeki bulgular da söz konusudur. Diğer bir deyişle, internetin ve kurumsal web sayfalarının işe alım sürecinde etkin bir şekilde kullanılmadığını ortaya koyan araştırma sonuçları da mevcuttur (Keklik, 2007; Çiçek vd., 2010). Söz konusu araştırmalarda, kurumsal web sayfalarının büyük çoğunluğunun iş ilanlarını, iş başvuru formlarını ve özgeçmiş oluşturma bölümlerini içermedikleri tespit edilmiştir.

Yazındaki bazı araştırmalar ise, aday bulmada geleneksel bir yöntem olarak kabul edilen gazete iş ilanları üzerine odaklanmaktadır. Bu araştırmalardan birinde, Türkiye'de ve İngiltere'de yayımlanan iş ilanları karşılaştırılmış ve bu ilanlarda adayları cezp etmede kullanılan özellikler bakımından bir takım farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin İngiltere'deki iş ilanlarının büyük çoğunluğunda adaylara iş için ödenmesi düşünülen ücret aralığı bilgisine

yer verildiği; Türkiye’deki ilanların ise bu konuda oldukça zayıf kaldığı belirlenmiştir. İş ilanlarında iş tanımı ve işveren adı gibi bilgilerin yer alması noktasında ise, her iki ülke ilanları arasında önemli bir farklılık gözlenmemiştir. Başka bir ifadeyle, İngiltere’deki iş ilanlarının tamamında, Türkiye’dekilerin ise büyük çoğunluğunda (yaklaşık % 75) bu bilgilere yer verildiği saptanmıştır (Basım vd., 2008). Gazete ilanları ile ilgili yapılan diğer bir çalışmada, turizm işletmelerinin eleman bulma aşamasında ağırlıklı olarak samimi davranış (iyi konuşma, iyimserlik, empatik olma, uyumlu olma) üzerinde durdukları belirlenmiştir (Kozak & Güçlü, 2008). Bazı araştırmacılar ise, aday işgörenlerin gazete iş ilanlarına yönelik algılarını incelemişlerdir. Bulgular, ilanların çekiciliğini etkileyen en önemli faktörlerin; ‘ilanda sunulan başlıklar’, ‘resimler’ ve ‘kariyer olanakları’ olduğunu ortaya koymaktadır (Blackman, 2006). Konu ile ilgili olarak tespit edilen bir diğer önemli bulgu ise, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin eleman sağlamada geleneksel yöntemleri daha fazla tercih ettikleri yönündedir (Keklik, 2007). Bununla birlikte turizm işletmeleri, özellikle yönetici düzeyinde işgören temin etmede ‘terfi’ yöntemini daha fazla tercih etmektedirler (Erdem, 2002).

Bazı araştırmacılar ise, turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarını ayrımcı bir tutum sergileyip sergilemedikleri açısından irdelemişlerdir. Bu yöndeki bir çalışmada, örneğin garson, komi ve barmen gibi pozisyonlar için daha çok erkek adayların arandığı; kat hizmetleri, kasiyer, havaalanı yer hizmetleri ve misafir ilişkileri gibi pozisyonlarda ise kadınların tercih edildiği saptanmıştır. İlanlarda yer alan bu tür kısıtlamalar, cinsiyet ayrımcılığı olarak değerlendirilmektedir (Demir, 2011).

3. Yöntem

Bu çalışmada, Türkiye’deki turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarının içerik analizi yöntemiyle incelenmesi amaçlanmaktadır. İçerik analizi; “içeriğin genellikle önceden belirlenmiş sınıflamalar çerçevesinde sistematik olarak incelenmesini sağlayan bir araştırma tekniğidir” (Basım vd., 2008:39). İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayacağı bir biçimde düzenleyerek yayımlamaktır (Çiçek vd., 2010:197). İçerik analizinde, çözümleme birimi bir takım kelimeler olabileceği gibi; semboller, boyutlar veya renkler gibi bazı görsel unsurları da kapsayabilir. Basım ve diğerlerinin (2008) çalışmasına da atıfta bulunarak, bu çalışmada çözümleme birimi olarak kelimeler kullanılmış, ilan boyutları, resimli veya siyah – beyaz olup olmaması gibi özellikler kapsam dışında tutulmuştur.

Bu çalışmada iş ilanlarına ilişkin sınıflandırmalar; işletme ile ilgili özellikler (ilanın verildiği şehir, işletme türü, eleman aranan departman, işletmelerin faaliyet dönemleri, ilanla ilgili iş tanımı ve varsa işletmenin yıldızı), aday işgörende aranan özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim, iş deneyimi, yabancı dil, bilgisayar bilgisi, kişisel görünüm, takım çalışmasına ve çalışma saatlerine uyum, liderlik vasfı, iletişim ve analitik düşünme yeteneği, planlama ve organizasyon yeteneği, sürücü belgesi, askerlik durumu, ikamet yeri), işgörelere sağlanan olanaklar (lojman, ücret – prim bilgisi, ulaşım ve yeme – içme imkânları, kariyer ve sosyal faaliyet olanakları) ve işletme iletişim bilgileri (işletme adresi, telefon & faks numarası, elektronik posta adresi, irtibat kurulacak kişi), şeklinde yapılmıştır.

Araştırma verileri 24 Eylül – 08 Ekim 2012 tarihleri arasında iki Türkçe gazetenin Pazar günleri yayınlanan ekindeki turizm işletmeleri ile ilgili 24 iş ilanı ve 20 Eylül - 08 Ekim 2012 tarihleri arasında dört Türkçe internet sitesinde yer alan turizm işletmeleri ile ilgili 1397 iş ilanının analizi ile elde edilmiştir. İnternet sitelerinde yer alan ilanlarda aynı kurum tarafından verilen birden fazla iş ilanına rastlanmıştır. Ancak farklı özellikler aradıkları için her biri ayrı bir iş ilanı olarak kabul edilerek incelemeye alınmıştır. Birden fazla tekrar eden ilanların ise yalnızca ilki incelenmiştir. Böylece, turizm işletmelerine yönelik toplam 1421 adet iş ilanı bu araştırmanın veri tabanını oluşturmuştur.

3.1. Bulgular

3.1.1. Turizm İşletmelerini Betimleyici Değerlendirmeler

Ele alınan sınıflandırmalar çerçevesinde, ilk olarak turizm işletmeleri ile ilgili özelliklere yer verilmiştir. Bu kısımda öncelikle iş ilanlarının hangi şehirlerdeki işe alımları kapsadığı incelenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: İş İlanlarının Kapsadığı Kentler

Eleman Aranılan Şehirler	Sıklık (n)	Yüzde (%)
İstanbul	662	46,6
Antalya	183	12,8
Muğla	162	11,4
Ankara	99	7
İzmir	60	4,2
Bursa	24	1,7
Nevşehir	11	0,8
Denizli	10	0,7
Balıkesir	8	0,6
Diğer	202	14,2
Toplam	1421	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi, turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarının yaklaşık yarısı (% 46,6) İstanbul iline yöneliktir. Bunu Antalya (% 12,8) ve Muğla (% 11,4) takip etmektedir.

