

## Turizm İşletmelerinde İşgören Seçim Sürecine Yönelik Bir Araştırma A Research on The Selection Process of Workers in Tourism Enterprises

Mahmut BARAKAZI  <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Harran Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Şanlıurfa, Türkiye. [mahmutbarakazi@harran.edu.tr](mailto:mahmutbarakazi@harran.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Turizm İşletmeleri İnsan Kaynakları İşgören Seçimi	<b>Amaç</b> – Bu araştırmanın amacı, turizm işletmelerinde işgören seçim sürecinde istihdam kriterlerini hangi koşullar ve yöntemlere göre belirlediklerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda turizm işletmelerinde istihdam edilecek işgören adaylarının insan kaynakları planlamasının nasıl yapıldığı ve işgörenlerin nasıl araştırıldığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, turizm işletmelerinde aday havuzu (çalışan adayların bilgileri) oluşturulup oluşturulmadığı, işe alım ve seçim kriterlerinin neler olduğu tespit edilmektedir.
Gönderilme Tarihi 2 Aralık 2022 Revizyon Tarihi 25 Mayıs 2023 Kabul Tarihi 5 Haziran 2023	<b>Yöntem</b> – Araştırma kapsamında hedeflenen verilerin toplanması sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda iş gören seçiminde yetkili olan kurum temsilcilerine yönelik konuyla ilgili beş açık uçlu soru cevaplanmak üzere katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırma verileri, 19.08.2022 ile 17.10.2022 tarihleri arasında 18 kişinin katılımıyla elde edilmiştir. Araştırma kapsamında ulaşılan veriler, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi ile incelenmiştir.
<b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi	<b>Bulgular</b> – İnsan kaynaklarından sorumlu yetkililerin işgören seçim sürecine ilişkin fikirleri kategoriler boyutuyla açıklanmış olup, şirket hedefleri ile uyumlu adayların daha olumlu algılandığı görülmektedir. Bununla birlikte dış görünüm, iletişim biçimi ve genel davranışların işgören seçim sürecinde önemli detayları oluşturduğu bulgularına rastlanılmıştır. Mesleki deneyim kriterinin ise çoğunlukla tüm katılımcılar tarafından dile getirildiği görülmektedir. Ancak deneyim baskısının hem bu araştırmada hem de ilgili alan yazında bu durumun işgörenler açısından büyük olumsuzluklara neden olduğu anlaşılmaktadır.
	<b>Tartışma</b> – Turizm işletmelerinde işgören seçim sürecinin insan kaynakları yöneticileri örneklemini üzerine yapılan bu araştırmada istihdamın nasıl gerçekleştiğine değinilmektedir. Bununla birlikte araştırma da ortaya konulan bilgilerin ilgili alan yazın ile arasındaki bağlantı noktalarına ve farklı bakış açlarına dikkat çekilmektedir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<b>Keywords:</b> Tourism Businesses Human Resources Employee Selection	<b>Purpose</b> – The aim of this research is to reveal the conditions and methods by which they determine the employment criteria in the selection process of the employees in tourism enterprises. For this purpose, it is tried to determine how the human resources planning of the job candidates to be employed in tourism enterprises is made and how the workers are researched. In addition, it is determined whether a candidate pool (information of working candidates) has been created and what are the recruitment and selection criteria.
Received 2 December 2022 Revised 25 May 2023 Accepted 5 June 2023	<b>Design/methodology/approach</b> – In the process of collecting the targeted data within the scope of the research, semi-structured interview technique was used. In this context, five open-ended questions on the subject to the representatives of the institutions authorized in the selection of employees were directed to the participants in order to be answered. Research data were obtained between 19.08.2022 and 17.10.2022 with the participation of 18 people. The data obtained within the scope of the research were analyzed by content analysis, one of the qualitative research methods.
<b>Article Classification:</b> Research Article	<b>Findings</b> – The opinions of the officials responsible for human resources regarding the employee selection process are explained in terms of categories, and it is seen that the candidates who are compatible with the company goals are perceived more positively. However, it has been found that the external appearance, communication style and general behaviors constitute important details in the employee selection process. It is seen that the professional audit criterion is mostly expressed by all the participants. However, it is understood that the pressure of experience, both in this research and in the related literature, causes great negativities for the employees.
	<b>Discussion</b> – This research on the human resources managers sample of the employee selection process in tourism enterprises also deals with how employment is realized. In addition, attention is drawn to the connection points between the information revealed in the research with the relevant similarity's literature and different perspectives.

### Önerilen Atıf / Suggested Citation

Barakazi, M. (2023). Turizm İşletmelerinde İşgören Seçim Sürecine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 1136-1151.

## 1. GİRİŞ

Turizm, seyahat isteği ve keşfetme arzusu gibi pek çok motivasyonla hareket eden insanların katılmak istediği faaliyetler bütünü olarak son yıllarda sıklıkla ön plana çıkmaktadır (Becken, 2004: 334). Turizm faaliyetlerinin gerçekleştiği bölgelerde alt yapı ve üst yapı başta olmak üzere önemli gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Turizm hareketlerinin ortaya koyduğu olumlu çıktılardan daha fazla faydalanmak isteyen ülkelerde, kalkınma politikaları kapsamında teşvik edici çok ciddi destekler verebilmektedirler (Tosun, 2000: 614) Ayrıca, destinasyonlarda turizm çeşitliliğine yönelik yeni yatırımlar oluşturarak gelişim sürecini yakından takip etmektedirler. Öyle ki turizm faaliyetleri az gelişmiş olmasına karşın turizm potansiyeli yüksek olan bölgelerde kalkınma açısından da kaldıraç görevi yürütebilmektedir (Jackson, 2006: 696). Ancak turizmin yukarıda bahsedilen tüm olumlu etkilerin sürdürülebilir bir şekilde devam ettirebilmesi için sektörde nitelikli işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, hizmet kalitesi ve performans yönetimi açısından işgörenlerin niteliği ile doğrudan alakalıdır. Bir diğer deyişle, turizm işletmelerinin başarısı ve rekabet gücü, istihdam ettiği işgörenlerinin nitelik düzeyiyle yakından ilişkilidir (Hall, 2009). Turizm işletmeleri de işgören niteliği konusunda son yıllarda alanında uzman insan kaynakları yöneticileri ile çalışmalar yürüterek en verimli kişileri istihdam etmeyi hedeflemektedirler. Buna yönelik olarak bazı zincir otellerin işgörenlerine sunduğu imkanları ortaya koyan tanıtımlar yapılarak adil ve şeffaf işgören seçim süreci konularında da güvence verilmektedir. Turizm işletmeleri ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarına içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde ulaşabilmektedir. İlk olarak mevcut personeli elde tutma politikaları ve stratejileri yapılarak işletme içinden karşılanması hedeflenmektedir (Yang vd., 2012). Bir diğeri de turizm sektörüyle ilgili belirli koşulları sağlayan ve istenilen nitelikleri taşıyan adayların istihdam edilerek işletmeye kazandırılmasıdır.

Turizm sektörü istihdam oranı en yüksek sektörlerinden biri olarak her yıl milyonlarca insan için iş alanı oluşturmaktadır (Dilber, 2007). İşletme türlerine göre farklı departmanlarda çalışma olanakları sunan turizm işletmeleri, iş gören seçim sürecinde çeşitli kriterler ile hedef kişileri istihdam etmektedir (Akıncı, 2010). Bu araştırma ile turizm işletmelerinde çalışmak isteyen kişilerin işgören seçim süreciyle nasıl istihdam edildikleri belirlenmektedir. Ayrıca işe alınmada izledikleri yol ve en uygun adayların doğru istihdam edilmesi açısından hangi aşamalarda ne tür kararlar verdikleri ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda araştırma, ilgili alan yazına turizm işletmeleri özelinde işgören seçim süreci hakkında bilgiler sunarken toplumsal açıdan da sektör çalışanlarına yönelik fikirler oluşturabilmektedir.

Yapılan bu araştırma ile birlikte turizm işletmelerinde işe alım sürecinde yaşanan farklı yaklaşımların anlaşılmasına ilişkin problemlerin giderilmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda istihdam alanında yetkili olan kişilerin neleri dikkate alarak iş gören seçtiklerinin belirlenmesi için bu araştırma yapılmıştır. Turizm işletmelerinde iş gören seçim süreci son yıllarda standartlara uygun ve belirli kurallar bütünü içerisinde yapılmak istense de yanlış referans ve kayırmacı yaklaşımlar nedeniyle başarısız olabilmektedir. Bununla birlikte iş gören adayları da tam olarak ne beklenildiği ve işin yapısı hakkında açıklayıcı bilgiler bulunmaması sebebiyle güvensizlik yaşayabilmektedir. Bu noktada ortaya konulan bu araştırma ile birlikte işveren ve iş gören arasında gerçekleşen seçim sürecine yönelik detaylı bilgilerin sunulması planlanmakta ve ilgili alan yazına katkı sunulması amaçlanmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Turizmin emek yoğun bir endüstri olması nedeniyle çok fazla insan potansiyeli gerektirdiği bilinmektedir. Turizm faaliyetlerine katılan kişilerin kalış süreci boyunca aldığı hizmet kalitesi büyük ölçüde işgörenlerin sunduğu misafirperverliğe, iyi niyetine ve eğitimine bağlıdır. Bu kapsamda turistik hizmet sağlayıcılarının (işgörenlerin) ortaya koyduğu davranışsal yaklaşımın turist hizmet kalitesi algılamasında karşılık bulduğunu söylemek mümkün hale gelmektedir (Durberry ve Sinclair, 2003).