Bu kısımda ikinci olarak, ilanların hangi tür turizm işletmelerini kapsadığı incelenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: İş İlanlarındaki Turizm İşletmelerinin Türlerine Göre Dağılımı

İşletme Türü	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Otel İşletmesi	1308	92
Seyahat Acentesi/Tur Operatörü	86	6,1
Yiyecek-İçecek İşletmesi	22	1,5
Havayolu İşletmesi	4	0,3
Eğlence Tesisi	1	0,1
Toplam	1421	100

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, incelenen iş ilanlarının neredeyse tamamına yakını (% 92) otel işletmeleri ile ilgilidir. Seyahat acentelerine yönelik ilanlar % 6,1’lik bir orana sahiptir. Yiyecek – içecek, havayolu ve eğlence işletmelerine yönelik ilanlar ise yok denecek kadar azdır.

Bu kısımda ayrıca, otel işletmelerine yönelik iş ilanlarının, otellerin türlerine göre dağılımı incelenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: İş İlanlarında Otel İşletmelerinin Türlerine Göre Dağılımı

Otel Türü	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Şehir Oteli	783	59,8
Kıyı Oteli	396	30,3
Butik Otel	101	7,7
Termal Otel	19	1,5
Kış Oteli	9	0,7
Toplam	1308	100

Tablo 3’te de görüldüğü gibi, otel işletmelerine yönelik 1308 ilanın yarısından çoğu (% 59,8) şehir otelleri ile ilgilidir. Kıyı otelleri % 30,3’lük bir orana sahiptir.

Bu kısımda otel işletmeleri ile ilgili olarak ele alınan diğer bir konu, iş ilanlarının otel departmanlarına göre dağılımıdır (Tablo 4). Böylece otel işletmelerinin en çok hangi bölümlerinde eleman ihtiyacı olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4: Otel İşletmelerine Yönelik İş İlanlarının Departmanlara Göre Dağılımı

Otel Departmanları	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Önbüro	404	30,9
Yiyecek-İçecek	372	28,4
Kat Hizmetleri	184	14,1

Tablo 4 devam

Satış Pazarlama	83	6,3
Muhasebe-Finans	77	5,9
Teknik Servis	72	5,5
Halkla İlişkiler	30	2,3
SPA /Masaj	22	1,7
İnsan Kaynakları	18	1,4
Güvenlik Görevlisi	18	1,4
Satın Alma	15	1,1
Animasyon	13	1
Toplam	1308	100

Tablo 4’te de görüldüğü gibi otel işletmelerine yönelik iş ilanlarında en çok eleman aranan bölümler; önbüro, yiyecek – içecek ve kat hizmetleri bölümlerine yöneliktir. Tek başına bu üç bölüm, tüm ilanların % 73,4’ünü temsil etmektedir.

Bu kısımda son olarak, araştırma kapsamındaki turizm işletmelerinin faaliyet dönemleri, ilan verilen iş/pozisyon ile ilgili iş tanımının mevcut olup olmadığı ve varsa işletmenin yıldız sayısının ilanlarda belirtilip belirtilmediği incelenmiştir (Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7).

Tablo 5: Turizm İşletmelerinin Faaliyet Dönemlerine Göre Dağılımı

Faaliyet Dönemi	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Tüm Yıl	1210	85,1
Belirtilmemiş	146	10,3
Sezonluk	65	4,6
Toplam	1421	100

Tablo 5’te de görüldüğü gibi, iş ilanlarında yer alan işletmelerin büyük çoğunluğu (% 85,1) tüm yıl faaliyet göstermektedir.

Tablo 6: Aranılan İş/Pozisyon İle İlgili İş Tanımı Bilgisi

İş Tanımı	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	299	21
Belirtilmemiş	1122	79
Toplam	1421	100

Tablo 6 incelediğinde, ilanların büyük çoğunluğunda (% 79) iş tanımı bilgisine yer verilmediği görülmektedir.

Tablo 7: İlanlarda İşletmenin Yıldız Sayısına Yer Verilme Durumu

İşletmenin Yıldız Sayısı	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	459	35,1
Belirtilmemiş	849	64,9
Toplam	1308	100

Tablo 7’deki bulgulara göre ise, otel işletmelerine yönelik ilanların yarısından çoğunda (% 64,9) otellerin yıldız sayılarının belirtilmediği anlaşılmaktadır.

3.1.2. Aday İşgörenlerde Aranılan Özellikler İle İlgili Değerlendirmeler

Turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarında ele alınan sınıflandırmalardan bir diğeri, aday işgörenlerde aranılan özelliklerle ilgilidir (Tablo 8).

Tablo 8: Aday İşgörenlerde Aranılan Özellikler

Cinsiyet	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Kadın	178	12,5
Erkek	264	18,6
Fark Etmez	979	68,9
Yaş	Sıklık (n)	Yüzde (%)
17-30	440	31
31-40	193	13,6
41 ve üzeri	69	4,9
Belirtilmemiş	719	50,5
Eğitim	Sıklık (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	47	3,3
Lise	402	28,3
Lisans	497	35
Lisansüstü	5	0,4
Belirtilmemiş	470	33
İş Deneyimi	Sıklık (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	876	61,7
6-10 yıl	46	3,2
Tercihen Deneyimli	175	12,3
Belirtilmemiş	270	19
Fark Etmez	54	3,8

Tablo 8 devam

Yabancı Dil	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Almanca	34	2,4
İngilizce	628	44,1
Rusça	19	1,3
Diğer	12	1
Belirtilmemiş	728	51,2
Bilgisayar Bilgisi	Sıklık (n)	Yüzde (%)
MS Office Programları	159	11,2
Paket Programları	246	17,3
Belirtilmemiş	1016	71,5
Kişisel Görünüm	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	543	38,2
Belirtilmemiş	878	61,8
Takım Çalışmasına Uyum	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	439	30,9
Belirtilmemiş	982	69,1
Çalışma Saatlerine Uyum	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	386	27,2
Belirtilmemiş	1035	72,8
Liderlik Vasfı	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	146	10,3
Belirtilmemiş	1275	89,7
İletişim Yeteneği	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	633	44,5
Belirtilmemiş	788	55,5
Analitik Düşünme Yeteneği	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	290	20,4
Belirtilmemiş	1131	79,6
Planlama ve Organizasyon Yeteneği	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	192	13,5
Belirtilmemiş	1229	86,5

Tablo 8 devam

Sürücü Belgesi	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	94	6,6
Belirtilmemiş	1327	93,4
Askerlik Durumu	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	340	23,9
Belirtilmemiş	1081	76,1
İkamet Yeri	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	296	20,8
Belirtilmemiş	1125	79,2
Toplam	1421	100

Tablo 8 incelendiğinde, bir dizi tespit göze çarpmaktadır: Turizm işletmelerinin, iş ilanlarında genellikle bir cinsiyet ayırımına gitmedikleri (% 68,9) görülmektedir. Yaş grubu açısından bakıldığında, her iki ilandan birinde (% 50) herhangi bir yaş kriterinin belirtilmediği dikkati çekmektedir. Buna rağmen 17 – 30 yaş arası grup, baskın seçenek durumundadır. Eğitim açısından bakıldığında ise, turizm işletmelerinin ilanlarda ağırlıklı olarak lisans (% 35) ve lise (% 28,3) seçeneklerine yer verdikleri görülmektedir. Ancak araştırma kapsamındaki işletmelerin % 33’ü, herhangi bir eğitim kriteri belirtmemiştir. İlanlarda iş deneyimi ile ilgili olarak “1 – 5 yıl” (% 61,7) seçeneği öne çıkmaktadır. Aday işgörenlerde aranan yabancı diller açısından bakıldığında, yaklaşık her iki ilandan birinde (% 51,2) böyle bir kriter yer verilmediği; yabancı dilin arandığı ilanlarda ise İngilizce dilinin baskın olduğu (% 44,1) dikkati çekmektedir. Aday işgörenlerde aranan bilgisayar bilgisine bakıldığında, ilanların büyük bir çoğunluğunda (% 71,5) böyle bir seçeneğin belirtilmediği görülmektedir. Öte yandan, ilanların çoğunluğunda kişisel görünüm (61,8), takım çalışmasına (69,1) ve çalışma saatlerine uyum (72,8), liderlik vasfı (89,7), analitik düşünme yeteneği (79,6), planlama ve organizasyon yeteneği (86,5) gibi ifadeler yer verilmemiştir. Bunun tek istisnası, “iletişim yeteneği” ile ilgilidir. “İletişim yeteneği” şeklindeki ifadeye ilanların % 44,5’inde rastlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, yaklaşık her iki ilandan birinde, aday işgörenlerin iletişim yeteneğine sahip olmaları beklenmektedir. Bu kısımda son olarak; sürücü belgesi, askerlik durumu ve ikamet yeri gibi ifadeler ilanlarda yer verilip verilmediği incelenmiştir. Tablo 8’de de görüldüğü gibi, ilanların büyük çoğunluğunda her üç değişkene de yer verilmemiştir.

3.1.3. Aday İşgörenlere Sağlanan Olanaklar İle İlgili Değerlendirmeler

İş ilanlarında, aday işgörenlere sağlanacak olan olanakların belirtilmesi de, ilanların çekiciliğini artırmada etkili olabilir. Bu kısımda, araştırma kapsamındaki turizm işletmelerinin, iş ilanlarında aday işgörenlere sağlanan olanaklarla ilgili hangi bilgilere yer verdikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Tablo 9).

Tablo 9: Aday İşgörenlere Sağlanan Olanaklar

Lojman	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	110	7,7
Belirtilmemiş	1311	92,3
Ücret – Prim Bilgisi	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	35	2,5
Belirtilmemiş	1386	97,5
Ulaşım İmkânları	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	19	1,3
Belirtilmemiş	1402	98,7
Yeme – İçme Olanakları	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	63	4,4
Belirtilmemiş	1358	95,6
Kariyer Olanakları	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	11	0,8
Belirtilmemiş	1410	99,2
Sosyal Faaliyet Olanakları	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	-	-
Belirtilmemiş	1421	100
Toplam	1421	100

Tablo 9’da görüldüğü gibi, ilanların neredeyse tamamı, aday işgörenlere sağlanan olanaklar ile ilgili bilgiler içermemektedir.

3.1.4. İşletme İletişim Bilgileri İle İlgili Değerlendirmeler

Araştırmada son olarak, turizm işletmelerinin iş ilanlarında hangi iletişim bilgilerine yer verdikleri incelenmiştir (Tablo 10).

Tablo 10: İşletme İletişim Bilgileri

Adres	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	102	7,2
Belirtilmemiş	1319	92,8
Telefon & Faks Numarası	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	596	41,9
Belirtilmemiş	825	58,1

Tablo 10 devam

Elektronik Posta Adresi	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	208	14,6
Belirtilmemiş	1213	85,4
İrtibat Kurulacak Kişi	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Belirtilmiş	560	39,4
Belirtilmemiş	861	60,6
Toplam	1421	100

Tablo 10'da görüldüğü gibi, iletişim bilgilerine ilanlarda yer vermeyen işletmeler çoğunluktadır. Turizm işletmelerinin büyük bölümü (% 92,8), ilanlarında adreslerini belirtmemişlerdir. Aynı durum, elektronik posta adresi (% 85,4) için de geçerlidir. İlanlarda telefon ve faks numaralarını belirtenlerin oranı % 58,1; irtibat kurulacak kişiye yer verenlerin oranı ise % 60,6 olarak gerçekleşmiştir.

4. Tartışma

İncelenen iş ilanlarının illere göre dağılımında İstanbul, Antalya ve Muğla kentleri öne çıkmaktadır. Tek başına bu 3 il, turizm işletmelerine yönelik tüm ilanların % 70,8'ini temsil etmektedir. Türkiye'de turizm talebinin bu 3 şehir üzerine odaklandığı düşünüldüğünde, ilanların şehirlere göre dağılımının beklenildiği gibi sonuçlandığı düşünülebilir. Zira T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2011 yılı verilerine göre¹, Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin 9.454.362'si Antalya'da, 3.832.035'i İstanbul'da ve 1.672.772'si Muğla'da konaklamışlardır. Tek başına bu 3 şehir, yaklaşık 15 milyon yabancı turist ağırlamıştır. Her ne kadar Antalya en önemli destinasyon görünümünde olsa da, iş ilanlarında İstanbul ilinin baskın olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum, araştırmanın yapıldığı dönem ile açıklanabilir. Türkiye'nin önemli turizm kentleri olan Antalya ve Muğla genellikle yaz aylarında yüksek turist talebi ile karşılaştıklarından, bu kentlerdeki turizm işletmelerinin eleman ihtiyaçları da genellikle yaz döneminde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada turizm işletmelerine yönelik iş ilanları Eylül – Ekim 2012 döneminde incelendiğinden, İstanbul baskın şehir olarak ön plana çıkmıştır. İstanbul'daki turizm işletmeleri (özellikle oteller), yılın büyük bölümünde belli bir müşteri kitlesine (ya da doluluk oranına) sahip olduklarından, kıyı bölgeleri gibi mevsimsel işgücü dalgalanmalarından daha az etkilenmektedirler. Öte yandan turizm işletmelerinin İstanbul'da sayıca çok olması da, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuş olabilir. İleride yapılacak çalışmalarda, yaz aylarına yakın dönemlerde iş ilanlarının incelenmesinin, Antalya ve Muğla kentleri lehine sonuçlar ortaya çıkarabilme ihtimali yüksektir.