İşgören seçim süreci, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip kişilerin istihdam edilmesini kapsamaktadır. Verimlilik açısından en uygun adayların doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi ve yetkilendirilmesi temelinde hareket edilmektedir (Abbasi vd., 2022). İşgören temin süreci, belli bir başlangıca ve bitişe göre birtakım faaliyetlerden oluşan karar alma yönetimi şeklinde de ele alınabilmektedir (Temiz ve Cingöz, 2015). İşgören temini, gerekli insan kaynaklarının sağlanmasında, geliştirilmesinde ve işletmelerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ile uyumlu hale getirilmesinde merkezi bir rol oynayabilmektedir (Oncioiu vd., 2022). Bu süreçte nitelikli işgörenlerin işletmeye dahil edilebilmesi için stratejik insan kaynakları politikaları yürütülmektedir. İşletmeler, işgören eksikliklerini giderebilmek için iç kaynak ve dış kaynak

olmak üzere iki yönteme başvurmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010). Turizm işletmeleri de benzer şekilde görevde yükselme, rotasyon ve yetki paylaşımı gibi birçok yöntemle iç kaynaklarından işgören seçimi yapabilirken diğer işletmelerde görev almış alanında başarılı ve yetkin insanları da dış kaynak olarak istihdam edebilmektedir.

Turizm işletmelerinde istihdam ile ilgili tartışmalar, işgörenlerin karakteristik özellikleri ve iş becerisi gibi giderek daha merkezi stratejilerin odağı haline gelmesine neden olmuştur. Doğru insanları işe almanın önemi, konaklama ve turizm sektöründe işletmenin hedef ve politikalarının başarılı olmasıyla yakından ilişkilidir (Valkonen vd., 2013). Nitekim etkin bir başarı için doğru pozisyonlara nitelikli işgörenlerin kazandırılması, işletmenin gelecekteki konumunu da etkilemektedir (Cable ve Turban, 2003). Turizm sektöründe üretim ve tüketimin eş zamanlı olması nedeniyle personel seçiminin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Turizm işletmelerinde çalışan kişiler, vermiş oldukları hizmet ile tüm markayı temsil etmektedirler. Bu bakımdan turizm alanında işgören seçim süreci çok daha karmaşık bir hale gelmekte ve insan kaynaklarına büyük sorumluluklar yüklemektedir.

Turizm işletmelerinde kariyer gelişimi söz konusu olduğunda, özellikle incelenmeye değer bir konu, kritik bir yaşam evresindeki iş görenlerin deneyimleridir (Ma vd., 2021). Deneyim, işe alım sürecinde önemli rol oynamanın yanı sıra zaman tasarrufu ve performans çıktısı olarak işletmeye avantaj sağlamaktadır. Deneyimli kişilerin istihdam edilmesi ile işin nasıl yapılacağı ve hizmet kalitesi hususlarında olumlu geri dönüşler kısa süre içerisinde yaşanmaktadır. İşgücü piyasasının rekabet gücü elde etmesi ve geleceğin profesyonellerini barındırması açısından kritik bir öneme sahip olan deneyimli çalışanlar, turizm/otelcilik ve diğer alanlarda değerli görülmektedir. Bu durum stratejik insan kaynakları yönetiminde de ön planda tutulmakta ve mevcut işgörenlerin deneyimsel geçmişine dikkat edilmektedir (Dominique-Ferreira vd., 2022). Turizm işletmeleri de deneyimli çalışanları elde tutmak için genellikle elde tutma teknikleri kullanmakta ve bu nitelikli personellerin sürekli istihdamına yönelik faaliyetler yürütmektedir (Chalkiti ve Sigala, 2010). Turizm sektörüne yakın işletmeler de olumlu çalışma deneyimlerine sahip adayların, istihdam açısından daha fazla çekici imaja sahip olduklarını belirtmektedirler (Mölk vd., 2021). Ancak bütün turizm işletmelerinin deneyim odaklı işgören seçim sürecine yönelmesi sonucunda sektöre yeni başlayacak kişilerin olumsuz etkilenebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü her deneyim, ilk anlardan sonra oluşabilmekte ve turizm sektörünün gelişiminde işe alım (training) sürecinin etki düzeyi iyi derecede bilinmektedir. Özellikle turizmin üst seviye işgören seçim sürecinde deneyim baskısının oluşturulması durumunda yeni mezun öğrenciler başta olmak üzere ilgili sektörde çalışmak isteyen çoğu kişinin farklı sektörlere yönelebileceği ifade edilmektedir (Richardson, 2008). Bu durum kısa vadede işgücü kaybının yanı sıra uzun vadede nitelikli işgörene ulaşamama tehlikesini ortaya koymaktadır.

İşgören seçim sürecinde adayların eğitim düzeyi de dikkat edilen konuların başında gelmektedir. Üniversiteler, turizm ve konaklama endüstrisinde istihdam edilecek personelin eğitimi için en etkili yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir. Eğitimli işgücü yetiştiren üniversitelerin uzmanlaşmış mezunlarına yönelik işverenlerin her yıl daha fazla ilgi gösterdiği ifade edilmektedir (Zaitseva vd., 2017). Ancak turizmde işe alım sürecinde edinilen eğitim düzeyinin yüksek olmasına rağmen deneyim eksikliği nedeniyle istihdamın önüne geçildiği durumlar yaşanabilmektedir. Bu durum eğitimli bireylerin sektörden hızla uzaklaşmasına sebep olurken işletmenin uzun vadeli stratejik hedeflerine de büyük zarar verebilmektedir (Gheorghe vd., 2017). Öyle ki pek çok bilimsel araştırmada da maddi ve zaman gibi konular ileri sürülerek eğitimsiz kişilerin istihdamı ile yapılan yanlış yönetimin işletmeye verdiği zararlar dile getirilmektedir (Simons ve Roberson, 2003; Genda vd., 2010; Zhou, vd., 2019). Benzer şekilde turizm işletmeleri arasındaki hizmet kalitesini ve rekabet gücünü kıyaslamada turizm eğitiminin belirleyici rol oynadığı da vurgulanmaktadır (Nzonzo ve Chipfua, 2013).

İşgören seçim sürecinde deneyim unsurunun yanı sıra farklı boyutlara da dikkat edilmektedir. Örneğin, turizm işletmelerinde insan kaynakları yöneticileri, birçok işgören adayını hızlı ve ucuz bir şekilde tarayabildikleri için genellikle geleneksel referanslardan ziyade adayların sosyal medya hesaplarını dahi inceledikleri ifade edilmektedir (Demir ve Günaydın, 2022). Turizm işletmelerinde dış görünümün oluşturduğu çekiciliğin işe alım süreci etkisi de bir başka faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer yandan otel yöneticileri, adayların özgeçmişlerini incelerken dış görünüm çekiciliğini bir faktör olarak ele aldıklarını ve işe almak için fotoğraflarına baktıklarını belirterek ilk izlenimin önemine değinmektedir (Boz ve Yılmaz, 2017)

İşgören seçim süreci, insan kaynakları yönetiminin en temel görevlerinin başında gelmektedir. Bu süreç, örgütün hedeflerine ulaşmasında ihtiyaç duyduğu gerekli insan kaynağının temin edilmesinde kritik rol oynamaktadır. İşgören seçim sürecinde başarılı karar vermek için işe alım aşamalarının doğru ve sistemli olarak yapılması gerekmektedir. Turizm işletmelerinde işgören seçim süreci, başvuruların kabulü ve ön görüşme, testler, iş görüşmesi, referans araştırması, sağlık kriterleri ve oryantasyon gibi aşamaları barındırmaktadır (Temiz ve Cingöz, 2015).