Araştırmanın önemli bulgularından bir diğeri, iş ilanlarının büyük çoğunluğunun oteller ile ilgili olmasıdır. İş ilanlarının oteller açısından oldukça baskın olması, turizmin tipik bir özelliğini yansıtmaktadır. Oteller, turizm işletmeleri arasında temel bir öge olarak kabul edilir. Turistik bölgenin yerli ve yabancı turistler tarafından ziyaret edilebilmesi, orada konaklama

¹ <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/TR,15229/turizm-istatistikleri.html>

olanağının bulunup bulunmaması ile yakından ilgilidir. Hatta bazı yazarlara göre bir yerin turizm açısından etkinliği, belli ölçüde konaklama kapasitesine bağlıdır (Toskay, 1983:228). Bununla birlikte oteller, yüksek bir işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Dünya genelinde genel kabul gören bir yaklaşıma göre, otellerde yatak başına ortalama 0,5 işgören; diğer bir ifadeyle oda başına 1 işgören düşmesi beklenmektedir (Ağaoğlu, 1992:114 – 115). T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2011 yılı verilerine göre², Türkiye'nin işletme belgeli yatak kapasitesi 666.829; yatırım belgeli yatak kapasitesi ise, 267.900'dür. Sadece bu işletmelerin işgücü ihtiyacı yaklaşık 450.000'dir. Belediye belgeli konaklama tesisleri de hesaba katıldığında rakam daha da büyümektedir. Turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarında otel işletmelerinin bu ağırlığı, buradaki işgücü ihtiyacını karşılama gereksinimiyle açıklanabilir. Ancak diğer turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarının düşük olması ilgi çekicidir. Turizm işletmeleri arasında çok sayıda yiyecek – içecek işletmesi, havayolu işletmesi ve eğlence tesisi bulunmasına rağmen, bu işletmelere yönelik iş ilanları oldukça düşük çıkmıştır. Böyle bir bulgu, söz konusu işletmelerin işgücü ihtiyacının otellere göre nispeten daha az olmasından kaynaklanmış olabileceği gibi; işe alma sürecinde başvuru kaynaklarına verilen önceliklerle de ilgili olabilir. Nitekim daha önce de ifade edildiği gibi, Türk Hava Yolları'nın, yeni işgücü ihtiyacını öncelikle kendi iç kaynaklarından karşılama yoluna gittiği; daha sonra ise, işletmenin mevcut çalışanlarının tanıdıklarına/arkadaşlarına öncelik verdiği belirtilmektedir (Küçükönel & Korul, 2002:82). Bu durum, diğer işletmelerin (yiyecek – içecek işletmeleri, eğlence tesisleri gibi) de genel bir özelliği olabilir. Ya da bu işletmeler iş ilanlarından ziyade, kişisel başvurulara veya eğitim kurumları ziyaretleri gibi diğer aday bulma araçlarına öncelik veriyor olabilirler.

İş ilanlarının otel türlerine göre dağılımında şehir otellerinin ağırlığı göze çarpmaktadır. Böyle bir bulgu da, ilanların çoğunluğunun İstanbul ilinde toplanmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bulgular birbirini destekler niteliktedir. Ancak kış ve termal otellerin toplamdaki payının oldukça düşük olması, ilgi çekici diğer bir bulgudur. Araştırmanın kış aylarına girilen dönemde yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda, bu iki tür otelin iş ilanlarının daha yüksek olması beklenebilirdi. Böyle bir sonuç, kış otellerinin de bazı özelliklerini akla getirmektedir. Kıyı otellerinin bazıları, sezon bitiminde (eğer kış turizm merkezlerinde de otelleri varsa) çalışanlarının bir kısmını kış merkezlerindeki otellerine kaydırabilmektedirler. Ya da kış merkezlerindeki oteller, iyi ilişki içinde oldukları otellerle anlaşmalar yaparak, sezon bitiminde bazı işgörenleri bünyelerine katabilmektedirler. Böylece daha düşük bir iş ilanı vererek ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Termal oteller ise, genelde o bölgede yaşayan nüfus içinden işgücü gereksinimini karşılıyor olabilirler veya bu oteller, işe alım sürecinde ilanlar dışındaki diğer kaynaklara (iç kaynaklar, işletme çalışanlarının/tanıdıkların tavsiyeleri) öncelik veriyor olabilirler.

İncelenen iş ilanlarının otel departmanlarına göre dağılımında önbüro, yiyecek – içecek ve kat hizmetleri bölümleri baskın durumdadır. İş ilanlarında bu birimlerin öne çıkması doğal karşılanabilir. Çünkü bunlar, otel işletmelerinde en fazla işgörenin istihdam edildiği bölümlerdir. Özellikle yiyecek – içecek ve kat hizmetleri bölümleri yüksek oranda işgücüne gereksinim duymaktadır (Olalı & Korzay, 1993:615; Erdem, 2007:74). Bu birimler aynı zamanda, otel işletmelerinin ana bölümleri arasında yer alıp; otele doğrudan gelir getiren (özellikle önbüro ve yiyecek – içecek) temel bölümlerendir (Batman, 1999:117 – 118). Bununla birlikte müşteriler

² <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9859/tesis-istatistikleri.html>

ile yüz yüze iletişimin sıkça yaşanması, bu bölümlerin diğer önemli bir özelliğidir. Bu yönüyle, bu bölümlerdeki işgörenlerin niteliği ayrı bir önem taşımaktadır. Araştırma kapsamındaki iş ilanlarının bu 3 birim üzerine odaklanması, ilgili yazın bilgilerini doğrulamaktadır. İş ilanlarında en az işgörenin arandığı bölüm ise, animasyondur. Bu bölümle ilgili yalnızca 13 ilana rastlanmıştır. Animasyon bölümüne ilişkin ilanların bu kadar az olmasında, ilanlardaki şehir otellerinin baskınlığı etkili olmuş olabilir. Zira animasyon faaliyetleri, genellikle kıyı otellerinde rastlanan etkinliklerdendir. Dolayısıyla şehir otellerinin animatör ihtiyaçları (bazı istisnalar dışında) yok denecek kadar azdır. Öte yandan böyle bir sonuç, Türkiye'deki otel işletmelerinin genel bir sorunu olarak da yorumlanabilir. Nitekim Erdem (2010:1087–1088), nitelikli ve eğitilmiş animatör ihtiyacının, otel işletmelerinin önemli bir sorunu olduğunu öne sürmektedir. Yazar, animatörlük mesleğinin gerektirdiği bir takım özelliklerin (iletişim yeteneği, geniş bir genel kültür, birden fazla yabancı dil bilgisi, aktif çalışma becerisi vb.) Türkiye'de bu alanda çalışacak nitelikli işgörenler bulmayı güçleştirdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle birçok işletme, yabancı animatörlerle bu açığı kapatmaya çalışmaktadır. Animasyon bölümüne yönelik iş ilanlarının bu denli düşük olması, Türkiye'deki otellerin yaşadıkları sözü edilen sorunlardan da kaynaklanmış olabilir.

Araştırma kapsamındaki iş ilanlarının büyük çoğunluğu tüm yıl faaliyet gösteren turizm işletmelerine yöneliktir. Şehir merkezlerindeki turizm işletmelerinin tipik özelliklerinden biri, 12 ay boyunca açık olmalarıdır. Kıyı bölgelerindeki turizm işletmelerinin (özellikle otellerin) ise bir bölümü, talebin düşmesine bağlı olarak faaliyetlerine bir süre ara verirler. Bu araştırma kapsamındaki ilanların yarısından çoğu (İstanbul % 46,6 – Ankara % 7 – İzmir % 4,7) şehir merkezlerindeki turizm işletmeleri (ya da şehir otelleri) ile ilgili olduğundan, faaliyet dönemi açısından “tüm yıl” seçeneğine lehine bir bulgu elde edilmiş olması normal kabul edilmelidir. Ancak burada ilgi çekici olan, ilanlarda faaliyet dönemlerini belirtmeyen işletmelerin % 10,3'lük bir orana sahip olmasıdır. İlanlarda faaliyet dönemlerinin açıkça belirtilmesi, aday işgörenler açısından oldukça önemlidir. Sezonluk çalışma ya da iş güvenliğinin olmayışı, turizm işletmelerinde çalışan ya da çalışmak isteyen birçok işgörenin yakındığı konuların başında gelmektedir. Dolayısıyla bu araştırma kapsamındaki ilanların bir bölümünde, işletmelerin faaliyet dönemlerinin belirtilmemiş olması önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktadır.

İncelenen iş ilanlarının büyük çoğunluğunun iş tanımı bilgisini içermedikleri dikkati çekmektedir. İş tanımları, işin kısaca özetlenmesini sağlayarak aday işgörenlerin söz konusu işle ilgili taşınmaları gereken asgari özellikleri ortaya koymaktadır. Böylece adaylar, işi ana hatlarıyla tanıyabilmekte, kendilerinden ne beklediğini ve yeteneklerinin söz konusu iş için uygun olup olmadığını görebilmektedirler. Araştırma kapsamındaki ilanların büyük bölümünde iş tanımlarına yer verilmemesi, önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu sonuç, Basım ve diğerlerinin (2008) araştırma sonuçlarından farklılık göstermektedir. Yazarların yapmış oldukları çalışmada, İngiltere'deki iş ilanlarının tamamında; Türkiye'deki iş ilanlarının ise çoğunluğunda iş tanımı bilgisine rastlandığı tespit edilmiştir. Turizm işletmeleri örneklemini üzerinde yürütülen bu çalışmada ise, bu alanda yeni bir saptama söz konusudur.

Diğer önemli bir tespit, incelenen iş ilanlarının çoğunluğunda yıldız sayısına yer verilmemesi ile ilgilidir. Aday işgörenler için otellerin büyüklükleri, işe başvuru yapmaya karar vermede etkili olabilir. Bazı işgörenler büyük otellerde kariyer yapmayı tercih ederken, bazıları küçük ölçekli işletmeleri yeğleyebilmektedir. Dolayısıyla sahip olunan yıldız sayısına ilanlarda

yer vermek, aday işgörenleri cezp etmede önemli rol oynayabilir. Bu araştırma kapsamındaki yaklaşık her üç ilandan ikisinde yıldız sayısının belirtilmemiş olması, önemli bir eksiklik olarak görülmektedir.

İncelenen iş ilanlarında aday işgörenlerde aranan özelliklere bakıldığında genç yaş grubuna yönelik ilanların öne çıktığı dikkati çekmektedir. Bu sonuç, turizm işletmelerinin genç çalışan grubuna gereksinim duydukları gerçeğini gündeme getirmektedir. Genellikle müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun olduğu bu sektörde, genç çalışan grubuna ihtiyaç duyulması doğaldır.

Öte yandan, turizm işletmeleri iş ilanlarında lisans ve lise mezunlarına öncelik vermektedir. Her alanda olduğu gibi, turizm işletmelerinde de nitelikli elemanlara ihtiyaç giderek artmakta ve işletmeler sahip oldukları kaliteli işgücü ile rekabetçi kalmaya çalışmaktadırlar. İlanlarda lisans mezunu seçeneğinin en yüksek yüzdeyi temsil etmesi önemli bir tespit olmakla birlikte; yaklaşık her üç ilandan birinde eğitim ile ilgili bir açıklamaya yer verilmemesi düşündürücüdür. Böyle bir sonuç, halen birçok turizm işletmesinde her eğitim kademesinden çalışanlara yer verildiği düşüncesini akla getirmektedir. Özellikle lisans düzeyinde turizm eğitimi alan işgörenlerin sektörden uzaklaşma eğiliminde olmalarının nedenlerinden biri de budur. Bu bağlamda araştırmacılar, turizm işletmelerinde eğitilmiş işgücü ile ilgili sorunların devam ettiği algısı uyanmaktadır.

İncelenen iş ilanlarında dikkat çeken diğer bir bulgu, aday işgörenlerin turizm sektöründeki deneyimleri ile ilgilidir. İşverenler bu konuda ciddi bir beklenti içinde değillerdir. Dolayısıyla, turizm işletmelerinin önemli bir sektörel tecrübe aramadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle turizm işletmeleri, 1 ile 5 yıl arası bir iş deneyimini yeterli görmektedir.

Yabancı dil kriteri açısından bakıldığında ise, böyle bir kritere yer vermeyen ilanlar çoğunluktadır. Yabancı dilin arandığı ilanlarda ise İngilizce seçeneği baskın durumdadır. Bu durum, ilanların büyük bölümünün İstanbul ilini kapsamından kaynaklanmış olabilir. Yaz dönemine doğru yapılacak iş ilanı incelemelerinde, Almanca ve Rusça dillerinin öne çıkma ihtimali yüksektir. Bir başka açıdan bu durum, adaylarda en azından İngilizce dilinin arandığı şeklinde de yorumlanabilir. Türkiye'yi ziyaret eden birçok yabancı turist'in İngilizce konuşabildiği düşünüldüğünde, işletmelerin böyle bir beklenti içinde olmaları tabidir. Ancak araştırma kapsamındaki ilanların yaklaşık yarısında yabancı dil kriterine yer verilmemesi de önemli bir tespit olarak değerlendirilmelidir. Yabancı dilin bu kadar önemli olduğu bir sektörde, işletmelerin ilanlarında böyle bir kritere yer vermemeleri oldukça ilgi çekicidir.

İş ilanları aday işgörenlerin sahip olmaları gereken bilgisayar bilgisi açısından incelendiğinde, ilanların birçoğunun böyle bir bilgiyi içermediği görülmüştür. Günümüzde birçok turizm işletmesi (özellikle oteller), tüm birimlerinde entegre olan paket programlar (Fidelio ve Elektra otel otomasyon sistemleri gibi) kullanmaktadır. İlanlarda bu paket programlara yer veren işletmelerin oranı % 17,3 olarak saptanmıştır. İlanlarında herhangi bir bilgisayar bilgisine yer vermeyen turizm işletmelerinin oranının bu kadar yüksek olması, söz konusu programlarla ilgili olarak çalışanların hizmet içi ya da işletme dışı eğitimlere yönlendirildiği düşüncesini uyandırmaktadır.