*Başvuruların kabulü ve ön görüşme aşaması*, Turizm işletmeleri, işgören adaylarının ilk olarak başvurularını yazılı, online veya posta yoluyla teslim almaktadır. Bu süreçte işletmeler, başvuruları iç kaynağından ve dış kaynağından kabul edebilmektedir. İç kaynaklar, işletmenin sahip olduğu mevcut insan kaynakları olarak gösterilirken dış kaynak, işletme dışında aranan işgörenler olarak ifade edilmektedir. Turizm işletmeleri iç kaynak başvurularında doğal olarak geniş bir veri bilgisine sahiptir. İşgörenin çalışma performansı, ast-üst ilişkileri, örgüte bağlılık ve hedefleri genel olarak bilinmesi nedeniyle insan kaynakları yöneticilerinin karar vermesi kolaylaşmaktadır. Dış kaynak kullanımında ise görev tanımına uygun işletme dışı işgören adayları değerlendirilmektedir. Bu süreçte insan kaynakları, adayın geçmiş tecrübelerini, çalışma şartları beklentilerini ve örgüte uyum değerlerini kapsayan bilgileri referans alarak karar vermektedir. Her iki süreçte de işgörenlerin başvuruları insan kaynakları tarafından alınmaktadır. Başvurulardan sonra turizm işletmelerinde uygun görülen adaylar ön görüşme için davet edilmekte veya uzaktan video konferans yoluyla görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Turizmde gelişmiş bilgi iletişim teknolojisi (BİT) tarafından sağlanan bağlantı düzeyi ve türü işgören seçim sürecinde her geçen gün daha fazla rol oynamaktadır. Bu bağlamda ön görüşmeler de dijital ortamlar vasıtasıyla gerçekleştirilerek hem ulaşım maliyetlerinin hem de daha çok adaya ulaşmanın önü açılmaktadır (Fan vd., 2019)

*Test Aşaması*: Turizm işletmelerinde ihtiyaç duyulan işgören adaylarının bilgi ve yeteneklerinin test edilmesi sürecini kapsamaktadır. Bu aşamada adaylara yönelik çeşitli sınav teknikleri uygulanarak uyum düzeyleri ve koşul seviyeleri belirlenmektedir. Test aşamasında psikoteknik testler ve bilgi ölçüm testleri olmak üzere iki bölümde uygulamalar yapılmaktadır. Psikoteknik testler, işgören adayının verimli ve etkin çalışma kapasitesini, karakter uyumunu, göreve yatkınlığını ve örgütsel davranışını inceleyen bir bilim dalıdır (Özcan, 2006). Turizm işletmelerinde psikoteknik testlerin sıklıkla kullanılmasının temelinde maliyet ve zaman tasarrufu bulunmaktadır. Bu bakımdan psikoteknik test ile işe en uygun adayın en az maliyetle, en kısa sürede ve objektif bir şekilde alınması planlanmaktadır (Günay ve Çarıkçı, 2019.) Bilgi ölçüm testleri ise işgören adaylarının iletişim gücü, teknolojik cihaz kullanım düzeyi (program kullanımı), yabancı dil bilgisi ve diğer ön plana çıkan nitelikleri bu aşamada test edilmektedir (Çiftçi ve Öztürk, 2013). Örneğin turizm işletmeleri kapsamında hizmet veren otellerde önbüro alanında görev alması planlanan bir işgören adayından önbüro otomasyonu hakkında bilgili olması beklenmektedir.

*İş görüşme aşaması*: İşgören adayları hakkında üst düzeyde ilk ciddi temasın sağlandığı süreç olarak kabul görmektedir. Aday hakkında genel bir fikir edinilebildiği ve görev tanımına uygun olup olmadığının karar verilebildiği kritik bir aşamayı kapsamaktadır. Bir diğer deyişle adayın işi başarılı bir şekilde yapıp yapamayacağı hususunda izlenimin elde edildiği basamaktır (Mousa ve Othman, 2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin yanı sıra işgören adayı da işletme hakkında fikir sahibi olarak kendisinden beklentileri anlayabilmekte ve talep ettiklerini rahatlıkla aktarabildiği aşama olarak ifade edilmektedir (Verma vd., 2019). İşgören seçim görüşmeleri aşamasında yapılandırılmamış mülakatlar, yapılandırılmış mülakatlar, karma mülakatlar, stres mülakatları ve çözüm odaklı mülakatlar olarak çeşitli yöntemlerle yapılmaktadır (Schmidt ve Hunter, 1998)

*Referans araştırma aşaması*: İşgören adaylarının ilgili görevde veya benzer pozisyonlarda elde ettiği deneyimlerin araştırılmasıdır. Bu aşamada işgören adayının daha önce çalıştığı pozisyonlarda ortaya koyduğu verimlilik, örgüt içi iletişim ve koordinasyon tutumu, çalışma süresi ve işten neden ayrıldığına ilişkin bilgileri toplanmasıdır. Referans bilgileri, işgören adayının gösterdiği kişilerden alınabildiği gibi önceden çalıştığı işyerindeki insan kaynakları yöneticilerinden de alınabilmektedir (Roscoe vd., 2019). Son yıllarda ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan işe alım sürecinde adaylardan onaylı ve mühürlü referans mektupları talep edilebilmektedir. Bu durum referans araştırmaları farklı bir boyuta taşıyarak insan kaynaklarının en hızlı şekilde kaynağa ulaşabilmesini sağlamaktadır.

*Sağlık kriterleri aşaması*: İşgören adayının işin gerektirdiği fiziksel veya zihinsel olgunluğa sahip olup

olmadığının araştırılması sürecidir. İşe alımı yapılacak kişinin fiziksel ve ruhsal bir engelinin bulunmamasının yanı sıra bulaşıcı bir hastalık taşıyıp taşımadığına dikkat edilmektedir. Kamu veya özel sektörün her alanında işgörenlerden sağlık raporu talep edilerek işin yapısı ile uyumu karşılaştırılmaktadır (Akduman ve Karahan, 2021). Örneğin, otellerde gece çalışacak personelin fiziksel anlamda dirençli ve ruhsal anlamda dayanaklı olması gerekmektedir. Bir diğer yandan ulaştırma hizmeti veren bir otobüs kaptanının uzun yol şoförlüğüne uygun sağlık şartlarını taşıması beklenmektedir.

*Oryantasyon (İşe başlama):* İşgören adayların seçildikten sonra gerekli evrakları teslim etmesiyle birlikte işe başlangıçları yapılmaktadır. Bu aşamada işgörenin görev tanımında yer alan aksiyonları gerçekleştirmesi için bir süre oryantasyon eğitimi verilerek işletmenin yapısı ve faaliyetleri hakkında bilgi verilir. Deneyimli ve uzman kişilerden yardımlar sağlanarak adayın işe alışma sürecinde gerek duyduğu tüm destekler bu aşamada sunulmaktadır.

#### *Literatür Taraması*

Benli ve Şahin (2004) yaptıkları bir araştırma da sürekli olarak gelişim gösteren teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel değişiklikler dinamiklerin insan kaynakları işgören seçim sürecinde de etkili olduğunu belirterek işletmelerin yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir olması için kendini rakiplerinden farklı kılacak en önemli unsurun “insan kaynağı” olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işletmenin hedeflerine yönelik en verimli ve etkin performans gösterecek işgören seçme sürecini, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonu olarak ifade etmektedir. Gözen (2015)’de bezner şekilde insan kaynakları yönetim sürecinde teknolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel değişikliklere işaret ederek işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için doğru işgücünü bulma ve istihdam etme becerileri ile yakından ilişkili olduğuna değinmektedir. Ayrıca çalışmasında işe alım öncesi dönemini ve işgören seçimi süreçlerini işveren markası yönetimi perspektifinden sunmaktadır. Bununla birlikte konaklama hizmeti veren turizm işletmelerinde deneyim geçmişine vurgu yapmaktadır. İstihdam açısından önemli bir diğer turizm sektörü olan Havayolu işletmelerinde de benzer durumlar söz konusudur. Havayolu işletmelerinde işe alım süreci üzerine bir araştırma yapan Ilgaz Yıldırım ve arkadaşları (2019) havayolu destek personeli seçim kriterleri arasında en önemli kriterin sektörel yeterlilik kriteri (deneyim) olduğuna dikkat çekerek iş tecrübesinin işgören seçim sürecindeki önemini vurgulamaktadır.

Turizm sektörünün lokomotif olarak kabul edilen otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, Akbaba ve Günlü (2011) tarafından işgören bulma, seçme ve eğitim işlevleri süreci stratejik insan kaynakları bakış açısıyla incelenmektedir. Bu kapsamda, işletmelerin insan kaynağına bakış açıları ve uygulamaları ele alınarak stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde Türkiye’deki beş yıldızlı otel işletmeleri değerlendirilmektedir. Araştırma da işgören seçim sürecinin stratejik insan kaynakları yönetimi ile örtüşmeyerek çelişikler ortaya koyduğu ifade edilmektedir. Bu durum bilimsel yöntemlerin işletmelerin uygulamaları boyutunda tam olarak gerçekleşmediği hakkında fikir verebilmektedir.

İstihdam oranı en yüksek olan sektörlerin başında gelen turizmde işgören seçiminin üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğunu vurgulayan Dinçer (2017) özellikle küçük turizm işletmelerinin büyük turizm işletmelerine oranla işgören seçim sürecini farklı bir şekilde yürüttüğünü ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında incelenen küçük otel işletmelerinde insan kaynakları departmanının bulunmadığı sonucuna ulaşıırken yetkin personel arayışı yerine aile üyelerinden istihdam sağlanmaya çalışıldığı ifade edilmektedir. Benzer şekilde Greenidge ve arkadaşları (2012)’da işe alım süreçleri ve yöntemleri ile eğitim uygulamalarının küçük ve büyük kuruluşlar arasında farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Barbados’ta küçük işletmelerin, büyük işletmelerle karşılaştırıldığında gayri resmi işe alım yöntemlerine ve eğitim uygulamalarına yöneldikleri ortaya konulurken işletmeler için bu durumun büyük tehdit oluşturduğu belirtilmektedir.

Köroğlu ve Merter (2012) yaptıkları çalışma da seyahat acentelerinin turist rehberlerini seçme ve işe alma sürecindeki eğilimleri belirlemeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren bazı seyahat acentelerine sorular yöneltilmişlerdir. Acentelerin rehberlerin işe başvurusunda referans yolunu tercih ettikleri, seyahat acentelerinin da rehberleri işe alırken işletmede çalışanların ve tanıdıkların referanslarını dikkate aldıkları ve rehber seçiminde tecrübelerine ve iletişim becerilerine öncelik verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca acenteler, işgören seçim sürecinde adaylar ile yüz yüze görüşmeyi tercih ettikleri ve adayın geçmiş deneyimlerine ilişkin referans araştırması yaptıklarını ifade etmişlerdir. Yine turizm

sektörünün kilit yapı taşlarından birisi olan seyahat acentelerinin işgören bulma ve seçimine yönelik yapılan bir araştırma da cinsiyet farklılığının işgörenlerin işe alınması sürecinde etkili olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri için cinsiyet ayrımcılığının işgören seçim sürecinde dikkate alınan kriterleri içerisinde önemli olmadığını belirtse de işgörenler, işgören seçim sürecinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı algısında olduklarını ortaya koymuşlardır (Çelik ve Altıntaş, 2017). Ayrıca, konuyla ilgili yapılan bir başka araştırmada da turizm işletmelerinde görev dağılımlarının cinsiyete göre ayrıştırılarak ayrımcılığı rasyonelleştirdiği sonucuna ulaşılmış ve insanlar arasındaki fırsat eşitliği ilkesinin göz ardı edildiği ifade edilmiştir (Jordan, 1997).

Teknoloji ve dijital gelişimler, otel endüstrisinin yenilikçi insan kaynakları yönetimini benimsemesinde önemli roller üstlenmektedirler. Bu bağlamda oyunlaştırma kavramı iş yaşamının birçok alanına uyarlanarak insan kaynakları yönetiminde kullanılan bir teknik olarak ortaya çıkmıştır. My Marriott Hotel oyunlaştırma uygulaması da bu konudaki ilk örneklerden biri olarak gösterilmektedir. Bu bağlamda konuyla ilgili araştırma yapan Yazıcı ve Utar (2022) otel işletmeciliğinde uygulanan ilk oyunlaştırma örneğinin insan kaynaklarında başarısızlık nedenlerini inceleyerek oyunların kötü ve eksik oyun tasarımı nedeniyle kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır.

İşgören seçimine yönelik sınıflandırma tahmininde bulunarak insan kaynakları analitiği yöntemlerinin nasıl uygulanabileceğini araştırma konusu edinen Demir ve Çalık (2020) başvuru kanalı, sertifika sayısı, cinsiyet ve eğitim seviyesinin işgören uygunluğunun belirlenmesinde çok ciddi bir ayrımlar oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışma da elde edilen sonuçların literatürdeki benzer çalışmalarla uyumuna dikkat çekilerek işgören seçim kriterlerinin farklı ağırlıklarla sınıflandırma başarısına olumlu etki ettiği ifade edilmektedir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Turizm işletmelerinde işgören seçim sürecinin insan kaynaklarının yetkili yöneticileri tarafından nasıl gerçekleştirildiği temelinde yapılan bu araştırma kapsamında hedeflenen verilerin toplaması sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken Tuna, Muharrem (2016)'in çalışmasından faydalanılmıştır. Görüşme soruları iki akademisyen tarafından incelendikten sonra son şeklini almıştır. Görüşme soruları hazırlanırken, bu soruların katılımcıları yönlendirmeyecek tarzda ve katılımcılar tarafından rahat anlaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1992). Araştırma amacına uygun şekilde hazırlanan sorular katılımcılara şu şekilde yöneltilmiştir;

1. İnsan kaynakları planlamanızı nasıl yapıyorsunuz?
2. Çalışan adaylarını işe almak için nasıl araştırıp buluyorsunuz?
3. İşletmenizde istihdam etmek için aday havuzu (aday demografik bilgileri) oluşturuyor musunuz?
4. Çalışanları işe alıp almayacağınızı neye göre belirliyorsunuz?
5. Çalışan seçimi için kriterleriniz nelerdir?

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim (fenomenoloji) modeli ile desenlenmiştir. Tanımlayıcı bir araştırma olan bu modelde araştırmacı, katılımcıların kişisel deneyimleri, algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları araştırmaktadır (Göçer, 2013: 29).

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Kısıtlayıcı faktörler ve maliyet unsurları nedeniyle bu işletmelerden 18 tanesine ulaşılabilmiş ve araştırma örnekleme grubu olarak belirlenmiştir. Araştırma 19.08.2022 ile 17.10.2022 tarihleri arasında ilgili insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma da veri toplamak için Harran Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan 03.08.2022 tarihinde 2022/122 karar ve E-76244175-050.01.01-150678 sayılı toplantıda etik kurul izni alınmıştır.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, katılımcıların işgören seçim sürecine ilişkin değerlendirmelerine ulaşmak amacıyla yüz yüze görüşme tekniği uygulanmıştır. Bu kapsamda veri toplama aracı olarak derinlemesine

mülakat ve yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Görüşme esnasında yarı yapılandırılmış sorularla katılımcıların işgören seçim sürecine yönelik detaylı bilgiler vermesine olanak sağlanmaktadır. Konuyla ilgili alan yazın incelendikten sonra kavramsal çerçeve doğrultusunda hazırlanan görüşme soruları alanında uzman üç akademisyen tarafından onaylandıktan sonra son hali verilmiştir. Katılımcılar tarafından verilen izin ile ses kayıt cihazı aracılığıyla görüşme, kayıt altına alınmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen olan veriler nitel araştırma yöntemlerinden betimsel içerik analizi ile değerlendirilmiştir. İçerik analizinde araştırmacının ilk iki süreci temel alıp veri analizi sürecine kendi yorumlarını da katmasıdır. Burada araştırmacının katılımcı ve öznel yönü daha çok ortaya çıkmakta, veri toplama yanında, veri analizinde de kendi yorumları ve anlayışı ile etkin bir rol üstlenmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2000). Bu araştırma da veriler, betimsel içerik analizi ile incelenerek bulgular kısmında detaylı olarak verilmektedir.

## 4. BULGULAR

### Demografik Bulgular;

Katılımcı bilgilerine ilişkin demografik bulgular Tablo 1’de verilmektedir. Araştırmaya katılan turizm işletmelerinin %61,11’i (n:11) otel işletmeleri; %27,77’sini seyahat acenteleri (n:5) ve %12,2’sini (n:2) ise restoran işletmeleri oluşturmaktadır. İşgören seçim sürecinde yetkili olan kişilerin genellikle müdür ve şef konumunda oldukları görülmektedir. Katılımcıların 28 ila 49 yaş arasında çeşitli yaş gruplarında oldukları gözlemlenirken işgören istihdamında en az 3 yıl ve en fazla 20 yıl arasında değişen mesleki bilgi ve deneyimlere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 1: Katılımcı Bilgileri**

	İşletme Türü	Yaş	İşletme Pozisyonu	Tecrübe (Yıl)	İşletme Türü	Yaş	İşletme Pozisyonu	Tecrübe (Yıl)
K1	Otel	40	İKD (Şef)	10	K11	Otel	İKD (Şef)	6
K2	Otel	38	İKD (Müdür)	7	K12	Acente	Acente Satış Sorumlusu	6
K3	Otel	30	Önbüro Müdürü	5	K13	Acente	Acente Müdürü	7
K4	Otel	35	Önbüro Müdürü	12	K14	Restoran	Satış Müdürü	4
K5	Acente	35	Acente Müdürü	10	K15	Otel	İKD (Şef)	5
K6	Otel	37	Satış Pazarlama Müdürü	5	K16	Acente	Acente Satış Sorumlusu	3
K7	Restoran	38	Muhasebe Müdürü	12	K17	Otel	Muhasebe Müdürü	20
K8	Acente	28	Acente Satış Sorumlusu	3	K18	Otel	İKD (Müdür)	15
K9	Otel	48	İKD (Müdür)	15				
K10	Otel	46	Satış Pazarlama Müdürü	10				

\*İKD: İnsan Kaynakları Departmanı

### İnsan Kaynakları Planlamasına Yönelik Bulgular

Turizm işletmelerinin kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmasında doğru insan kaynakları planlaması, en kritik süreçlerin başında gelmektedir. Özellikle sezonluk çalışan veya belirli bir dönemde yoğunluk yaşayan işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli istihdama erişebilmesi için işgörenlerin planlı bir şekilde işletmeye dâhil edilmesi beklenmektedir. Bir diğer yandan 12 aya yayılan turizm hizmetlerinde mevcut işgören kapasitesinin nasıl korunduğu veya dış çevreden örgütün çalışma iklimine uygun faydalı kişilerin nasıl kazanıldığına ilişkin yöntemler gerekmektedir. Bu bağlamda katılımcılara insan kaynakları planlamasının nasıl yapıldığına yönelik sorular sorulmuş ve öne çıkan şu cevaplar özetlenmiştir;

K2 'İlk olarak otelimizin sağlıklı bir şekilde işlev görüp görmediğini kontrol ederim. Eksik olan yerlere çalışan alımı yaparım fazla olan düzenin olmadığı yerlere ise işçi azaltma ya da sorumluluk yükseltme yolunu uygularım. Daha sonra çalışan motivasyonu otel yeterliliğini üst düzeye çıkarmayı amaçlarım.'