İncelenen iş ilanlarının büyük bölümünde, aday işgörenlerde aranan özelliklerden iletişim yeteneğine yer verilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, müşterilerle bire bir ilişkilerin yoğun olduğu turizm sektöründe bu durum doğal karşılanmalıdır. Ancak özellikle kişisel görünüm ile ilgili ifadeye birçok ilanda rastlanılmamış olması da önemli bir tespittir. Turizm işletmelerinin (özellikle de otellerin) ön departmanlarında (önbüro, yiyecek – içecek gibi) çalışan işgörenlerde, genellikle iyi bir kişisel görünüm arandığı bilinmektedir. Araştırma kapsamındaki ilanların çoğunda böyle bir seçeneğe yer verilmemiş olması, önemli bir saptama olarak görülmektedir.

Bununla birlikte, iş ilanlarında adaylarla ilgili olarak sürücü belgesi, askerlik durumu ve ikamet yeri gibi kriterlere de çoğunlukla yer verilmediği dikkati çekmektedir. Özellikle ikamet yeri kriterinin birçok ilanda (% 79,2) belirtilmemiş olması düşündürücüdür. İlanların yarısına yakınının İstanbul ili için verildiği ve yine büyük bölümünün otel işletmelerini kapsadığı düşünüldüğünde, ikamet yeri gibi bir kriterin aranmaması şaşırtıcıdır. Kıyı bölgelerindeki oteller, genellikle çalışanlarına lojman imkânı sağlamakla birlikte; şehir otellerinde böyle bir uygulamaya nadiren rastlanmaktadır. Hatta birçok şehir otelinin eleman ararken aradığı öncelikli kriterlerden biri, adayların otelin bulunduğu ya da otele yakın alanlarda ikamet ediyor olmalarıdır. Araştırma kapsamındaki 1421 işletmenin 1125'inde böyle bir kriter yer verilmemesi, önemli diğer bir tespit olarak görülmektedir.

Öte yandan, incelenen iş ilanlarının hemen hemen tamamının aday işgörenlere sağlanan/sağlanacak olanaklar hakkında bilgiler içermediği görülmüştür. Bu bulgu, Basım ve diğerlerinin (2008) yapmış oldukları araştırmadan elde ettikleri sonuçlarla örtüşmektedir. Zira yazarların da tespit ettiği gibi, İngiltere'deki iş ilanlarının büyük çoğunluğunda ücret bilgisine yer verilirken; Türkiye'deki iş ilanlarında bu durum yok denecek kadar azdır. Dolayısıyla, turizm işletmeleri örneklemini üzerinde yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, önceki araştırma bulgularını desteklemektedir. Bunun bir istisnası, Öksüz'ün (2006) yapmış olduğu araştırmadır. Yazar, Türkiye'nin en çok çalışılmak istenen 20 şirketin web sitelerini incelediği araştırmada, 16 şirketin maaş ve ücretlerle ilgili olarak adaylara bilgi akışı sağladığını tespit etmiştir. Ne var ki, ücret ve prim bilgisinin ilanlarda belirtilmemiş olması doğal karşılanabilir. Çünkü bu tür bilgilendirmeler, genellikle aday işgörenle yapılan bire bir görüşmelerde gündeme gelmektedir. İş ilanlarının, yalnızca aday işgörenlerin işletmeye başvuru yapmasını sağlayan bir araç olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda, ücret ile ilgili bilgilendirmelerin genellikle görüşme esnasında yapıldığını belirtmek gerekmektedir. Ancak diğer değişkenlerin ilanlarda yer almaması, önemli bir eksikliklerdir. Örneğin, ikamet yeri gibi bir ifadeye yer verilmeyen bir ilanda, en azından lojman imkânlarının olup olmadığı belirtilebilirdi. Çünkü aday işgörenler için kalacak yer, önemli bir beklenti unsurudur. Hatta günümüzde birçok işgören adayı, işe başvurmadan önce kendilerine sağlanacak olan lojman imkânlarının kalitesini sorgulamaktadır. Aynı durum, yeme – içme olanakları için de geçerlidir. Bilinmektedir ki birçok aday işgören, bu şartları beklentiler doğrultusunda yerine getiren işletmeleri tercih etmektedir. Nitekim günümüzde birçok otel, nitelikli işgören adaylarını cezp edebilmek için lojman ve yeme – içme olanaklarını iyileştirmeye çalışmakta ve bu konuda önemli harcamalar yapmaktadır. Bir taraftan maliyetleri dengede tutmak, diğer taraftan ise çalışanlara sağlanan olanakları iyileştirmek, yönetimin önemli ve zor bir görevini oluşturmaktadır. Ulaşım imkânları açısından bakıldığında da benzer tabloyu görmek mümkündür. Kıyı otellerinin büyük çoğunluğunda ulaşım ile ilgili önemli bir sorun

bulunmamakta, işletmelerin büyük bölümü, çalışanlarının servis imkânlarından yararlanmasını sağlamaktadır. Ancak şehir otellerinde ulaşım, aday işgörenlerin aradıkları önemli bir unsurdur. Bu araştırma kapsamındaki ilanların yarısına yakınının İstanbul'u kapsadığı düşünüldüğünde, ulaşım olanakları hakkında adayların bilgilendirilmemesi önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Son olarak, ilanların hemen hiçbirinde kariyer imkânlarına ve sosyal faaliyet olanaklarına da yer verilmediği görülmektedir. Bu bulgular, Backhaus'un (2004) ve Öksüz'ün (2006) yapmış oldukları araştırmalardan elde edilen sonuçlarla örtüşmemektedir. İnternet üzerindeki iş ilanlarında aday işgörelere sağlanan kariyer ve yükselme olanaklarına odaklanan önceki araştırma bulguları, turizm işletmeleri kapsamındaki bu araştırmada desteklenmemiştir. Nitekim Blackman'ın (2006) yapmış olduğu araştırmada da, iş ilanlarında aday işgöreleri etkileyen en önemli üç faktörden biri, 'kariyer olanakları ile ilgili bilgiler', şeklinde belirlenmiştir. Neticede bu araştırma kapsamındaki iş ilanlarında, adaylara sağlanan olanaklar ile ilgili bilgilendirmelerin oldukça zayıf kaldığı tespit edilmiştir.