K3 'Öncelikle iş analizini belirleyerek, çevre performansı analize etmekteyiz. Uyum ve denge düzenini ayarlayarak diğer şirketlerinde fikirlerini göz önünde bulundurarak ilerde yaşanabilecek sorunlara karşılık personel alımı veyahut değişimleri, beceriye uygun personeli bulma ilkesi ile yola çıkıp bu doğrultuda bir planlama gerçekleştiriliyor.'

K12 'İşletmemizin insan kaynakları planlamasını ilk olarak web sayfalarından yararlanıyoruz. Meslektaşlarımızla iletişime geçip bilgi alışverişinde bulunulup ona göre çalışmalarımızı yapmaktayız. Otelimizde bulunan her departman için personel eksikliği söz konusu olduğunda aday havuzundan en uygun personeli bulup iş görüşmesine çağırıp bizim otelimiz için uygun olup olmadığına karar verip ona göre hareket ederiz. Planlamamız bu şekilde kademeli olarak yapılmaktadır.'

K14 'İş Kanunu'na tabii kalmaya çalışıyoruz ve bunun dışına çıkamıyoruz. Bu planlamada yürütme aşaması ile planlama aşaması birbirine denktir. Çünkü planlama aşamasındaki maddelere sadık kaldığı için yürütme aşamasında da planlamaya sadık kalmamız gerekmektedir. İşe alım veya çıkış politikasında bu kanuna özel uymak zorunda kalıyoruz.'

K17 'Biz şehir oteli olduğumuz için 7/24 olarak hizmet veriyoruz. Mevsimsel olarak kapanma gibi bir durumumuz yok. Personel ihtiyacı duyduğumuz zaman işlerin artış ve azalışına göre hangi birimlerde personel ihtiyacımız varsa kariyer sitelerinden, sosyal medyadan ve etraftaki insanlara, diğer otellere haber göndererek planlamayı yapıyoruz. Bununla ilgili ihtiyaç duyduğumuz zaman daha önceki de ihtiyaç havuzlarımızdan personel havuzumuzdan ilgili personellerle referanslarını aldığımız olumlu referansları olanları değerlendirip telefonla davet edip işe yüz yüze görüşüp işe alıyoruz.'

#### İşgören Adaylarının Araştırılmasına Yönelik Bulgular

Ulusal pazarın yanı sıra uluslararası düzeyde işgörenlere ihtiyaç duyulmakta ve buna yönelik araştırma faaliyetleri yürütülmektedir. Küresel çapta nitelikli işgörenlerin işletmeye kazandırılarak örgütün amaçları doğrultusunda istihdam edilmesi için birçok araştırma yapılmaktadır. Kariyer sitelerinden ulaşılan özgeçmişler, işletmelerin kariyer sayfaları ve sosyal medya hesapları başta olmak üzere pek çok şekilde işgörenler incelenmektedir. Bu süreç sonrasında uygun görülen adaylar ile iletişime geçilebilmektedir. Ayrıca workshop ve iş toplantıları ortamlarında da nitelikli işgören adayları araştırılabilmektedir. Emek yoğun bir sektör olan turizm de işgören adaylarının nasıl araştırıldığına ilişkin katılımcılardan alınan cevap şu şekildedir;

K4 'İş profiline göre aday bulmak zordur. Çoğu zaman hatta süre farkı işi zora sokar. Kısıtlı zamanda istediğimiz personeli bulmak oldukça zordur. Böylelikle yenilikçilik yapmak gerekir. Buna örnek olarak internet çok önemlidir. İnternet hayatımızın bir parçası olmuştur. Deneyimli danışmanlarımız sosyal medyayı kullanarak şirketimizdeki boş pozisyon için istediğimiz profile uygun olarak uzman ve yetenekli çalışan bulunabilir. Örneğin çevrimiçi forumlara ilan veriyoruz. Son olarak iş arayan adaylar için kendi web sitemizde duyuru yapmaktayız.'

K6 'Kariyer.net, işin olsun vb. internet sitelerinden veya bir referans üzerinden başvuru yapıldıysa ilk önce CV istiyoruz. İşletmemize uygun gördüğümüz kişilerle aynı zamanda yüz yüze de görüşüyoruz.'

K15 'Başvuru yapan aday listelerine bakılarak gerekli olan pozisyona göre adayların içinden seçme yapılır hatta bazı adaylar mülakata tabi tutulur. Önceliğimiz tecrübe sahibi olması ve geçmiş çalıştığı iş yerlerinden bilgi alınır. Referanslara önem verilir. Ve de kişinin dış görünümü önemlidir, CV'ler önemsenir. Personelin işte deneme süresi olur bu süre zarfında işe olan eğilimi göz önünde bulundurarak işe devamlılığına bakılır.'

K17 'Cv'lerini kontrol ediyoruz. Cv'lerini kontrol ettikten sonra arkadaşların göstermiş oldukları referanslarıyla görüşülür. Referansları eğer olumluysa, okuldan mezun olmuşlarsa okuldaki hocalarıyla görüşüp staj yaptıkları yerlerle diyaloga geçiyoruz. Ancak okulu bitirip iş hayatına atılmışlarsa çalışan personellerse daha önceki çalıştıkları otellerdeki ve çalıştıkları kurumlarda birebir de insan kaynaklarıyla görüşüp veya hangi departmanda çalışmışlarsa o departmanla görüşüp onlarla ilgili olumlu veya olumsuz bilgileri alıp ona göre değerlendirme yapıyoruz. Burada da personelin işe yatkınlığı, tecrübesi, becerisi,



*deneyimi etken konulardır.'*

*K18 'Adayın pozisyona uygunluğunu teyit ediyoruz. İş tanımını doğru şekilde verip başvuruları bekliyoruz. İşe alınacak adayları tanıtmaya yönelik sorular sorarız. İşe alımda beklentileri net bir şekilde dile getiririz. Gerekliğinde mülakat tekniğini de uygularız. Mülakatta eleyici sorular sorup en uygun adayı belirleriz. '*

#### *İşgören Adaylarının Aday Havuzu Değerlemesine Yönelik Bulgular*

Turizm işletmeleri, işgören devir hızı en yüksek olan sektörlerin başında gelmektedir. Bu durumun temel sebebi olarak turizmde yaşanan sezonluk dalgalanma ve kısa dönem süreli turizm aktiviteleri gibi unsurlardır. Sonuç olarak turizm işletmeleri, hizmetlerine ara vermek durumunda kalmakta ve işgörenlerini gelecek sezon için genellikle kaybetmektedirler. Bu nedenle örgütün kültürünü ve sistemini bilen işgörenler yerine yeni kişiler istihdam edilerek sistemsiz sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır. Son yıllarda turizm işletmeleri, işgören devir hızı oranını düşürmek ve mevcut işgörenlerini korumak için yoğun çaba sarf etmektedir. Ancak dışsal nedenlerle ve kişisel sebeplere kaybettiği istihdamı hızla geri kazanmak için aday havuzu oluşturarak işe uygun adaylara vakit kaybetmeden ulaşabilmektedir. Bu noktada işletmelerin aday havuzu oluşturup oluşturmadığına ilişkin soru yöneltilecek şu görüşler alınmaktadır;

*K3 'Evet oluşturuyoruz. Şöyle ki personellerimizin bilgileri, eğitim ve sertifikaları aday havuzunda birikiyor, gerekli olan veyahut da açık olan pozisyonda buradaki havuzumuzdan temin etmek ve istihdam yaratmak işletmemiz adına olumlu sonuçlar elde ettiriyor.'*

*K7 'Evet, özgeçmişlerinin olduğu bir dosya sürekli bulunduruyoruz. Çalışan veya iş başvurusu yapan adayların bilgilerini kaydediyoruz. İhtiyaç halinde o havuzdan kriterlerimize uygun personel değerlendiriyoruz.'*

*K10 'Tabi ki oluşturuyoruz, aday olan personellerin bilgilerini bir kayıt altında bir dosya haline getirip işe alım yapacağımız zaman değerlendiriyoruz. Bunun yanı sıra kendi hazırladığımız başvuru formlar oluşturuyoruz ve bu oluşturduğumuz formlar sayesinde de internet üzerinden havuz oluşturuyoruz.'*

*K11 'İşletmede istihdamı İK biriminde oluşturduğumuz pozisyonu belli olmayan aday başvuru klasöründen sağlıyoruz.'*

*k15 'Evet oluşturuluyor iş başvurusu yapmak isteyen kişiler sosyal ağlardan ya da otelimize gelip iş başvurusu yapabilirler. Bunlar otelimizde kayıt altına alınmaktadır ve ihtiyaç duyulan personeller buradan seçilir.'*

#### *İşgören Adaylarının İstihdamına Karar Vermeye Yönelik Bulgular*

İşgörenlerin değerlendirilmesi aşamasında en önemli nokta, doğru işe yerleştirme kararı verebilmek ve buna göre etkin görev tanımları ortaya koyabilmektir. İhtiyaç duyulan işin en iyi çıktı ile sonuçlanmasında kilit rol oynayan çalışanların verimli ve yetkin niteliklere sahip olması beklenmektedir. Bir diğer yandan istihdam edilen kişilerin doğru pozisyonlarda ve alanlarda görevlendirilmesi durumunda en yüksek verimin işletme de sağlanacağı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda katılımcılardan elde edilen veriler şu şekilde özetlenmektedir;

*K1 'Öncelikle hangi nitelikleri taşıdığına bakıyoruz. (eğitim, yabancı dil, mesleki deneyim, pc hakimiyeti; word, excel kullanabilen, iletişimi güçlü, diksiyonu iyi vs.), Kılık kıyafetine önem veren, bakımlı adaylar daha çok avantajlıdır. Daha sonra takım çalışmalarına uyum sağlayıp sağlayamayacağını dikkate alıyoruz. Adayın düzenli tertipli biri olduğuna da kanaat getirmemiz gerekiyor. Aksi takdirde işe geç gelme, bilginiz dışında devamsızlık yapması işletmemiz için de iyi olmayabiliyor. Bu pozisyonlara en uygun adayı seçip öyle işe alıyoruz.'*

*K5 'Kurumsal bir işletme olmamız hasebiyle hatır gönülle yürütmediğimizi ifade etmek isterim. Şöyle ki; ihtiyacımızın olmadığı personeli işe almıyoruz. Bu bağlamda önceliğimiz ihtiyacımızın olup olmadığıdır. Daha sonra ise tavsiye ve kişisel tecrübeyi göz önünde bulunduruyoruz. Deneme sürecinde başarılı olan kişilerle devam etme kararı alıyoruz.'*

*K9 'Eğitim durumu, mesleki yeterliliği, yaşı, nitelik ve nicelik yönünden uygunluğu ve iş tecrübesine göre belirliyoruz.'*

*K10 'İhtiyacımız olan alana göre personel kriterlerini bu işin tecrübe potansiyelini kaldırır mı, bu işin sorumluluklarını taşıyabilir mi, bu alan üzerinde kalifiyeli mi gibi sorular sorup aramaktayız. Bunun yanı sıra*

*işe alacağımız çalışanlar ile şirketin değerleri ne kadar uyumlu olduğuna da bakarız. Diğer bir yandan da bizim için en önemli kriterlerden biri de işe alacağımız kişinin çalışacağı tarihle bizim belirlediğimiz tarihle uygun olmalı.'*

*K14 'Hangi pozisyon için alım yaparsak o pozisyonun bir görev tanımı olmaktadır. Bu görev tanımını tam olarak karşılama da bizim şirketi baz alırsak biz biraz enstitü gibi çalışmaktayız ve içeriye aldığımız personel bir nevi bizde 3-4 yıl eğitim görmektedir ve bir yandan da para kazanmaktadırlar. Kısaca anlatacak olursak, görev tanımına uymak zorundadır.'*

*K16 'Öncelikle dış görünüş, otelimize yakışacak şekilde seçiyoruz. Tecrübesi ve cv'si incelenip aranacak ve mülakata çağırılacak listesine ekleniyor. Yabancı dil bilgisi ön planda tutuluyor. Otelin açığı olduğu personel bölüme göre niteliklerini ayırt ediyoruz. En son olarak mülakata tabi oluyor.'*

#### *İşgören Adaylarının Seçim Kriterlerine Yönelik Bulgular*

Turizm işletmeleri, işe alım aşamasında karar verirken dikkate aldığı kriterlerin sistemli ve mantıklı bir kuram kapsamında oluşturması, hayati önem taşımaktadır. İşgören seçiminde işletmenin zarar görmemesi veya yanlış kişileri işe almaması için seçim kriterlerinin doğru planlanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra şeffaf ve adil süreçler takip edilerek liyakat çerçevesinde en iyi adayların istihdamı sağlanmalıdır. Müşteri ile yakın temasta bulunan ve hizmet kalitesi sürecinin ana faktörlerinden birisi olan turizm çalışanları da bu durum daha fazla ön plana çıkmaktadır. Buradan hareketle turizm sektöründe faaliyet gösteren turizm işletmelerine yönelik seçim kriterleri sorusu yöneltilmiş ve işgören seçim kriterlerine yönelik katılımcıların cevapları şu şekilde oluşmuştur;

*K5 'Kişinin geçmişi, Tecrübesi, Sabıka durumu, Referansları, İşe başvuru esnasındaki tavırları, Deneme sürecindeki performansı'*

*K6 'Her şeyden önce işini severek yapacak olması, Deneyim süresine bakılır, Yabancı dil seviyesi, Müşteri ilişkilerinde etkili olması, Grup çalışmalarında uyumluluğu, Özgüveni'*

*K10 'Otelimizin prensiplerine ve imajına uygun düşecek karakterde olması, Daima güler yüzlü olması, Verilen işi hakkaniyetiyle yerine getirecek olması, İş yükünü tecrübesiyle kaldırabilecek çalışan olması, Yabancı dil seviyesinin yüksek düzeyde olması.'*

*K12 'Personel seçimi için belli kriterlerimiz tabii ki bulunmaktadır. Bunlar; İnsan ilişkileri çok iyi olmalı, Diksiyonu düzgün olmalı, diğer personel arkadaşlarımızla iyi geçinmeli, Çözüm odaklı olmalı, İşe yatkınlığı olmalı, Sorumluluk sahibi olmalı, Çabuk kavrama yeteneği olmalı, İş yerine uyum gösterebilmeli, Dış görünüşü iyi olmalı, Güler yüzlü olmalı'*

*K14 'Prosedürlerimize, şirketin sistemine ve prensiplerine uygun olması lazım ve taşıdığı pozisyonu tecrübesiyle karşılaması lazım bunların yanı sıra referans değerlendirmesi de yapıyoruz. Örneğin, daha önceki çalıştığı yerlere sorarak daha önce siz de çalıştı mı? kişiden memnun muydunuz? neden ayrıldı? bir daha olsa çalışır mıydınız? gibi sorular sorarak aldığımız cevaplardan bir değerlendirme yapmaktayız.'*

*K18 'Organizasyon becerisi yüksek, iletişim becerisi güçlü, problem çözme yeteneği olan birden çok işi yürütebilen, uzlaşmacı, tecrübeli, ekip çalışmasına uyum sağlayan, girişimci kişiliğe sahip vb. özellikleri taşıyan kriterlere uyan adaylar arasında seçim yaparız.'*

#### **5. SONUÇ ve TARTIŞMA**

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı turizm işletmelerinde yetkin insan kaynağıyla daha kaliteli hizmet vermeyi hedefleyen kuruluşlar, istihdam konusunu stratejik bir çerçevede değerlendirmektedir. Ulaşım ve teknolojik gelişmeler sonucunda turistik işletmelerin küresel çapta büyümesi de ihtiyaç duyulan işgören kaynağının artmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan turizm işletmelerinde işgören adaylarının planlanması, araştırılması, aday havuzu oluşturulması, karar süreci ve seçim kriterleri gibi aşamalar, son derece önemli bir hale gelmiştir. Turizm işletmeleri, bu kapsamda ihtiyaç duyduğu işgören açığını planlı ve stratejik insan kaynakları yönetimiyle istihdam ederek gelişmiş insan kaynağı ağını oluşturmayı hedeflemektedir. Turizm işletmelerinin işgören seçim sürecinde bir planlama dahilinde adayları farklı platformlar aracılığıyla araştırdığı, çeşitli kriterler yoluyla alanında uzman adayların işletme bünyesinde çalıştırılması veya aday havuzunda değerlendirilmesi için stratejiler yürütmeye çalıştığı görülmektedir. Buradan hareketle yapılan araştırma da işgören seçim süreci, turizm işletmeleri özelinde değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları planlama sürecinde katılımcıların genel olarak işletmelerinde istihdam açığına yönelik eylemler gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Bu süreçte iç ve yakın çevrelerden başta olmak üzere hangi adaylara ihtiyaç duyulduğunun ve nasıl istihdam edileceğinin planlamaları gerçekleştirilmektedir. Konuyla ilgili yapılmış benzer çalışmalarda da işgören temin sürecinin ilk olarak planlama süreci ile başladığına dikkat çekilmektedir (Almeida vd., 2012; Huang vd., 2018; Prasanna vd., 2021). Elde edilen bulgular ışığında, insan kaynakları planlamasında işletmenin yapısı, iş kanunları ve maliyet durumları göz önüne alınarak sürecin yürütüldüğü ifade edilmektedir. Azad (2019) yaptığı çalışma da işgören planlamasında yasal dayanaklara göre hareket edilmesi gerektiğini belirterek aksi durumlarda işletmelerin çok büyük cezalarla karşı karşıya kalacağını ifade etmektedir. Bir diğer yandan Antoni ve arkadaşları (2018) işletmenin istihdam açığına göre planlamanın başlatılmasını söylerken Ceglowski ve Golub (2012) işletmelerin en büyük giderlerinden biri olan işçi maliyetlerine vurgu yapmaktadır. Bu çalışmaların çıkarımları ile araştırma bulguları insan kaynakları planlaması açısından örtüşmektedir.