Son olarak, incelenen iş ilanları işletme iletişim bilgilerini içerip içermemesi bakımından da eleştirilebilir. Günümüzde birçok kişinin, iletişim aracı olarak elektronik posta adreslerini sıkça kullandıkları bilinmektedir. Aday işgörel, başvuru yapmayı düşündükleri pozisyonla ilgili merak ettikleri konuları, elektronik posta adreslerini kullanarak öğrenebilirler. Turizm işletmelerinin ilanlarda bu bilgilere yer vermemeleri, bir eksiklik olarak görülmektedir. Bununla birlikte, araştırma kapsamındaki ilanların % 41,9'unun telefon ve faks numarası; % 39,4'ünün ise irtibat kurulacak kişi bilgisini içerdiği saptanmıştır. Neticede bu araştırma kapsamında incelenen iş ilanlarında, turizm işletmeleri ile ilgili iletişim bilgilerinin oldukça zayıf kaldığından söz edilebilir. Bu bulgular da, Basım ve diğerlerinin (2008) araştırma sonuçlarından farklılık göstermektedir. İngiltere'deki iş ilanlarının tamamında; Türkiye'deki iş ilanlarının ise çoğunluğunda işveren bilgisine yer verildiği yönündeki önceki bulgular, turizm işletmeleri kapsamındaki bu araştırmada desteklenmemiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Rekabetin gittikçe arttığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin insan kaynaklarına her geçen gün daha fazla önem vermeye başladıklarına tanık olunmaktadır. Günümüzde birçok örgütün, rekabet stratejilerini insan kaynakları üzerine odaklamaları anlamlıdır. Çünkü tüm sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için işgücü, örgütün başarı ya da başarısızlığında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle turizm gibi emek – yoğun endüstrilerde, işgörel temel kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda birçok turizm işletmesi, nitelikli işgörel bünyelerine katmaya çalışmakta ve böylece daha fazla rekabetçi kalmayı hedeflemektedir. İş ilanları, turizm işletmelerinin bu süreçte kullandıkları önemli bir araçtır. İş ilanları açısından turizm işletmelerinin kullandıkları iki önemli araç; gazete ve internettir. Gazetelere verilen iş ilanları, turizm işletmelerinin eleman bulmada uzun yıllardır kullandıkları geleneksel bir yöntemdir. Halen birçok turizm işletmesi, yerel ve ulusal gazetelere iş ilanı vererek işgörel açıklarını kapatmaya çalışmaktadır. Bununla birlikte, büyük bir hızla gelişmeye devam eden teknoloji, örgütlere yeni fırsatlar sunmaktadır. Günümüzde birçok turizm işletmesi, gerek kendi web sayfaları gerekse internetteki eleman bulma siteleri aracılığıyla iş ilanları vermekte ve böylece geniş bir aday kitlesine ulaşma şansını yakalamaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre, turizm işletmeleri yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:

- Seyahat acenteleri, yiyecek – içecek işletmeleri, havayolu işletmeleri ve eğlence tesislerine yönelik iş ilanları oldukça azdır. Turizmin bu ayağındaki yöneticiler, daha nitelikli işgören adaylarına ulaşmada iş ilanlarından daha fazla yararlanabilirler. Özellikle internet, işletmelere önemli sayıda işgören veri tabanına ulaşma olanağı sunmaktadır. Sözü edilen işletmeler, gelecek dönemlerde ortaya çıkabilecek pozisyon açıklarını, bu aday veri tabanlarından karşılayabilirler.
- İş tanımı bilgileri, doğru adaylara ulaşmada işletmelere önemli kolaylık sağlar. İş tanımları, yalnızca işin gerektirdiği niteliklere sahip adayların ilana başvuru yapmasına imkân vererek, yöneticileri önemli bir zaman kaybından kurtarır. Böylece yöneticiler, uygun olmayan adayları ayıklamak için başlangıçta uzun zaman harcamak zorunda kalmazlar. Bu nedenle, iş tanımlarına ilanlarda yer verilmesi oldukça önemlidir.
- Turizm işletmeleri açısından diğer önemli bir konu, eğitimidir. İyi eğitilmiş işgücü daha az denetime ihtiyaç gösterir ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda önemli katkı sağlar. İş ilanlarında, aranan pozisyona yönelik en azından asgari eğitim düzeyinin belirtilmesi, her eğitim düzeyinden adayın başvuru yapmasını engeller. Bu durum, işletmenin imajı açısından da önemlidir. Eğitime verilen önem, nitelikli işgörenleri cezp etmede katkı sağladığı gibi, ilgili paydaşların (turistler, tedarikçiler, çalışanlar) gözünde de işletmeyi prestijli kılar.
- Benzer durum, yabancı dil için de geçerlidir. Eleman aranan pozisyonla ilgili – eğer gerekiyorsa – asgari yabancı dil bilgi düzeyinin ilanlarda belirtilmesi, yalnızca buna uygun adayların işe başvuru yapmasına olanak sağlar.
- Turizm işletmelerine yönelik ilanlarda rastlanan diğer bir önemli eksiklik, aday işgörenlerde aranan özelliklerle ilgilidir. İşin gerektirdiği beceri düzeylerinin (kişisel görünüm, takım çalışmasına uyum, iletişim yeteneği gibi) ilanlarda belirtilmesi, en iyi aday işgörene ulaşmada önemli avantaj sağlar.
- Aday işgörelere sağlanacak olanaklar da oldukça önemlidir. Bu tür bilgiler, adayların gözünde ilanı cazip kılar. Bu yüzden, nitelikli işgörenleri etkilemek için ilanlar cezp edici olmalıdır. Ancak sağlanacak olanaklar gerçeği yansıtmalı, yalnızca adayları cezp etmek için, yerine getirilemeyecek vaatlerde bulunulmamalıdır.
- Son olarak, ilanlarda iletişim bilgilerinin de önemli olduğu düşünülmektedir. Adayların, işletmeye en kolay yoldan ulaşabileceği bilgilere ilanlarda yer verilmelidir. Özellikle adayların kiminle irtibat kuracakları önemlidir. Genellikle insan kaynakları yöneticilerin ihmal ettikleri bu konu, birçok nitelikli adayın başka işletmelere kaymasına neden olmaktadır.

Sınırlılıklar ve Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmada, Türkiye’deki turizm işletmelerine yönelik iş ilanları, iki Türkçe gazete ve dört Türkçe internet sitesi kapsamında incelenmiştir. Türkiye’de bunların dışında çok sayıda gazete, dergi, internet sitesi ve turizm işletmelerinin kendi web sayfalarında iş ilanlarına rastlanıldığı bilinmektedir. İlerideki araştırmalarda, turizm işletmelerine yönelik iş ilanlarının kapsamı genişletilebilir. Araştırmanın diğer bir kısıtı, iş ilanlarının sonbahar döneminde incelenmiş olmasıdır. Dolayısıyla bulgular, bu dönemdeki turizm işletmelerinin ihtiyaçlarını yansıtmaktadır. Sonraki araştırmalarda farklı mevsimlerin tercih edilmesi, ilanlarda karşılaştırma yapmak bakımından faydalı olabilir. Bununla birlikte, bu araştırmada sınıflandırmalar yapılırken cinsiyet, yaş ve eğitim durumu gibi değişkenler, işletme türü ve departman bazında incelenmemiştir. İlerideki araştırmalarda bu tür sınıflandırmaların da yapılması, işletme türü ve departman bazında hangi demografik özelliklere sahip işgörenlerin arandığını ortaya çıkarılabilir. Son olarak bu araştırma, Türkiye’deki turizm işletmeleri ile sınırlıdır. Ülkelerarası karşılaştırmaları içeren iş ilanı incelemeleri de, konu ile ilgilenen araştırmacılara önerilebilir.