İşgören seçim sürecinde planlamadan sonra adayların araştırılması ve bilgilerine ulaşılması işletme için oldukça önemlidir. Bu aşamada daha çok adaya ulaşarak en verimli kişinin istihdam edilmesi sağlanabilmekte ve sınırlı seçimler yerine işletmenin hedeflerine en uygun adaylarla iletişim kurulabilmektedir. Katılımcıların işgören adaylara ulaşılması ve araştırılması sürecinde dijital imkanları sıklıkla tercih ettikleri görülürken hem kendi web sitelerinden hem de kariyer sitelerinden faydalandıkları anlaşılmaktadır. Bu aşama da en önemli referansın adaylar hakkında geniş bilgi veren özgeçmişleri (Curriculum Vitae (CV)) olduğu ifade edilmektedir. İşgören seçiminde yetkili olan kişilerin adaylar hakkındaki araştırmanın CV'ler üzerinden gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Humburg ve Van der Velden (2015) işgören adaylarının araştırılmasında özgeçmiş özelliklerine değer verildiğini ortaya koyarak bulguları desteklemektedir. Ancak Ock, (2022) yaptığı bir araştırma da CV'lerin başlı başına işgören adayların araştırılmasında yeterli olmadığını belirterek yanlış bilgilerle işletmenin olumsuz etkilenebileceği sonucu ulaşmıştır. Bu durum araştırma bulgularıyla farklı bir yaklaşımı ortaya koymaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde işgören ihtiyacının ani veya kısa sürede ortaya çıkması durumunda işletmeye acil istihdam gerekebilmektedir. Bu şartlar altında işgörelere doğrudan ve hızlı ulaşabilmek için aday havuzunun işletme bünyesinde hazır olması beklenmektedir. Bu doğrultuda turizm işletmeleri de gelecekte istihdam edebileceği işgören adaylarını aday havuzunda saklı tutarak ihtiyaç durumunda en uygun kişilerle iletişime geçebilmektedir. Aday havuzu, turizm işletmeleri gibi hareketli ve dinamik sezonlar yaşayan turizm işletmeleri için çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü yoğun sezonlarda kaybettiği iş gücünü hızla telafi etmeliki hizmet kalitesinde ve müşterilerine sunduğu servislerde olumsuz etkilenmesin. Bu noktada katılımcılarda çoğunlukla aday havuzu oluşturduklarını belirtmişlerdir. Aday havuzu için çeşitli formlar işgörelere doldurtularak web ortamında muhafaza edilmektedir. Ayrıca işgörelerin aldığı sertifikalar ve çeşitli yetenekleri de insan kaynakları tarafından kaydedilerek gerektiği durumlarda ilgili departmana istihdamları hızlıca sağlanmaktadır. Ullah (2010) aday havuzu oluşturmanın iyi bir işgören sürecinde temel olduğunu belirtirken Acikgöz (2019) aday havuzunun işgören seçiminde çok yönlü bir değerlendirme için oluşturduğu fırsata dikkat çekmektedir. Bir diğer yandan işletmenin işgücü kaybında olası zararları telafi etmesi için aday havuzunun kritik önem sahip olduğu ifade edilmektedir (Coverdill ve Finlay, 1998). Turizm işletmelerinin işgören seçiminde yetkin niteliğe sahip kişileri istihdam edebilmesi için aday havuzun gerekliliğine vurgu yapılmaktadır (Torres ve Mejia, 2017). Sürdürülebilir bir işgören seçim sürecinin başarı ile tamamlanabilmesi, iyi planlanmış etkili bir aday havuzu kapasitesine bağlıdır (Miles ve Sadler-Smith, 2014). Tüm bu çalışmalar ışığında elde edilen bulgular ile ilgili alan yazın çalışmalarının benzer sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir.

Turizm işletmelerinde işgörelenin seçilmesi veya hangi başvurunun kabul edileceğine yönelik karar verme aşaması, en kritik süreçlerden birisidir. Bu aşamada seçilen işgörelenin işletme hedeflerine en uygun kişiler olduğu varsayılmaktadır. İşgören seçim sürecinde karar vermek, zor ve karmaşık bir yapıya sahip olmakla birlikte işletmelerin belirlediği kriterler doğrultusunda yapılmaktadır. Bu anlamda işe alım kararı, insan kaynakları tarafından belirlenen aşamaların tamamlandıktan sonra verdikleri nihai sonuç olarak kabul edilmektedir. İstihdam edilecek adayların önceden oluşturulmuş başvurular bazında ve kısa bir süre içinde seçimini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Urosevic vd., 2017). Araştırmaya dahil olan katılımcılar tarafından değerlendirme de işgören seçiminde karar süreci, mesleki deneyim, dış görünüş, iletişim biçimi, eğitim seviyesi, yabancı dil bilgisi, teknolojik cihazlar kullanım düzeyi ve görev tanımına uygunluğu gibi niteliklere

sahip olmasına göre verilmektedir. Bununla birlikte işletmedeki hedef pozisyonları ve becerileri arasında ilişki esas alınmaktadır. Yani, işgören adayının barındırdığı kişisel, bilişsel ve sosyal becerilerinin örgütün dinamikleri ile uyumuna önem verilmektedir. Stanišić ve Čerović, (2020) turizm işletmelerinde işgören seçimine karar verirken mesleki yetkinliğin ve geçmiş başarıların etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İşgören seçiminde doğru kişilere karar vermenin işletmenin mevcut durumuna ve geleceğinde anahtar olduğu ifade edilmektedir (Hussein vd., 2013). Turizm işletmelerinin başarılı olması açısından işgören seçim kararını kritik bir evre olarak tanımlayan Solnet ve arkadaşları (2014) adayın meslek becerisi, tecrübesi, konuşabildiği yabancı dil sayısı, sosyal iletişim nitelikleri, örgüte uyum kapasitesi ve kişisel özellikleri gibi değişkenlerin önemli olduğunu ifade etmektedir. İlgili alan yazın ve araştırma sonuçları da işgören seçim karar sürecinde benzerlikler ortaya koymaktadır.

İşgören seçim sürecinde belirlenen kriterlere yönelik katılımcılardan elde edilen bulgulara göre, işgören adayının sabıkasının bulunmaması, referansları, prensiplere ve örgüt disiplinlerine uyum seviyesi, gülyüzlü olması ve sorumluluk bilinci ile hareket etmesi gibi etkenlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Petrovic-Lazarevic, (2001) işgören seçim kriterlerinde adayların özelliklerine ve potansiyellerine göre karar vermenin olumlu sonuçlar ortaya koyduğunu söyleyerek araştırma bulgularını desteklemektedir. Bu çalışmada öne çıkan bir diğer önemli kriter ise çoğu katılımcının vurguladığı deneyim şartıdır. Ancak iş tecrübe şartlarının uzun yıllara dayanması ve tecrübe sahibi olmayan adayların istihdam edilmesine yönelik ön yargılı yaklaşımların iş gören temini sürecinde işletmeler açısından sıklıkla karşılaşılan sorunların başında olduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan deneyim kriteri ile sürdürülebilir işgören süreci hakkında şüpheler bulunmaktadır (Kusluvan ve Kusluvan, 2000). Bir diğer yandan iş gören devir hızı oranında yüksek sonuçların çıkması da turizm işletmelerinin işgören seçim sürecini olumsuz etkileyen bir başka sonuç olarak araştırma da ortaya konulmaktadır.

İşgören seçim süreci, turizm gibi dinamik ve sürekli hizmet veren sektörler açısından karmaşıktır. İstihdam oranının yüksek olması ve dönersellik özellikleri taşıması nedeniyle işgören seçiminde dikkatli davranmaktadır. Bu bağlamda turizm işletmelerinin işgören seçim sürecine yönelik yapılan bu araştırma ile yeni bilgiler ortaya konulmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ile ilgili çalışmalar arasındaki ilişkilere de değinilmeye çalışılmıştır. Turizm işletmeleri açısından işgören seçim planlamasının önemi anlaşılırken aday havuzu ve karar verme kriterleri de ortaya konulmuştur. Genel olarak diğer işletmelerde olduğu gibi sonuçlara ulaşılırken çok fazla deneyim beklentisinin yeni işgören adayları için tehdit oluşturduğu görülmektedir. Konuyla ilgili daha detaylı verilerin elde edilmesi açısından konaklama, seyahat işletmeleri, rekreasyon işletmeleri ve diğer hizmet işletmeleri özelinde araştırma yapılması önerilmektedir. Bunun yanı sıra deneyim şartının esnetilerek belirli oryantasyon ve bilgilendirme programlarıyla yeni işgörenlere fırsat verilmesi önerisinde bulunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abbasi, S. G., Tahir, M. S., Abbas, M., & Shabbir, M. S. (2022). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*, 22(2), e2438.
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human resource management review*, 29(1), 1-13.
- Akbaba, A. & Günlü, E. (2011). Otel işletmelerinde işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: beş yıldızlı otellerde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (22), 199-228.
- Akduman, G. & Karahan, G. (2021). Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Kabin Memuru İşe Alımı İçin Bir Model Önerisi. *Journal of Aviation Research*, 3 (2), 264-278.
- Akıncı, Z. (2010). Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*.
- Almeida, S., Fernando, M., & Sheridan, A. (2012). Revealing the screening: organisational factors influencing the recruitment of immigrant professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1950-1965.