Kaynakça

- Ağaoğlu, O. K. (1992). *İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya’da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135–156.
- Akçadağ, S., & Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul’da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (2), 167-193.
- Akoğlan, M. (1998). Turizm sektöründe insan kaynakları seçim yöntemleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Mart – Haziran, (9), 26–30.
- Akoğlan, M., & Kozak, N. (1995). Otel işletmelerinde personel kullanım alanları üzerine bazı gözlemler. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 36–39.
- Akova, O., Sarıışık, M., & Akbaba, A. (2007). Seyahat acentalarında işgören bulma ve işgören seçme yöntemlerine yönelik bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(13), 275–296.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A., & Solakoğlu, G. B. (1993). *Personel yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Backhaus, K. B. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com. *Journal of Business Communication*, April, 41(2), 115–136.
- Basım, H. N., Şeşen, H., & Şeşen, E. (2008). Personel temin sürecinde gazete ilanları üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 35–44.
- Batman, O. (1999). *Otel işletmelerinin yönetimi*. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

- Birdir, K. (2000). Türkiye’de otel genel müdürlerinin iş devir süreleri ve nedenleri üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı, Eylül–Aralık, (11), 142–148.
- Bjurgert, J., & Karlsson, J. (2010). Internal recruitment in the hotel industry—a case study of how internal recruiting affect employees’ motivation. *Master Thesis*, University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law, Gothenburg, Sweden.
- Blackman, A. (2006). Graduating students’ responses to recruitment advertisements. *Journal of Business Communication*, October, 43(4), 367–388.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resources management practices on hospitality firm’s performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262–277.
- Çiçek, H., Demirel, M., & Onat, O. K. (2010). İşletmelerin web sitelerinin değerlendirilmesine ilişkin bir araştırma: Burdur ili örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 187–206.
- Demir, M. (2011). İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 760–784.
- Denizer, D. (2005). *Turizm işletmelerinde yönetim süreci*. 1. Burdur Sempozyumu, 16 – 19 Kasım, Burdur, 484–494.
- Erdem, B. (2002). Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından personel bulma ve seçme süreci (örnek bir uygulama). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Erdem, B. (2003). Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), Erişim Tarihi: 09.03.2013, <http://www.isguc.org/?p=article&id=136&cilt=5&sayi=2&yil=2003>
- Erdem, B., & Kabakçı, E. (2004). *Otel işletmelerinde internet üzerinden işe alım (e-işe alım) üzerine ampirik bir araştırma*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 25-26 Kasım, Eskişehir, 119–131.
- Erdem, B. (2007). İşletmelerde bir performans yönetimi aracı olarak kıyaslama tekniğinden yararlanma: Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yönetimine yönelik bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Erdem, B. (2010). Lisans düzeyinde turizm eğitimi alan öğrencilerin otel işletmelerinin animasyon bölümüne yönelik tutumları: Ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1085–1113.
- Hay Group (2002). e-HR : A new source of value-creation. *Working Paper*, 1–18, Retrieved March 01, 2013, from <http://www.smnweb.com/e-hr/lecture/e-hr/05.pdf>
- <http://www.turizm gazetesi.com/>, Erişim Tarihi: 28.09.2012 – 02.10.2012
- <http://www.yenibiris.com/>, Erişim Tarihi: 02.10.2012 – 06.10.2012
- <http://www.kariyer.net/website/index.aspx>, Erişim Tarihi: 06.10.2012 – 08.10.2012
- <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/TR,15229/turizm-istatistikleri.html>, Erişim Tarihi: 09.03.2013
- <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/TR,9859/tesis-istatistikleri.html>, Erişim Tarihi: 09.03.2013

- Human Resources (2000). Eleman seçme ve işe alma yöntemleri. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 4(2), 30–32.
- Hürriyet Gazetesi (2012). *Hürriyet İK (İnsan Kaynakları) Eki*. 23 Eylül 2012, 30 Eylül 2012 ve 07 Ekim 2012 Pazar.
- Keklik, B. (2007). İnsan kaynakları temininde kullanılan tekniklerin etkinliklerine ilişkin kobi'lerde bir araştırma ve model önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta*.
- Keleş, A., & Keleş, A. (2002). *İnternet'te insan kaynakları yönetimi. Türkiye'de İnternet Konferansları*, INET – TR 2002, İstanbul, Erişim Tarihi: 04.03.2013, inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/4.doc
- Kolu, N. (2006). Otel işletmelerinde insan kaynakları seçim yöntemleri personel bulma ve seçme süreci (örnek bir uygulama). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya*.
- Kozak, M. A., & Güçlü, H. N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 39–56.
- Küçükönel, H., & Korul, V. (2002). Havayolu işletmelerinde insan kaynakları yönetimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(12), 67–90.
- Milliyet Gazetesi (2012). *Milliyet Ege Eki*. 23 Eylül 2012, 30 Eylül 2012 ve 07 Ekim 2012 Pazar.
- Mullins, L. J. (1995). *Hospitality management a human resources approach*. Second Edition, London: Pitman Publishing.
- Olalı, H., & Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Öksüz, B. (2011). E-işe alım sürecinde kurumsal web sitelerinin kullanımı ve konu üzerine bir araştırma. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 268–283.
- Özçelik, A. O. (2000). *İşletmelerde insan kaynaklarına ilişkin bazı kriterlere göre işe alma uygulamalarındaki farklılıkların belirlenmesine yönelik bir araştırma*. VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25–27 Mayıs, Nevşehir, 801–815.
- Özgan, B. B., Yazıcı, H. N. T., & Fener, T. Ç. (2010). Turizm işletmelerinde teknik hizmetler biriminin (bölümünün) personel seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme süreci, kurum işleyiş sürecine etkisi (örnek çalışma: Çırağan Kempinski oteli). *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 29–35.
- Pelit, E., & Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi: şehir ve sayfiye otellerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122–140.
- Riley, M. (1991). *Human resource management: a guide to personnel practice in the hotel and catering industries*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Rozelle, A L., & Landis, R. S. (2002). An examination of the relationship between use of the Internet as a recruitment source and student attitudes. *Computers in Human Behavior*, September, 18(5), 593–604.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Saldamlı, A. (2000). Otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerindeki etkileri: beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(6), 288–302.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojisinin kullanımına yönelik bir araştırma: Tekirdağ rneđi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar, 17(13), 239–263.
- Seymen, O. A. (2001). Dış kaynaklardan yararlanma ve konaklama işletmelerinde işgören bulma sürecine uygulanması. *Dođu Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 65–88.
- Toskay, T. (1983). *Turizm: turizm olayına genel yaklaşım*. İstanbul: Der Yayınları.
- Tütüncü, ., & Demir, M. (2002). *Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve işgücü hareketlerinin analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tütüncü, ., Tarlan, D., & Mamyrklov, N. (2003). Seyahat acentalarında çalışanların işe alma sürecini algılamaları ve İzmir ili rneđi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 114–140.
- Usal, A., & Kurgun, O. A. (2006). *Turizm işletmelerinde maliyet analizi*. Ankara: Detay Yayınevi.
- Welch, J. (2000). How to use recruitsource. *People Management*, 6(21), 66–67.