- Antoni, D., Fikari, D., & Akbar, M. (2018). The readiness of palm oil industry in enterprise resource planning. *Telkomnika*, 16(6), 2692-2702.
- Aslan, S. & Dinçer, M. Z. (2017). İstanbul'daki küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde işgören seçimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı, 342-350.
- Azad, A. (2019). Recruitment of migrant Workers in Bangladesh: elements of human trafficking for labor exploitation. *Journal of human trafficking*, 5(2), 130-150.
- Becken, S. (2004). How tourists and tourism experts perceive climate change and carbon-offsetting schemes. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(4), 332-345.
- Benli, A. & Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 113-124.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Boz, H., & Yılmaz, Ö. (2017). An eye tracker analysis of the influence of applicant attractiveness on employee recruitment process: a neuromarketing study. *Ecoforum Journal*, 6(1).
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Ceglowski, J., & Golub, S. S. (2012). Does China still have a labor cost advantage? *Global Economy Journal*, 12(3), 1850270.
- Chalkiti, K., & Sigala, M., (2010). Staff turnover in the Greek tourism industry: a comparison between insular and peninsular regions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (3), 335-359.
- Coverdill, J. E., & Finlay, W. (1998). Fit and skill in employee selection: Insights from a study of headhunters. *Qualitative Sociology*, 21(2), 105-127.
- Günay, A., & Çarıkçı, İ. H. (2019). İnsan kaynakları işe alım süreçlerinde kullanılan psikoteknik testlere ilişkin bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 178-194.
- Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çelik, A. & Altıntaş, V. (2017). İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1) , 90-107 .
- Çiftçi, M., & Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik bazlı personel seçme faaliyetleri ve türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin işgören seçme modeli tercihlerindeki eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 145-172.
- Demir, K., & Çalık, E. (2020). İşgören Seçiminde İnsan Kaynakları Analitiği (İKA) Yaklaşımının Kullanılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3747-3758.
- Demir, M., & Günaydın, Y. (2022). A digital job application reference: how do social media posts affect the recruitment process? *Employee Relations: The International Journal*, 44 (7).
- Dilber, İ. (2007). Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi üzerindeki etkisinin girdi-çıkı tablosu yardımıyla değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 205-220.
- Dominique-Ferreira, S., Rodrigues, B. Q., & Braga, R. J. (2022). Personal marketing and the recruitment and selection process: Hiring attributes and particularities in tourism and hospitality. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 32(3), 351-371.
- Durbarry, R., & Sinclair, M. T. (2003). Market shares analysis: The case of French tourism demand. *Annals of tourism research*, 30(4), 927-941.
- Fan, D. X., Buhalis, D., & Lin, B. (2019). A tourist typology of online and face-to-face social contact: destination immersion and tourism encapsulation/decapsulation. *Annals of Tourism Research*, 78, 102757.
- Genda, Y., Kondo, A., & Ohta, S. (2010). Long-term effects of a recession at labor market entry in Japan and

the United States. *Journal of Human resources*, 45(1), 157-196.

- Gheorghe, P., Mihaela, M. I., Marius, B., Bobby, C., & Luminița, P. (2017). The recruitment of personnel in tourism case study. *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 19(1).
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B., & Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy: The case of Barbados. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Göçer, A. (2013). Türkçe öğretmeni adaylarının dil kültür ilişkisi üzerine görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 25-38.
- Gözen, E. (2016). İşveren markası yönetimi sürecinde işe alım öncesi dönem ve işgören seçimi: kavramsal bir değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 56-74.
- Hall, C. M. (2009). Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet?. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), 2-18.
- Huang, G. D., Bull, J., McKee, K. J., Mahon, E., Harper, B., & Roberts, J. N. (2018). Clinical trials recruitment planning: a proposed framework from the clinical trials transformation initiative. *Contemporary clinical trials*, 66, 74-79.
- Humburg, M., & Van der Velden, R. (2015). Skills and the graduate recruitment process: Evidence from two discrete choice experiments. *Economics of Education Review*, 49, 24-41.
- Hussein, I. E., Abou-Shouk, M. A., & Khalifa, G. S. A. (2013). Evaluating tourism and hospitality graduates: perceptions of stakeholders in Egypt. In *Proceedings of the 3rd Regional Conference on Tourism Research, 29-31 Oct, 2013, Langkawi, Malaysia* (pp. 764-774).
- Jackson, J. (2006). Developing regional tourism in China: The potential for activating business clusters in a socialist market economy. *Tourism Management*, 27(4), 695-706.
- Jordan, F. (1997). An occupational hazard? Sex segregation in tourism employment. *Tourism management*, 18(8), 525-534.
- İlgaz Yıldırım, B., Uysal, F. & İlgaz, A. (2019). Havayolu işletmelerinde personel seçimi: aras yöntemi ile bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 219-231.
- Kuslivan, S., & Kuslivan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism management*, 21(3), 251-269.
- Köroğlu, Ö., & Merter, B. (2012). Seyahat acentelerinin turist rehberlerini seçme ve işe alma sürecindeki eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 213-238.
- Ma, E., Wu, L., Yang, W., & Xu, S. T. (2021). Hotel work-family support policies and employees' needs, concerns and Challenges—The Case of Working Mothers' maternity leave experience. *Tourism Management*, 83, 104216.
- Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": The role of intuition in employee selection. *Personnel Review*.
- Mölk, A., Auer, M., & Peters, M. (2021). Radicalization and attenuation in the construction of tourism employment images: a multi-level frame analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Nzonzo, J. C., & Chipfuva, T. (2013). Managing talent in the tourism and hospitality sector: A conceptual view point. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(2), 92-97.

- Ock, J. (2022). The Practical Impact of Bias against Minority Group Applicants in Resume Screening on Personnel Selection Outcomes. *Sustainability*, 14(15), 9438.
- Oncioiu, I., Anton, E., Ifrim, A. M., & Mândricel, D. A. (2022). The Influence of Social Networks on the Digital Recruitment of Human Resources: An Empirical Study in the Tourism Sector. *Sustainability*, 14(6), 3693.
- Özcan, D. (2006). Personel seçim sürecinin etkinliğinde psikoteknik testlerin rolü. *Doktora Tezi*, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Prasanna, A., Miller, H. N., Wu, Y., Peeler, A., Ogungbe, O., Plante, T. B., & Juraschek, S. P. (2021). Recruitment of black adults into cardiovascular disease trials. *Journal of the American Heart Association*, 10(17), e021108.
- Richardson, S. (2008). Undergraduate tourism and hospitality students attitudes toward a career in the industry: A preliminary investigation. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 8(1), 23-46.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(3), 432.
- Stanišić, N., & Čerović, S. (2020). Competency model and multi-criteria decision making in tourism and hotel industry in serbia. *Teme: Casopis za Društvene Nauke*, 44(2).
- Solnet, D. J., Ford, R. C., Robinson, R. N., Ritchie, B. W., & Olsen, M. (2014). Modeling locational factors for tourism employment. *Annals of Tourism Research*, 45, 30-45.
- Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2000). Vocational schools in Turkey: An administrative and organizational analysis. *International Review of Education*, 46(3), 327-342.
- Temiz, N., & Cingöz, K. (2015). İşgören seçim sürecindeki kritik faaliyetlerin analitik hiyerarşi süreci ile değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 17(4).
- Torres, E. N., & Mejia, C. (2017). Asynchronous video interviews in the hospitality industry: Considerations for virtual employee selection. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 4-13.
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism management*, 21(6), 613-633.
- Tuna, M. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Ullah, M. M. (2010). A systematic approach of conducting employee selection interview. *International journal of business and management*, 5(6), 106.
- Urosevic, S., Karabasevic, D., Stanujkic, D., & Maksimovic, M. (2017). An approach to personnel selection in the tourism industry based on the swara and the waspas methods. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(1).
- Valkonen, J., Huilaja, H., & Koikkalainen, S. (2013). Looking for the right kind of person: Recruitment in nature tourism guiding. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(3), 228-241.
- Verma, A., Yurov, K. M., Lane, P. L., & Yurova, Y. V. (2019). An investigation of skill requirements for business and data analytics positions: A content analysis of job advertisements. *Journal of Education for Business*, 94(4), 243-250.
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International journal of hospitality management*, 31(3), 837-848.
- Yazıcı, S. & Utar, G. (2022). Otel işletmelerinde ilk oyunlaştırılmış işgören seçim uygulaması ve kritik başarı

faktörleri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 17 (65), 189-208.

Zaitseva, N. A., Kozlov, D. A., & Nikolskaya, E. Y. (2017). Evaluation of the competencies of graduates of higher educational institutions, engaged in the training of personnel for tourism and hospitality. *Eurasian Journal of Analytical Chemistry*, 12(5b), 685-695.

Zhou, Y., Fan, X., & Son, J. (2019). How and when matter: Exploring the interaction effects of high-performance work systems, employee participation, and human capital on organizational innovation. *Human resource management*, 58(3), 253-268.